

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



BADJI MOKHTAR UNIVERSITY-ANNABA
UNIVERSITE BADJI MOKHTAR-ANNABA

جامعة باجي مختار - عنابة
كلية: العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
قسم : علوم التسيير
مخبر الانتماء: مخبر المالية الدولية ودراسات الحوكمة والنهوض الاقتصادي (LFIEGE)

أطروحة دكتوراه
مقدمة لنيل شهادة دكتوراه
بعنوان:

أثر التغيير الإستراتيجي على أداء المؤسسة الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء
المتوازن المستدام - دراسة حالة مجمع عمر بن عمر -

شعبة: علوم التسيير
تخصص: إدارة المنظمات
للطالبة: غجاتي إبتسام

مدير أطروحة التخرج: أ.د بوقلقول الهادي أستاذ تعليم عالي جامعة باجي مختار - عنابة

أمام أعضاء اللجنة

أ. حمادة كمال	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	جامعة باجي مختار - عنابة
أ. بوقلقول الهادي	أستاذ التعليم العالي	مقررا	جامعة باجي مختار - عنابة
أ. بن وارث عبد الرحمان	أستاذ محاضر أ	عضوا	جامعة باجي مختار - عنابة
أ. بعلي حمزة	أستاذ محاضر أ	عضوا	جامعة 8 ماي 1945 - قالمة
أ. بورصاص و داد	أستاذ محاضر أ	عضوا	جامعة 8 ماي 1945 - قالمة

السنة الجامعية: 2020/2019

تصريح

أنا الباحثة " غجاتي إبتسام" أصرح بأن هذا العمل البحثي المتمثل في أطروحة الدكتوراه الموسومة

" أثر التغيير الإستراتيجي على أداء المؤسسة الإقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن

المستدام دراسة حالة مجمع عمر بن عمر".

المقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، شعبة إدارة المنظمات هي عمل أكاديمي خاص بي

، وغير مقدم لأي مؤسسة علمية أخرى، وأتحمل المسؤولية الكاملة عن كل ما جاء في

مضمونها.

الإمضاء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

عملاً بقوله عز وجل:

"لئن شكرتم لأزيدنكم"

الآية (07) سورة إبراهيم

أشكر الله عز وجل الذي وفقني في مشواري الدراسي ومنحني القوة على إنجاز هذا
البحث

واقترء بسنة نبينا محمد صلى الله عليه وسلم لقوله:

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله عز وجل"

رواه أحمد والترمذي

أتوجه بالشكر وأسمى عبارات الإمتنان والعرفان إلى أستاذي الفاضل
"أ.د. الهادي بوقلقول"

على إشرافه على هذا العمل وعلى كل النصائح والتوجيهات العلمية والمنهجية القيمة
التي قدمها لي ونفّعتني بها

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد ولو
بالكلمة الطيبة على إنجاز هذه الأطروحة

إهداء

أهدي هذا العمل إلى:

الوالدين الكريمين حفظهما الله ورعاهما وأدام عليهما الصحة والعافية

ووفقنا الله لبرهما

وإلى إخوتي وأخواتي وجميع أفراد عائلتي

إلى كل من سلك طريقا إلى العلم يبتغي به وجه الله

الملخص:

يعتبر التغيير من أهم سمات العصر الحالي لما يميزه من تطورات سريعة ومتلاحقة، لذلك تجد المنظمات نفسها أمام تحديات تفرض عليها الاستغناء عن الطرق والأساليب والتقنيات السابقة وإحداث العديد من التغييرات التي من شأنها أن تضمن لها مواجهة هذه التحديات. لذلك فإن التغيير الإستراتيجي يعدّ من بين الأساليب الإداريّة التي أثبتت نجاحها في خلق التكيف والتوافق بين المنظمة وبيئتها الخارجية من جهة، ومساهمة في تحسين مستويات أدائها من جهة أخرى.

في هذا الإطار تندرج دراستنا الحالية التي تهدف إلى الوقوف على مدى تأثير التغيير الإستراتيجي بمختلف مستوياته (التغيير الإستراتيجي الروتيني، التغيير الإستراتيجي المحدود، التغيير الإستراتيجي الجذري، إعادة التوجه الإستراتيجي) على أداء مجمع عمر بن عمر مقاسا بالأبعاد الخمسة لبطاقة الأداء المتوازن المستدام (البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد النمو والتعلم، البعد البيئي والإجتماعي). و لبلوغ هذا الهدف تم تصميم استبيان و توزيعه على عيّنة مكّونة من 59 إطار يعملون بالمديريات العامة لمؤسسات المجمع . وبعد المعالجة والتحليل الإحصائي للبيانات المتحصل عليها، تم التوصل إلى أن المجمع محل الدراسة يمارس ويتبنى التغيير الإستراتيجي خاصة التغيير الإستراتيجي المحدود بالدرجة الأولى، وأن هذه التغييرات الإستراتيجية تؤثر إيجابياً على مختلف أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدام ، وبالتالي تساهم في تحسين مستوى الأداء الكلي للمجمع، غير أنه بالنسبة للبعد المالي فإن نسبة تأثره بالتغييرات الإستراتيجية جاءت ضعيفة مقارنة بباقي الأبعاد. وبناءً على هذه النتائج خلصت الدراسة إلى جملة من الإقتراحات التي من شأنها تفعيل ممارسات التغيير الإستراتيجي نحو تحقيق مستويات أعلى من الأداء بالمجمع.

الكلمات المفتاحية: التغيير الإستراتيجي، الأداء، بطاقة الأداء المتوازن المستدام.

Abstract :

Change is one of the most important characteristics of the current era due to rapid and successive developments. As a result, different organizations are faced with challenges that force them to dispense with previous methods and techniques and make many changes that would allow them to take on these challenges. Indeed, strategic change is one of the managerial methods that have been proven to create adaptation and harmony between the organization and its external environment, and contributes to improving its levels of performance.

This is the framework for our current study, which aims to explore the impact of strategic change at its different levels (routine strategic change, limited strategic change, radical strategic change, strategic reorientation) on the performance of the group Amor Ben Amor as measured by the five dimensions of the sustainable Balanced Scorecard (the financial dimension, the customer dimension, the internal process dimension, the growth and learning dimension and the socio-environmental dimension). To achieve this objective, a questionnaire was designed and distributed to a sample of 59 executives working in the top management of companies belonging to the group.

After processing and statistical analysis of the data obtained, it was concluded that the group place the study adopts the strategic change, in particular the limited strategic change and that these strategic changes positively affect the different dimensions of the sustainable Balanced Scorecard and contribute thus to improve the overall performance of the group, but it was found that for the financial dimension, the degree of its vulnerability to strategic changes was low compared to the other dimensions. Based on these results, the study concluded with a set of suggestions that would activate strategic change practices to achieve higher levels of performance in the group.

Keywords: strategic change, performance, sustainable Balanced Scorecard.

Résumé:

Le changement est l'une des caractéristiques les plus importantes de l'ère actuelle en raison des développements rapides et successifs. Par conséquent, les différentes organisations se trouvent confrontées à des défis qui les obligent à se passer des méthodes et techniques précédentes et à apporter de nombreux changements qui leur permettraient de relever ces défis. En effet, le changement stratégique fait partie des méthodes managériales qui ont fait leurs preuves pour créer l'adaptation et l'harmonie entre l'organisation et son environnement externe d'une part, et contribue à l'amélioration de ses niveaux de performance d'autre part.

C'est dans ce cadre que s'inscrit notre étude actuelle, qui vise à explorer l'impact du changement stratégique dans ses différents niveaux (changement stratégique routinière, changement stratégique limité, changement stratégique radical, réorientation stratégique) sur la performance du groupe Amor Ben Amor telle que mesurée par les cinq dimensions du Balanced Scorecard durable (la dimension financière, la dimension de la clientèle, la dimension processus internes, la dimension croissance et apprentissage et la dimension socio-environnementale). Pour atteindre cet objectif, un questionnaire a été conçu et distribué sur un échantillon de 59 cadres activant dans les directions générales des entreprises appartenant au groupe.

Après traitement et analyse statistique des données obtenues, il a été conclu que le groupe lieu de l'étude, adopte le changement stratégique, en particulier le changement stratégique limité et que ces changements stratégiques affectent positivement les différentes dimensions du Balanced Scorecard durable et contribuent ainsi à améliorer la performance globale du groupe, mais il a été constaté que pour la dimension financière, le degré de sa vulnérabilité aux changements stratégiques était faible par rapport aux autres dimensions. Sur la base de ces résultats, l'étude s'est conclue par un ensemble de suggestions qui activeraient les pratiques de changement stratégique pour atteindre des niveaux de performance plus élevés dans le groupe.

Mots clés: changement stratégique, performance, Balanced Scorecard durable.

فهرس المحتويات والجداول والأشكال

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتوى
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	المقدمة
	الفصل الأول: الإطار العام للتغيير الإستراتيجي
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مدخل إلى التغيير الاستراتيجي
3	المطلب الأول: ماهية التغيير
3	1- مفهوم التغيير
4	2- أسباب التغيير
6	3- مجالات التغيير
8	المطلب الثاني: مفهوم التغيير الاستراتيجي
8	1- مفهوم الإستراتيجية
9	2- الخيارات الإستراتيجية للمنظمة
11	3- مفهوم التغيير الاستراتيجي
13	المطلب الثالث: مستويات التغيير الاستراتيجي وأنواعه
13	1- مستويات التغيير الاستراتيجي
14	2- أنواع التغيير الاستراتيجي
14	المطلب الرابع: أشكال التغيير الاستراتيجي
16	المبحث الثاني: كيفية إدارة التغيير الاستراتيجي
16	المطلب الأول: مفهوم إدارة التغيير الاستراتيجي وخصائصها
16	1- مفهوم إدارة التغيير الاستراتيجي
17	2- خصائص إدارة التغيير الاستراتيجي
18	المطلب الثاني: مناهج ونماذج إدارة التغيير الاستراتيجي
18	1- مناهج إدارة التغيير الإستراتيجي
19	2- نماذج إدارة التغيير الإستراتيجي
22	المطلب الثالث: إستراتيجيات إدارة التغيير الاستراتيجي

24	المطلب الرابع: عوامل نجاح إدارة التغيير الإستراتيجي
27	المبحث الثالث: مقاومة التغيير الإستراتيجي وسبل معالجتها
27	المطلب الأول: مفهوم مقاومة التغيير الإستراتيجي
28	المطلب الثاني: أشكال مقاومة التغيير الإستراتيجي
30	المطلب الثالث: إيجابيات وسلبيات مقاومة التغيير الإستراتيجي
30	1- إيجابيات مقاومة التغيير الإستراتيجي
31	2- سلبيات مقاومة التغيير الإستراتيجي
31	المطلب الرابع: أساليب معالجة مقاومة التغيير الإستراتيجي
34	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الأداء وبطاقة الأداء المتوازن المستدام
36	تمهيد
37	المبحث الأول: مدخل إلى الأداء
37	المطلب الأول: ماهية الأداء
37	1- مفهوم الأداء
38	2- مستويات الأداء
39	3- أنواع الأداء
40	4- العوامل المؤثرة في الأداء
42	المطلب الثاني: ماهية قياس الأداء
42	1- مفهوم قياس الأداء
43	2- تصنيف مقاييس الأداء
43	3- طرق ومؤشرات قياس الأداء
45	المطلب الثالث: تقييم الأداء
45	1- مفهوم تقييم الأداء
46	2- مراحل عملية تقييم الأداء
46	3- متطلبات نجاح عملية تقييم الأداء
47	المطلب الرابع: طرق تحسين الأداء
48	المبحث الثاني: أساسيات حول بطاقة الأداء المتوازن
48	المطلب الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن
48	1- مفهوم بطاقة الأداء المتوازن
51	2- تطور بطاقة الأداء المتوازن
52	3- أسباب ظهور بطاقة الأداء المتوازن

53	4- خصائص بطاقة الأداء المتوازن
54	المطلب الثاني: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
60	المطلب الثالث: مراحل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ومزاياها
60	1- مراحل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
62	2- مزايا تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
63	المطلب الرابع: معيقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ومقومات نجاحها
63	1- معيقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
64	2- مقومات نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
64	المبحث الثالث: بطاقة الأداء المتوازن المستدام
65	المطلب الأول: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن المستدام
65	1- مفهوم بطاقة الأداء المتوازن المستدام
65	2- الفرق بين بطاقة الأداء المتوازن التقليدية وبطاقة الأداء المتوازن المستدام
66	المطلب الثاني: مؤشرات البعد البيئي والاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن المستدام
68	المطلب الثالث: طرق دمج البعد البيئي والاجتماعي في بطاقة الأداء المتوازن المستدام
69	المطلب الرابع: شروط تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام
71	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: بطاقة الأداء المتوازن المستدام وعلاقتها بالتغيير الإستراتيجي
73	تمهيد
74	المبحث الأول: الإطار الإستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن
74	المطلب الأول: بطاقة الأداء المتوازن كأداة للإدارة الإستراتيجية
75	المطلب الثاني: بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتخطيط والرقابة على الإستراتيجية
75	1- بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتخطيط الإستراتيجي
75	2- بطاقة الأداء المتوازن كأداة للرقابة على الإستراتيجية
76	المطلب الثالث: بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتنفيذ الإستراتيجية
80	المطلب الرابع: الإستخدامات الإستراتيجية لبطاقة الاداء المتوازن
82	المبحث الثاني: تأثير مداخل التغيير الإستراتيجي على الأداء
82	المطلب الأول: مدخل إعادة الهندسة وأثره على الأداء
87	المطلب الثاني: مدخل الثقافة التنظيمية وأثره على الأداء

88	المطلب الثالث: مدخل إدارة الجودة الشاملة وأثره على الأداء
90	المطلب الرابع: مدخل إدارة المعرفة وأثره على الأداء
91	المبحث الثالث: علاقة التغيير الإستراتيجي بالأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن المستدام
91	المطلب الأول: الخريطة الإستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن
94	المطلب الثاني: منهجية تقييم التغيير الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام
96	المطلب الثالث متطلبات نجاح التغيير الإستراتيجي في تحسين الأداء
98	المطلب الرابع: آثار التغيير الإستراتيجي على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدام
103	المطلب الخامس: مزايا تقييم التغيير الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام
105	خلاصة الفصل
	الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية وتقديم المجمع محل الدراسة
107	تمهيد
108	المبحث الأول: تقديم المجمع محل الدراسة
108	المطلب الأول: التعريف بمجمع عمر بن عمر
108	المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية
109	المطلب الثالث: التعريف بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر
110	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
110	المطلب الأول: حدود وعينة الدراسة
112	المطلب الثاني: منهج الدراسة الميدانية
113	المطلب الثالث: مصادر وأدوات جمع البيانات
113	المطلب الرابع: أدوات التحليل المستخدمة في الدراسة
114	المبحث الثالث: تصميم أداة الدراسة وقياس صدقها وثباتها والإتساق الداخلي لها
114	المطلب الأول: كيفية تصميم أداة الدراسة
116	المطلب الثاني: قياس صدق وثبات أداة الدراسة
117	المطلب الثالث: الإتساق الداخلي لأداة الدراسة
124	خلاصة الفصل
	الفصل الخامس: تحليل البيانات واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

126	تمهيد
127	المبحث الأول: عرض وتحليل بيانات الدراسة
127	المطلب الأول: تحليل خصائص البيانات الديموغرافية للعينة
130	المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول مستويات التغيير الإستراتيجي
135	المطلب الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدام
142	المبحث الثاني: عرض النموذج الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة
142	المطلب الأول: عرض نموذج الدراسة الرئيسي
143	المطلب الثاني: عرض النماذج الجزئية للدراسة
150	المطلب الثالث: إختبار الفرضية الرئيسية
150	المطلب الرابع: إختبار الفرضيات الفرعية
154	المبحث الثالث: تحليل ومناقشة النتائج
154	المطلب الأول: تحليل نتائج واقع التغيير الإستراتيجي بالمجمع محل الدراسة
160	المطلب الثاني: مناقشة نتائج العلاقة بين التغيير الإستراتيجي والأداء
162	المطلب الثالث: مقارنة نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة
165	خلاصة الفصل
167	الخاتمة
173	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
7	الملاحم التي يتم تغييرها في الهيكل التنظيمي	01
14	مستويات التغيير الإستراتيجي	02
22	نموذج لوين لإدارة التغيير	03
33	أساليب الحد من مقاومة التغيير	04
56	مؤشرات البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن	05
57	مؤشرات بعد الزبائن لبطاقة الأداء المتوازن	06
58	مؤشرات بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن	07
60	مؤشرات بعد النمو والتعلم لبطاقة الأداء المتوازن	08
67	مؤشرات البعد البيئي والإجتماعي	09
112	عرض الاستبيانات الموزعة و المحصلة	10
116	مقياس ليكرت الخماسي	11
116	فئات مقياس ليكرت الخماسي	12
117	معامل الثبات الفا كرونباخ	13
118	معاملات الارتباط لعبارات مستوى التغيير الإستراتيجي الروتيني	14
118	معاملات الارتباط لعبارات مستوى التغيير الإستراتيجي المحدود	15
119	معاملات الارتباط لعبارات مستوى التغيير الإستراتيجي الجذري	16
119	معاملات الارتباط لعبارات مستوى إعادة التوجه الإستراتيجي	17
120	الإتساق الداخلي لعبارات البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن المستدام	18
121	الإتساق الداخلي لعبارات بعد الزبائن	19
121	الإتساق الداخلي لعبارات لبعد العمليات الداخلية	20
122	الاتساق الداخلي لعبارات بعد النمو والتعلم	21
123	الاتساق الداخلي لعبارات البعد البيئي والإجتماعي	22
127	توزيع العينة حسب الجنس	23
127	توزيع عينة الدراسة حسب السن	24
128	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	25

129	توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة	26
129	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الأقدمية	27
130	نتائج إجابات المبحوثين حول مستوى التغيير الإستراتيجي الروتيني	28
132	نتائج إجابات المبحوثين حول مستوى التغيير الإستراتيجي المحدود	29
133	نتائج إجابات المبحوثين حول مستوى التغيير الإستراتيجي الجذري	30
134	نتائج إجابات المبحوثين حول مستوى إعادة التوجه الإستراتيجي	31
135	نتائج إجابات المبحوثين حول البعد المالي	32
136	نتائج إجابات المبحوثين حول بعد الزبائن	33
138	نتائج إجابات المبحوثين حول بعد العمليات الداخلية	34
139	نتائج إجابات المبحوثين حول بعد النمو والتعلم	35
140	نتائج إجابات المبحوثين حول البعد البيئي والإجتماعي	36
142	معامل الارتباط و التحديد لنموذج الدراسة (النموذج 01)	37
143	نموذج العلاقة بين التغيير الإستراتيجي و الأداء	38
144	معامل الارتباط و التحديد (النموذج 02)	39
144	نموذج العلاقة بين التغيير الاستراتيجي والبعد المالي	40
145	معامل الارتباط و التحديد (النموذج 03)	41
145	نموذج العلاقة بين التغيير الاستراتيجي بعد الزبائن	42
146	معامل الارتباط و التحديد (النموذج 04)	43
147	نموذج العلاقة بين التغيير الاستراتيجي وبعد العمليات الداخلية	44
147	معامل الارتباط و التحديد (النموذج 05)	45
148	نموذج العلاقة بين التغيير الاستراتيجي وبعد النمو والتعلم	46
149	معامل الارتباط و التحديد (النموذج 06)	47
149	نموذج العلاقة بين التغيير الاستراتيجي والبعد البيئي والإجتماعي	48
150	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	49
151	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الاولى	50
151	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	51

152	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	52
153	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	53
153	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة	54
155	فروع مؤسسة مصبرات عمر بن عمر	55
157	تشكيلة منتجات وحدة مطاحن عمر بن عمر	56
158	تشكيلة منتجات مؤسسة مطاحن عمر بن عمر التي تم طرحها في سنة 2009	57
159	بعض الأسواق التي دخلتها مؤسسة مطاحن عمر بن عمر	58
163	مقارنة نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة	59

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ت	نموذج الدراسة	01
16	أشكال التغيير الإستراتيجي	02
21	نموذج هيلريكال وسلوكوم	03
23	إستراتيجيات التغيير المتدرج	04
46	مراحل عملية تقييم الأداء	05
52	مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن	06
55	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	07
78	العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والإدارة الإستراتيجية والتغيير الإستراتيجي	08
93	الخريطة الإستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن	19
98	أثر برامج التغيير على الأداء	10
100	تأثير عمليات التغيير الإستراتيجي على الأداء	11

المقدمة

يعتبر العصر الحالي عصر التغييرات بامتياز، عصر انهارت فيه جميع الفواصل المكانية والزمنية بين الدول والأسواق نتيجة لبروز ظاهرة العولمة وما ترتب عليها من إنفتاح إقتصادي، وفتح الأسواق أمام المنتجات، وتسهيل حركة رؤوس الأموال والسلع والخدمات، ... وغيرها، حيث أصبحت المنظمات الاقتصادية تعيش في بيئة الثابت فيها متغير، وأضحت التنافسية أمرا حتميا لا بد منه لضمان بقاء المنظمة واستمرارها، وقد إرتبط ذلك بمدى قدرتها على التكيف وسرعة تفاعلها مع محيطها الديناميكي، وفي ظل تعدد المخاطر وحالات عدم التأكد فإن ذلك يتطلب ضرورة متابعة كل صغيرة وكبيرة في كل من البيئة الداخلية والخارجية والعمل على إستغلال الفرص أحسن إستغلال وبطريقة أكثر فعالية في مواجهة التهديدات، لذلك استشعرت معظم المنظمات الإقتصادية خطورة الاستمرار على نفس الإستراتيجيات والطرق والأساليب التي اعتادت ممارستها، واتضح بشكل بارز أن الظروف الجديدة تتطلب استراتيجيات وأساليب جديدة حتى تتمكن المنظمة من مواجهة المنافسة وتحسين مستويات أدائها ولا يمكن أن يتحقق ذلك إلا عن طريق التغيير الإستراتيجي ومراجعة كل شيء في المنظمة باستمرار.

لقد إعتبر العديد من الباحثين والمفكرين أن مدخل التغيير الإستراتيجي يعد أحد أهم الأساليب الإدارية المعاصرة التي من شأنها خلق التوازن بين المنظمة وبيئتها وجعلها أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع المعطيات الجديدة، الأمر الذي أفرز تحديا إتحاء الحاجة إلى إستراتيجية جديدة تحقق مزايا للمنظمة وتساعد على التفوق، لذلك فإن المقصود بالتغيير الإستراتيجي هنا ليس تلك الطفرات الفجائية التي تحدثها المنظمة كردة فعل عن تغييرات معينة، بل التغيير الإستراتيجي الناتج عن عمل مخطط ومبني على أسس علمية وفي إطار إدارة تحدد جميع الأهداف المرجوة منه بما يتماشى مع الإمكانيات والموارد المتاحة للمنظمة التي من شأنها المساهمة في تحقيق تلك الأهداف خاصة فيما يتعلق بتحسين مستويات الأداء وجعله موجه بذلك، لأن التغيير الإستراتيجي ليس غاية في حد ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق أفضل النتائج والإرتقاء بمستويات الأداء.

تعد بطاقة الأداء المتوازن من بين أهم الأدوات الحديث في قياس وتقييم الأداء خاصة فيما يتعلق بتقييم نتائج التغييرات التي تقوم بها المنظمة، كونها تقدم إطار متكامل يتم من خلاله تقييم الإستراتيجية الجديدة بصورة شاملة.

لقد ظهرت بطاقة الأداء المتوازن من طرف كل من روبرت كابلان وديفيد نورتن أين تم مناقشتها لأول مرة في سنة 1992 بجامعة هارفارد، ويعود السبب الرئيسي لظهورها هو العجز الذي أظهرته الأساليب التقليدية لقياس وتقييم الأداء بتركيزها على الجوانب المالية وإهمالها للجوانب الأخرى من الأداء،

إلا أن بطاقة الأداء المتوازن إستطاعت أن تقدم صورة شاملة وكلية عن الأداء من خلال تركيزها على وضع وتحديد مؤشرات تعكس الأداء المالي، ومؤشرات أخرى تعكس الأداء الغير مالي.

كما أن بطاقة الأداء المتوازن يمكن إستعمالها كأداة قيادية تستخدم في توجيه الإستراتيجية من خلال توفير المعلومات اللازمة لمتخذي القرارات، كما تساهم في تقييم الإستراتيجية والكشف عن الإنحرافات واقتراح الحلول المناسبة لتصحيحها.

ولقد تم تطوير بطاقة الأداء المتوازن بعد أن كانت تضم أربعة أبعاد رئيسية ممثلة في: البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد النمو والتعلم، تم إضافة بعد خامس وهو البعد البيئي والإجتماعي حيث أن هذا البعد يعكس سلوك المنظمة البيئي أثناء ممارستها لأنشطتها، وسلوكها إتجاه المجتمع الذي تنشط فيه من خلال إحترامها لعاداته وتقاليده ومدى مساهمتها في إحداث التنمية الإجتماعية.

1- الإشكالية

إن تحسين الأداء هو حلم كل منظمة ويبقى تجسيده على أرض الواقع ممكنا إذا تمت هذه الأخيرة بالطريقة الصحيحة وبالأساليب العلمية التي تحقق هذا الغرض، والتغيير الإستراتيجي قدم الكثير من الحلول التي بقيت عالقة وسمح بتجاوز العديد من الحواجز التي وقفت كسد منيع في وجه الوصول إلى الأداء الجيد. بناءا على ما تقدم ومن اجل معرفة واقع التغيير الإستراتيجي في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية ومدى إنعكاسه على الأداء، وبالإسقاط على مجمع عمر بن عمر الذي يعد من بين المؤسسات الإقتصادية الجزائرية الرائدة في مجال الصناعات الغذائية التي عرفت نموا وتوسعات عديدة في الآونة الأخيرة، يمكن طرح إشكالية الدراسة كما يلي:

ما مدى تأثير التغيير الإستراتيجي على أداء مجمع عمر بن عمر من منظور بطاقة الأداء المتوازن

المستدام؟

وللإجابة على هذه الإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى تأثير التغيير الإستراتيجي على أداء مجمع عمر بن عمر من المنظور المالي؟
- ما مدى تأثير التغيير الإستراتيجي على أداء مجمع عمر بن عمر من منظور الزبائن؟
- ما مدى تأثير التغيير الإستراتيجي على أداء مجمع عمر بن عمر من منظور العمليات الداخلية؟
- ما مدى تأثير التغيير الإستراتيجي على أداء مجمع عمر بن عمر من منظور النمو والتعلم؟
- ما مدى تأثير التغيير الإستراتيجي على أداء مجمع عمر بن عمر من المنظور البيئي والاجتماعي؟

2- فرضيات الدراسة:

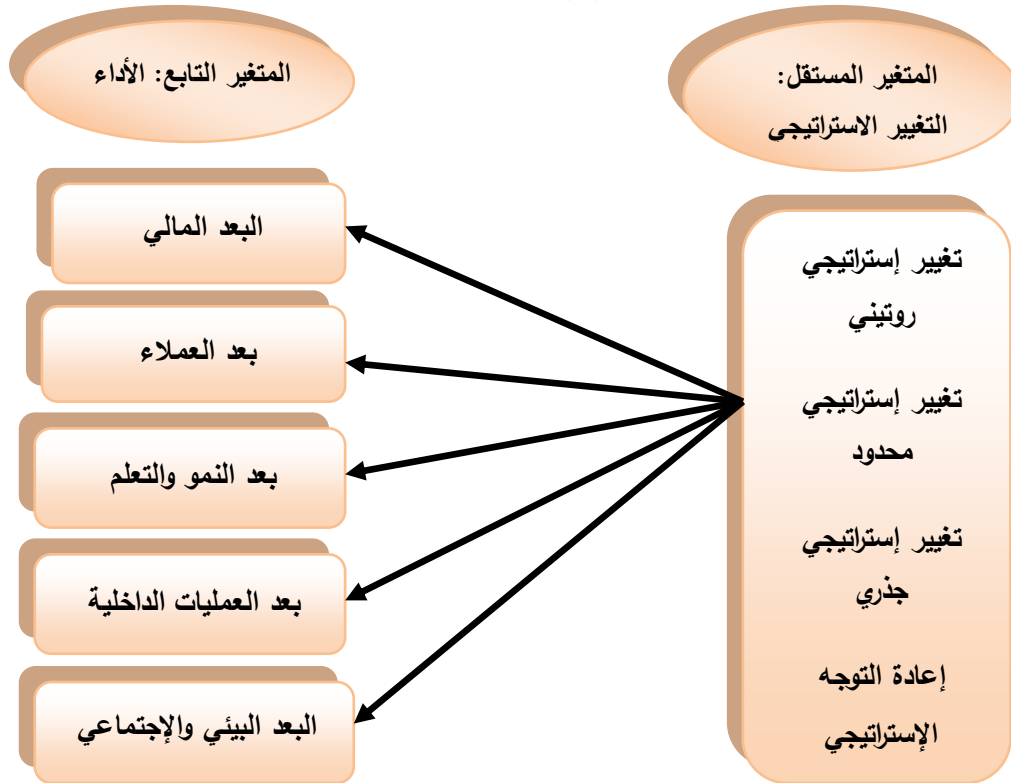
كإجابة أولية على أسئلة الدراسة يمكن طرح الفرضيات التالية:

- "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للتغيير الإستراتيجي على أداء مجمع عمر بن عمر من المنظور المالي".
- "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للتغيير الإستراتيجي على أداء مجمع عمر بن عمر من المنظور الزبائن".
- "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للتغيير الإستراتيجي على أداء مجمع عمر بن عمر من منظور العمليات الداخلية".
- "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للتغيير الإستراتيجي على أداء مجمع عمر بن عمر من منظور النمو والتعلم".
- "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للتغيير الإستراتيجي على أداء مجمع عمر بن عمر من المنظور البيئي والاجتماعي".

3- نموذج الدراسة:

إنطلاقاً مما سبق فإن دراستنا سوف تتخصص بالبحث في تأثير التغيير الإستراتيجي بمختلف مستوياته على كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل (1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة.

4- أهداف الدراسة:

إن الأهداف المسطرة من خلال هذه الدراسة تتمثل فيمايلي:

- تقديم إطار نظري متكامل يقوم بوصف وتحليل متغيرات الدراسة وذلك بالإستناد على الأدبيات المعاصرة التي تعرضت لكل من التغيير الإستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن المستدام، ومحاولة إيجاد إطار ينظم العلاقة بين مستويات التغيير الإستراتيجي وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدام وفق المقاربات الحديثة؛
- التأكيد على ضرورة تبني التغيير الإستراتيجي من طرف المؤسسات الإقتصادية الجزائرية كخيار إستراتيجي من أجل مجابهة التحديات التي تواجهها؛
- محاولة لفت أنظار المسيرين بالمؤسسات الإقتصادية وخاصة الجزائرية منها بأهمية دمج المؤشرات الغير مالية في تقييم الأداء من خلال تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدام للحصول على رؤية أكثر شمولية تعكس الأداء الفعلي من مختلف الجوانب؛
- الوقوف على واقع التغيير الإستراتيجي بمجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية وانعكاساته على الأداء؛
- محاولة الإجابة على التساؤلات المطروحة وتأكيد صحة الفرضيات من عدمها؛
- الخروج ببعض التوصيات بناء على النتائج المتوصل إليها والتي من شأنها تركيز الإهتمام أكثر على تبني التغيير الإستراتيجي وربط أهدافه بتحسين مستويات الأداء.

5- أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية الدراسة من أهمية التغيير الإستراتيجي في حد ذاته كونه ظاهرة صحية في حياة المنظمة تمكنها من مجابهة التحديات التي تفرزها البيئة الداخلية أو الخارجية التي تنشط فيها، كما وأن موضوع الأداء في المؤسسات الإقتصادية يشغل حيزا مهما خاصة فيما يتعلق بعملية قياسه وتقييمه التي أثارت حفيظة إهتمام العديد من الباحثين والمفكرين والمسيرين بالمؤسسات الإقتصادية كونه المرآة العاكسة لجميع أنشطة المؤسسة، وعليه يمكن تلخيص أهمية الدراسة في النقاط التالية:
- أن مستويات وأبعاد التغيير الإستراتيجي تعد من المحاور الهامة لتحديد الممارسات الميدانية لها من طرف المؤسسات الإقتصادية خاصة بالنسبة للمجمع محل الدراسة؛
 - أن بطاقة الأداء المتوازن المستدام من أهم أدوات قياس وتقييم الأداء المعاصرة التي إثبتت كفاءتها في تقديم صورة شاملة عن الأداء الكلي للمؤسسة خاصة مع بلورتها وإعطائها صفة الإستدامة عن طريق إهتمامها بتقييم أداء المؤسسة وسلوكها البيئي والإجتماعي؛

- العلاقة الوثيقة بين التغيير الإستراتيجي والأداء وذلك من خلال الإنعكاسات التي تخلفها عمليات التغيير الإستراتيجي على أداء المنظمة.

6- منهج الدراسة:

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات إعتدنا على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب لطبيعة متغيرات البحث، وقد تم تدعيمه بمنهج دراسة الحالة وذلك من أجل تسليط الضوء والوقوف على واقع الممارسات الميدانية لمتغيرات الدراسة، وتفسير العلاقات الموجودة بينها تفسيراً دقيقاً، وقد تم الإعتماد في جمع البيانات على الإستبيان كمصدر أولي وعدة مصادر ثانوية.

7- الدراسات السابقة:

أ- الدراسات المتعلقة بالتغيير الإستراتيجي:

- ❖ دراسة (عواطف بنت أحمد حماد العصيمي، 1996): بعنوان "التعلم التنظيمي ودوره في عملية التغيير الإستراتيجي في الجامعات السعودية"⁽¹⁾، تطرقت هذه الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة عمليتي التعلم التنظيمي والتغيير الاستراتيجي في جامعة أم القرى ومن ثم التعرف على تأثير ممارسة التعلم التنظيمي في تعزيز قدرة الجامعة على النجاح في تقديم التغيير الاستراتيجي، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة أين اعتمدت الباحثة على الإستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات والتي من خلالها توصلت إلى جملة من النتائج من أبرزها ما يلي:
- أن الممارسات المتعلقة بمجال التعلم التنظيمي بجامعة أم القرى في محاوره الثلاثة: إستراتيجية التعلم التنظيمي، والبنية التنظيمية الداعمة للتعلم التنظيمي، والثقافة التنظيمية، وفي جميع أبعاد كل محور منها تتم بدرجة متوسطة؛
- أن الممارسات المتعلقة بمجال التغيير الإستراتيجي بجامعة أم القرى في جميع أبعاده (الاستعداد الدائم لإحداث التغيير، التخطيط المستمر للتغيير، تطبيق خطة التغيير) تتم بدرجة متوسطة؛
- جميع محاور التعلم التنظيمي الثلاثة السابقة كان لها تأثير كبير في استعداد الجامعة الدائم لإحداث التغيير الاستراتيجي؛
- محوري التعلم التنظيمي: البنية التنظيمية الداعمة للتعلم التنظيمي، والثقافة التنظيمية كان لها تأثير كبير في التخطيط المستمر للتغيير الاستراتيجي وفي تطبيق خطته في الجامعة.

(1): عواطف بنت أحمد حماد العصيمي، (1996)، التعلم التنظيمي ودوره في عملية التغيير الاستراتيجي في الجامعات السعودية ، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية.

❖ دراسة (Iraj Tavakoli, Keith J. Perks, 2001): بعنوان " تطوير نظام الرقابة الإستراتيجية لإدارة التغيير الإستراتيجي"⁽¹⁾، حيث تعرض الباحثين من خلال هذه الدراسة إلى الدور الذي يلعبه تحديد الأهداف في إدارة التغيير الإستراتيجي وأهمية الرقابة عليه، وقد قاما بتحديد ثلاثة عوامل رئيسية تدفع التغيير الإستراتيجي وهو الميزة التنافسية، القدرات الإستراتيجية، والصناعة، وهي عوامل النجاح الرئيسية حيث تتناول هذه العوامل متطلبات التحكم في الإستراتيجيات الناشئة والمخططة، وقد قدم الباحثين نموذج مكون من خمسة عوامل تعزز عملية الرقابة الإستراتيجية على التغيير الإستراتيجي وهي: الميزة التنافسية، القدرات الإستراتيجية، الصناعة، الأهداف الإستراتيجية، بنى التخطيط، حيث تم إبراز الدور الفعال لهذه العوامل في نجاح التغيير الإستراتيجي، كما ركز الباحثين على أهمية الإستراتيجيات الناشئة التي تتطور إستجابة للتغيرات التي تحدث في البيئتين الداخلية والخارجية للشركة وهو ما يساعد المديرين على تقييم التغيرات في هياكل الصناعة والقوى التنافسية والإستجابة لها.

❖ دراسة (Heike Bruch, Peter Gerber, Victoria Maier :2005): وجاءت هذه الدراسة تحت عنوان " قرارات التغيير الإستراتيجي للقيام بالتغيير الصحيح"⁽²⁾، هدفت هذه الدراسة إلى تبيان أن معظم الشركات في العالم هي بحاجة إلى صناعة قرارات صائبة من أجل تحديد التغيير الإستراتيجي اللازم وكيفية تنفيذه انطلقت من فرضية مفادها أن الإعداد الغير لائق للتغيير الإستراتيجي والتنفيذ الخاطئ له هما من الأسباب الرئيسية لعدم نجاح التغيير، ومن أجل إثبات ذلك أجريت دراسة ميدانية على شركة الطيران الألمانية " دويتشه لوفتهانزا"، وقد وجد أن هذه الشركة تتبنى التغيير الإستراتيجي من أجل تأمين مستقبلها على نحو فعال حيث أن كبار المديرين التنفيذيين في الشركة يقومون بتحديد نوعين من القرارات الأول هو تحديد التغيير الإستراتيجي الصحيح للشركة، والثاني هو اتخاذ قرارات حول كيفية التنفيذ الصحيح للتغيير الإستراتيجي، كما تم التوصل أيضا بأن الشركة تقوم بتقييم القرارات قبل التنفيذ ثم بعدها تتم عملية تنفيذ التغيير الإستراتيجي.

❖ دراسة (Martyn Pitt : 2005): بعنوان "نموذج ديناميكي للتغيير الإستراتيجي للشركات الموجهة نحو النمو"⁽³⁾، هدفت هذه الدراسة إلى تقديم نموذجا ديناميكيا لعمليات التغيير الإستراتيجي في الشركات النامية حيث يقترح متغيرات بناء مستمدة من البحوث السابقة لإستكشاف كيفية تفعيل الابتكار والتغيير،

(2): Iraj Tavakoli, Keith J. Perks, (2001) : the development of a strategic control system for The management of strategic change, journal of strategic change 10.

(1): Heike Bruch, Peter Gerber, Victoria Maier , (2005) : strategic change decisions : Doing The Right change Right, Journal of change Management, vol 5, No1.

(2): Martyn Pitt , (2005) : A Dynamic model of strategic change in growth oriented firms , Journal of strategic change, Vol 14.

وتشمل هذه المتغيرات: حجم الشركة، مستويات التنوع الديمغرافي والنزاعات الداخلية والروح المعنوية للموظفين، وميل فريق الإدارة العليا للتغيير، وتوافر المهارات التفسيرية، ومدى تشخيص المسألة الإستراتيجية، مع الأخذ بعين الاعتبار أثر التغييرات الخارجية والمخطط الإداري ومجموعة من المعتقدات المشتركة التي توجه الشركة، كل هذه المتغيرات تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على الأداء، وقد توصل هذه الدراسة إلى أنه يجب أن تكون الأولوية لتعيين الموظفين ذوي مهارات التفكير الجيد والقادرين على الحفاظ على التنوع المعرفي وذلك للحفاظ على الوعي الذكي الذي يساهم بشكل جوهري في التغيير الإستراتيجي.

❖ **دراسة (2011 : David Ravasi, Nelson Phillips):** بعنوان " إستراتيجيات الموائمة بين إدارة الهوية التنظيمية والتغيير الإستراتيجي"⁽¹⁾، وقد إنطلقت هذه الدراسة من إشكالية مفادها أنه خلال فترات التغيير الإستراتيجي يعتبر الحفاظ على التطابق بين التشكيلات الجديدة للموارد والأنشطة (الإستثمارات الجديدة) وكيفية توصيل هذه التشكيلات الجديدة إلى الهيئات التنظيمية الخارجية (الإسقاطات الإستراتيجية) مهمة صعبة تواجه قيادات المنظمة، ومن هنا تبلورت مشكلة الدراسة والتي تبحث في مدى تطابق إستراتيجيات إدارة الهوية التنظيمية ممثلة في: انحراف الهوية، صيانة الهوية، وإدارة الهوية، والهوية التنظيمي، والصورة التنظيمية، والصورة التنظيمية المتوقعة)، مع التغيير الإستراتيجي، وقد تم التوصل إلى أن إستراتيجية صيانة الهوية هي التي تكمن وراء التطابق بين التوقعات الإستراتيجية وبين الاستثمارات الجديدة أي التغيير الإستراتيجي.

❖ **دراسة (محمد حسين عساف، 2013):** تحت عنوان "إدارة الصراعات التنظيمية وأثرها على التغيير الإستراتيجي للمنظمة"⁽²⁾، من خلال هذه الدراسة حاول الباحث الجمع بين متغيرين أساسيين هما إدارة الصراع التنظيمي والتغيير الإستراتيجي في المنظمة لبيان أثر ذلك على الميزة التنافسية للمنظمة، وإظهار كفاءتها وفعاليتها في ظل ديناميكية البيئة التي تؤثر على نشاط المنظمة وأدائها، بالإضافة إلى إبراز كيفية إدارة الصراع بشكل يضمن إجراء التغيير الإستراتيجي بنجاح، وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستبيان من أجل استقصاء آراء عينة الدراسة وجمع البيانات اللازمة،

(1): David Ravasi, Nelson Phillips (2011) : **Strategies of Alignment : organizational identity management and strategic change at bang and olufsen**, Journal of Strategic organization, Vol 9, No 2.

(2): محمد حسين عساف، (2013)، "إدارة الصراعات التنظيمية وأثرها في التغيير الإستراتيجي للمنظمة"، أطروحة دكتوراه، جامعة سانت كلément، العراق.

أين تم التوصل إلى عدة نتائج من بينها أن هناك تأثير قوي للصرعات التنظيمية على التغييرات الإستراتيجية التي تقوم بها المنظمة، لذلك يجب إدارة تلك الصرعات بما يخدم الأهداف الإستراتيجية للتغيير.

❖ **دراسة (ناهد عثمان علي، 2013):** بعنوان "أثر مكونات الإدارة الإستراتيجية في التغيير الإستراتيجي: دور الثقافة التنظيمية بالتطبيق على قطاع الإسمنت بولاية نهر النيل" ⁽¹⁾، حيث جاءت هذه الدراسة لاختبار أثر مكونات الإدارة الإستراتيجية على التغيير الإستراتيجي، إضافة إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية كمؤثر معدل لهذه العلاقة، حيث تكمن مشكلة الدراسة في عدم اهتمام القيادات الإدارية بالدور الذي تلعبه مكونات الإدارة الإستراتيجية في إحداث التغيير الإستراتيجي بمنظمات الأعمال مع عدم الاهتمام ببناء ثقافة تنظيمية داعمة لهذا التغيير، وبعد الدراسة التطبيقية بالعديد من الشركات توصلت الباحثة إلى جملة من النتائج أبرزها ما يلي:

- ضعف الوعي لدى قيادات هذه الشركات بدور الإدارة الإستراتيجية في إحداث التغيير الإستراتيجي؛
- الغياب التام للدور الفاعل للثقافة التنظيمية في إحداث التغيير الإستراتيجي كمؤثر معدل لهذه العلاقة.

❖ **دراسة (محمد رحمة فنان: 2018):** بعنوان " التغيير الإستراتيجي وأثره في خلق ميزة تنافسية للمنظمات" ⁽²⁾، هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على مدى تأثير التغيير الإستراتيجي بأبعاده الرئيسية الأربعة (الروتيني، المحدود، الجذري، وإعادة التوجه الإستراتيجي) على أبعاد الميزة التنافسية المتمثلة في (التكلفة، الجودة، المرونة، الإبداع)، حيث تم إختيار عينة عشوائية مكونة من 50 قيادي وإداري من الأساتذة في عدد من الكليات الأهلية في العراق، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها أن التغيير الإستراتيجي كان له دور ضعيف في خلق الميزة التنافسية من خلال بعد المرونة وبعد الإبداع، أما بعد التكلفة وبعد الجودة فكان لهما دور إيجابي في التأثير بالتغيير الإستراتيجي.

(1): ناهد عثمان علي، (2013)، أثر مكونات الإدارة الإستراتيجية في التغيير الإستراتيجي: دور الثقافة التنظيمية بالتطبيق على قطاع الإسمنت بولاية نهر النيل، أطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

(2): محمد رحمة فنان، (2018): التغيير الإستراتيجي وأثره في خلق ميزة تنافسية للمنظمات، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة، العدد الخاص بالمؤتمر العلمي السابع.

ب - الدراسات المتعلقة ببطاقة الأداء المتوازن المستدام:

❖ **دراسة (ريناتا حدادين: 2014)** بعنوان " أثر إدارة علاقات الزبائن على الأداء التنظيمي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية"⁽¹⁾، إستهدفت الباحثة من خلال هذه الدراسة البحث في مدى تأثير إدارة العلاقات مع الزبائن على الأداء التنظيمي مقاسا ببطاقة الأداء المتوازن وذلك في البنوك التجارية، أين تم أخذ عينة مكونة من 12 بنكا في الأردن تم توزيع إستمارات البحث عليها، وفي الأخير توصلت الباحثة إلى جملة من النتائج أبرزها أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة العلاقات مع الزبائن ممثلة بأبعادها الأربعة (التركيز على كبار الزبائن، تنظيم علاقات الزبائن، إدارة معرفة الزبائن، وإدارة علاقات الزبائن المبنية على المعرفة) على الأداء التنظيمي من منظور بطاقة الأداء المتوازن، كما أشارت النتائج إلى أن التركيز على كبار الزبائن وتنظيم علاقات الزبائن لهم الأثر الأكبر على الأداء التنظيمي.

❖ **دراسة (ريغة أحمد الصغير: 2014)** بعنوان " تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"⁽²⁾، هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على مدى ملائمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الصناعية الجزائرية وذلك بتطبيقها على إحدى أهم المؤسسات الصناعية في الجزائر وهي المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية، وقد تم التوصل إلى أن الأدوات المستخدمة في تقييم الأداء بالمؤسسة تعد في مجملها أدوات تقليدية ترتكز على الجانب المالي فقط، كما تم إعدام وتصميم بطاقة الأداء المتوازن خاصة بالمؤسسة محل الدراسة وقد أثبتت فعاليتها ونجاحتها في تقييم أدائها.

❖ **دراسة (كامل أحمد إبراهيم أبو ماضي: 2015)** بعنوان " قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"⁽³⁾، هدفت هذه الدراسة إلى بناء نموذج لبطاقة الأداء المتوازن يتناسب مع المؤسسات العامة، وقد قام الباحث بتطبيق الدراسة على عينة مكونة من 146 موظف في عدة مؤسسات عامة وقد توصل إلى عدة نتائج أبرزها أن ترتيب أبعاد بطاقة الأداء المتوازن من حيث التأثير على الأداء الشامل للمؤسسات العامة جاء كالتالي: بعد النمو والتعلم، يليه بعد العمليات الداخلية، يليه بعد المسؤولية الاجتماعية، ثم البعد المالي، ورغم أنه لوحظ ضعف تأثير بعد رضا الجمهور (المواطن) على أداء

(1): ريناتا حدادين، (2014): أثر إدارة علاقات الزبائن على الأداء التنظيمي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

(2): ريغة أحمد الصغير، (2014): تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر.

(3): كامل أحمد إبراهيم أبو ماضي، (2015): قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان.

المؤسسات العامة إلا أن كافة الأبعاد المكونة لبطاقة الأداء المتوازن تؤدي إلى تحسين الأداء والذي بدوره يؤدي إلى رضا الجمهور (العلاء).

❖ **دراسة (محمد فتحي عصام ثابت: 2016):** بعنوان " دور تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في رفع كفاءة الأداء المهني للمدقق الداخلي في الجامعات الفلسطينية"⁽¹⁾، هدف هذه الدراسة إلى الوقوف على متطلبات كفاءة وجودة الأداء المهني للمدقق الداخلي، ودراسة مدى ملائمة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لواقع وبيئة التدقيق الداخلي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وقد تم التوصل أنه لا تتوفر مقاييس متكاملة لتقييم الأداء المهني للمدقق الداخلي في دوائر التدقيق الداخلي في الجامعات الفلسطينية، كما أن أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن تتلائم مع بيئة التدقيق الداخلي في الجامعات الفلسطينية.

❖ **دراسة (حامد عبد الكريم سليمان سامح: 2016):** تحت عنوان "درجة تطبيق الجامعات الفلسطينية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بتحسين إتخاذ القرارات الإدارية"⁽²⁾، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق الجامعات الفلسطينية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بتحسين إتخاذ القرارات الإدارية، وقد توصل الباحث إلى أن تطبيق الجامعات الفلسطينية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن جاء بدرجة تقدير متوسطة، في حين أن درجة تحسين إتخاذ القرارات الإدارية بالجامعات الفلسطينية جاء بدرجة تقدير كبيرة، وأن هناك علاقة ارتباط موجبة وطردية بين تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات الفلسطينية ومستوى تحسين إتخاذ القرارات الإدارية بها.

ت - الدراسات المتعلقة بالتغيير الإستراتيجي والأداء:

❖ **دراسة (Matthew S.Kratz , Edward J.Zajac, 2001):** جاءت تحت عنوان: "كيف تؤثر الموارد التنظيمية على التغيير الإستراتيجي والأداء في البيئات المضطربة"⁽³⁾، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير موارد وكفاءات المنظمة على التغيير الإستراتيجي وانعكاس ذلك على أدائها في ظل ديناميكية البيئة، وقد تم إجراء هذه الدراسة على عينة مكونة من 422 كلية من كليات القرن الليبرالية الأمريكية، وقد تم دراسة الموارد من أربع منظورات هي: الموارد كحاجز للتعليم، والموارد كمخازن بيئية،

(1): محمد فتحي عصام ثابت، (2016): دور تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في رفع كفاءة الأداء المهني للمدقق الداخلي في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

(2): حامد عبد الكريم سليمان سامح، (2016): درجة تطبيق الجامعات الفلسطينية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بتحسين إتخاذ القرارات الإدارية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

(3): Matthew S.Kratz, Edward J.Zajac, (2001) : " How Organizational Resources Affect Strategic change and Performance in Turbulent Environments", Journal of Organization Science, Vol 12 N 05.

والموارد كالتزامات، والموارد كمسيرين، وقد توصلت الدراسة إلى أن الموارد كمسهلين لها تأثير إيجابي في دفع التغيير الإستراتيجي نحو تحسين الأداء وأن باقي الموارد لم تبدي أي دعم لهذه العلاقة.

❖ دراسة (Irene Goll, et al, 2007): بعنوان: "القدرة على المعرفة والتغيير الإستراتيجي وأداء

المنظمة"⁽¹⁾، هدفت هذه الدراسة إلى البحث في العلاقة بين القدرة المعرفية والتغيير الإستراتيجي وأداء المؤسسة في شركات الطيران الأمريكية، وقد تم بناء نموذج يفترض فيه أن هناك تأثير مباشر للقدرة المعرفية على التغيير الإستراتيجي يتبعه تأثير للتغيير الإستراتيجي على أداء الشركة، حيث تم قياس القدرة المعرفية للشركة من خلال مستوى التعلم الرسمي والتنوع الوظيفي، وقد تم التوصل إلى أن هذين المؤشرين للقدرة المعرفية يؤثران على قدرة الشركة على الابتكار وتغيير إستراتيجياتها، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن مؤشر مستوى التعلم الخاص بالقدرة المعرفية له علاقة قوية مع التغيير الإستراتيجي، في حين أن هناك علاقة ضعيفة بين التنوع الوظيفي لصانعي القرار بالشركة والتغيير في الإستراتيجية، أي أن القدرة على المعرفة موجودة لدى الشركة يمكن أن تكون مصدرا داخليا للتغيير الإستراتيجي حتى في ظل غياب المحفزات البيئية، وأن هناك دور كبير للبيئة كمنسق في العلاقة بين التغيير الإستراتيجي وأداء الشركة.

❖ دراسة (Kyung Min Park, 2007): بعنوان: "سبل التقارب والتباعد في تحديد المواقع الإستراتيجية: آثار الأداء والطموح على إتجاه التغيير الإستراتيجي"⁽²⁾، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد محركات التقارب والتباعد في المواقع الإستراتيجي ودراسة أثر الأداء والطموح على إتجاه التغيير الإستراتيجي، وقد تم التوصل إلى أن إتجاه التغيير الإستراتيجي للشركة يتحدد من خلال مستوى طموحها ومستوى أدائها وفجوة الأداء بينها وبين الشركة التي تختارها كنموذج.

❖ دراسة (طالب أصغر دوسة، سوسن جواد حسين، 2008): بعنوان "التغيير الإستراتيجي وانعكاسه على الأداء التنظيمي"⁽³⁾، تعرض الباحثين من خلال هذه الدراسة إلى تحديد ومعرفة أثر التغيير الإستراتيجي لمختلف مستوياته (الروتيني، والمحدود، والجذري، وإعادة التوجه التنظيمي) على الأداء التنظيمي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، أين تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والذي وزع على رؤساء الأقسام ومساعدتهم ومسؤولي الشعب في الشركة، حيث خلص الباحثين إلى عدة نتائج من بينها ما يلي:

(1): Irene Goll, Nancy Brown Johnson, Abdul A. Racheed, (2007): "Knowledge Capability, Strategic change and Firm Performance", Journal of Management Decision, Vol 45 N 02

(2): Kung Min Park, (2007): "Antecedents of Convergence and Divergence in Strategic Positioning: The Effects of Performance and Aspiration on The Direction of Strategic change", Journal of organization Science, Vol 18 N 3.

(3): طالب أصغر دوسة، سوسن جواد حسين، (2008): "التغيير الإستراتيجي وانعكاساته على الأداء التنظيمي"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 69.

- مستوى التغيير الإستراتيجي للشركة المبحوثة كان بدرجة فوق المتوسطة بقليل، وهذا مؤشر يدل على وجود حاجة إلى إجراء المزيد من التغييرات الإستراتيجية في الشركة؛
 - التغيير الإستراتيجي الروتيني هو أكثر التغييرات تجانسا حسب وجهة نظر أفراد العينة، حيث احتل المرتبة الأولى يليه التغيير الإستراتيجي المحدود وإعادة التوجه التنظيمي، وأخيرا التغيير الجذري وهذا يعني توجه أفراد العينة في الشركة المبحوثة نحو استخدام التغيير الإستراتيجي الروتيني أكثر من التوجه نحو التغيير الجذري وإعادة التوجه التنظيمي؛
 - أثبتت النتائج الإحصائية أن هناك تأثير معنوي للتغيير الإستراتيجي على الأداء التنظيمي مما يعني أن الأداء الفاعل للمنظمة يزداد بإحداث التغيير الإستراتيجي في الشركة لمبحوثة.
- ❖ **دراسة (محمد قريشي، 2014) بعنوان " التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن -دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة"⁽¹⁾، جاءت هذه الدراسة للوقوف على انعكاسات التغيير التكنولوجي ممثلا بالابتكار التكنولوجي (الابتكار في المنتجات والابتكار في العمليات)، وتكنولوجيا المعلومات ممثلة بالأجهزة والمعدات والبرمجيات، وقواعد البيانات، والشبكات، على أداء مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال إلكتريك بسكرة، والذي تم قياسه بالاعتماد على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد العملاء، بعد النمو والتعلم، بعد العمليات الداخلية)، وقد اعتمد الباحث على المنهجين الوصفي والتحليلي مستعينا باستمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات حول محاور البحث أين توصل إلى جملة من النتائج من أبرزها ما يلي:**
- المؤسسة محل الدراسة تتبنى التغيير التكنولوجي بمختلف مستوياته بنسبة مرتفعة؛
 - هناك علاقة ارتباط قوية بين التغيير التكنولوجي ومستوى أداء المؤسسة محل الدراسة بمختلف أبعاده، أي أن هناك تأثير إيجابي للتغيير التكنولوجي على أداء المؤسسة محل الدراسة.

➡ ما يميز دراستنا:

من الملاحظ من خلال تصفحنا للدراسات والأبحاث السابقة المتعلقة بالتغيير الإستراتيجي اكتشفنا أن هناك تيار من الباحثين ركز اهتمامه على دراسة المداخل والدعائم التي من شأنها المساهمة في نجاح عملية إحداث التغيير الإستراتيجي على مستوى المنظمة، أي أنها ركزت على ما قبل عملية التغيير الإستراتيجي.

⁽¹⁾: محمد قريشي، (2014): التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

في حين أن هناك تيار آخر من الباحثين ركز اهتمامه على دراسة النتائج والآثار والانعكاسات التي تنجر عن القيام بالتغيير الاستراتيجي على المنظمة، أي ما بعد عملية التغيير.

فبالنسبة لدراستنا الحالية فهي تتفق في هذا الصدد مع التيار الأخير المهتم بدراسة تأثيرات التغيير الإستراتيجي على المنظمة، حيث انصب اهتمامنا على دراسة النتائج التي يسفر عنها تبني المنظمة للتغيير الإستراتيجي على أداؤها نظرا لقلّة الدراسات التي تناولت هذا الطرح خاصة وأن أغلبيتها ركز على تأثير التغيير الإستراتيجي على الميزة التنافسية وتنافسية المنظمة، أما الدراسات التي تناولت تأثير التغيير الإستراتيجي على أداء المنظمة فهي قليلة جدا، حيث تطرقت إلى دراسة تأثير كل مستوى من مستويات التغيير الإستراتيجي على الأداء ككتلة واحدة حيث تعرضت إلى أداء المنظمة بصفة عامة، غير أنه في دراستنا الحالية سوف نتناول التغيير الإستراتيجي من خلال مستويات ككتلة واحدة وانعكاسه على الأداء بالاعتماد على مدخل قياس الأداء المتوازن الذي من خلاله يمكن تقديم رؤية كاملة حول أداء المنظمة نظرا لاعتماده على قياس الجوانب المالية والغير مالية للأداء وذلك من خلال خمسة أبعاد هي: البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد النمو والتعلم، بعد الزبائن، والبعد البيئي.

الفصل الأول: الإطار العام للتغيير الإستراتيجي

تمهيد

يعتبر التغيير الإستراتيجي من أهم التحديات التي تواجه المدراء في منظمات الأعمال الحديثة، خاصة وأن هناك متغيرات داخلية وأخرى خارجية تمثل ضغوط على المنظمة يجب أن تتعامل معها لكي تتكيف وتحقق توازنها داخليا وخارجيا.

ويعد استيعاب التغيير وإدارته من أبرز محاور الإدارة الحديثة، كما تعد القدرة على وضع وتنفيذ إستراتيجياته وخططه التي توفر التأقلم مع محيط متغير باستمرار مؤشر نجاح وأهم مدخل من مداخل التسيير الفعال للمنظمات إتجاه مستقبل يتميز بعدم التأكد.

ولإعطاء صورة واضحة عن التغيير الإستراتيجي وكيفية إدارته والتعامل مع مقاومته، قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

- ❖ **المبحث الأول:** مدخل إلى التغيير الإستراتيجي.
- ❖ **المبحث الثاني:** كيفية إدارة التغيير الإستراتيجي.
- ❖ **المبحث الثالث:** مقاومة التغيير الإستراتيجي وكيفية التغلب عليها.

المبحث الأول: مدخل إلى التغيير الإستراتيجي

إن التغيير هو سمة من سمات البيئة المعاصرة، فهو يشمل مختلف أنشطة المنظمة، والممارسات الإدارية سواء من خلال نظرة بعيدة تستهدف إحداثه، أو ظروف طارئة تفرضه، ومن خلال هذا المبحث سوف نقوم بعرض أهم جوانب التغيير الإستراتيجي داخل المنظمة.

المطلب الأول: ماهية التغيير

يحظى التغيير بأهمية كبيرة داخل المنظمات ذلك لأنه السبيل الوحيد من أجل التفاعل مع البيئة المحيطة بها، ونظرا لتلك الأهمية لقد تعرض إلى مفهوم التغيير عدد كبير من الباحثين والكتاب.

1- مفهوم التغيير: لازال مفهوم التغيير يحيط به الكثير من الغموض وهذا راجع بالدرجة الأولى إلى تعدد

المداخل التي يبني عليها واختلاف الزوايا التي ينظر منها إلى التغيير، ومن بين هذه المفاهيم نجد ما يلي:

- التعريف لغويا: "يقصد به التبدل أي جعل الشيء على غير ما كان عليه"، وفي الاصطلاح يقصد به "تغيير الشيء عن حاله الذي كان عليه من قبل واستبداله بغيره".⁽¹⁾
- التغيير هو: "مجموعة من ردود الفعل التي تستهدف مواجهة ما يحدث من تغيرات في البيئة عملا على استعادة التوازن".⁽²⁾
- وعرف التغيير على أنه: "تغيير يحدث في الأشخاص والتكنولوجيا و/أو الهيكل التنظيمي و/أو العملية، وينشأ من داخل المنظمة، ويصدر كقرار من الإدارة وهو عميق بما يكفي للتأثير على أعضاء المؤسسة ومستوى فريق العمل. يمكن إحداث هذا التغيير إما عن طريق وكيل تغيير داخلي أو خارجي".⁽³⁾
- وعرف بأنه: "تغيير موجه ومقصود وهادف وواعي يسعى لتحقيق التكيف البيئي".⁽⁴⁾
- التغيير هو: "أنه إعادة تشكيل للعمليات التنظيمية والبنى التنظيمية. للتوضيح، العمليات التنظيمية هي الآليات، والإجراءات، والأمور التي وضعتها المنظمة والتي من خلالها تحقق الأهداف المحدد. تتكون الهياكل التنظيمية من هياكل، ملموسة وغير ملموسة، مثل أنماط وشبكات العلاقات يمكن أن تتراوح إعادة التهيئة من التعديلات أو إعادة ترتيب العمليات والبنى التنظيمية الحالية إلى الاستبدال الجزئي أو الكامل للوجود".⁽⁵⁾

(1): فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد، (2005): السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ص 360.

(2): إياد حماد، (2011): أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والإدارية (العدد الرابع)، ص 387.

(3): Marie McKendall, (1993): *The Tyranny of Change: Organizational Development Revisited*, Journal of Business Ethics, Vol. 12, No. 2, p 95.

(4): حازم حمدي موسى، (2014): إدارة التغيير الإستراتيجي الأمريكية الشاملة، الطبعة الأولى، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، ص 348.

(5): Kelly D. Martin, Jean L. Johnson and John B. Cullen, (2009), *Organizational Change, Normative Control Deinstitutionalization, and Corruption*, Business Ethics Quarterly, Vol. 19, No. 1, p 107.

- عرف على أنه: "إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل بهدف ملائمة أوضاع التنظيم، أي إستحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية، وأوجه نشاط جديد يحقق للمنظمة سبقا عن غيرها". (1)
- من خلال ما سبق يمكن القول بأن التغيير هو: الانتقال من حالة إلى حالة أخرى أحسن منها عن طريق إدخال تعديلات أو تحسينات طفيفة أو جذرية على مختلف العناصر التي تتكون منها المنظمة وذلك من أجل تجنب التهديدات المحتملة أو إقتناص فرص مريحة للمنظمة.
- وتكمن أهمية التغيير بالنسبة للمنظمة فيما يلي: (2)
- المحافظة على النشاط والتقدم ومواكبة التطور؛
- غرس روح الإبداع والتنمية بين الأفراد؛
- غرس ثقافة التغيير بين أفراد المنظمة؛
- الوصول إلى درجة أعلى من القوة والأداء. (3)
- كما يرى بعض الباحثين أن أهمية التغيير تكمن في العناصر التالية: (4)
- زيادة الإنتاجية من خلال تبني أساليب تواكب التطورات في البيئة؛
- تحسين درجة الإستجابة لطلبات العملاء واحتياجاتهم؛
- تحسين المستوى التنافسي في السوق من خلال فعالية العمليات وكفاءتها؛
- تطوير المهارات الإدارية والبرامج الملائمة لتنتقل المنظمة من وضعها الحالي إلى وضع جديد.
- 2- أسباب التغيير: لا يحدث التغيير في أي منظمة من فراغ أو عدم بل يكون مدفوعا بقوة ما أو ناتجا عن سبب ما، ومن بين هذه الأسباب تستدعي إحداث التغيير نجد ما يلي:
- أ- الأسباب الداخلية: وهي الأسباب الناتجة عن الظروف الداخلية للمنظمة وتتمثل فيما يلي: (5)
- تغيير في أهداف المنظمة، ورسالتها، وأغراضها؛
- إدخال أجهزة ومعدات جديدة؛
- إدخال نظم معالجة المعلومات متطورة؛

(1): زيد منير عبيو، (2009): التخطيط والتطوير الإداري، الطبعة الأولى، الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع، ص 125.

(2): خضر مصباح الطيطي، (2011): إدارة التغيير، الطبعة الأولى، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، ص 71.

(3): محمد زرقون، دور القيادة في إدارة التغيير لتعزيز الريادة بالمؤسسات الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 11، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011، ص 128.

(4): نعمة عباس الخفاجي، إحسان محمد ياغي، (2015): استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، ص 20

(5): حسين حريم، (2009): السلوك التنظيمي، الطبعة الثانية، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، ص 373.

- الاندماج مع منظمات أخرى أو شراء منظمات أخرى؛
- إرتفاع نسبة الدوران الوظيفي؛
- عدم رضا العاملين وتدني مستوى الأداء.⁽¹⁾
- التحسين والتطوير المستمر لأداء المنظمات نتيجة إستثمار نتائج التطوير التقني والفني الناتجين عن زيادة الإكتشافات والإختراعات وما تعززه من تطور في الآلات والمعدات والبرامج التي تهئ لإدارة المنظمة حلولاً مناسبة⁽²⁾.
- ب- الأسباب الخارجية: وهي الأسباب الناتجة عن التغييرات في البيئة الخارجية للمنظمة وتتمثل فيما يلي:⁽³⁾
 - إصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة؛
 - الإتحادات والنقابات المهنية العمالية؛
 - تغييرات سريعة في أسعار المواد؛
 - المنافسة الشديدة؛
 - التغيرات المستمرة في هيكل سوق العمالة من الناحية العددية والنوعية والذي يرجع إلى التغيير المستمر في هيكل ونظم التدريب، والتعليم، والتنمية بما يتفق والتغييرات العالمية.⁽⁴⁾
- إن إدراك المديرين للحاجة إلى التغيير يتأثر بعدة عوامل مثال على ذلك أن رؤية المنظمات الأخرى تتغير، قد تتغير الظروف داخل المجال التنظيمي، مما يجعل الطريقة القديمة لممارسة الأعمال عتيقة وهو ما يؤدي إلى انخفاض في الأداء من ناحية أخرى ، قد تتغير البيئة أيضاً وتؤدي إلى فرص غير متوقعة سابقاً، نقترح أن يكون للمديرين أربعة خيارات عندما يواجهون الحاجة إلى التغيير. أولاً على الرغم من إدراك الحاجة إلى التغيير، فقد يواصل المديرون الاتصال بالأعمال كالمعتاد الأمر الذي لا ينتج عنه أي تغيير، ثانياً قد يقوم المديرون بإعادة تكوين الموارد الحالية للمنظمة من خلال نشر هذه الموارد بطرق جديدة، ثالثاً يمكن للمديرين الحصول على موارد جديدة وإعادة تكوين الموارد الجديدة بمرور الوقت الحالية وفي النهاية قد يحصل المدير على موارد جديدة دون إعادة تكوينها بالمصادر الحالية للمنظمة تعتمد اختيارات المديرين من بين هذه

(1): كمال رزيق، فريد كورتل، إدارة التغيير وإستراتيجيات رأس المال البشري في سوق تنافسي، المؤتمر العلمي الدولي الثامن حول إدارة التغيير ومجتمع

المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 21-24 أبريل 2008، ص 4.

(2): إحسان محمد ضمين ياغي، نعمة عباس الخفاجي، (2014): التغيير التنظيمي من منظور بطاقة الأداء المتوازن، الطبعة الأولى، الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع، ص 17.

(3): بهاء الدين المنجي العسكري، أنعام الحياي، (2015): إدارة التغيير في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي، ص 40.

(4): علاء محمد سيد قنديل، (2010): القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، الطبعة الأولى، الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع، ص 179.

الاستراتيجيات الأربعة على المستويات المتصورة من اليقين، والتخلي عن الذات والوضع الذي تعيشه المنظمة.⁽¹⁾

3- مجالات التغيير: يمكن أن يحدث التغيير في مؤسسة ما من المستوى الأوسع والأكثر تصوريًا (على سبيل المثال في الثقافة) إلى الأضيق والأكثر واقعية (على سبيل المثال، قطعة من المعدات أو شخص في وظيفة)، يمكن أيضًا اعتبار هذا التغيير يحدث في مجالين أساسيين: يتعلق بالتنظيم، ويتعلق بالاستراتيجية ، أو التوجه الإستراتيجي⁽²⁾.
ينقسم التغيير إلى أربعة مجالات رئيسية هي:

أ- التغيير الإستراتيجي: الإستراتيجية تحدد الاتجاه العام للمنظمة، مثل التركيز على شرائح محددة من المستهلكين أو الأسواق وكذلك طريقة المنافسة، وهذه الإستراتيجية قد تتغير أحيانًا وهو ما يعني تغيير كبير في المؤسسة وأولوياتها.⁽³⁾ وهناك خمسة مستويات للتغيير الإستراتيجي وهي:⁽⁴⁾ عدم التغيير أو الإستمرار الإستراتيجي؛ التغيير الإستراتيجي الروتيني؛ التغيير الإستراتيجي المحدود؛ التغيير الإستراتيجي الجذري؛ إعادة النظر الكاملة بالتوجه الإستراتيجي. وعليه فتغيير الإستراتيجية هو محاولة لخلق توازن مع البيئة التي تعمل بها المنظمة ويمكن أن يحدث التغيير في أي جانب من الجوانب الإستراتيجية، فقد تغير المنظمة أهدافها الإستراتيجية، أو تغير إستراتيجيتها العامة للمنافسة، أو حتى تغيير إستراتيجياتها التوسعية أو غيرها، حيث أن تغيير الإستراتيجية يمكن أن يمس: الرؤية، محفظة الأنشطة، الموقع الإستراتيجي، البرامج.⁽⁵⁾

ب- التغيير في الهيكل التنظيمي: يحدث التغيير في الهيكل التنظيمي بتعديل أو تطوير أسس ومعايير إعداد الهياكل مما ينتج عنه حذف بعض الوحدات التنظيمية أو دمجها، أو استحداث وحدات جديدة أو تغيير تبعية بعضها بما يحقق المرونة للتنظيم القائم، هذا وقد تغير المنظمة تصميم وظائفها أو الأساس الذي تستخدمه في تجميع الأنشطة، ونظم تدفق العمل والإجراءات، ودرجة المركزية واللامركزية، وعلى نطاق

(1) : James M. Bloodgood, J. L. Morrow and Jr, (2000) : **Strategic Organizational Change Within An Institutional Framework**, Journal of Managerial Issues, Vol. 12, No. 2, p 213.

(2) : HENRY MINTZBERG, FRANCES WESTLEY, (1992) : **CYCLES OF ORGANIZATIONAL CHANGE**, Strategic Management Journal, Vol. 13, p 40.

(3): سيد سالم عرفة، (2012): **إتجاهات حديثة في إدارة التغيير**، الأردن: دار الرأية للنشر والتوزيع، ص 19.

(4): نوي طه حسين، ضيف أحمد، **الإستعداد للتغيير الإستراتيجي من خلال تفعيل دور تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسة الاقتصادية**، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، يومي 18-19 ماي 2011، ص9

(5): رقام ليندة، (2014): **دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة فرحات عباس، سطيف، ص125.

واسع، فقد تغير المنظمات التصميم الكلي لتنظيمها.⁽¹⁾ ويمكن القول أن التغيير في الهيكل التنظيمي قد يشمل أحد العناصر الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): الملامح التي يتم تغييرها في الهيكل التنظيمي

الملامح	مضمونها
التخصص في العمل	درجة تقسيم المهام الواجب أدائها إلى أعمال يختص بها الأفراد العاملون بالمنظمة.
سلسلة الأوامر	التدفق الهرمي للسلطة من أعلى إلى أقل مستوى تنظيمي بالمنظمة، ويتم التعبير عنها بالخريطة التنظيمية في شكل خطوط رأسية متصلة.
تفويض السلطة	عملية منح درجات متفاوتة من السلطة للمرؤوسين.
المركزية	درجة تركيز سلطة اتخاذ معظم القرارات في المستويات الإدارية العليا للمنظمة.
الرسمية	درجة تقيد المنظمة بالإجراءات والقواعد في توجيه سلوك العاملين فيها، ومدى تنميطها لوظائفهم المختلفة.
نطاق الإشراف	عدد المرؤوسين الخاضعين للإشراف المباشر من رئيس إداري واحد داخل المنظمة.

المصدر: بورصا و داد، (2008): دور المورد البشري في إدارة التغيير بالمؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، تبسه، ص 76.

ت - التغيير التكنولوجي: التغييرات التكنولوجية هي تغييرات في العملية الإنتاجية للمنظمة متضمنة معرفتها وأساس مهاراتها والتي تجعل قدراتها المتميزة ممكنة، هذه التغييرات تصمم لجعل الإنتاج أكثر كفاءة، أو لإنتاج كميات أكبر.⁽²⁾ وعادة ما يأخذ التغيير التكنولوجي أشكالا عدة كإدخال آلات ومعدات جديدة، أو استخدام فنون وأساليب حديثة، أو تحسين في طرق تدفق العمل، أو إدخال نظم إلكترونية مستحدثة، أو استخدام نظم معلومات متطورة، وهذه التغييرات أثرت على العمل وغيرت من الطابع المكاني والزمني له وجعلت العامل مرتبط بصفة مستمرة بالمنظمة، مما يستدعي الأمر تحمل الإدارة التي تعنى بشؤونه مسؤوليات أكثر ومواجهة رهانات أكبر.⁽³⁾ وتتضمن التغييرات التكنولوجية أحد المستويات التالية:⁽⁴⁾

- تحسينات ثانوية أو طفيفة في تكنولوجيا المنتج أو العملية؛
- تحسينات رئيسية في تكنولوجيا المنتج الموجود حاليا؛
- إدخال تكنولوجيا جديدة تتكامل مع التكنولوجيا القائمة في المنظمة،

(1): نفس المرجع، ص 126.

(2): بورصا و داد، مرجع سبق ذكره، ص 69.

(3): رقام ليندة، مرجع سبق ذكره، ص 127.

(4): بورصا و داد، مرجع سبق ذكره، ص 70.

- إكتشاف تكنولوجيا جديدة.

ث- **التغيير في مجال الأفراد:** يعد المورد البشري جوهر المنظمات وأهم عناصرها على الإطلاق ومن ثم يجب العمل على تطويرها لتتلاءم مع متطلبات وأدوار المنظمة، ويلعب السلوك الإنساني في المنظمة دورا بارزا في عملية التغيير التنظيمي حيث يتوقف نجاح التغيير بدرجة كبيرة على قبول الأفراد له وقناعتهم بضرورته. ويتم إحداث التغيير في الجانب البشري من خلال ما يلي:

✓ مهارات الأفراد: ويستخدم لذلك ثلاث مداخل هي: (1)

- الإحلال أي الاستغناء عن العاملين الحاليين واستبدالهم بأفراد أكثر كفاءة وإنتاجية؛

- التحديث التدريجي للعاملين: بمعنى وضع شروط ومعايير جديدة لاختيار العاملين الجدد؛

- تدريب العاملين الحاليين بهدف تحسين أدائهم من خلال إكسابهم مهارات جديدة.

✓ **الثقافة:** يطلق مصطلح الثقافة التنظيمية على السلوكيات والأعمال التي يقوم بها الأفراد معتمدين على

معتقداتهم وقيمهم اتجاهاتهم، لذلك فإن الطريقة المثلى لتغيير الثقافة التنظيمية تأتي عن طريق مراقبة

الكيفية التي تؤدي بها الأعمال حتى تستطيع المنظمة غرس قيم ومعتقدات جديدة، فالتغيير الثقافي هو

من أصعب المهام التي قد تقوم بها المنظمات خاصة إذا كانت الثقافة قوية وراسخة في الأذهان، إذ يكون

الأمر صعبا لذلك فإن كثيرا من محاولات التغيير الثقافي تلجأ إلى التركيز على تغيير السلوك الفردي

التنظيمي دون المساس بالمبادئ والقيم الراسخة، أو إضافة قيم جديدة لا تتعارض مع المبادئ والقيم

الموجودة لدى الأفراد. (2)

المطلب الثاني: مفهوم التغيير الإستراتيجي

يعد مفهوم التغيير الإستراتيجي من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي أثارت إهتمام العديد من الباحثين

والمفكرين ولقد اختلفت المفاهيم التي وردت حوله وذلك وفقا للمعالجات المختلفة التي تناولتها المدارس والتيارات

الفكرية وتداخلت مع بعض المفاهيم الأخرى المشابهة له، وفيما يلي سوف نقوم بالتفصيل في هذا المفهوم وإعطاء

صورة واضحة عليه بدءا بتحديد مفهوم الإستراتيجية ثم الخيارات الإستراتيجية المتاحة للمنظمة وبعدها مفهوم

التغيير الإستراتيجي.

1- مفهوم الإستراتيجية: من أهم المفاهيم التي وردت حول مصطلح الإستراتيجية نجد ما يلي:

(1): ربي تيسير التميمي، (2013): المهارات القيادية الأزمة لإدارة التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، ص 52.

(2): رقام ليندة، مرجع سبق ذكره، ص 127.

- الإستراتيجية هي: "نشاط شمولي يتضمن خطط وأساليب وسياسات وقرارات يتم صياغتها لتحقيق أهداف موضوعية من خلال خلق الموائمة والإنسجام بين أنشطة المنظمة والتكيف مع البيئة".⁽¹⁾
 - الإستراتيجية هي: "مجموعة من القرارات والإجراءات التي تقوم بتوجيه طويل الأجل لكل من الرسالة والمهام والأنشطة بالإضافة إلى تنظيمها وتشغيلها".⁽²⁾
 - كما عرفت الإستراتيجية على أنها: "تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأجل وغايات المنظمة وتحديد القرارات والإجراءات، وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ هذه الأهداف".⁽³⁾
- وبذلك يمكن القول أن الإستراتيجية هي خطة عمل طويلة الأجل يتم من خلالها تحديد الأهداف والغايات والرؤية الإستراتيجية للمنظمة مع تحديد الموارد اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، أي أنها تصور لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل.
- وصياغة الإستراتيجية لا يتم بطريقة عشوائية وإنما يشترط وجود إدارة تهتم بها والإدارة الإستراتيجية، والمقصود بها هو:
- الإدارة الإستراتيجية هي: "عملية تدفق القرارات والإجراءات التي تؤدي إلى تطوير إستراتيجية فعالة أو إستراتيجيات تساعد في تحقيق الأهداف للمنظمة".⁽⁴⁾
 - وهناك من عرف الإدارة الإستراتيجية على أنها: "علم وفن صياغة وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المختلفة التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها".⁽⁵⁾
 - تصف الإدارة الإستراتيجية مجموعة القرارات والإجراءات التي تؤدي إلى صياغة وتنفيذ ومراقبة الخطط المصممة لتحقيق رؤية المنظمة ورسالتها وإستراتيجيتها وأهدافها الإستراتيجية ضمن بيئة الأعمال التي تعمل فيها يعد تنفيذ الإستراتيجية مكوناً لا يتجزأ من عملية الإدارة الإستراتيجية وينظر إليه على أنه العملية التي تحول الإستراتيجية الموضوعية إلى سلسلة من الإجراءات ومن ثم النتائج، والتي تضمن تحقيق الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية للمنظمة بنجاح كما هو مخطط لها.⁽⁶⁾
- 2- الخيارات الإستراتيجية للمنظمة:** يمكن تصنيف البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسات الاقتصادية إلى ثلاثة أنواع كما يلي:⁽⁷⁾

(1): سعد علي ربحان المحمدي، (2017): الإدارة الإستراتيجية وإدارات معاصرة، المجلد الأول، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ص 22.

(2): Olivier. M, (2009) : **Dico du Manager**, Paris : Dunod, P 186.

(3): Johnson. G, Scholes. K, Whittington. R, (2011) : **Stratégique**, France : Pearson Education, P 3.

(4): Michel Marchesnay, (2004) : **Management Stratégique**, France : édition de l' Adreg, P 270.

(5): Fred David, (2011): **Strategic management concepts and cases**, New Jersey : Prentice Hall, 13 th Edition, P6.

(6): Bharat Vagadia, (2014) : **Enterprise Governance Driving Enterprise Performance Through Strategic Alignment**, London : Springer, P 138.

(7): عمر تمجددين، (2013): دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 13.

2-1- الخيارات الإستراتيجية على مستوى المنظمة: تعد من الإستراتيجيات التي لها علاقة قوية بترجمة رسالة

وأهداف المؤسسة الاقتصادية إلى تصرفات فعلية، وهي بدورها تصنف إلى أربع إستراتيجيات هي:

أ- إستراتيجيات الاستقرار: وتضم هذه الإستراتيجية عدة إستراتيجيات هي:

- إستراتيجية عدم التغيير (الحفاظ على الوضع القائم)؛
- إستراتيجية الربح؛
- إستراتيجية التوقف والتريث؛
- إستراتيجية الحركة مع الحيطه والحذر؛
- إستراتيجية النمو التدريجي.

ب- إستراتيجيات النمو والتوسع: وتشمل الإستراتيجيات التالية:

- إستراتيجية التركيز؛
- إستراتيجية التكامل؛
- إستراتيجية الاندماج والتملك؛
- إستراتيجية الاستثمار؛
- إستراتيجية التنوع وهي الإستراتيجية التي تتمحور حولها دراستنا.

ت- إستراتيجيات الانكماش والتراجع: وتنقسم إلى:

- إستراتيجية التحول؛
- إستراتيجية التجريد؛
- إستراتيجية المنظمة الأسيرة؛
- إستراتيجية الالتفاف؛
- إستراتيجية التصفية.

ث- الإستراتيجيات المركبة.

2-2- الخيارات الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال: وتضم

أ- الإستراتيجيات التنافسية: وتضم بدورها كل من:

- إستراتيجية السيطرة بالتكلفة؛
- إستراتيجية التركيز؛
- إستراتيجية التمييز.

2-3- الخيارات الإستراتيجية على المستوى الوظيفي: لكل وظيفة إستراتيجية خاصة بها، وهي في خدمة

إستراتيجية المؤسسة أو وحدة النشاط حسب الحالة، فإذا كنا بصدد الوظائف التابعة لوحدة النشاط فهي

تخدم إستراتيجية هذه الوحدة، ويشير مستوى الإستراتيجيات الوظيفية إلى الوظائف الرئيسية التي تقوم بها

المؤسسة مثل: التسويق، الإنتاج، البحث والتطوير، الموارد البشرية،... وغيرها.

3- مفهوم التغيير الإستراتيجي: يعد مفهوم التغيير الإستراتيجي حديث نسبياً ومن أهم الأساليب الإدارية

المعاصرة التي حظيت باهتمام الباحثين والمفكرين وذلك لما له من أهمية داخل المنظمة وتأثيره البالغ على

نجاحها، وفي ما يلي أهم المفاهيم التي وردت حوله من أجل إعطاء صورة واضحة عليه.

• التغيير الإستراتيجي هو: "التغيير الذي يهتم بالقضايا الرئيسية طويلة الأجل التي تشغل المؤسسة وتشمل

أهدافها، ورسالتها، وغاياتها، وفلسفتها، والقيم والمبادئ وكذلك التقنيات المستخدمة غيرها من القضايا

الإستراتيجية".⁽¹⁾

• وعرف التغيير الإستراتيجي على أنه: "تغيير يحدث على إستراتيجيات المنظمة بما فيها الإستراتيجية الكلية

وإستراتيجيات وحدات الأعمال، والإستراتيجيات الوظيفية يتبعه تغيير في الأهداف الإستراتيجية بمعنى أن

التغيير سينصب حتماً على قرارات المنظمة المختلفة وعلى وجه الخصوص في القرارات الإستراتيجية

المتعلقة بعملية تخصيص الموارد".⁽²⁾

• وهناك من عرف التغيير الإستراتيجي على أنه: "التغيير الذي يعزز الفرص في بيئة الأعمال الخارجية من

خلال التغييرات في الأعمال الداخلية للمنظمة من خلال النظر في أبعاد متعددة لعملية التغيير ويصبح قادة

التغيير بارعون في فهم ما هم عليه الآن، وما هي التغييرات التي يتعين إجراؤها، وكيف يمكنهم تنفيذ تلك

التغييرات والتكيف والتطور المستمر".⁽³⁾

• التغيير الإستراتيجي هو: "تغيير يشمل هدف أي منظمة وكذلك رسالتها وفلسفتها المشتركة وكل ما يتعلق

بعمليات النمو والجودة والإبتكار والقيم التي تخص العاملين واحتياجات الفئات المستفيدة والتقنيات

المستخدمة".⁽⁴⁾

• وتم تعريف التغيير الإستراتيجي على أنه تغيير في قرارات المنظمة المتعلقة بعملية تخصيص الموارد وتغيير

الأهداف المحددة ومثالاً عن هذا التغيير تقديم المؤسسة لمنتج جديد أو دخول أسواق جديدة وذلك يتم عندما

(1): شاكر احمد بن الصالح، خالد محمد الصريمي، (2015): الجودة الشاملة، الأردن: دار الفكر ناشرون وموزعون، ص 127.

(2): سعد علي ربحان المحمدي، (2017): الإدارة الإستراتيجية وإدارات معاصرة، المجلد الثالث، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع، ص 126.

(3): Ellen R. Auster, Krista K. Wylie, Michael S. Valente, (2005) : **Strategic Organizational Change Building Change Capabilities in Your Organization**, New York : PALGRAVE MACMILLAN, P 6.

(4): سليمان زيدان، (2017): إستراتيجيات إدارة الوقت والتغيير، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع، ص 38.

تعدل المنظمة إستراتيجياتها وتتبنى إستراتيجية جديدة وبذلك تكون قد دخلت في مجال التغيير الإستراتيجي.⁽¹⁾

• كما عرف على أنه: "إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة إستجابة للنمو الذي يحدث في منظمات الأعمال ويسعى هذا التغيير إلى زيادة الفعالية التنظيمية للمنظمة".⁽²⁾

• "يتعلق التغيير الاستراتيجي بالتغيرات التي تحدث بمرور الوقت لاستراتيجيات وأهداف المنظمة، ويمكن أن يكون التغيير تدريجياً أو تطورياً أو أكثر إثارة أو ثورياً".⁽³⁾

• وعرف أيضا على أنه: "التغيير الذي تطل آثاره كل المنظمة أو أجزاء كبيرة منها، وقد يكون التغيير الإستراتيجي جزء من الخطة الإستراتيجية بمعنى أن التغيير مقصود بحد ذاته حتى تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها الإستراتيجية ويشير المختصون الإستراتيجيون إلى أن سرعة التغيير في عوامل البيئة الخارجية وخاصة العامل الاجتماعي والتكنولوجي أربكت المنظمات وتستدعي تقليل فترة التخطيط الإستراتيجي والسرعة في التكيف مع المتغيرات البيئية تتطلب من المنظمات تغييرا إستراتيجيا يضمن لها التكيف مع تلك التغيرات".⁽⁴⁾

بناء على ما سبق يمكن القول أن التغيير الإستراتيجي هو عملية إدخال تغييرات طفيفة أو جذرية على المكونات الأساسية للمنظمة (الإستراتيجية الكلية، الإستراتيجيات الفرعية، الأهداف الإستراتيجية، الخطط، البرامج، السياسات، وغيرها) وذلك من أجل تحقيق التوافق الإستراتيجي بين رؤيتها وأهدافها الإستراتيجية مع منحنى التغيرات البيئية التي تحدث في محيطها سواء الداخلي أو الخارجي.

ويتميز التغيير الإستراتيجي بعدة خصائص ومزايا من أبرزها ما يلي:⁽⁵⁾

- التركيز على المستقبل والإستجابة السريعة للتغيرات المحتملة في الفترة المقبلة؛
- التأثير الجوهري على الجوانب الأساسية برسالة المنظمة كالقدرة المستدامة على البقاء النجاح؛
- خلق نوع من التوازن بين متطلبات النجاح الحالية للمنظمة والاحتياجات المستقبلية للبقاء في السوق التنافسية؛
- يتيح للمنظمة القدرة على الاستجابة الواعية للانعكاسات والمتمثلة بالصدمات التي تحدث في بيئة الأعمال؛
- نشاط طويل الأجل لتحسين قدرة المنظمة على حل المشكلات.

(1): أسامة محمد السيد، (2015): إدارة التغيير التربوي، الأردن: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، ص 63.

(2): سعد علي ربحان، المجلد الثالث، مرجع سبق ذكره، ص 120.

(3): John Thompson, Frank Martin, (2005) : **Strategic Management – Awareness and Change** -, London: Business Press, P10.

(4): فارس يونس شمس الدين يونس، مرجع سبق ذكره، ص 117.

(5): مثلى سعد ياسين، شبيب محمد شريف، (2018): در نظم إدارة المعرفة في تحقيق التغيير الإستراتيجي، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 7، العدد

المطلب الثالث: مستويات التغيير الإستراتيجي وأنواعه

للتغيير الإستراتيجي عدة مستويات وأنواع وهو ما يتيح الفرصة للمسؤولين داخل المنظمة في اختيار مستوى التغيير أو النوع الأمثل الذي يحقق أهداف التغيير الإستراتيجي في ظل الموارد المتاحة للمنظمة.

1- مستويات التغيير الإستراتيجي: ينقسم التغيير الإستراتيجي إلى أربعة مستويات مختلفة وذلك حسب عمق

التغيير وهي كالتالي: (1)

- **تغييرات إستراتيجية روتينية في الإستراتيجية:** وتتطلب فحص تكييف برؤية جديدة إلى عوامل جذب العملاء وفي إطارها لا تجري تغييرات كبيرة بل إعادة في التكتيك المعتمد سواء في السياسات السعرية أو التوزيعية، وهي في كل الأحوال تنصب على إعادة موضع المنتجات وفق اعتبارات حاجة العملاء.
 - **تغييرات إستراتيجية محدودة (تغيير إستراتيجي روتيني):** تحتوي هذه التغييرات تقديم منتجات جديدة لأسواق جديدة في إطار نفس أصناف المنتجات الحالية وخطوط الإنتاج، فقد يتطلب الأمر إجراء تغييرات على مستوى إضافة منتجات أو تطوير منتجات، وتحسين منتجات موجودة، هنا يتطلب الأمر فحص الأسواق لكون عمليات التنفيذ تواجه مشاكل أكثر تعقيدا من المرحلتين السابقتين.
 - **تغييرات إستراتيجية جذرية:** وهي تغييرات مهمة ورئيسية في المنظمة فالخيارات من نوع الاندماج أو الاستحواذ أو إضافة خطوط إنتاج لمنتجات جديدة في نفس الصناعة كلها تغييرات إستراتيجية جذرية، وتجدر الإشارة هنا بأنه على منظمة الأعمال أن تطور هياكل تنظيمية جديدة تكون أكثر قدرة على تنفيذ هذه الإستراتيجيات كما أنها ضرورية لحل النزاع المحتمل بين الثقافة التنظيمية القديمة ومفردات الثقافة التنظيمية الجديدة التي أتت بها هذه التغييرات.
 - **إعادة التوجه الإستراتيجي:** تحتوي هذه التغييرات على توجه جذري للمنظمة لكونها تنتقل إلى صناعات مختلفة ويعتمد التغيير فيها على طبيعة الترابط بين صناعاتها الحالية وصناعاتها الجديدة وبالتالي فإن عملية تنفيذ الإستراتيجية يجب أن تستوعب هذه الحقائق سواء في إطار توفير المستلزمات أو إعادة الهياكل والثقافة بشكل جذري ومختلف.
- حيث ينقص الجمود فقط عندما تغير المنظمة توجهها الاستراتيجي. بما أن إعادة التوجيه عبارة عن "تغيير في المنظمة يغير بشكل أساسي طابعها ومظهرها، فإن الانخفاض في القصور الذاتي يتحدد بالتغيير في التوجه الاستراتيجي". (2)

(1): سعد علي ربحان المحمدي، (2017): الإدارة الإستراتيجية وإدارات معاصرة، المجلد الثاني، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ص 165.

(2) : M. Anjali Sastry, (1997) : Problems and Paradoxes in a Model of Punctuated Organizational Change, Administrative Science Quarterly, Vol. 42, No. 2, p 248.

الجدول رقم (02): مستويات التغيير الإستراتيجي

على مستوى الصناعة	على مستوى المنظمة	على مستوى المنتجات	على مستوى السوق
تغييرات إستراتيجية روتينية	لا تغيير	لا تغيير	جديد
تغييرات إستراتيجية محدودة	لا تغيير	جديد	جديد
تغييرات إستراتيجية جذرية	لا تغيير	جديد	جديد
إعادة التوجه الإستراتيجي	جديد	جديد	جديد

المصدر: سعد علي ربحان المحمدي، (2017): الإدارة الإستراتيجية وإدارات معاصرة، المجلد الثاني، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ص 165.

2- أنواع التغيير الإستراتيجي: تم تصنيف التغيير الإستراتيجي باتفاق معظم الباحثين إلى تغيير إستراتيجي

مضاف وتغيير إستراتيجي تحويلي وهما كما يلي: (1)

- التغيير الإستراتيجي المضاف: ويتم في إطار أنموذج المنظمة الحالي وافترضاها المسلم بها وهو تغيير مخطط بخطوات قصيرة ومتتابعة لتأمين استمرارية القوة الدافعة وهذا النوع من التغيير يكون إما تفاعليا بين المنظمة وبيئتها التنافسية، أو تكيفي انعكاسي للضغوط البيئية.
- التغيير الإستراتيجي التحويلي: وهو تغيير جذري في توجه المنظمة الإستراتيجي تلجأ إليه المنظمات عندما لا يفي التغيير الإستراتيجي المضاف بمتطلبات الموائمة بين المنظمة والتغيير البيئي المحتمل أو عندما تواجه مستوى عالي من الغموض وعدم التأكد البيئي ولعل من أهم مبررات هذا التغيير هو تدني مقاييس الأداء وضعف المركز التنافسي للمنظمة وأن خيار تبني إحدى الإستراتيجيتين يبقى متروكا لإدارة المنظمة على وفق قدرتها الإستراتيجية والتنافسية وحركية الفرص والتهديدات في بيئة الأعمال.

المطلب الرابع: أشكال التغيير الإستراتيجي

يأخذ التغيير الإستراتيجي ثلاثة أشكال رئيسية يمكن الإعتماد عليها من أجل تسهيل عملية تبني هذا التغيير وهي كالتالي: (2)

- 1- إعادة الهندسة والهندسة الإلكترونية: إن إعادة الهندسة شأنها شأن التغيير الإستراتيجي التحويلي الإجباري تحدث بسبب التغييرات المفاجئة وغير المتوقعة في البيئة مثل ظهور شركات جديدة، إن المدراء في هذه الحالة يحتاجون إلى تطوير إستراتيجية وبنية جديدة للشركة لرفع مستوى إنجازها، إن إعادة الهندسة هي تغيير جوهري إعادة تصميم جذري للعمليات لتحقيق تحسين جذري في المقاييس المعاصرة

(1): مثني سعد ياسين، شعيب محمد شريف، مرجع سبق ذكره، ص 69.

(2): فاضل حمدي القيسي، علي حسون الطائي، (2014): الإدارة الإستراتيجية، الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع، ص 660 - 663.

للإنجاز مثل التكلفة والنوعية وتقديم الخدمات بسرعة، وكما يوضحه التعريف المذكور فإن المدراء الإستراتيجيون الذين يستعملون إعادة الهندسة يجب أن يعيدوا التفكير تماما في كيفية قيام منظماتهم بإنجاز أعمالها فهم لا يركزون على الوظائف بل يجعلون من عمليات إنجاز الأعمال مركزا لاهتماماتهم.

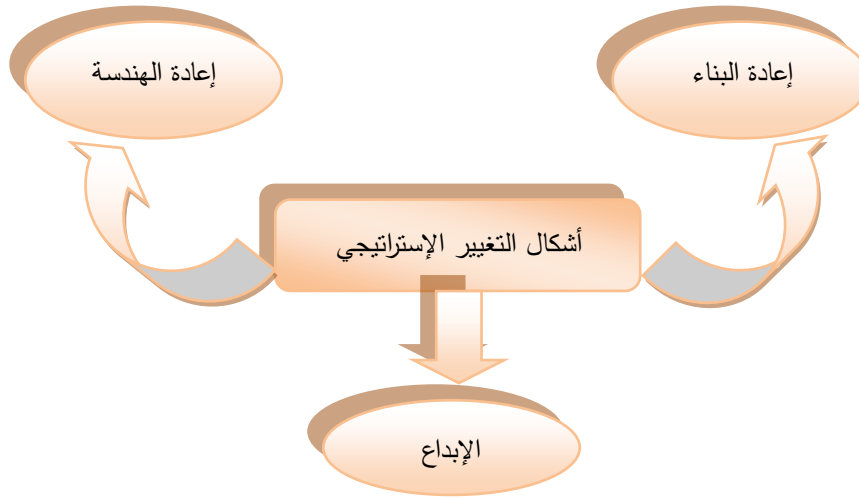
2- إعادة الهيكلة: إن المدراء الإستراتيجيون يتبعون أيضا إعادة الهيكلة كأداة لتنفيذ التغيير الإستراتيجي الذي يهدف إلى تحسين الإنجاز وهناك خطوتان أساسيتان لإعادة البناء هما:

- تخفيض المنظمة من مستوى تمايزها وتكاملها عن طريق إلغاء بعض الأقسام وبعض الوظائف أو إلغاء مستويات في هيكلها التنظيمي.
- تقلل المنظمة من حجمها عن طريق التقليل من عدد عاملاتها لغرض تخفيض كلفة التشغيل، إن التغيير غير المنظور يحدث بعض الأحيان في بيئة العمل ربما أن التحول في التكنولوجيا يجعل إنتاج المنظمة غير مرغوب فيه، وأن الانحسار الإقتصادي العالي يقلل الطلب على منتجاتها، وربما تجد المنظمة نفسها ذات قدرة مفرطة لأن المستهلكين لم يعد يرغبون في بضائعها وخدماتها إذ ينظرون إليها كونها نوعا قديما وأن نوعيتها منخفضة، وأن أسعارها عالية وهي لا تستحق أن يدفع لشرائها بهذا السعر، في بعض الأحيان تصغر المنظمة من حجمها لأنها نمت بصورة متسارعة ومفرطة وأصبح هيكلها طويلا بيروقراطيا، وأن كلف تشغيلها ارتفعت إلى أعلى بصورة سريعة، إن المنظمات التي تتمتع بموقف جيد وقوي ربما تختار إعادة بناء هيكلها وذلك ببساطة لغرض أن تبني وتحسن ميزتها التنافسية وأن تبقى في القمة.

3- الإبداع: بينا سابقا أن إعادة الهيكلة غالبا ما تكون ضرورية بسبب أن التقدم التكنولوجي قد يجعل من تكنولوجيا المنظمة أو سلعها أو خدماتها غير مرغوب فيها إن الإبداع هو عملية تستعمل المنظمة بواسطتها مهاراتها ومواردها لإيجاد تكنولوجيا جديدة أو إيجاد سلع وخدمات جديدة وذلك لتحسين الاستجابة للزبون، إن الإبداع يمكن أن يأتي للمنظمة بنجاح غير مألوف وقد يصاحبه مستوى عالي من المخاطرة لأن نتائج الكثير من البحوث والتطوير النشاطات غالبا ما تكون شيء غير موثوق به أو غير أكيد النتائج الجيدة ففي الوقت الذي يمكن أن يقود الإبداع إلى نوع من التغيير الذي ترغبه المنظمة، فإنه كذلك يمكن أن يقود إلى تغيير غير مرغوب فيه، لذلك فإن الإبداع هو واحد من أكثر عمليات التغيير صعوبة للتصور فعندما اعتمدت المنظمات على الإبداع كمصدر لميزتها التنافسية فإنها كانت بحاجة إلى تبني هياكل مرنة مثل الهيكل المصفوفي أو فريق العمل الذي يضم أفرادا من كل أقسام المنظمة إن هذه الهياكل تعطي للعاملين حرية التجربة، وأن يكونون مبدعين، وإن الوظائف في أقسام المنظمة تحتاج إلى التنسيق بين نشاطاتها وأن

تعمل سوية إذا أردت أن يكون الإبداع مفيداً، وأن الشركات التي تعتمد على الابتكار يجب عليها أن تسهل جهود التغيير وتدعم جهود أفرادها لكي تكون هذه الجهود خلاقة ومثمرة.

الشكل رقم (02): أشكال التغيير الإستراتيجي



المصدر: فاضل حمدي القيسي، علي حسون الطائي، (2014): الإدارة الإستراتيجية، الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع، ص 660.

المبحث الثاني: كيفية إدارة التغيير الإستراتيجي

يعد التغيير الإستراتيجي عملية معقدة نوعاً ما مما يجعل عملية تطبيقه على أرض الواقع من المحاور والمسائل الهامة التي يجب تحليلها والتعامل معها بحذر نتيجة لتشابكها وتربطها، وهو ما يتطلب إدارته بشكل دقيق ومحكم بما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

المطلب الأول: مفهوم إدارة التغيير الإستراتيجي وخصائصها

قبل التطرق إلى تحديد كيفية إدارة التغيير يجب الوقوف عند تحديد مفهومها وأهم خصائص التي تتميز بها.

1- مفهوم إدارة التغيير الإستراتيجي: حظي مفهوم إدارة التغيير الإستراتيجي باهتمام العديد من الباحثين نظراً

لأهميتها البالغة في إنجاح برنامج التغيير الإستراتيجي، ومن بين المفاهيم التي وردت حوله نجد ما يلي:

- إدارة التغيير الإستراتيجي هي: "كافة الأنشطة الإدارية المتعلقة بتبديل سلوك العاملين أو الهيكل التنظيمي، أو التقنيات المستخدمة في المنظمة." (1)

- وعرفت بأنها: "عملية تتضمن الانتقال بالمنظمة من وضعها الحالي إلى وضع آخر مرغوب فيه خلال فترة إنتقالية." (2)

(1): طارق طه، (2006): السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، مصر: دار الفكر الجامعي، ص 547 .

(2): ماهر صبري، (2009): القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 78، ص 110.

- كما عرفت على أنها: "جهد شمولي مخطط يهدف إلى تغيير وتطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم، وعن طريق تغيير التكنولوجيا المستعملة، وكذلك العمليات والهياكل التنظيمية وذلك سبيلا لتطوير الموارد المادية والبشرية، أو تحقيق الأهداف التنظيمية، أو الهدفين معا".⁽¹⁾
 - وعرفت إدارة التغيير الإستراتيجي على أنها: "سلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى وضع جديد".⁽²⁾
 - وعرفت على أنها: "الاستخدام المنظم للمعرفة والأدوات والموارد المتعلقة بالتغيير والتي تضمن للمنظمة القدرة على تحقيق إستراتيجية الأعمال باعتبارها من الأنشطة التي تتمتع بانضباطية متعددة كما أن إدارة التغيير ليست خيارا بين مجموعة من الحلول التكنولوجية أو التنظيمية أو تلك المتعلقة بالأفراد بل هي خليط متوافق من تلك الحلول جميعا، أو هي بمثابة تصميم لإستراتيجيتها متكاملة لتحقيق النتائج".⁽³⁾
 - وتم تعريفها أيضا بأنها: " عملية إصلاح تهدف إلى معالجة مظاهر العيوب والأخطاء والقصور داخل المنظمة ضمن خطة مدروسة دون إلحاق الضرر بها، وتحدث استجابة للإحساس بأهمية التغيير والتطوير من أجل الخروج من واقع متأزم إلى واقع أفضل لضمان بقاء المنظمة ورفع مستوى أدائها".⁽⁴⁾
 - كما عرفت على أنها: "الإدارة الفاعلة لعمليات التغيير المنظمة بهدف التحديد الواضح للأهداف الإستراتيجية والذي يتضمن تنفيذ إستراتيجيات جديدة تضم في محتواها تغييرات مستمرة روتينية وغير روتينية في المنظمة، أما النطاق الذي يحدث فيه التغيير فيتضمن عوامل عديدة هي البيئة الخارجية والموارد الداخلية للمنظمة والإمكانات والثقافة التنظيمية والهياكل والنظم".⁽⁵⁾
- بسبب ما يتطلبه من عمليات تخطيط، وحشد للموارد المختلفة لتنفيذ المخططات، وذلك حتى تتمكن المنظمة من التفاعل الإيجابي مع التغييرات المستمرة على مستوى بيئتي العمل الداخلية والخارجية.
- من خلال ما سبق نستنتج أن إدارة التغيير الإستراتيجي هي: عملية تحليل وتشخيص والتنبؤ بالتغيرات المختلفة في البيئتين الداخلية والخارجية من أجل تحديد التغييرات الواجب القيام بها على مستوى إستراتيجيات المنظمة أو أهدافها أو رؤيتها،.... إلخ، وحشد الموارد المختلفة لتنفيذ هذه التغييرات وذلك حتى تتمكن من التفاعل الإيجابي مع التغييرات المستمرة على مستوى بيئتي العمل الداخلية والخارجية وهذا وفق برامج دقيقة وواضحة.
- ### 2- خصائص إدارة التغيير الإستراتيجي: تتميز إدارة التغيير بمجموعة من الخصائص من بينها نجد ما يلي:⁽⁶⁾

(1): هاشم حمدي رضا، (2010): إدارة التحول والقيادة الفعالة، الطبعة الأولى، الأردن: دار الرابية للنشر والتوزيع، ص 114.

(2): خضر مصباح الطيطي، (2011): إدارة وصناعة الجودة، الطبعة الأولى، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، ص 239.

(3): سعد علي ربحان المحمدي، المجلد الثالث، مرجع سبق ذكره، ص 120.

(4): بهاء الدين المنجي العسكري، أنعام الحياي، (2015): إدارة التغيير في منظمات الأعمال، الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي، ص 29.

(5): أثمار عبد الرزاق، (2017): إستراتيجية التكامل وإعادة الهندسة، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، ص 38.

(6): زيد منير عوي، (2007): إدارة التغيير والتطوير، الطبعة الأولى، الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ص 22.

- الواقعية: يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، وأن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.
- التوافقية: يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات وإحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.
- المشاركة: تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.
- الشرعية: يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد.
- الإصلاح: بمعنى أنه يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب ومعالجة ما هو موجود من إختلافات في المنظمة.
- القدرة على التطوير والإبتكار: وهي خاصية عملية لإدارة التغيير، فالتغيير يتعين أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم، فالتغيير يعمل على الإرتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه.
- القدرة على التكيف السريع مع الأحداث.
- يتطلب التغيير الموارد البشرية الكفوء: أي أن تكون الكفاءات البشرية بمختلف المستويات الإدارية على درجة عالية من الكفاءة للتمكن من إدارة التغيير وتنفيذه بكفاءة وفعالية ولبلوغ الأهداف بأقل التكاليف.⁽¹⁾
- القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: إن إدارة التغيير لا تتفاعل مع الأحداث فقط ولكنها أيضا تتوافق وتتكيف معها.⁽²⁾
- الرشد: وهو صفة لازمة لكل عمل إداري، وبصفة خاصة في إدارة التغيير إذ يخضع كل قرار وكل تصرف لاعتبارات التكلفة والعائد فليس من المعقول أن يحدث التغيير خسائر ضخمة يصعب تغطيتها بعائد يفوق هذه الخسائر.⁽³⁾

المطلب الثاني: مناهج ونماذج إدارة التغيير الإستراتيجي

تتنوع وتتعدد مناهج ونماذج التي تستخدمها المنظمة في إدارة التغيير الإستراتيجي وهذا راجع إلى أنه لكل منظمة ظروفها وبيئتها الخاصة تختلف عن غيرها من المنظمات، لذلك نجد أن العديد من الباحثين قد ساهموا في تقديم نماذج ومناهج مختلفة إلا أن جوهرها والهدف منها واحد وهو ضمان التنفيذ الفعال والناجح للتغيير الإستراتيجي.

(1): عاكف لطفي خصاونة، (2011): إدارة الإبداع والابتكار، الطبعة الأولى، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، ص 195.

(2): ثروت مشهور، (2010): إستراتيجيات التطوير الإداري، الطبعة الأولى، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، ص 81.

(3): محمد قريشي، (2014): التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 92.

1- مناهج إدارة التغيير الإستراتيجي: ينبغي على المسؤولين على إدارة التغيير الإستراتيجي في المنظمة تحديد

من أين تبدأ عملية التغيير في المنظمة حيث أنه يمكن إحداث التغيير من خلال المناهج التالية:⁽¹⁾

- التغيير من الأعلى إلى الأسفل: ويحدث التغيير في ظل هذا المنهج وفقا لخطوط السلطة الرسمية حيث تتولى الإدارة العليا وضع سياسات التغيير وتتخذ القرارات اللازمة لقيادة وتوجيه التغيير دون تدخل الإدارات الأقل في المنظمة، ويصلح هذا المنهج عادة في التغيير الإستراتيجي حيث تصبح الإدارة العليا هي المسؤولة عن التغيير وقراراته، ويتميز هذا المنهج بالسرعة والفعالية بإحداث التغيير الرئيسي في المنظمة، ولكن يعاب عليه أنه قد يواجه مقاومة من المستويات الإدارية الأقل خاصة إذا كانت هذه المستويات غير جاهزة لتقبل التغيير أو لأن قياداتها الإدارية لا تحظى بالقبول .

- التغيير من الأسفل إلى الأعلى: ويفترض هذا المنهج وجود بيئة تنظيمية مفتوحة للتغيير حيث يتوافر التشجيع الكافي للعاملين لأخذ المبادرة لاقتراح التغيير المناسب على المستويات التشغيلية والتكتيكية، ولكن يظل التغيير الاستراتيجي من مسؤولية الإدارة العليا، وفي حالة افتقار المناخ المشجع على الابتكار والتطوير في المستويات الأقل أو في حالة عدم التشجيع والتأييد للتغيير ودعم تنفيذه من المستويات الإدارية الأعلى فإن مصير هذا المنهج هو الفشل.

- المنهج المتكامل: ويقوم هذا المنهج على المشاركة من جانب جميع المشتريات الإدارية في تقرير وإحداث التغيير المرغوب، وفي ظل هذه المشاركة يمكن تكوين فرق أو جماعات عمل من المستويات التشغيلية لتقديم مقترحات و متابعة تنفيذ برامج التغيير كما أن هناك نظام لمكافأة أصحاب العقول النيرة للتغيير والتطوير، ويتميز هذا المنهج المتكامل والقائم على المشاركة بأن الجميع يكون مسؤولا عن التغيير، وسوف تقل احتمالات المقاومة للتغيير نظرا للمشاركة وقبول الغالبية به، وفي نفس الوقت إذا لم يتم إستخدام هذا المنهج بدقة ومن خلال دراسة منهجية فإن جهود التغيير سوف تنتشت وربما تنتهي بالفشل.

2- نماذج إدارة التغيير: لقد ساهم العديد من الباحثون في تقديم نماذج لإدارة التغيير والتي تضم مراحل عملية

التغيير الإستراتيجي داخل المنظمة وفيما يلي سوف نقوم بعرض أهم هذه النماذج.

أ - نموذج لورنس ولورش: يقوم هذا النموذج على أربعة مراحل أساسية وهي:⁽²⁾

- مرحلة التشخيص: وتتضمن دراسة ومعرفة الاختلافات بين النتائج الحالية أو المتحققة والنتائج المطلوب تحقيقها.

- مرحلة التخطيط: ويتم في ضوءها وضع وتحديد الإستراتيجيات المناسبة للتغيير.

⁽¹⁾: بلكير يومين، (2009): إدارة التغيير والأداء المتميز في المنظمات العربية، الطبعة الأولى، دبي: دار العالم العربي للنشر والتوزيع، ص ص 47-

⁽²⁾: محمد الصيرفي، (2007): إدارة التغيير، الطبعة الأولى، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، ص 80.

- مرحلة التنفيذ: وتشمل القيام بترجمة تلك الإستراتيجيات إلى سلوك فعلي خلال المدة المحددة.
- مرحلة التقييم: حيث نقارن النتائج المتحققة مع الأهداف الموضوعية لغرض تشخيص الانحرافات الحاصلة وأسبابها.

ب- نموذج كوتر: يرتكز هذا النموذج على ثماني خطوات رئيسية متسلسلة وهي كالآتي:⁽¹⁾

- الحاجة الملحة للتغيير من خلال الإقناع، لماذا هناك حاجة للتغيير؟
- تكوين تحالف أو إئتلاف ما يكفي من القوة؛
- تشجيع الفريق على تكوين رؤية إستراتيجية لتحقيق الكفاءة في الأداء؛
- نشر الرؤيا إلى جميع أفراد المنظمة حتى يتمكنوا من المشاركة؛
- تمكين ودعم العمل والتخلص من العوائق، والإعتراف بالتقدم والإنجازات؛
- التخطيط وصنع النجاحات في المدى القريب من خلال أهداف يسهل تحقيقها؛
- تحسين وتعزيز التغيير المستمر وإبراز الأحداث الهامة التي تم إنجازها؛
- إدخال مفهوم التغيير وجعله من نسيج العمل مع دعم التغيير الناجح.

ت- نموذج هلريكال وسلوكوم: وتمر عملية التغيير حسب هذا النموذج وفق المراحل التالية:⁽²⁾

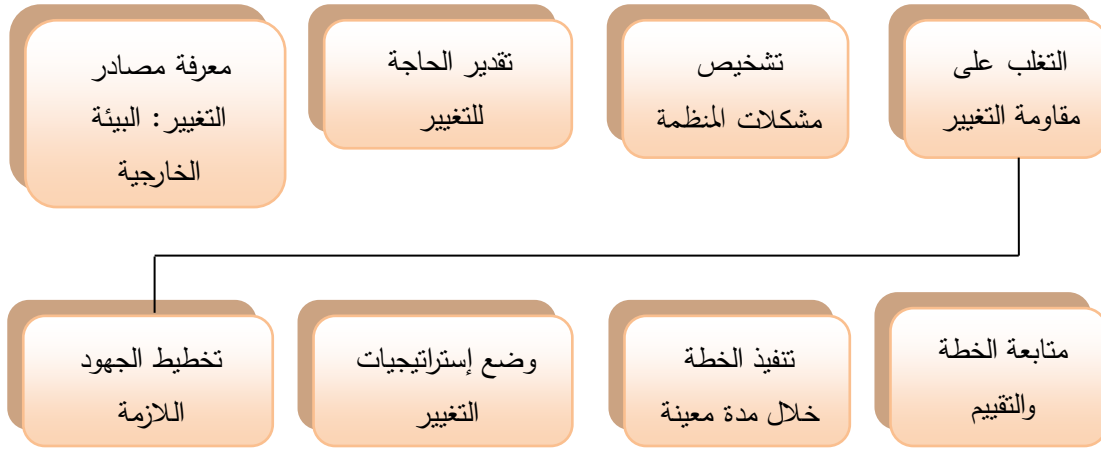
- معرفة مصادر التغيير؛
- تقدير الحاجة للتغيير؛
- تشخيص مشكلات المنظمة؛
- التغلب على مقاومة التغيير؛
- تخطيط الجهود اللازمة للتغيير؛
- وضع إستراتيجيات التغيير؛
- تنفيذ الخطة خلال مدة معينة؛
- متابعة الخطة ومعرفة نواحي الضعف والقوة فيها.

ويوضح الشكل التالي نموذج هلريكال وسلوكوم.

⁽¹⁾: عز الدين علي السويسي، نعمة عباس الخفاجي، (2014): الميزة التنافسية وفق منظور إدارة التغيير التنظيمي، الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع، ص 38.

⁽²⁾: خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم حمود، (2009): نظرية المنظمة، الطبعة الرابعة، الأردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع، ص 378.

الشكل رقم(03): نموذج هيريكال وسلوكوم



المصدر: خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم حمود، (2009): *نظرية المنظمة*، ط4، الأردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع، ص 378.

ث - نموذج كارت لوين: تبنى هذا النموذج ثلاثة خطوات رئيسية من أجل إحداث أي عملية تغيير داخل المنظمة وهي كالآتي:⁽¹⁾

- مرحلة الإذابة: في هذه المرحلة تقوم الإدارة بإذابة هذه المقاومة وتهيئة الأعضاء لتلقي التغيير بالقبول والرضا، وعلى الإدارة أن تنظر في الأسباب والدوافع الحقيقية الكامنة وراء مقاومة التغيير وتعمل على إذابتها وتغيير قنوات أعضاء المنظمة.
- مرحلة التغيير: بعدما أصبح المديرون والعاملون متحررين من الأنظمة القديمة البالية، بل ربما ناقمين عليها، يأتي دور التدخل الواقعي، حيث يقوم القائلون على التغيير بالتدخل المباشر في تغيير القيم والأنظمة والإجراءات والأساليب والممارسات السلوكية المتبعة في العمل.
- مرحلة التجميد: بعدما تم التوصل إلى نتائج جديدة، التي تعني أنظمة وقواعد وإجراءات وممارسات وسلوكيات جديدة، يحتاج الأمر الآن إلى تثبيت وتقوية ذلك والمحافظة على ما تم تحقيقه وإنجازه، وهذا ما يسمى بالتجميد. والجدول التالي يوضح المراحل السابقة.

(1): نعيم إبراهيم الظاهر، (2010): *أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها*، الطبعة الأولى، الأردن: عالم الكتب الحديث، ص 438.

الجدول رقم(03): نموذج لوين لإدارة التغيير.

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة
إذابة الجليد	التغيير	إعادة التجميد
إيجاد شعور بالحاجة للتغيير	تغيير الأفراد	تعزيز النتائج
تقليل المقاومة للتغيير	تغيير الأعمال	تقييم النتائج
	تغيير البناء التنظيمي	إجراء التعديلات
	تغيير التقنيات	

المصدر: خاتمة لواتي، (2013): تسيير التغيير في ظل تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ص 76.

المطلب الثالث: إستراتيجيات إدارة التغيير الإستراتيجي

يستند نجاح أي منظمة في إحداث التغيير إلى عدد من الإستراتيجيات من بينها نجد ما يلي:

أ- إستراتيجية التغيير المتدرج: تعتبر هذه الإستراتيجية من الطرق الفعالة للتعامل مع التغيير سواء كان ذلك التغيير مخططاً له مسبقاً، أو فرضته ظروف طارئة، ألا أن هذه الإستراتيجية تتأثر بعوامل عديدة منها: مهارة وقدرات العاملين ورغبتهم بالمشاركة، ثقافة المنظمة، التشجيع المستمر، وعليه يمكن إستخدام الأساليب التالية لضمان نجاح إستراتيجية التغيير المتدرج وهي:⁽¹⁾

- المشاركة واسعة النطاق: يمكن إستخدام هذا الأسلوب عندما تكون مقاومة التغيير منخفضة، وكذلك ضرورة إحداث التغيير منخفضة، إذ يمكن من خلال هذا الأسلوب السماح للأفراد الذين قد يؤثر عليهم التغيير أن يلعبوا دوراً كبيراً في تحديد ما هو التغيير وكيفية إحداثه.
- إستراتيجية المشاركة المركزة: يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون درجة إلحاح التغيير عالية، ودرجة مقاومته منخفضة، وفي هذه الحالة لا يوجد لدى المدير أو القائد الوقت الكافي لإشراك جميع العاملين، وهنا يتطلب عليه إتباع أسلوب المشاركة المركزة؛ حيث يركز على الأفراد المهمون والحاسمون في نجاح عملية التغيير.
- إستراتيجية الإقناع: يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون درجة مقاومة التغيير عالية، ودرجة الإلحاح منخفضة ففي هذه الحالة يوصى بأسلوب الإقناع حيث يتم إقناع الأفراد والذين يؤثر عليهم التغيير بضرورة قبوله من خلال خلق رؤية مشتركة للحالة المنشودة، وبالتالي العثور على أفضل الحلول من خلال العاملين في المؤسسة.

(1): محمد بن يوسف النمران العطيات، (2006): إدارة التغيير، الطبعة الأولى، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، ص 209.

- إستراتيجية الإجبار: يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون هناك ضرورة ملحة للتغيير وهناك مقاومة عالية للتغيير وتكون هذه الحالة عندما يرى المدير أن الطرق الإقناعية لا تفيد أو أنها تأخذ وقتاً طويلاً. ويمكن توضيح الإستراتيجيات السابقة في الشكل التالي:

الشكل رقم(04): إستراتيجيات التغيير المتدرج

مرتفعة	درجة المقاومة	منخفضة
مرتفعة	الإجبار	مشاركة واسعة
منخفضة	الإقناع	مشاركة مركزة

المصدر: محمد بن يوسف النمران العطيات، (2006): إدارة التغيير، الطبعة الأولى، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، ص 211.

- ب- إستراتيجية التغيير البنوي: يحتاج تطبيق هذه الإستراتيجية إلى الكثير من الحذر والتروي نظراً للنتائج السلبية التي يمكن أن تترتب عنها ك فقدان بعض الموظفين لمناصبهم، فالتغيير البنوي يسعى إلى إعادة تشكيل المنظمة بطريقة جديدة، وتتبع هذه الإستراتيجية من أجل تحقيق نجاحها الإستراتيجيات التالية:⁽¹⁾
- إستراتيجية البراعة القيادية: تعتمد هذه الإستراتيجية عندما تكون المنظمة في مأمن، ومقاومة التغيير ضعيفة، في هذه الحالة يتقدم أحد الرموز الذين يحظون بثقة الموظفين، بمشروعها التغيير مدعوماً في ذلك ببعض العناصر المؤيدة وهذا يحتاج إلى تخطيط مركز وشامل.
 - إستراتيجية الإقناع: يعتمد هذا النوع من الإستراتيجيات حين تحل أزمة داخل المنظمة وبمعرفة الموظفين بها مع ضعف مقاومة التغيير، ولتجاوز هذه المرحلة الحرجة تلجأ القيادة إلى أسلوب الإقناع وذلك بطمأننة العاملين.
 - إستراتيجية الإلزام: في بعض الأحيان لا تجدي وسائل الإقناع أو أسلوب البراعة القيادية إذا كانت مقاومة التغيير مرتفعة مع غياب أزمة داخل المنظمة، وفي هذه الحالة يسعى القائد إلى تنفيذ أسلوب الإلزام في التغيير لعدم إتساع الوقت لتبني أساليب أخرى، مع حرصه على غرس الثقة المتبادلة بين الموظفين.
 - الإستراتيجية الديكتاتورية: يستخدم هذا الأسلوب من أجل إنقاذ منظمة في طريقها إلى الإضمحلال، حيث تشتد المقاومة للتغيير وتخشى القيادة زوال المنظمة، فتسارع إلى تطبيق هذا الأسلوب القاسي الذي لا يهتم بالجوانب المعنوية للعمال لأن دافع البقاء أقوى من الاهتمام بالمعنويات.

(1): بهاء الدين المنجي العسكري، أنعام الحياي، مرجع سبق ذكره، ص 50.

المطلب الرابع: عوامل نجاح إدارة التغيير الإستراتيجي

تتمثل الطريقة الفعالة لضمان استدامة التغيير في إشراك القادة والمديرين في عملية التغيير من البداية. لذلك سيحتاج القادة إلى أن يكونوا ماهرين في القدرة على دمج أنفسهم في عمليات التغيير من البداية حتى لا تبدأ العملية وتنتهي في قسم واحد وتتدفق إلى كل قسم بطريقة صوامع سيطلب من القادة أيضاً فهم ثقافة ونقاط القوة والضعف في مختلف الإدارات وأن يكونوا قادرين على إقامة روابط بينهم كما أن القادة سوف يحتاجون إلى إنشاء "هدف مشترك" بين المسؤولين التنفيذيين ورؤساء الأقسام، ولكي يتماسك التغيير يجب أن يكون القادة أيضاً قادرين على تحويل وحدات أو فرق العمل والبنية التحتية (النظم والسياسات ، إلخ) بشكل فعال بطريقة تحافظ على التغيير في المؤسسة.(1)

"النجاح" في تنفيذ التغيير يرتبط بنشر التغيير في البيئة الداخلية، قد يؤدي التغيير الناجح إلى حد ما في أي منظمة معينة إلى زيادة فرص نشره في البيئة بشكل أكبر.(2)

حتى تضمن المنظمة نجاح عملية التغيير الإستراتيجي يجب أن تتوفر في إدارة التغيير جملة من المتطلبات والشروط التي تدعم ذلك، ومن بين هذه المتطلبات نجد ما يلي(3)

- التوجيه والوعي بالتغيير: تشكل الإدارة العليا لجنة توجيه لإدارة عملية التغيير الإستراتيجي يتمثل دورها في الإشراف على المرحلة بكاملها وتتألف من مديرين وعاملين، وبفضل أن يكن المدير الأعلى هو المشرف على عملية التغيير توزع هذه اللجنة الأدوار والمسؤوليات لكنها غير مسؤولة عن عملية صنع القرار، بل تقوم بتقديم التوصيات ووضع إستراتيجيات وتنفيذها وتهيئة بيئة آمنة للعاملين للاستفادة من تجارب الماضي والوقوف على ردود الفعل وتشخيص إيجابيات العملية وسلبياتها.
- التعرف على ثقافة المنظمة والاستعداد للتغيير: وفيها يتم التعرف على ثقافة المنظمة وتقييم استعدادها للتغيير عبر استقصاء آراء الجميع في المنظمة من العاملين والمتضررين من التغيير الإستراتيجي والإطلاع على ردود الفعل في المنظمة وتقبل أفكار جديدة لا ينظرون إلى المنظمة كونها تدير صوت الزبون وأن المنظمة تتجاهل متطلبات الزبون لتعمل الإدارة على توضيح الثقافة وإمكانية تطويرها بنجاح لجعلها ثقافة منتجة والعمل على تنفيذ الإستراتيجية بالاستفادة من دعم أهداف المنظمة الرئيسية.

(1) : Helisse Levine, Nicole J. Christian, Beverly P. Lyons, (2013) : **Organizational Change Skill Acquisition and Change Agency Preparedness in U.S. NASPAA-Accredited MPA Programs**, Journal of Public Affairs Education, Vol. 19, No. 3, p 481.

(2) : Laurie K Lewis, (2011): **Organizational Change Creating Change Through Strategic Communication**, United Kingdom : Wiley, P34.

(3): معن وعد الله المعاضدي، (2018): إسهامات قدرات تقانات المعلومات من خلال خفة الحركة الإستراتيجية في إدارة التغيير الإستراتيجي، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية الاقتصادية (المجلد 8، العدد 2)، ص ص 287-288.

- بناء رؤيا التغيير الإستراتيجي: وتعد هذه المرحلة بمثابة مرحلة إبداع لعملية التغيير الإستراتيجي إذ تعمل لجنة التوجيه لتوضيح الرؤية المستقبلية لما ستكون عليه المنظمة بعد عملية التغيير بأكملها وقد نفذت بنجاح ثقافة جديد وواضحة.
 - تطوير إستراتيجيات التغيير ويتم في هذه المرحلة تطوير إستراتيجيات التغيير من أجل ردم الفجوة بين الحاضر والمستقبل المحدد في الرؤيا أساسا إذ تعد إستراتيجيات التغيير ترجمة لرؤيا ما تسعى المنظمة لتكون عليه من وجهة نظر العاملين والزبون ويمثل ذلك الإطار المستمد من فهم العاملين لاحتياجات الزبائن التي تضيف منتجات تقدمها المنظمة من أجل تلبية احتياجات الزبائن وتوقعاتهم وبذلك تكون إستراتيجيات واضحة ومفهومة لدى العاملين.
 - تحليل الخطر: لا بد أن يأخذ الخطر جزءا من الاهتمام عند تطوير إستراتيجيات التغيير، على الرغم من قيام المنظمة بوضع حواجز لمنع حدوث الخطر والتعرف على مسبباته وإدراجه مع الحالات الطارئة التي تواجه المنظمة لأن الخطر هو القوة الأكبر التي تشل عمل المنظمة ولا تستطيع المنظمة التخلص منه، وأن مستوى الخطر الذي ستواجهه المنظمة يتناسب وحجم الفرصة التي تواجهها المنظمة وقدرتها على ذلك كما أنه من غير المرجح أن تنمو المنظمة جراء التغيير الإستراتيجي وتطوير الكفاءة التشغيلية من دون خطر وأن الإستراتيجيات المنخفضة الخطر عادة ما يكون احتمال تنفيذها منخفضا.
 - تهيئة خطة التغيير الإستراتيجي: يتضمن تغيير الخطة تحديد الأهداف المطلوبة لتلبية كل من إستراتيجيات التغيير وخطة العمل التفصيلية اللازمة لتلبية الأهداف التي حددتها الإدارة ويضاف إليها مقاييس الأداء لضمان وضوحها عند كل تغيير في الإستراتيجية.
 - وضع القيم والمبادئ: إن نجاح تنفيذ التغيير الإستراتيجي مهم للجميع إذ يتضمن ذلك تغيير كل شيء يفعله العاملين ويتطلب منهم فهم الإجراءات اللازمة والالتزام بها وتنفيذ التغييرات لهذا يبدو مهما تحديد السلوكيات اللازمة للتغيير إثباتها لتنفيذ التغيير الإستراتيجي وتحديد أسلوب واحد ناجح لتنفيذ التغيير عبر صياغة هذه القيم والمبادئ.
- وقد أضاف بعض الباحثين مجموعة من العوامل التي تضمن لبرنامج التغيير الإستراتيجي نجاحا فعالا وهي:⁽¹⁾
- أن يكون المدير قدوة في ممارسة التغيير؛
 - تشجيع السلوكيات الإيجابية المتلائمة مع التغيير بما يحقق الانسجام بين العاملين؛
 - تبسيط لغة التغيير لتسهيل فهم العاملين لآليات التغيير وفوائده؛

(1): حسين أحمد الطروانة، أحمد يوسف عريقات، توفيق صالح عبد الهادي، شحادة العرموطي، (2012): نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، ص 185.

- اعتماد أسلوب الفريق في التغيير باعتبار الجهد الجماعي أكثر نضجا من الفردي؛
- تبني فلسفة الإبداع كمدخل للتغيير والتحديث من خلال إنكاء روح المنافسة بين العاملين لتقديم الاقتراحات ومناقشتها وليس رفضها دوماً؛
- إدخال العاملين في ورش عمل تحاكي الواقع المطلوب حتى يعتادوا التغيير ويألفوه؛
- التأكد من فهم العاملين لأدوارهم في تنفيذ فعاليات التغيير حتى يتحقق لديهم الدافع نحو التغيير؛
- العمل على أن يمس التغيير جوهر الوظائف وليس الشكليات؛
- استثمار تجارب الأفراد مع التغيير وحثهم على نشر الثقافة الإيجابية المؤدية للتغيير لدى بقية العاملين؛
- التركيز على توجيه جهود التغيير نحو تحسين الأداء من خلال تغيير مهارات الأفراد لتحقيق هذا التحسين.

وعليه فإن القيادة تمكن التغيير أو تقيدته حيث أنه هناك ستة أدوار رئيسية يجب على القادة أن يلعبوها إذا أرادوا التفاوض بنجاح على برامج التغيير الرئيسية، الأول هو حشد الالتزام بالتغيير عن طريق إجراء تقييم مشترك مع مجموعات المصالح المختلفة حول طبيعة المشكلات التي تواجه المنظمة. ثانياً ينبغي تطوير رؤية مشتركة لماهية التغييرات الضرورية. ثالثاً هناك حاجة إلى تعزيز الإجماع على الرؤية والكفاءة في سنّها والتماسك لإبقائها تتحرك. رابعاً يجب أن تنتشر التغييرات في جميع أنحاء المنظمة دون أن يتم دفعها من أعلى إلى أسفل. خامساً من الضروري إضفاء الطابع المؤسسي على التغيير من خلال سياسات وإجراءات وأنظمة وهياكل رسمية. أخيراً يجب مراقبة التغييرات المنفذة وتعديلها عند حدوث مشاكل لا مفر منها.⁽¹⁾

الاستنتاج العام هو أن عوامل نجاح إدارة التغيير الإستراتيجي يجب أن تتبع منهجاً متواصلاً حيث يكون الأسلوب الذي يجب الدفاع عنه واستخدامه هو نتاج لتقييم الصعوبات التي تواجهها المنظمات بالنسبة لأولئك الذين يتطلعون إلى فلسفة معينة ، قد يكون هذا أسهل من الفعل لكن التحديات الاقتصادية قد تجعل من الضروري أن يوسع المسؤولين عن التغيير تقييمهم للأسلوب الذي قد يكون ضرورياً في الواقع.⁽²⁾

(1) : John Amis , Trevor Slack and C.R. Hinings, (2004): **Strategic Change and the Role of Interests, Power, and Organizational Capacity**, Journal of Sport Management, vol 18, p 162.

(2) : Paul Dainty, Andrew Kakabadse, (1990) : **Organizational Change: A Strategy for Successful Implementation**, Journal of Business and Psychology, Vol. 4, No. 4, p 470.

المبحث الثالث: مقاومة التغيير الإستراتيجي وسبل معالجتها

غالبا ما ينشأ عن عملية التغيير تحفظ أو معارضة من جانب الأفراد المتأثرين بحدوثه أو الذين يعتقدون احتمال تأثرهم، وذلك لعدم استعدادهم لقبوله، لذا يجب على الإدارة أن تتعرف على أسباب مقاومة التغيير وإيجاد الآليات والأساليب المناسبة للتقليل من إنعكاسات هذه الظاهرة.

المطلب الأول: مفهوم مقاومة التغيير الإستراتيجي

تعتبر مقاومة التغيير من أصعب الأمور في التعامل معها لذلك يجب فهمها جيدا وتحدد أسبابها بدقة وموضوعية. ولقد تعرض تحديد مفهوم مقاومة التغيير إلى إهتمام العديد من الباحثين لما له من أهمية بالنسبة للمنظمات، ومن بين هذه المفاهيم نجد ما يلي:

- مقاومة التغيير هي: "إستجابة عاطفية وطبيعية إتجاه ما يعتبر خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي".⁽¹⁾
 - وعرفت على أنها: "ردود فعل سلبية للأفراد إتجاه التغييرات التي قد تحصل أو التي حصلت بالفعل في المنظمة لاعتقادهم بتأثيرها السلبي عليهم".⁽²⁾
 - كما عرفت بأنها: "إمتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الإمتثال له بالدرجة المناسبة والتوجه إلى المحافظة على الوضع الراهن".⁽³⁾
 - وعرفت مقاومة التغيير على أنها: "سلوك يقوم به المقاوم يصدر من إحساسه بنقص أو عجز عن القيام بالتغيير المطلوب، وعدم اليقين بنتائجه بهدف الثبات على الوضع الراهن ومحاولة إفشال التغيير المبرمج".⁽⁴⁾
- من خلال المفاهيم السابقة نستنتج أن مقاومة التغيير هي سلوك الإمتناع عن التغيير ورغبة الأفراد الحفاظ على الوضع الحالي خوفا من الآثار السلبية التي قد تنتج عن هذا التغيير.
- ومن بين الأسباب التي تدفع الأفراد إلى مقاومة التغيير ما يلي:⁽⁵⁾
- الخوف من نقص الدخل بعد أن تحل الآلة محل العامل؛
 - الخوف من نقل العاملين إلى مناطق أخرى بعيدة؛

(1): بلال خلف السكارنة، (2009): التطوير التنظيمي والإداري، الطبعة الأولى، الأردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع، ص 319.

(2): حيدر خضر سليمان، دور الأنماط القيادية في تحديد نمط التغيير لدى العاملين، المؤتمر العلمي الدولي حول إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 21-24 أبريل 2008.

(3): فريد كورتل، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير، الملتقى العلمي الدولي حول إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 21-24 أبريل 2008، ص 6.

(4): صليحة بوصدوري، (2015): الإبداع كمدخل لتسيير التغيير في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، ص 64.

(5): سامح عبد المطلب عامر، محمد سيد قنديل، (2010): التطوير التنظيمي، الطبعة الأولى، الأردن: دار الفكر ناشرون وموزعون، ص 102.

- الخوف من الإستغناء عن بعض العاملين؛
 - الخوف من تحملهم أعباء ومسؤوليات جديدة؛
 - تزايد الشكوك حول احتمال نجاح مشروع التغيير، خاصة إذا سبقته مشروعات تغيير فاشلة؛
 - نقص المعلومات عن محتوى التغيير، لنقص الاتصال والإيضاح من طرف الإدارة؛
- على الرغم من أن الحواجز المذكورة أعلاه يمكن أن يكون لها تأثير على عملية التغيير هناك أسباباً أخرى تدفع العاملين لمقاومته وهي: (1)

- وجود فجوة في المصادقية بين بيان الإدارة العليا للفلسفة والقيم والممارسات وسلوكها الفعلي
- استخدام الحلول المعلقة أو أجزاء برنامج التغيير التي لا تستند إلى أهداف تغيير محددة.
- منظور زمني قصير أو توقع غير واقعي لنتائج قصيرة الأجل؛
- الاعتماد المفرط على أو استخدام غير مناسب من الاستشاريين الخارجيين وهذا هو شراء الخبرة كونك غير راغب أو غير قادر على تطويرها يمكن أن يكون عائقاً كبيراً؛
- نقص التواصل وتكامل جهود التغيير بين مختلف مستويات المنظمة؛
- البحث عن حلول سريعة للفعالية التنظيمية.

المطلب الثاني: أشكال مقاومة التغيير الإستراتيجي

هناك عدة أشكال يعبر بها الأفراد عن مقاومتهم للتغيير، كما أن المقاومين للتغيير هم أنواع وفيما يلي سوف نقوم بالتعرف عليهم. من بين الأشكال الشائعة لمقاومة التغيير ما يلي: (2)

- قيام الفرد بالتهجم على أي فكرة أو أي رأي جديد؛
- توجيه العديد من الأسئلة من قبل الفرد، بعضها ليس له صلة بالتغيير؛
- يظهر الفرد أنه منزعج وغير قادر على إتخاذ القرار قرار بشأن التغيير المقترح؛
- يقوم الفرد بتحويل المناقشة إلى مجادلة فكرية ويحاول تحليل لماذا يعتقد بأن الأسلوب الحالي هو الأفضل؛

- يثير الفرد نتائج سلبية للمقترحات المقدمة، حتى وإن كانت هذه النتائج ليست لها صلة بالتغيير؛
- يقلل الفرد من الحاجة إلى التغيير؛

وبضيف بعض الباحثين أشكال أخرى لمقاومة التغيير وهي كالتالي: (3)

- التماطل في تأدية العمل؛

(1) : Asil ALKAYA, Erdem HEPKATAN, (2003) : **Organizational Change**, YÖNETİM VE EKONOMİ, Cilt:10, Sayı:1, p138.

(2): حسين محمود حريم، (2006): **تصميم المنظمة**، الطبعة الثالثة، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، ص 357.

(3): أحمد بن عيشاوي، (2013): **إدارة الجودة الشاملة**، الطبعة الأولى، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، ص 49.

- رفض تنفيذ إجراءات التغيير؛
 - اللجوء للتخريب والعنف؛
 - الإضراب عن العمل.
- من أجل مواجهة سلبية مقاومة التغيير يجب معرفة أنماط المقاومين الممكن مواجهتهم، حتى يمكن معرفة كيفية الحد من خطر هؤلاء، حيث يمكن التمييز بين خمسة عشرة نمطا للمقاومين وهم:⁽¹⁾
- المتجاوب: يدعي هذا المقاوم أن له تجربة وخبرة طويلة في مجال التغيير، مما يمكنه الحكم على فشل هذا التغيير بحكم هذه التجربة.
 - المتسائل: يعمل المتسائل على توجيه عدد كبير من الأسئلة بطريقة ملتوية خبيثة ويركز فيها على الأسئلة التي تتناول أمورا هامشية جزئية، حتى يبين فشل المشروع التغيير.
 - المتسلق: يقوم هذا المقاوم بالتسلق إلى القيادات العليا والوصول إلى متخذي القرار، ويعمل على كسب ثقتهم من خلال إقامة علاقات اجتماعية متميزة، ليعمل فيما بعد على إستغلال هذه الثقة في مقاومته وإقناعهم بعدم جدوى هذا التغيير.
 - المعمم: وهو الذي يعمل على تعميم حادثة فردية، لجعل الأخطاء الصغيرة والقليلة أخطاء كبيرة وكثيرة ويعمل على إقناع الكل بعدم صلاحية التغيير.
 - الثرثار: وهو الذي يكثّر الكلام والحوار والتعليق دون أن يترك للمغير فرصة للحديث.
 - الملتقط: يقوم الملتقط برصد قادة التغيير عند الحديث ليلتقط أي عبارات تخدم مقاومته ويستدل بها بأن التغيير فاشل وغير ناجح وبديل ما قاله المغيرون.
 - المركب: يعمل على تركيب جميع الكلمات والعبارات والآراء والمواقف والمشاهد ليستعملها في إثبات فشل عملية التغيير.
 - المسوف: وهو من أخطر أنواع المقاومين، و الذي ربما يمدح المشروع التغيير ويثني على صاحبه، ولكنه يعقب فيقول: إن وقت المشروع ليس الآن، وينبغي تأجيله إلى السنة القادمة.
 - الثعلب: أي الماكر الذي يتلاعب على كل الحبال ويتآمر بخبث ودهاء ويتلون مع كل حال ويتعامل بوجوه عدة، ويظهر غير ما يبطن.
 - المشاجر: وهو الذي يقاوم العملية التغييرية ويقضي عليها عن طريق المشاجرة والعراك.
 - المنسحب: وهو الذي يعبر عن مقاومته بالإنسحاب والخروج من المكان الذي يناقش فيه المشروع التغيير مما يسبب توترا لدى الآخرين.

(1): بورصا ص وداد، مرجع سبق ذكره، ص 106.

- الذاتي: وهو الذي لا يفكر إلا في ذاته، ولا يريد إلا من يخدم مصلحته الشخصية، ومن ثم قبوله للفكرة التغييرية أو رفضه لها يعتمد أولاً وأخيراً على مدى تحقيقها لمصالحه وليس إلا.
- العقرب: وهو الذي يلدغ مباشرة صاحب الفكرة التغييرية ويشوه صورته عند الجميع، ذلك لأن زعزعة الثقة بصاحب التغيير هو في الحقيقة زعزعة الثقة في التغيير نفسه.
- المساوم: وهو الذي يتفاوض مع الغير ويساومه في تغييره بحيث يصلان إلى حل وسط أو حل يشوه التغيير ويخرجه عن جوهره.
- التآمري: وهو صاحب النفسية التآمرية التي لا تنتظر إلا بمنظار التآمر فيظن أن الآخرين يتآمرون عليه في مشاريعهم التغييرية لذا فهو يتآمر عليهم كما يظن أنهم يتآمرون عليه.

المطلب الثالث: إيجابيات وسلبيات مقاومة التغيير الإستراتيجي

- إن مقاومة الأفراد للتغيير له العديد من السلبيات والإيجابيات وعلى المنظمة أن تستثمر في كلاهما من أجل إنجاح عملية التغيير، وفيما يلي سوف نقوم بعرض كل منها.
- أ - إيجابيات مقاومة التغيير الإستراتيجي: من أهم التأثيرات الإيجابية لمقاومة التغيير ما يلي:⁽¹⁾
- تؤدي مقاومة التغيير إلى إجبار إدارة المنظمة على توضيح أهداف التغيير ووسائله، وآثاره بشكل أفضل؛
 - تكشف مقاومة التغيير في المنظمة عن عدم فعالية عمليات الإتصال وعن عدم توافر النقل الجيد للمعلومات؛
 - إن حالة الخوف من التغيير ومشاعر القلق التي يعاني منها الأفراد العاملون تدفع إدارة المنظمة إلى تحليل أدق للنتائج المحتملة للتغيير سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة؛
 - تكشف مقاومة التغيير النقاب عن نقاط الضعف في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المنظمة؛
 - مقاومة التغيير يمكن أن تساعد على إكتشاف بعض مجالات ومواطن الصعوبات التي يحتمل أن يسببها التغيير، وبذلك تقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات الوقائية قبل أن تتطور وتتفاقم المشكلة، وفي ذات الوقت يمكن أن تشجع الإدارة على بذل مزيد من الجهد والاهتمام بإعلام الموظفين وإحاطتهم بالتغيير، والذي يؤدي في النهاية إلى تقبل أفضل للتغيير.⁽²⁾

(1): ماجد عبد المهدي مساعد، (2013): إدارة المنظمات، الطبعة الأولى، الأردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع، ص355.

(2): برياي كمال، (2015): دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، ص 152.

ب - سلبيات مقاومة التغيير الإستراتيجي: من بين السلبيات التي تنجر عن مقاومة التغيير ما يلي: (1)

- تشكيك القيادة في مدى فعالية برامج التغيير؛
- تحويل جهود المعنيين ببرامج التغيير من تنفيذ البرامج إلى البحث عن أساليب التغلب على هذه المقاومة؛
- تؤدي المقاومة إلى إطالة المدة اللازمة لتطبيق برامج التغيير؛
- انخفاض الأداء لاسيما في ظل إنشغال العاملين بالصراعات وهو ما يؤثر على فعالية الإنتاج بانخفاض مستوياته وارتفاع تكاليفه؛
- انخفاض ولاء العاملين وانتمائهم للمنظمة وترسيخ أساليب العمل القديمة؛
- فشل التغيير برمته وإحتمال إنهيار المنظمة لعدم تجاوبها مع متطلبات العصر أو على الأقل تعطيل الأعمال والإخلال بسلامة سيرها؛
- التخلف: وهنا تظهر سلبيات المقاومة بجلاء في تخلف المنظمة عن مجارات مثيلاتها على الأقل محاولة اللحاق بها في زمن السرعة والتطور والإبداع؛
- ارتفاع معدلات التسرب والدوران الوظيفي؛
- التحلل والتفكك: وهنا تصل المنظمة إلى مراحل خطيرة من الانحدار قد تصل إلى حد الفوضى التي تؤدي بالضرورة إلى تفكك المنظمة؛
- الإخفاء والتلاشي: قد تؤدي حالة التدهور التي آلت إليها المنظمة إلى الزوال نهائيا.

المطلب الرابع: أساليب معالجة مقاومة التغيير الإستراتيجي

التغيير يخلق مقاومة للتغيير في كل منظمة هذا هو رد الفعل من جانب الموظفين القدامى عندما يتم تنفيذ استراتيجيات التغيير في المؤسسة حيث يستجيب الموظفون بسرعة من خلال التعبير عن الشكاوى والاضطراب في تباطؤ العمل والتهديد بالاضراب، ... إلخ. ولذلك يجب توخي الحذر من قبل خبير إدارة التغيير للتغلب على المقاومة + القوة الرئيسية لمقاومة التغيير. (2)

لقد تم الاستناد في تفسير مقاومة العاملين للتغيير إلى الاضطرابات في صنع المعنى لذلك من الضروري أن يكون الموظفون قادرين على فهم الهياكل والإجراءات التنظيمية وخاصة التغييرات التي يواجهونها من أجل تطوير الالتزام، لذلك يلعب التواصل دوراً مهماً في تسهيل هذه العملية ومنع مقاومة العاملين للتغيير، كما تتطلب عمليات التغيير تكوين إحساس فردي والتي يمكن تسهيلها بشكل خاص عن طريق التواصل أحادي التغيير على سبيل

(1): بورصاص وداد، مرجع سبق ذكره، ص 108.

(2): Muhammad Aliuddin Khan, Muhammad Hashim, (2014), **Organizational Change: Case Study of General Motors**, ASEE 2014 Zone I Conference, University of Bridgeport, Bridgeport, USA, April 3-5, 2014, p 2.

المثال القرارات تكون من قبل الإدارة العليا التي تصف لماذا تكون التغييرات ضرورية، بالإضافة إلى ذلك صنع الشعور الجماعي وهو المهم يمكن دعم ذلك عن طريق التواصل الحواري مع المشرفين المباشرين الذين يشرحون التأثير على القسم المعني، والإجابة على الأسئلة، وتحفيز المناقشات بين الزملاء.⁽¹⁾

- هناك عدة أساليب تساهم في التخفيف من حدة مقاومة الأفراد للتغيير الإستراتيجي، ومن بينها نجد ما يلي:⁽²⁾
- التعليم والاتصال: وفق هذه الطريقة يتم تعليم الأفراد إجراء اتصالات تعليمية وإرشادية لهم لتعريفهم بالهدف من التغيير وفوائده، ويتم استخدام هذه الطريقة إذا كانت المقاومة ناشئة من نقص المعلومات أو عدم دقة المعلومات المتوفرة عن التغيير.
 - مشاركة العاملين: حيث يتم إشراك العاملين في قرارات التغيير التنظيمي، ويتم إتباع هذا الأسلوب إذا كان تقبل العاملين للتغيير أمراً ضرورياً في عملية تنفيذه.
 - التسهيل والدعم: وهو تيسير عملية تنفيذ التغيير ومساندة القائمين بهذا الأمر إذا كانت المقاومة مصدرها الخوف من التغيير أو كان هناك إحساس بعدم الأمان جراء هذا التغيير.
 - المناقشة والإقناع: إذا كان العاملون سيفقدون مكاسب قيمة وكبيرة عند تنفيذ التغيير المقترح، وكان هؤلاء العاملون لديهم من القوة ما يكفي لمقاومة هذا التغيير وإفشاله، وفي هذه الحالة يكون الخيار متاح أمام المنظمة هو خيار المناقشة والمفاوضة وتقديم البراهين لإقناعهم بجدوى هذا التغيير.
 - التعاون والمناورة: يمكن عن طريق المناورة بالموارد والتعاون مع الفئات التي تعارض التغيير إذا كانت الظروف الحالية لا تجدي معها أي من الأساليب السابقة أو لا تتوفر مقومات لطرح الأساليب السابقة.
 - الإكراه والإجبار: في حالة عدم جدوى استخدام كل الطرق السابقة في إنهاء حالة مقاومة التغيير يكون الخيار متاح هو فرض التغيير بقوة الإكراه، ويتم ذلك بالتهديد والعقاب أو بالتخويف بالفصل، النقل، الحرمان من المزايا وتخفيض الراتب، أو تخفيض الدرجة الوظيفية.

⁽¹⁾ : Claudia Peus, Dieter Frey, Marit Gerkhardt, Peter Fischer, (2009) , **Leading and Managing Organizational Change Initiatives**, Management Revue, Vol. 20, No. 2, p 161.

⁽²⁾ : حسن محمد أحمد محمد مختار، (2008): الإدارة الإستراتيجية، مصر: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، ص 302.

الجدول رقم(04): أساليب الحد من مقاومة التغيير

الأسلوب	المواقف التي يستخدم فيها	المزايا	العيوب
التعليم والاتصال.	عند عدم وجود معلومات دقيقة للتحليل.	في حالة الإقناع يساعد على تنفيذ التغيير.	يحتاج لوقت طويل إذا كان عدد الأفراد كبير.
المشاركة	عند وجود مقاومة كبيرة	إلتزام المشاركين بتنفيذ مايشاركون بوضعه.	مضيعة للوقت إذا شاركوا بما لا يتلاءم مع التغيير.
التسهيل والدعم	في المواقف التي يقاوم الأفراد فيها بسبب عدم التكيف.	لا يوجد أسلوب محدد لمعالجة عدم التكيف.	أخذ وقت أطول ومكلف.
التفاوض والإتفاق	عند تعرض شخص للخسارة جراء التغيير.	طريقة سهلة نسبيا.	قد تكون مكلفة إذا طالب أفراد آخريين بالأسلوب نفسه.
المناورة والإستقطاب	حين تفشل الوسائل الأخرى.	حل غير مكلف.	إمكانية حدوث مشكلات مستقبلية.
الترهيب الصريح والضمني	حيث السرعة مطلوبة، ويمتلك القائمون على التغيير سلطة كبيرة.	سريع على كافة المقاومة.	يمكن أن يؤدي إلى مخاطر وهياج.

المصدر: موسى اللوزي، (2009): التطوير التنظيمي، الطبعة الثالثة، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، ص 54.

خلاصة الفصل:

يعد التغيير الإستراتيجي ضرورة حتمية لبقاء المنظمات واستمرارها شرط أن يكون منظما ومخططا وغير عشوائي والعمل على إدارته بطريقة علمية، حيث أن هذه الأخيرة ليست بالأمر الهين فهناك العديد من العوائق التي يمكن أن تحد من فعاليتها. لذلك يجب على الإدارة أن تستوعب وتترك مضامين وأبعاد عملية التغيير الإستراتيجي وأن تمتلك رؤيا واضحة ومحددة في ظل العوامل البيئية المؤثرة في إستراتيجية المنظمة، وكذلك تشخيص الحاجة لهذا التغيير ومبرراته وانعكاس ذلك عليها بالإضافة إلى تحديد المجالات الحرجة والمهمة للتغيير ومن ثم تبدأ عملية التغيير وإدارته وفي ضوء ذلك حتى لا تصطدم مع مقاومته من قبل العمال.

الفصل الثاني: الأداء وبطاقة الأداء المتوازن المستدام

تمهيد

يحظى الأداء في المنظمات بكافة أنواعها بإهتمام متزايد من قبل الباحثين والإداريين والمستثمرين، لأن الأداء الأمثل هو السبيل الوحيد للحفاظ على البقاء والاستمرار، وهو ما ساهم في تطوير أدوات قياس وتقييم الأداء حيث أن المقاييس السابقة ركزت على قياس وتقييم الأداء المالي فحسب وهو ما شكل قصور في الوقوف على وضعية المنظمة من جميع الجوانب لأنه لا يعبر سوى عن أدائها في الفترة الماضية ولا يمكن أن يقدم معلومات مؤكدة عن الأداء في الوقت الحالي أو المستقبلي، لذلك توجهت الاهتمامات بالمجالات الأخرى من مؤشرات الأداء، وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات التي سمحت للمنظمات بقياس أدائها من كل الجوانب وإعطاء صورة شاملة عنه من خلال تصنيفه ضمن أربعة أبعاد متوازنة هي البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد النمو والتعلم، ليتم في ما بعد إضافة بعد خامس هو البعد البيئي والاجتماعي لتصبح بذلك بطاقة الأداء المتوازن المستدام.

وعليه فمن خلال هذا الفصل سوف نقوم بإبراز كل ما يتعلق بالأداء وبطاقة الأداء المتوازن المستدام

وذلك ضمن ثلاث مباحث رئيسية وهي:

❖ **المبحث الأول:** مدخل إلى الأداء

❖ **المبحث الثاني:** أساسيات حول بطاقة الأداء المتوازن

❖ **المبحث الثالث:** بطاقة الأداء المتوازن المستدام

المبحث الأول: مدخل إلى الأداء

يعتبر الأداء عنصرا جوهريا وهاما خاصة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية مما جعله مصب اهتمام العديد من الباحثين والإداريين والمستثمرين، لأن بقاء المنظمات واستمرارها مرهون بما تحققه من أداء أمثل ومن أجل معرفة ذلك لابد من قياس الأداء وذلك بالإعتماد على جملة من المؤشرات ثم تقييمه ومعرفة مدى تطابقه مع الأداء المستهدف.

المطلب الأول: ماهية الأداء

من خلال هذا المطلب سوف نحاول إزالة الغموض عن الأداء كمفهوم والكشف عن مستوياته وأبرز الأنواع التي ينقسم إليها من خلال مختلف التصنيفات، بالإضافة إلى العوامل التي تؤثر عليه.

1- مفهوم الأداء: على الرغم من كثرة وتعدد الدراسات التي تناولت مفهوم الأداء إلا أنه لم يتوصل إلى اتفاق حول مفهوم محدد له وهذا راجع إلى اختلاف الزوايا التي يدرس وينظر منها كل باحث للأداء، ومن بين المفاهيم التي وردت نجد ما يلي:

- الأداء هو: "النشاط الشمولي المستمر والذي يعكس نجاح المنظمة واستمرارها وقدرتها على التكيف مع البيئة أو فشلها وانكماشها، وفق أسس ومعايير محددة تضعها المنظمة وفقا لمتطلبات نشاطها وفي ضوء الأهداف طويلة الأمد".⁽¹⁾
- وعرف على أنه: "النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية على اختلاف أنواعها، والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المنظمة في تحقيق أهدافها".⁽²⁾
- كما عرف الأداء على أنه: "تراكم للنتائج النهائي لجميع العمليات والنشاطات، والحاجة إلى فهم العوامل المؤدية إلى أداء تنظيمي مرتفع".⁽³⁾
- وعرف الأداء أيضا على أنه: "محصلة قدرة المنظمة في إستغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".⁽⁴⁾

(1): علاء فرحان طالب، إيمان شبحان المشهاني، (2011): الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف، الطبعة الأولى، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، ص 64.

(2): بشرى عباس محمد، (2015): تأثير الرضا الوظيفي في الأداء التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21 (العدد 81)، ص 275.

(3): نسرين جاسم، عليا جاسم، (2014): دور التفكير الإستراتيجي في الأداء التنظيمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة (العدد 38)، ص 162.

(4): دحماني عزيز، (2015): مساهمة الإنفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، ص 113.

من خلال المفاهيم السابقة نستنتج أن الأداء هو النتائج التي تحققها المؤسسة نتيجة لمزج وتفاعل مختلف مواردها المادية والمالية والبشرية والمعلوماتية في إطار الخطط والبرامج الموضوعة ذات الأهداف المحددة، أي أن الأداء هو مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المسطرة.

وللأداء أهمية بالغة بالنسبة للمنظمات تتجسد من خلال:⁽¹⁾

- تمكين الإدارة العليا في المنظمة من الحصول على صورة واضحة لإجراء مراجعة شاملة؛
- الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة لتحقيق أعلى العوائد بأقل الكلف وبنوعية جيدة؛
- يعتبر كقاعدة معلوماتية كبيرة تستخدم في رسم السياسات والخطط العلمية المتوازنة والواقعية؛
- تحديد مواقع الخلل والضعف في نشاط المنظمة والعمل على التخلص منها من خلال وضع الحلول المناسبة لها بعد تحليلها ومعرفة مسبباتها.

ويضيف بعض الباحثين النقاط التالية:⁽²⁾

- التحقق من مستوى التنسيق بين أجزاء الأعمال؛
 - يعكس نجاح المنظمة ومدى قدرتها على التكيف مع البيئة؛
 - معرفة مدى قدرة الموارد البشرية على إنجاز مهامهم على النحو الصحيح.
- 2- مستويات الأداء:** تختلف مستويات الأداء المحقق من منظمة إلى أخرى إذ نجد عدة مستويات وهي كما يلي:⁽³⁾

- الأداء الاستثنائي: وهو الأداء الذي يبين تفوق المؤسسة على المدى البعيد والعقود المربحة والالتزام الواضح من قبل المسؤول الرئيسي ووفرة النقد وازدهار الوضع المالي للمؤسسة.
- الأداء البارز: وهو الأداء الذي يبين قيادة السوق والحصول على عدة عقود عمل كبيرة وامتلاك كوادرنو خبرة وكفاءة وتحفيز عالي ووضع نقدي مميز.
- الأداء الجيد جداً: والذي يبين مدى صلابة الأداء وتوفير الدلائل المستقبلية والكادر الكفاء بالإضافة إلى الوضع المالي الجيد.
- الأداء الجيد: وهو الأداء الذي يتميز بأنه ووفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات والخدمات وقاعدة العملاء والكوادر مع امتلاك الوضع المالي غير المستقر.

(1): باسل محمد حسن العزاوي، صباح نويف رحيمة المياحي، طيبة ماجد حميد، (2014): دور إدارة المعرفة في الأداء المنظمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة (العدد 42)، ص 256.

(2): عبد الصمد سميرة، (2016): دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص 113.

(3): كامل أحمد إبراهيم أبو ماضي، (2015): قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجنان، لبنان، ص 5.

- الأداء المعتدل: وهو الأداء دون المعدل وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات والخدمات وقاعدة العملاء أو عدم سهولة الحصول على الأموال اللازمة للبقاء والنمو.
- الأداء الضعيف: وهنا يكون الأداء دون المعدل مع وضوح نقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا، فضلا عن وجود صعوبات في استقبال الكوادر المؤهلة ومواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.
- الأداء المتأزم: ويعتبر هذا النوع من الأداء بأنه الأداء غير الكفء تماما ومن المحتمل أن يسبب مشاكل متنوعة وكبيرة في جميع محاور عمل المنظمة.

3-أنواع الأداء: هناك عدة تقسيمات للأداء وذلك حسب معايير مختلفة من أهمها ما يلي: (1)

أ- حسب معيار الطبيعة: ينطوي ضمن هذا المعيار التصنيفات الآتية:

- الأداء الاقتصادي: يتم قياسه باستخدام مؤشرات الربحية والمردودية بأنواعها المختلفة، ومن أهم الأدوات المستخدمة هي التحليل المالي؛
 - الأداء الاجتماعي: يعد الأداء الاجتماعي أساسا لتحقيق المسؤولية الاجتماعية، ويتميز هذا النوع بصعوبة إيجاد مقاييس كمية لتحديد مدى مساهمة المنظمة في المجالات الاجتماعية التي ترتبط بها؛
 - الأداء التكنولوجي: إن الأداء التكنولوجي يرتبط إلى حد كبير بامتلاك التكنولوجيا ومدى تطورها وتحسينها مع المستجدات، لذلك تكون الأهداف التكنولوجية ضمن الأهداف المحددة في إستراتيجية المؤسسة؛
 - الأداء الإداري: يتعلق هذا الجانب بالخطط والسياسات والإجراءات التي تحددها المؤسسة ويتم ذلك من خلال حسن اختيار أفضل البدائل التي تحقق الأهداف المسطرة.
- ب- حسب معيار المصدر: وفق هذا المعيار ينقسم الأداء إلى:
- أداء خارجي: وهو الأداء الناتج عن تغييرات البيئة المحيطة بالمؤسسة، فهو ينتج عن المحيط الخارجي للمؤسسة حيث يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة تحققها المؤسسة؛
 - الأداء الداخلي: وينتج عن تفاعل أداء مختلف الأنظمة الفرعية، وينقسم إلى ثلاثة أقسام هي: (2)
- ✓ الأداء البشري: وهو أداء العاملين داخل المنظمة حيث يمكن اعتبارهم موردا إستراتيجيا قادر على خلق قيمة وتحقيق مزايا تنافسية من خلال مهاراتهم؛
 - ✓ الأداء التقني: ويقصد به قدرة المنظمة على إستخدام إستثماراتها بشكل فعال؛
 - ✓ الأداء المالي: ويتمثل في نتائج استخدام الموارد المالية المتاحة.

(1): عادل بومجان، (2015): تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص 52.

(2): Bernard Matoury, (2009): *control de gestion sociale*, Vuibert, 6ème édition, paris, p 236.

ت-حسب المعيار الوظيفي: وينقسم الأداء وفق هذا المعيار حسب الوظائف الموجودة بالمنظمة كما يلي: (1)

- أداء الوظيفة التسويقية: يتحدد هذا الأداء من خلال القدرة على تحسين المبيعات، ورفع قيمة الحصة السوقية، وتحقيق رضا العملاء، وبناء علامة ذات سمعة جيدة لدى المستهلكين، ...الخ.
- أداء الوظيفة المالية: وينعكس في قدرة المنظمة على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل مالي فعال يحقق بلوغ أكبر عائد على الاستثمار، والوصول إلى أقصى مستويات المردودية الممكنة وغالبا ما تخضع هذه الوظيفة للتقييم وتحديد أدائها وفعاليتها من خلال هذين العنصرين.
- أداء وظيفة الإنتاج: وهنا يظهر الأداء في قدرة المنظمة على التحكم بمعايير الجودة المطلوبة في المنتجات، طريقة العمل، بيئة العمل، تكاليف الإنتاج، كفاءة العمال، التحكم في الوقت والإنتاج، المراقبة على الآلات، معدل التأخر في تلبية الطلبات وغيرها.
- أداء وظيفة الموارد البشرية: تعتبر وظيفة الموارد البشرية من أهم وأصعب الوظائف في تحديد الأداء، إذ أن العنصر البشري عنصر متغير يصعب تحديد كفاءته وفعالته بشكل واضح وقد يستعين القائمون على تحديد أداء العنصر البشري على مؤشرات المستوى العلمي والمهارة الفنية إلا أنها تبقى جد قاصرة عن إعطاء التقييم الكامل، فالجانب النفسي كالعامل تحت الضغوط والتوتر عوامل لا يمكن إخضاعها للدراسة أو الوصف الذي يمكن معه تحديد الأسباب بشكل دقيق.
- أداء وظيفة التموين: يتمثل أدائها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الإستقلالية عن الموردين والحصول على المواد بالجودة العالية وفي الآجال المحددة وبشروط دفع مرضية، والحصول على آجال تسديد الموردين تفوق الآجال الممنوحة للعملاء، وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين. (2)

4- العوامل المؤثرة في الأداء: توجد العديد من العوامل التي تؤثر على أداء المنظمة والتي تم تقسيمها إلى

مجموعتين أساسيتين هما: (3)

أ- العوامل الداخلية: وتشمل مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ومن أبرز هذه العوامل نجد ما يلي:

- العوامل التقنية: وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المنظمة وتشمل على الخصوص ما يلي:

✓ نوع التكنولوجيا سواء كانت المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات؛

(1): مزغيش عبد الحليم، (2012): تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، ص 14.

(2): السعيد عبد الرزاق بن حسين، (2002): إقتصاد وتسيير المؤسسة، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ص 14.

(3): عمر تمجدين، (2013): دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص 51.

✓ نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال؛

✓ تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورش، التجهيزات والآلات؛

✓ نوعية المنتج وشكله ومدى مناسبة التغليف؛

✓ مستويات الأسعار.

- الهياكل التنظيمية: وهو الإطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص وتقييم العمل بين الوحدات والأفراد وعدد المجموعات الوظيفية، وكذا عدد المستويات الإدارية ولمن يتبع كل شخص، ومنهم الأشخاص الذين يتبعون له، وما هي السلطات والمسؤوليات لكل منهم، وكيف يتم التنسيق بين وحداتهم وأقسامهم.
- الموارد البشرية: وهي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المنظمة.

ب-العوامل الخارجية: وهي العوامل التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في أنشطة وقرارات المنظمة وتخرج عن نطاق سيطرتها، ومن بين هذه العوامل الخارجية العامة التي تؤثر بشكل غير مباشر على أداء المنظمة ما يلي:

- العوامل السياسية: إن علاقة المنظمة بالمتغيرات السياسية تشمل جانب القرارات السياسية كالتأمين، الحظر على نشاط بعض المنظمات وغيرها.
 - العوامل الاقتصادية: تشمل كل من معدلات الفائدة، معدلات التضخم، معدلات البطالة، اتجاهات الأجور وغيرها.
 - العوامل الاجتماعية: تتمثل في التركيبة السكانية، التوزيع الجغرافي، الأنماط الاستهلاكية، مستوى التعليم،....الخ.
 - العوامل التشريعية: منها القوانين الخاصة بتنظيم علاقات المنظمة بالعاملين والقوانين المرتبطة بالبيئة، والقوانين الخاصة بحماية المستهلك،....الخ.
 - العوامل التكنولوجية: وتشمل تطور وسائل الاتصالات وأنظمة المعلومات والاختراعات الجديدة وغيرها من القوى التي تساهم في حل مشكلات العمل من خلال التقنيات الحديثة، حيث تهدف المنظمة عن طريق استخدام التكنولوجيا إلى أداء أفضل للموارد المتاحة وتحسين أدائها.⁽¹⁾
- أما العوامل الخارجية الخاصة أو ذات التأثير المباشر على أداء المؤسسة منها: العملاء، الموردون، النقابات، المؤسسات المنافسة، وأصحاب المصالح، والمؤسسات المالية.

(1): قاسم محمد عبد الله البعاج، نجم عبد عليوي الكرعوي، (2015): تقييم كفاءة أداء الشركة العامة المطاطية في الديوانة باستخدام المؤشرات المالية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة (العدد 43)، ص 290.

المطلب الثاني: ماهية قياس الأداء

تعد عملية قياس الأداء من أهم القضايا المتعلقة بأداء المنظمة حيث يعتمد عليها في تحديد مدى قدرة المنظمة على إستغلال مواردها بشكل أمثل في تحقيق أهدافها وذلك من خلال عدة مقاييس ومؤشرات التي من شأنها إعطاء صورة واضحة عن الأداء المحقق.

1- مفهوم قياس الأداء: من بين المفاهيم التي جاءت لتوضيح مصطلح قياس الأداء نجد ما يلي:

- يقصد بقياس الأداء: "عملية تحديد القيم الرقمية للأشياء أو الأحداث وفق لقواعد معينة والتي يجب أن تكون متوافقة مع خصائص الأشياء أو الأحداث موضوع القياس".⁽¹⁾
- وعرف بأنه: "ذلك القياس الذي على أساسه يتحدد النجاح من الفشل عن طريق القرب والبعد من مقاييس كل منهما".⁽²⁾
- ويعرف قياس الأداء على أنه: "عملية أساسية تقوم على وضع مجموعة مؤشرات تقيس مستوى الأداء الفعلي للمؤسسة وتحديد مدى فعاليتها في تحقيق أهدافها ومدى كفاءتها في استخدام مواردها واستغلال المعلومات والنتائج التي تقدمها هذه المؤشرات في عملية تقييم أداء المؤسسة".⁽³⁾
- ومنه نستنتج أن قياس الأداء هو عملية التحديد الكمي للنتائج أو الأداء الفعلي الذي حققته المنظمة بصفة عامة أو تحديد النتائج التي حققتها كل وظيفة أو العمليات داخلها.
- وتكمن أهمية قياس أداء المنظمة فيما يلي:⁽⁴⁾
 - أداة مساعدة في عملية إتخاذ القرار؛
 - يعتبر بمثابة أسلوب للإدارة عن طريق النتائج؛
 - التمييز بين الممارسات والبرامج الناجحة والفاشلة؛
 - تساعد في عملية تنشيط التعلم والنمو المؤسسي؛
 - تقنين ورفع كفاءة الأداء المالي والإستثماري؛
 - توفير سبل مختلفة لمقارنة الأداء؛
 - يعتبر أداة محفزة للتغيير.

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

(2): موسي سهام، (2014): مساهمة في بناء نموذج قياس أثر المحاذاة الإستراتيجية لتكنولوجيا الانترنت على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 99.

(3): عرقوب وعلي، (2015): دور لوحة القيادة المستقبلية في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق رضا الزبون في ظل التوجه نحو حوكمة المؤسسات، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، ص 22.

(4): عبد الرحيم محمد، (2009): قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص 336.

وحسب بعض الباحثين فإن أهمية قياس الأداء تكمن فيما يلي:⁽¹⁾

- التقرير: إن قياس الأداء يوفر آلية معينة لرفع التقارير حول أداء برنامج العمل إلى الإدارة؛
- إتخاذ القرارات: أن نتائج القياس تساهم في اتخاذ القرارات التصحيحية؛
- تنفيذ الخطط: إن نتائج القياس تعمل على اتخاذ قرارات التحسين من وضع المؤسسة للإستمرار في تطبيق إستراتيجيتها والخطط المرسومة؛
- تطوير الأداء: إن تطوير الأداء يحسن واقع العمليات الداخلية بين العاملين.

2- تصنيف مقاييس الأداء: تنقسم مقاييس الأداء بشكل عام إلى خمسة أنواع هي:⁽²⁾

- مقاييس المدخلات: تستخدم هذه المقاييس لفهم الموارد البشرية والمالية التي تستخدم لغرض الوصول إلى مخرجات والنتائج المطلوبة.
- مقاييس العمليات: تستخدم لفهم الخطوات المباشرة في إنتاج المنتج أو الخدمة.
- مقاييس المخرجات: تستخدم لقياس المنتج أو الخدمة التي يوفرها النظام أو المنظمة ويتم إيصالها إلى العملاء.

- مقاييس المحصلات: تستخدم لتقييم النتائج المتوقعة أو المرغوبة أو الفعلية، وفي بعض الحالات قد يكون من الصعب بناء علاقة سببية مباشرة ما بين مخرجات النشاط ونتائجه المقصودة.

- مقاييس التأثير: تستخدم لقياس الآثار المباشرة أو غير المباشرة التي تنشأ عن تحقيق غايات المنظمة.

3- طرق ومؤشرات قياس الأداء: توجد العديد من أساليب قياس الأداء والتي تطورت في الوقت الحاضر

بسبب ثورة المعلومات والاتصالات، وفيما يلي بعض الأساليب التي تقيس أكثر من بعد للأداء.

أ - أسلوب لوحة القيادة: تعد لوحة القيادة أداة تستخدم من طرف الإدارة العليا لمنظمة الأعمال في إلقاء

نظرة على عملياتها والبيئة المحيطة بها، وقد ظهرت فكرة لوحة القيادة في فرنسا في المؤسسات

الصناعية، واشتملت اللوحة على مؤشرات أداء مختلفة للعمليات الإنتاجية، ثم بعد ذلك تم تطويرها

واستخدامها في جميع المستويات الإدارية لأهداف متعددة، وبذلك أصبحت هذه اللوحة عبارة عن

مجموعة من مؤشرات الأداء المتشابهة في مختلف المستويات الإدارية⁽³⁾.

ب - أسلوب أصحاب المصالح: صاحب المصلحة هو كل طرف داخلي أو خارجي عن المؤسسة ومسؤول عن

الإدارة الجيدة لهذه المؤسسة، ونظرية أصحاب المصالح تعتبر المؤسسة نتاج لعلاقات مختلفة بين

(1): نضال فاروق أبو غبن، (2016): مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء جامعة الأقصى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، ص 28.

(2): وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، (2009): أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ص 75.

(3): francoise giroud (2004): *contrôle de gestion et pilotage de la performance*, 2ème édition, France, p 105.

مجموعة من أصحاب المصالح ليسوا فقط المساهمين وإنما كل المهتمين بنشاطات وقرارات المؤسسة، ويمكن التمييز بين النوع الأول من أصحاب المصالح والذين لهم علاقة مباشرة بالنشاط الاقتصادي، ولهم عقد ظاهر مع الشركة وهم: المساهمون، البنوك، العاملون، الزبائن، الموردون،.... وغيرهم، والنوع الثاني هم أصحاب المصلحة من الدرجة الثانية، وهم الذين لهم علاقة سواء طوعية أو لا مع المؤسسة في إطار غير تعاقدية كمؤسسات حماية البيئة⁽¹⁾.

ت - أسلوب القيمة الاقتصادية المضافة: يمثل هذا الأسلوب مقياس مركب من مؤشرات الأداء المالي، فهو يزود المؤسسة بمعلومات مفيدة عن قيمة العمليات لأكثر المقاييس المحاسبية للأداء مثل: الربح المحاسبي، العائد على رأس المال،.... الخ، فمعظم المؤسسات تستخدم معايير مختلفة للتعبير عن الأهداف المالية، فمثلا الخطط الإستراتيجية يتم التعبير عنها بواسطة النمو في الأرباح وحصة السوق، بينما المنتجات وخطوط الإنتاج يتم التعبير عن أدائها المالي بهوامش الأرباح أو تدفقاتها النقدية في حين نجد أن وحدات الأعمال يتم تقييمها بواسطة العائد على رأس المال أو بالمقارنة بمستوى الربح المتوقع في الموازنة فالنتيجة الحتمية لعدم الاتساق في القياسات والأهداف والمفاهيم غالبا ما تكون بسبب التفكك في التخطيط والإستراتيجية والقرارات، ولكن القيمة الاقتصادية المضافة تجنبنا مثل هذا التشتت باستخدام معيار مالي واحد يربط بين جميع أنواع القرارات ويجعلها مركزة على شيء واحد يتمثل في تحسين القيمة المضافة⁽²⁾.

ث - أسلوب التميز في الأعمال: يستخدم هذا المدخل لتحديد الكيفية التي تعمل بها المنظمة لتحسين الأداء، ويشتمل نموذج التميز في الأعمال على تسعة محاور لكل واحد منها وزنه الخاص من حيث الأهمية، وهذه المحاور هي: القيادة، الموارد البشرية، السياسات والإستراتيجية، الشراكة والمارد، العمليات، نتائج الموارد البشرية، نتائج العملاء، نتائج المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية⁽³⁾.

ج - أسلوب بطاقة الأداء المتوازن: يقصد ببطاقة الأداء المتوازن مجموعة المقاييس المالية وغير مالية التي تقدم لمدراء الإدارات العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء منظماتهم، إلا أنه يمكن وصف بطاقة الأداء المتوازن بكونها إطار عام يشمل جوانب متعددة، حيث يمكن اعتبارها نظام قياس في إطاره يمكن لمنظمة الأعمال اختيار المؤشرات والقياسات الملائمة وفقا لحاجاتها وطبيعة عملها ورغبات الإدارة والقادة في عرض مختلف الجوانب الذاتية والموضوعية في محتوى هذه المؤشرات والقياسات⁽⁴⁾.

ويشتمل هذا الأسلوب على أربعة أبعاد رئيسية تشكل فيما بينها العناصر الأساسية لكل منظمة وهي:

(1): عريوة محاد، (2014): دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، ص 15.

(2): المرجع السابق، ص 16.

(3): طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، (2017): الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ص 495.

(4): وائل صبحي إدريس، وآخر، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سبق ذكره، ص 151.

البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد النمو والتعلم.

المطلب الثالث: تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء من أهم العمليات التي تعتمد عليها المؤسسة لتحديد مدى نجاحها في تحقيق أهدافها بإعتبار أن أداء المنظمة يعكس النتيجة المنتظرة من مختلف أنشطتها حيث تتيح عملية تقييم الأداء الكشف عن إيجابية أداء مختلف الوظائف والعمل على تحسين الأداء الغير مرغوب للوصول إلى الأداء المرغوب.

1- مفهوم تقييم الأداء: يعتبر تقييم الأداء المرحلة الأخيرة للعملية الإدارية والتي من خلالها يتم الحكم على نتيجة نشاطات المنظمة وعملياتها، لقد اختلفت وتعددت المفاهيم التي قدمها الباحثون حول مفهوم تقييم الأداء، من بينها نجد ما يلي:

- تقييم الأداء هو: "العملية المنظمة التي تهتم بجمع المعلومات وتحليلها لغرض تحديد درجة تحقيق الأهداف واتخاذ القرارات بشأنها، ولمعالجة جوانب الضعف وتعزيز جوانب القوة".⁽¹⁾
 - وعرف بأنه: "قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تكون صورة حية لما حدث ولما يحدث فعلا، ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطة الموضوعية بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء".⁽²⁾
 - كما عرف على أنه: "عمليات التقدير المستمر والتغذية العكسية اللازمة لتطوير الأداء للوصول إلى المستوى المطلوب".⁽³⁾
- مما سبق نستنتج أن تقييم الأداء هو مختلف العمليات التي تهدف إلى تحليل ومعرفة الفرق بين الأداء الفعلي والأداء المخطط وذلك بعد قياس الأداء الفعلي، وتحديد الفجوة بينهما والعمل على إيجاد الحلول لها. وتهدف عملية تقييم الأداء إلى تحقيق ما يلي:⁽⁴⁾
- الوقوف على مستوى إنجاز الوحدة الاقتصادية مقارنة بالأهداف المدرجة في خطتها الإنتاجية؛
 - الكشف عن مواطن الخلل والضعف في نشاط الوحدة الاقتصادية، مقارنة وإجراء تحليل شامل لها وبيان مسبباتها وذلك بهدف وضع الحلول اللازمة لها وتصحيحها؛
 - تحديد مسؤولية كل مركز أو قسم في الوحدة الاقتصادية عن الخلل في النشاط الذي يقوم به؛

(1): عادل هادي حسين البغدادي، هاشم فوزي دباس العبادي، (2010): التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتهما بالمفاهيم الإدارية المعاصرة، الطبعة الأولى، عمان: دار الوراق للنشر والتوزيع، ص 374.

(2): محمود عبد الفتاح رضوان، (2013): تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ص 11.

(3): محمد عبد الوهاب حسن العشماوي، (2014): دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، ص 55.

(4): مجيد الكرخي، (2007): تقييم الأداء باستخدام النسب المالية، الطبعة الأولى، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، ص 32.

- الوقوف على مدى استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة تحقق عائد أكبر وبتكاليف أقل؛
 - تصحيح الموازنات التقديرية ووضع مؤشراتها في المسار الصحيح، حيث تشكل نتائج تقييم الأداء قاعدة معلوماتية كبيرة تساعد في رسم السياسات والخطط العلمية البعيدة عن التقديرات غير الواقعية.
- 2- مراحل عملية تقييم الأداء:** تمر عملية تقييم الأداء عبر أربعة مراحل أساسية يمكن تسليط الضوء عليها

فيما يلي: (1)

- مرحلة جمع البيانات والمعلومات الإحصائية: تتطلب عملية التقييم توفير المعلومات والتقارير والمؤشرات اللازمة مثل: القيمة المضافة، كمية الإنتاج، عدد العمال، مع الأخذ بعين الاعتبار المعلومات المتعلقة بالسنوات السابقة للوقوف على مدى التطور لكافة مجالات النشاط للمنظمة.
- تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية: لابد أن يتوفر مستوى من الثقة في هذه البيانات وقد يستعان ببعض الطرق الإحصائية لإختبار صحتها، لتحل بعد ذلك للوصول إلى نتائج معينة.
- إجراء عملية التقييم: يتم في هذه المرحلة استخدام المعايير المناسبة حسب النشاط الذي تمارسه المنظمة، ثم تجري عملية التقييم بهدف التوصل إلى حكم موضوعي ودقيق يمكن الاعتماد عليه.
- مرحلة الحكم على النتائج وتحديد الانحرافات: يمكن في هذه المرحلة الحكم على النتائج المتحصل عليها، وتحديد الانحرافات التي تتعلق بمدى اختلاف الوحدات المنتجة عن المواصفات النوعية المحددة وتحديد أسباب تلك الانحرافات. ومن خلال الشكل التالي يمكن توضيح المراحل السابقة.

الشكل رقم (06): مراحل عملية تقييم الأداء



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص 39.

- 3- متطلبات نجاح عملية تقييم الأداء:** قصد ضمان نجاح عملية تقييم الأداء في المنظمات الإقتصادية تتطلب توفر بعض الشروط الأساسية التي من شأنها الوصول بدرجة التقييم إلى مستوى مقبول من الدقة، ومن هذه الشروط ما يلي: (2)

(1): المرجع السابق، ص 39.

(2): عمر تيمجدين، مرجع سبق ذكره، ص 65.

- أن يكون الهيكل التنظيمي للوحدة الاقتصادية واضحا تحدد فيه بدقة المسؤوليات والصلاحيات لكل مدير ومشرف بدون أي تداخل بينهم؛
- وضوح وواقعية أهداف الخطة الإنتاجية قصد قابليتها للتنفيذ بكل سهولة؛
- وجود نظام حوافز فعال سواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية، لأن غياب مثل هذا النظام يضعف من قوة وجدية القرارات المتخذة بشأن تصحيح الانحرافات في العملية الإنتاجية والارتقاء بها إلى المستوى المرسوم؛

- أن يتوفر للوحدة الاقتصادية نظاما فعالا متكاملًا للمعلومات والبيانات والتقارير اللازمة لتقييم الأداء، بحيث تكون إنسيابية المعلومات سريعة ومنظمة تساعد المسؤولين على اختلاف مستوياتهم الإدارية من اتخاذ القرار السليم والسريع في الوقت المناسب لتصحيح الأخطاء وتقادي الخسائر في العملية الإنتاجية.

المطلب الرابع: طرق تحسين الأداء

يقصد بتحسين الأداء استخدام المنظمة لجميع مواردها المتاحة وتوظيفها بطريقة منهجية لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل باستخدام الطرق المثلى. ومن بين المعايير المكونة لعملية تحسين الأداء المعتمد من طرف المنظمة نجد ما يلي:⁽¹⁾

- الجودة: يقصد بالجودة من هذا المنطلق المؤشر الخاص بكيفية الحكم على نوعية الأداء من حيث درجة الإلتقان وجودة المنتج، لذا يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة بالمنظمة.
- الكمية: يقصد بالكمية حجم العمل المنجز والذي يجب أن لا يتعدى قدرات وإمكانيات الأفراد العاملين، وفي نفس الوقت يجب أن لا يقل عن قدراتهم وإمكانياتهم لأن ذلك يعني بطئ الأداء، وهذا قد يؤدي مستقبلا إلى تفاقم مشكلة عدم القدرة على زيادة معدلات الأداء، لذا يجب الإنفاق مسبقا على حجم وكمية العمل المنجز كحافز لتحقيق مستوى مقبول من النمو في معدلات الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات ودورات تدريبية وغيرها.
- الوقت: ترجع أهمية الوقت بالنسبة للمنظمة إلى كونه رأس مال هام وليس دخلا، وذلك لإعتباره من الموارد الغير قابلة للتجديد أو التعويض مما يحتم ضرورة إستغلاله بصورة جيدة.
- الإجراءات: هي بيان توقعي للخطوط والإجراءات الواجب إتباعها لتنفيذ المهام الموكلة للعاملين الأمر الذي يتطلب ضرورة الإتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف المسطرة، هذا حتى لا يتأثر مستوى الأداء بغياب أحد الأطراف المعنيين.

(1): حميدة زرقوط، (2014): دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، ص 94.

وحتى يصل الأداء إلى المعدل المستهدف أو المتوقع توجد العديد من النماذج التي تعمل على تحسينه ولعل أبرزها نموذج الجمعية الأمريكية لتحسين الأداء الذي يوضح عملية تحليل الأداء وأساليب تحسينه. كما نجد أيضا أسلوب التقويم الذاتي الذي يساعد العمليات الإدارية بشكل جوهري على تحسين الأداء، حيث يسهم تطبيقه في تحقيق الأهداف التالية:⁽¹⁾

- تحديد نقاط القوة والضعف والمواقع التي تحتاج إلى تحسين؛
- يستخدم كأساس لعملية التحسين؛
- يوفر الفرصة لمقارنة إدارة الشركة وأدائها بالمقاييس الدولية؛
- تساعد على الإحتفاظ بالزبائن مستقبلا،
- تسهل تشجيع عملية التعلم في المنظمة.

المبحث الثاني: أساسيات حول بطاقة الأداء المتوازن

إن لأدوات قياس وتقييم الأداء دور مهم في إعطاء صورة واضحة وفعلية للإدارة العليا عما يجري داخل المنظمة، وتعد بطاقة الأداء المتوازن من أحدث وأبرز الأساليب المبتكرة في قياس وتقييم الأداء حيث تقدم صورة واضحة وشاملة عن الأداء الكلي للمنظمة وذلك ضمن أربعة منظورات رئيسية.

المطلب الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن

تتعدد وتتوغل الأساليب التي تستخدمها المنظمة في قياس وتقييم أداءها، إلا أن أسلوب بطاقة الأداء المتوازن من الأساليب الإدارية المعاصرة التي من شأنها ترجمة رؤية وإستراتيجية المنظمة إلى مقاييس وتحديد المستهدفات حتى تتمكن في الأخير من تحديد الأداء الشامل للمنظمة.

1- مفهوم بطاقة الأداء المتوازن: تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة أساسية ومهمة للحكم على فعالية

المستخدمين في المؤسسة قدمها كل من كبلان و نورتن (Kaplan et Norton) في سنة 1992، فهي من الناحية النظرية أو التطبيقية قد إستقطبت العديد من الدراسات التي تهدف في مجملها إلى تدقيق مفهومها، و فيما يلي بعض المفاهيم التي وردت حولها.

- بطاقة الأداء المتوازن هي: "أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء والذي يهتم بترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنشأة".⁽¹⁾

(1): عصام عبد الوهاب الدباغ، أمل سعود عبد العزيز العبيدي، (2015): تقويم الأداء الإداري للمشاريع، الطبعة الأولى، عمان: مركز الكتاب الأكاديمي، ص 52.

- في حين وصف كل من كابلن ونورتن بطاقة الأداء المتوازن بأنها: "نموذج يمثل إطار متعدد الجوانب لوصف وتنفيذ إدارة وإستراتيجية المنظمة في كل المستويات الإدارية عن طريق ربط الأهداف والأولويات والمقاييس بهذه الإستراتيجية".⁽²⁾
 - وعرفت بطاقة الأداء المتوازن على أنها: أداة إستراتيجية تساعد المنظمة في الحصول على صورة واضحة ودقيقة عن ما تم تحقيقه من تقدم باتجاه الأهداف وذلك من خلال ربط المقاييس بإستراتيجية المنظمة، وبما يساعدها على الرقابة وتنفيذ الإستراتيجية بشكل فاعل".⁽³⁾
 - بطاقة الأداء المتوازن هي: "نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنظمة على ترجمة رؤيتها وإستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة".⁽⁴⁾
 - هي: "نموذج لتقييم الأداء الشامل للمنظمة يتكون من مجموعة من المقاييس المالية وغير مالية التي تبين نتائج تنفيذ الأداء وتربطها بإستراتيجية ورسالة المنظمة من خلال أربعة مناظير رئيسية هي: المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، منظور النمو والتعلم".⁽⁵⁾
 - وعرفت على أنها: " نظام إداري وخطة إستراتيجية لتقييم أنشطة وأداء المنشأة وفق رؤيتها وإستراتيجياتها، يوازن هذا النظام ما بين الجوانب المالية ورضا العملاء، وفعالية العمليات الداخلية، وجوانب التعلم والتطوير والإبداع في المنشأة سواء كانت ربحية أو غير ربحية، خدمية أو صناعية، حكومية أو غير حكومية، صغيرة أو كبيرة".⁽⁶⁾
- ومن خلال ما سبق نستنتج أن بطاقة الأداء المتوازن هي أداة إدارية تقوم بترجمة إستراتيجية المنظمة ورؤيتها و أهدافها إلى مؤشرات كمية مالية وغير مالية مصنفة ضمن أربعة أبعاد (البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد النمو والتعلم) ومتابعة تنفيذها ليتم في نهاية السنة تقييم ما تم التوصل إليه من نتائج و أداء ومقارنته مع ما هو مستهدف مما يسهل على المدراء والمسؤولين معرفة والكشف عن الانحرافات إن وجدت.

(1): عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، (2009): بطاقة الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي، مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ص57.

(2): Kaplan . R , Norton . D, (1996) : **Using The Balanced scorec and as astratic managment system**, Harvard business Review , vol 74 no1, p12

(3): أكرم محسن الياسري، كاظم الخالدي، (2015): مستجدات فكرية في عالم إدارة الأعمال، الأردن: الدار المنهجية للنشر والتوزيع، ص 179.

(4): محمد هاني محمد، (2014): إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال قياس الأداء المتوازن، الأردن: دار المعز للنشر والتوزيع، ص257.

(5): أنمار عبد الرازق محمد، (2015): إستراتيجية التكامل وإعادة الهندسة وأثرها على الأداء الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، ص207.

(6): محمد سرور الحريري، (2015): المحاسبة الإدارية المتقدمة، الأردن: الدار المنهجية للنشر والتوزيع، ص103.

لتحقيق أهدافها يجب على مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن على عكس الأدوات التقليدية للتحكم في الإدارة أن تترجم الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل بالإضافة إلى تضمين أهداف وقياسات ذاتية لهذا السبب تجمع الأداة بين نوعين من المؤشرات:⁽¹⁾

- مؤشرات إستراتيجية أو مؤشرات مسبقة وهي التي تعكس الإستراتيجية التي نشرها المديرون ؛
- مؤشرات النتائج أو مؤشرات خلفية وهي التي تقيس أداء المنظمة.

وينعكس التوازن في بطاقة الأداء المتوازن من خلال:⁽²⁾

- التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل والأهداف طويلة الأجل؛
- التوازن بين المؤشرات المالية والمؤشرات الغير مالية؛
- التوازن بين مؤشرات قياس الأداء السابق وقياس الأداء المستقبلي؛
- التوازن بين الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

ولبطاقة الأداء المتوازن أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة فهي تعطي صورة شاملة ومفصلة عن أدائها، ويمكن تلخيص هذه الأهمية في النقاط التالية:⁽³⁾

- تترجم الإستراتيجية إلى أهداف قابلة للقياس؛
- تعتبر نظاما إداريا يحفز على التغيير في المجالات الحرجة كالمنتجات، والعملاء، وتطوير وتنمية الأسواق؛

- تجمع بين أداء الفرد وأهداف المنظمة والعملاء والمجتمع؛
- تربط بين المستويات الدنيا للأهداف والأدوار والعمليات بالمستويات العليا للمنظمة؛
- تساهم في نشر الإستراتيجية بكافة أنحاء المنظمة؛
- تساعد في إجراء مراجعة دورية للأداء لمعرفة إمكانية تحسين الإستراتيجية مستقبلا؛
- التأكد على التغذية المرتدة للإستراتيجية على أسس كمية ورقمية واضحة.

كما أضاف بعض الباحثين عدة نقاط حول أهمية بطاقة الأداء المتوازن وهي:⁽⁴⁾

(1) : Grégory Wegmann, (2000) : Les tableaux de bord stratégiques: Analyse comparative d'un modèle nord-américain et d'un modèle suédois,

(2): مصطفى يوسف، (2016): إدارة الأداء، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، ص200.

(3): عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص68.

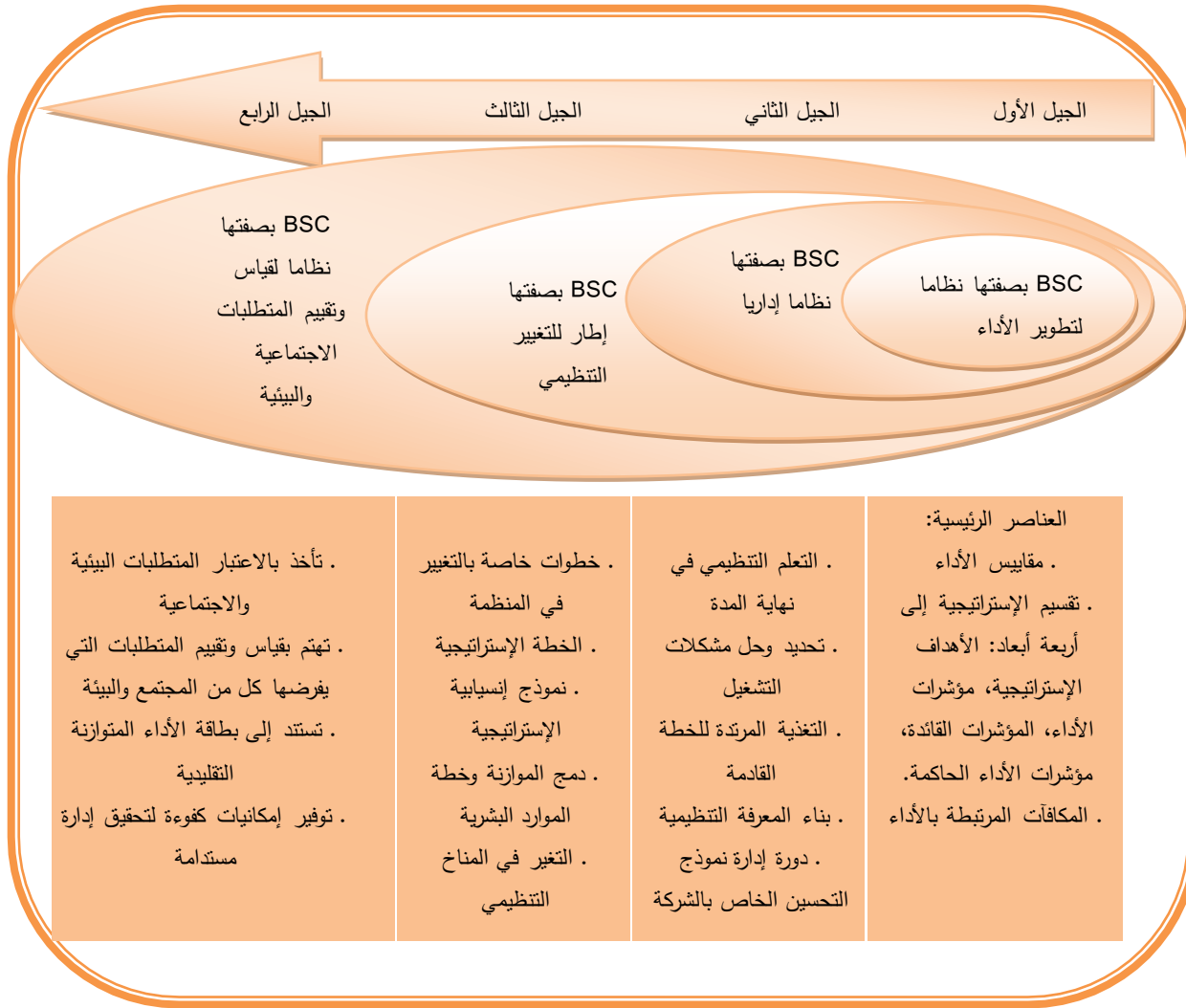
(4): سارة عزابيزة، عمر جنبنة، شوقي جدي، (2017): المعوقات المؤثرة على استخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية، مجلة الباحث (العدد 17)، ص367.

- هي بمثابة الحجر الأساسي للنجاح الحالي والمستقبلي للمؤسسة على العكس من المقاييس المالية التقليدية التي تفيد بما حدث في الفترة الماضية دون الإشارة إلى كيفية الاستفادة منها في تحسين الأداء مستقبلاً؛
- تمنح المديرين القدرة على تقديم أربع عمليات إدارية والتي تشارك منفصلة ومجموعة في ربط الأهداف الإستراتيجية طويلة المدى مع النشاطات قصيرة المدى فليس عليهم الاعتماد على النتائج المالية قصيرة المدى كأساس لإظهار مدى النجاح في تحقيق أهداف المنظمة المالية قصيرة المدى كأساس لإظهار مدى النجاح في تحقيق أهداف المنظمة.
- تمنح المديرين القدرة على النظر إلى نشاط منظماتهم من خلال أربعة محاور مهمة، فهي تعكس الصورة الفعلية للأداء من خلال المقاييس المالية والتشغيلية كما أنها تحد من المعلومات التي تزيد عن الحاجة عن طريق خفض المقاييس غير المرتبطة بالأنشطة الحرجة.
- توفر أيضاً للإستراتيجية فهي تركز الاهتمام على الأنشطة المهمة التي تحقق النجاح فتكون بذلك أداة تحسن من الاتصال من خلال تزويد المديرين بمعلومات دقيقة تساعد في اتخاذ القرار.
- تمكن من توفير معلومات عن نتائج قياس الأداء والتي تقابل اهتمامات جميع أصحاب المصالح المرتبطين بالمنظمة.

2- تطور بطاقة الأداء المتوازن: لقد تطورت بطاقة الأداء المتوازن منذ العمل بها أول مرة بصفتها إطاراً بسيطاً لقياس الأداء إلى أن أصبحت نظاماً متكاملًا للتخطيط والإدارة الإستراتيجية، وعليه فإن بطاقة الأداء المتوازن بوضعها الجديد تهتم بتحويل الخطة الإستراتيجية للمنظمة من وثيقة مجهولة إلى إجراءات متسلسلة تنظم عمل المنظمة على الأساس اليومي، وقد حدث في عقد التسعينات تطور جديد في بطاقة الأداء المتوازن فسرت الأجيال الثلاثة للبطاقة، فبعد أن كان استخدامها بصفتها نظاماً لتحسين الأداء أدركت المنظمات أن هناك أسباباً أخرى للأداء غير المرضي للبطاقة دفع إلى استخدام البطاقة بصفتها نظاماً إدارياً وليس نظاماً لتطوير الأداء فقط، إلا أن الحاجة إلى السيطرة على المنظمة في ظروف التغيير وضمان تطورها تم التوسع في مضمونها لتصبح إطاراً للتغيير التنظيمي ويضيف المؤلفون جيلاً رابعاً لهذه البطاقة وهو جيل بطاقة الأداء المتوازنة المستدامة.⁽¹⁾ من خلال الشكل التالي يمكن توضيح هذه المراحل.

(1): مسلم علاوي السعد، محمد حسين منهل، هاشم فوزي العبادي، (2012): بطاقة العلامات المتوازنة مدخل للإدارة المستدامة، بيروت: دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، ص12.

الشكل رقم(06): تطور بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: مسلم علاوي السعد، محمد حسين منهل، هاشم فوزي العبادي، (2012): بطاقة العلامات المتوازنة مدخل للإدارة المستدامة، بيروت: دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، ص13.

3- أسباب ظهور بطاقة الأداء المتوازن: إن ظهور بطاقة الأداء المتوازن راجع إلى عدة أسباب من بينها نجد مايلي: (1)

- ظهرت بطاقة الأداء المتوازن لتغطية عجز المعايير المالية التقليدية في مراقبة مدى تنفيذ الإستراتيجية بالإضافة إلى المتغيرات التي طرأت على مختلف نواحي الأداء؛
- التطور الحاصل في مجال الجودة الشاملة وهو ما أظهر عنه مفهوم إدارة الجودة الشاملة والذي بدوره يركز على العملاء من خلال توفير المنتجات والخدمات ذات الجودة العالية؛
- التطور التكنولوجي في مجال الإنتاج ونظم المعلومات بالإضافة إلى شدة المنافسة؛

(2): نجوم قمزي، مراد كواشي، (2016): تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتعظيم قيمة المؤسسة الاقتصادية بين تحديات الواقع ورهانات المستقبل، مجلة دراسات (العدد 27)، ص12.

- استعمال المؤسسات الناجحة للبعد المالي وأبعاد أخرى ترتبط ببعض القضايا الإستراتيجية طويلة الأمد وبعضها الآخر بصحة ارتباطها بالبيئة وطبيعة التفاعلات التي تحدث فيها؛
- التركيز على المفاهيم المحاسبية الإدارية التقليدية أدى إلى حدوث انعكاسات على قياس وتقييم الأداء الشامل والمتوازن؛
- النتائج غير الكافية لمقاييس الأداء المالي ولدت الحاجة إلى تطوير بطاقة الأداء المتوازن حيث أن المقاييس المالية التقليدية كالأرباح، المبيعات الصافية، ...، موجهة لمعرفة الأحداث الماضية ولا يمكن أن تنتبأ بالمستقبل.

4- خصائص بطاقة الأداء المتوازن: تتسم بطاقة الأداء المتوازن بمجموعة من الخصائص والمميزات من بينها نجد ما يلي:⁽¹⁾

أ- خاصية تعدد الأبعاد (المنظورات): تسمح خاصية تعدد الأبعاد لمقياس الأداء المتوازن بالنظر إلى منظمات الأعمال من خلال أربعة أبعاد هامة هي:

- بعد الأداء المالي: كيف تبدو أمام حملة الأسهم؛
 - بعد العلاقات مع الزبائن: كيف يراك الزبائن؛
 - بعد العمليات الداخلية: بما يجب أن نتفوق؛
 - بعد التعلم والنمو: هل يمكن الإستمرار في التحسن وخلق القيمة.
- وبالرغم من أن النموذج عندما قدم هو نموذج رباعي الأبعاد إلا أن ذلك لا يعد شرطاً جوهرياً حيث يمكن تصنيف تلك الأبعاد لتصبح ثلاثة.

ب- خاصية التوازن: يقصد بخاصية التوازن هي التقييم المتوازن لكل من المقاييس المالية والمقاييس غير المالية (التشغيلية) وأن استقراء الفكر الإداري والمحاسبي يؤكد أن خاصية التوازن هي التي يتسم بها مقياس الأداء تنبع من:

- التوازن بين الأبعاد الأربعة التي يقوم عليها المقياس؛
- التوازن بين حاجات أصحاب المصلحة في منظمات الأعمال وهم المستثمرون، الزبائن، العاملين، والمجتمع؛
- التوازن بين الأهداف التكتيكية والأهداف الإستراتيجية؛
- التوازن بين المقاييس المالية والمقاييس الغير مالية؛
- التوازن بين الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

(1): رحاب محمد عبد الرحمن، (2015): "أثر الإدارة بالقيم على الأداء المتوازن"، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص ص 176-178.

ت-خاصية التحفيز (الدافعية): تتضح خاصية التحفيز لمقياس الأداء المتوازن عند مقارنته بالنظام التقليدي لقياس الأداء، فالنظام التقليدي لقياس الأداء هو الذي يحدد تصرفات وسلوكيات معينة يجب أن يسلكها العاملون، ثم يقيس الأداء الفعلي لبيان مدى إلتزامهم بهذه التصرفات والسلوكيات المحددة، ومن ثم فإن جوهر أدائها هو مراقبة السلوك أما مقياس الأداء المتوازن فإنه يقوم على فرض تبني العاملين لسلوكيات معينة يرونها ضرورية للوصول إلى الأهداف المحددة من خلال الرؤيا الإستراتيجية التي تحدد النتائج النهائية التي يجب أن تكون، فالمهم الوصول إلى النتائج التي تحقق الأهداف الإستراتيجية وليس بالضرورة معرفة كيفية الوصول إلى هذه النتائج ومن هنا فإن مقياس الأداء المتوازن يمثل عامل تحفيزي للعاملين لأداء أقصى قدراتهم وصولاً إلى الأهداف الإستراتيجية وهذا يتفق مع من يرون أن نظم الرقابة على الأداء يمكن أن تخدم غرضين في آن واحد هما القياس والتحفيز.

ث-خاصية إستهداف أفضل أداء على مستوى المنظمات القائدة: تظهر هذه الخاصية من خلال ربط عناصر الأبعاد الأربعة المختلفة لمقياس الأداء المتوازن بمقيار أفضل أداء وذلك بطريقتين هما:

- الطريقة الأولى: من خلال إعادة إنشاء معايير أداء تتساوى أو تقترب من تلك المعايير التي تعكس أفضل أداء وتحديد فجوة محاكاة أفضل الممارسات العملية التي تساعد على غلق هذه الفجوة؛
- الطريقة الثانية: من خلال التغذية العكسية لمقيار أفضل أداء حيث تقرر نظرية التأثير الاجتماعي أن مقارنة الأداء النسبي مع معيار أفضل أداء يحرك النشاط الإدراكي ويقوي مستويات الجهد المبذول الأمر الذي يدعم في النهاية مفهوم التنافسية.

ج-خاصية إستيعاب أوجه الصراع بين معايير الأداء: تتبع خاصية استيعاب أوجه الصراع بين معايير الأداء لمقياس الأداء المتوازن من رفض هذا المقياس لحالة عدم الرضا الناتجة من التركيز الهندسي لقياس الأداء الأمر الذي يساعد على تشخيص ميكانيكية التغذية العكسية السلبية المستمدة من القيم المالية المستهدفة والتعريف الدقيق للمهام التي تم تصميمها للتأثير على سلوك كل من التابع والمتابعين لتحقيق النتائج المالية الإيجابية المرغوب فيها.

المطلب الثاني: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

تشتمل بطاقة الأداء المتوازن على أربعة أبعاد رئيسية وكل بعد من هذه الأبعاد يضم أربعة محاور هي

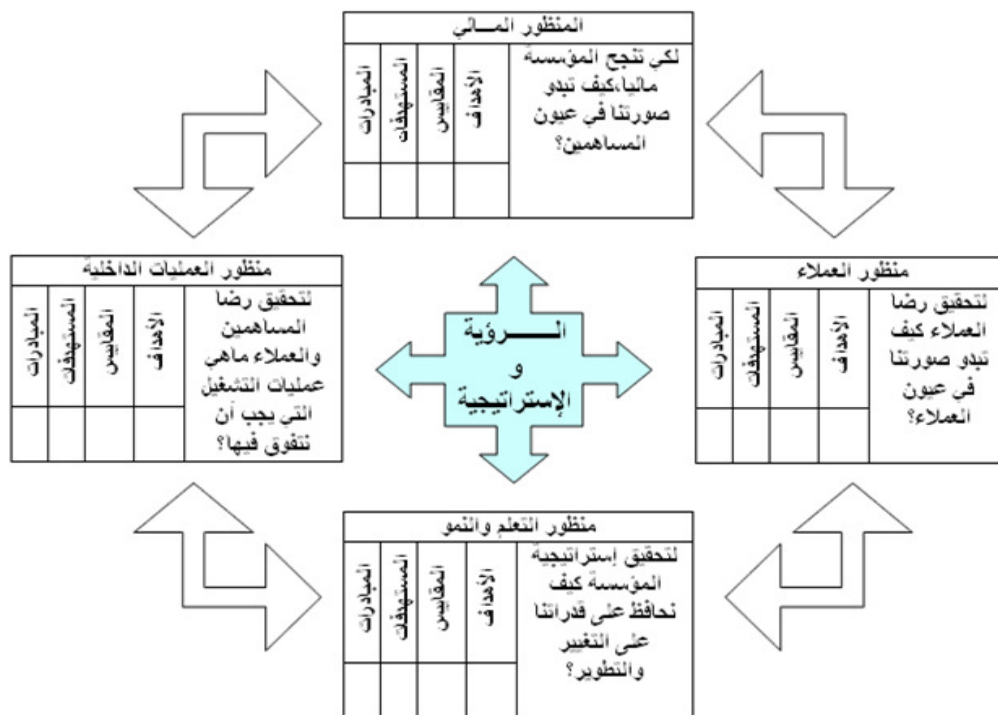
كالتالي: (1)

(1): مريم بدودة، (2014): "إستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقويم الأداء الشامل للمؤسسة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، ص 58.

- المحور الأول: الأهداف وتمثل النتائج المنشود تحقيقها والأهداف بشكل عام موزعة على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتحمل الأهمية الإستراتيجية نفسها ويجب أن تكون محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق ومعقولة ومحدودة بوقت زمني لإتمامها، مثال ذلك زيادة نسبة رضا العملاء للخدمة المقدمة بنسبة 10% في نهاية العام الحالي.
- المحور الثاني: القياسات أو المؤشرات وتمثل المسح الذي يحدد حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيمة محددة سلفاً، مثال: رضا العملاء (مسح ميداني).
- المحور الثالث: المعيار وهو مقدار محدد يتم القياس بناء عليه لتحديد الانحراف (سلباً أو إيجاباً) عن الهدف المقرر تحقيقه مع الإستعانة ببعض الألوان القياسية والتي تسهل عملية استقراء الحالة بشكل واضح.
- المحور الرابع: المبادرات تشير المبادرات إلى المشاريع التشغيلية اللازم تنفيذها لتحقيق الهدف مثال على ذلك فتح فروع جديدة وتوسيع مكاتب خدمات العملاء.

ومن خلال الشكل الموالي يمكن توضيح الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن

الشكل رقم (07): أبعاد بطاقة الأداء المتوازن



SOURCE: Kaplan Robert S & Norton David P, (1996): **The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action**, Op.cit. p76

1- البعد المالي: يركز هذا البعد على الوفاء باحتياجات حاملي الأسهم أي تحقيق ما يريد حاملي الأسهم وهل تحقق المنظمة عائداً مناسباً على الاستثمار ، وهل تزيد قيمة المنظمة في السوق مما يؤدي إلى زيادة ثروة حاملي الأسهم؟⁽¹⁾

يحتوي هذا البعد على مؤشرات مالية بحت مثل: العائد على الاستثمار، تكلفة الإنتاج، الربحية، التدفق النقدي وغيرها، ويستخدم لقياس ذلك النسب المالية والأرقام المالية⁽²⁾. ومن خلال الجدول الموالي يمكن توضيح مؤشرات البعد المالي.

الجدول رقم (05): مؤشرات البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن

المنظور	الأهداف الإستراتيجية	مؤشرات الأداء
	نمو الإيرادات	- عدد المنتجات الجديدة أو الاستخدامات الجديدة للمنتج - عدد العملاء الجدد والأسواق الجديدة - عدد منافذ التوزيع الجديدة ومدى التنوع في تقديم الخدمات وأنماط التسليم والتسعير - الحصة السوقية - عدد إستراتيجيات التسعير
المالي	تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية	- تكلفة وحدة المنتج - الدخل المحقق لكل موظف - نسبة الأعمال ذات التكلفة المتدنية
	الإستغلال الأمثل للأصول	- معدل دوران المخزون - معدل المردودية المالية - معدل دوران النقدية

المصدر: مريم بودودة، (2014): "إستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقويم الأداء الشامل للمؤسسة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، ص 50.

2- بعد الزبائن: يعتبر التعرف على زبائن المنظمة ومعرفة احتياجاتهم بغية إرضائهم من المؤشرات الهامة التي تساعد في تحقيق نجاحها، لذلك يجب على إدارة المنظمة أن تضع رغبات واحتياجات العميل أول اهتماماتها.⁽³⁾

(1): العيد قرشي، (2016): "علاقة التكامل العمودي كخيار إستراتيجي للنمو بأداء المؤسسة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص 151.

(2): كامل إبراهيم أبو ماضي، مرجع سبق ذكره، ص 29.

(3): وائل صبحي منصور، مرجع سبق ذكره، ص 130.

لأن هؤلاء الزبائن هم الذين يدفعون للمنظمة لتغطية التكاليف وتحقيق الأرباح، وهذا البعد يمكن المنظمة من وضع مؤشرات تعكس وضع العميل بالنسبة للمنظمة مثل: رضا العميل، درجة الولاء للمنظمة، القدرة على الاحتفاظ بالعميل والقدرة على جذب العميل، وربحية العميل، إلخ.⁽¹⁾

الجدول التالي يوضح مؤشرات بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن

الجدول رقم (06): مؤشرات بعد الزبائن لبطاقة الأداء المتوازن

المنظور	الأهداف الإستراتيجية	مؤشرات الأداء
	الحصة السوقية	- نسبة مبيعات المؤسسة إلى المبيعات الكلية في قطاع الصناعة - نسبة ما ينفقه المستهلك من الدخل لشراء منتجات المؤسسة
	الإحتفاظ بالزبائن	- عدد الزبائن الذين تركو التعامل مع المؤسسة - مقدار الزيادة في المبيعات للعميل الحالي - تكرار عملية الشراء الزيارات الإتصال بالعميل الحالي
الزبائن	إكتساب زبائن جدد	- عدد الزبائن الجدد - معدل البيع الطلبات الواردة - تكلفة جلب العميل الجديد - متوسط حجم الصفقة أو البيع
	رضا الزبائن	- عدد الشكاوي - نسبة الراضين عن نشاط المؤسسة - عدد حالات الشكر على رسائل الشكر الموجهة إلى الزبائن
	ربحية الزبون	- إجمالي الربح لكل زبون - إجمالي التكلفة لكل زبون

المصدر: مريم بودودة، (2014): "إستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقويم الأداء الشامل للمؤسسة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، ص53.

3- بعد العمليات الداخلية: وهذا البعد يعمل على تحقيق أهداف كل من البعد المالي وبعد العملاء لكل من العميل وحاملي الأسهم، وهو يشمل سلسلة القيمة للعمليات الداخلية للمنظمة ككل والتي تهدف إلى الوفاء بمتطلبات العميل الحالية والمستقبلية، وتطوير وإيجاد الحلول اللازمة لتحقيق هذه الإحتياجات.⁽²⁾

(1): العيد قريشي، مرجع سبق ذكره، ص 151.

(2): نفس المرجع، ص 151.

يعكس هذا البعد أداء الأنشطة التشغيلية، ويشتمل على المقاييس التشغيلية الغير مالية التي تهدف أساسا إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة، وتبرز هنا مقاييس الإنتاجية التي تحدد الاستخدام الأمثل لمدخلات الإنتاج.⁽¹⁾ الجدول التالي يوضح مؤشرات بعد العمليات الداخلية.

الجدول رقم(07): مؤشرات بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن

المنظور	الأهداف الإستراتيجية	مؤشرات الأداء
	إيجاد السوق	. تحديد القطاع المريح . تحديد دخل المنتج الجديد . تحديد الدخل المحقق من التعامل مع العملاء الجدد
	التصميم	. وقت الدخول للسوق . نقطة تعادل الوقت
العمليات الداخلية	البناء	. عدد الأخطاء . زمن العملية . تكلفة العملية
	التسليم	. نسبة العمليات التي تم تسليمها في الموعد . نسبة نفاذ المخزون . نسبة الأخطاء
	خدمات ما بعد البيع	. متوسط حالة الرضا . عدد العملاء الذين يعودون للشراء خلال ثلاثة أشهر . عدد العملاء الذين لا يشترون خلال العام

المصدر: مريم بودودة، (2014): "إستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقويم الأداء الشامل للمؤسسة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، ص55.

4- بعد النمو والتعلم: ويختص هذا البعد بتحديد كيف تستطيع المنظمة أن تجعل قدراتها على التغيير

والتطوير مستمرة، ولهذا فهو يتضمن مؤشرات توضح مستوى التعلم والنمو بالمنظمة مثل هل هناك

تحسينات أدخلت على المنتجات وهل هناك تطوير في الإجراءات المتبعة في الإنتاج...⁽²⁾

أي أنه يعكس مدى قدرة المنظمة على إحداث تنمية في القدرات الفكرية للعاملين ومستوى مهاراتهم

وإحداث التطوير في كل هياكلها وثقافتها، أي القدرة على إحداث الإبداع التنظيمي.⁽¹⁾ كما يمكن منظور

(1): محمد قريشي، مرجع سبق ذكره، ص 68.

(2): العيد قريشي، مرجع سبق ذكره، ص 152.

النمو والتعلم المنظمة من ضمان قدرتها على التجديد كشرط أساسي لاستمرارها وبقائها على المدى الطويل، في هذا المنظور تدرس المنظمة ما يجب أن تفعله للاحتفاظ بالمعرفة التقنية المطلوبة لفهم وإشباع حاجات العملاء وتطوير تلك المعرفة إلى جانب اهتمامها بدراسة كيفية الاحتفاظ بالكفاءة الإنتاجية الضرورية للعمليات التي تخلق قيمة للعميل.⁽²⁾

ويركز منظور النمو والتعلم على ثلاث قدرات هي:⁽³⁾

- قدرات العاملين: يعمل المنظور على كشف العوامل والقوى التي تساهم في تقوية هذه القدرات وجعلها متميزة، وعلى تهيئة مجال خصب للتحسين المستمر ونمو المنظمة مستقبلاً، وتقاس هذه القدرات بمقاييس مستويات التعلم والمهارة لدى العاملين.
- قدرات نظم المعلومات: رغم أن رضا العاملين ومهاراتهم ضرورية للقيام بالعمليات والأنشطة المختلفة التي تؤدي إلى إنتاج السلع والخدمات وتلبي رغبات الزبائن، إلا أن هذا الأمر غير كاف لوحده إلا إذا ارتبط بنظم معلومات قادرة على تزويد العاملين بما هو ضروري لخدمة الزبون وتقاس هذه القدرات بنسبة عمليات الإنتاج ذات التغذية العكسية الفورية.
- التحفيز والتمكين والاندماج في العمل: وهذه تشكل بمجملها الإجراءات التنظيمية إذ لا يمكن للمنظمة أن تحقق نتائج إيجابية ما لم يكن هناك انسجام وتفاعل بين قدرات العاملين ومهاراتهم وطبيعة الإجراءات التنظيمية التي تساهم في جعلهم أكثر اندماجاً في العمل وتقاس هذه الإجراءات التنظيمية بمدى رضا العميل ونسبة العاملين في إدارة الإنتاج والعمليات والعاملين الأساسيين المفوضين لإدارة العمليات.

(1): محمد قريشي، مرجع سبق ذكره، ص 70.

(2): محمد هاني محمد، مرجع سبق ذكره، ص 278.

(3): محمد حسين منهل وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 65.

الجدول رقم(08): مؤشرات بعد النمو والتعلم لبطاقة الأداء المتوازن

المنظور	الأهداف الإستراتيجية	مؤشرات الأداء
النمو والتعلم	قدرات العاملين	. معدل دوران العاملين . إنتاجية العامل . عدد الترفيات
	قدرات أنظمة المعلومات	. معدل تغطية المعلومات . نسبة العاملين على الحاسب
	التحفيز التمكين الاندماج	. معدل تطوير الحوافز والمكافآت . معدل التأطير . نفقات التدريب . رضا العاملين عن برامج التدريب

المصدر: مريم بودودة، (2014): "إستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقويم الأداء الشامل للمؤسسة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، ص57.

المطلب الثالث: مراحل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ومزاياها

إن تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في المنظمة لا يتم بطريقة عشوائية بل هناك عدة مراحل متسلسلة لابد من إتباعها حتى تضمن المنظمة تحقيق المزايا المرجوة من تطبيقها.

1- مراحل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن: تمر عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بعدة مراحل تبدأ من

المستويات العليا إلى المستويات الأدنى وهي كالتالي:⁽¹⁾

- تحديد الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة وصياغة رسالتها: تعبر الرؤية عن طموحات المؤسسة وتصوراتها عما ستكون عليه في المستقبل البعيد، وهي تساعد في صياغة الرسالة هذه الأخيرة تظهر في شكل وثيقة مكتوبة تدل على الغرض الأساسي الذي وجدت من أجله أو المهمة الجوهرية لها، ومبرر وجودها واستمرارها، وهي أيضا تعبر عن الرؤية العامة وتفصل أكثر أنشطة ومنتجات ومصالح المؤسسة وقيمتها الأساسية، وتساعد كل من الرؤية والرسالة في صياغة الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
 - وضع الإستراتيجيات وتحديد الأهداف الإستراتيجية بدقة: تترجم عملية صياغة إستراتيجية المؤسسة من خلال وضع مخطط مفصل هذا المخطط يصف النشاطات اللازم القيام بها بدلالة الوسائل والقيود من أجل الوصول إلى هدف ثابت في زمن محدد هذا المخطط سيكون إطارا لمصب القرارات المتخذة لبلوغ أفضل إستراتيجية ملائمة، وتمر هذه المرحلة من خلال الخطوات التالية:
- ✓ صياغة الإستراتيجيات الملائمة: وفيما يتم الإجابة على التساؤلات التالية:

(1): نجوم قمازي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 48-94.

- من نحن؟ تحليل كيان المؤسسة (مواردها، هياكلها، المستخدمين،)

- أين نحن؟ تحليل المحيط (سوق المؤسسة، زبائننا، موردوها، منافسيها،)

- إلى أي نود الإتجاه؟ التعبير عن الأهداف المرجوة

إن الإجابة على هذه التساؤلات تسهل وضع الإستراتيجيات واختيار الأكثر ملائمة من بين مجموعة الإستراتيجيات واختيار الأكثر ملائمة من بين مجموعة الإستراتيجيات المحتملة.

✓ وضع الأهداف الإستراتيجية: انطلاقا من الإستراتيجيات التي تمت صياغتها تقوم المؤسسة بتحديد

عدد من الأهداف الكلية على المستوى الإستراتيجي، بحيث تحدد عددا محددا من الأهداف مقابل كل محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة.

• تحديد عوامل النجاح الحرجة وإعداد الخريطة الإستراتيجية: تعني هذه الخطوة الانتقال من الإستراتيجيات الموصوفة إلى مناقشة ما نحتاجه لنجاح الرؤية الإستراتيجية، حيث تحدد المؤسسة ما هي أكثر العوامل تأثير على النجاح ضمن كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة، وتركز مفاتيح النجاح على التغييرات التي يجب أن تمارسها المؤسسة وهي خطوة سابقة لوضع الخطط العملية وتساعد على تحديد القياسات الأساسية. ويعتمد على هذه العوامل في رسم الخريطة الإستراتيجية والتي تعتبر أداة إتصال منطقية تربط الإستراتيجيات المختلفة للمؤسسة وبعملياتها وبالنظم التي تساعد في إنجاز تلك الإستراتيجيات وأهميتها تكمن في تقديم خطط واضحة للعاملين في مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة.

• إختيار القياسات: يعد تحديد عوامل النجاح التي تم استخراجها من الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة يجب قياس هذه العوامل من خلال إختيار المؤشر المناسب الذي يقيس بدقة عامل النجاح المراد تقييمه، ويعرف المؤشر بأنه معلومة تكون عموما رقمية ويتم اختيارها من أجل التقييم عند مجالات مقارنة لتنفيذ المهمة وتحديد الأهداف الموافقة ومن أمثلة ذلك نستعمل مؤشر معدل الغياب لمعرفة رضا الموظفين وانتمائهم للمؤسسة.

• إعداد خطط العمل: يجب على إدارة المؤسسة إعداد خطط العمل أي بيان الأنشطة والأعمال الواجب القيام بها سعيا لإنجاز الأهداف والرؤية الإستراتيجية ويتضمن ذلك تحديد الأهداف السنوية وتخصيص الموارد وتحديد المسؤوليات والأدوات وتدعيم البرامج، إختيار الأفراد المسؤولين عن إتمام خطة العمل وتحديد المدة اللازمة للتطبيق.

2- مزايا تطبيق بطاقة الأداء المتوازن: إن تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم أداء

المنظمة يساهم في تحقيق جملة من الفوائد المزايا من بينها نجد ما يلي:⁽¹⁾

- توضيح إدخال وتحديث إستراتيجية المنظمة؛
 - توضيح الرؤية وتحسين الأداء وتضع تسلسل للأهداف توفر التغذية العكسية للإستراتيجية فضلا عن ربط المكافآت بمعايير الأداء؛
 - ربط الأهداف الخاصة بالمنظمة والأهداف الفرعية بالإستراتيجية؛
 - تحقيق مراجعة الأداء الدورية والتعلم لتحسين الإستراتيجية؛
 - إدخال الإستدامة في العمليات التشغيلية للمنظمة؛
 - دمج مختلف أقسام المنظمة وجعلها تعمل بالتوازي لتحقيق النتائج المرجوة من خلال تحسين قدرات المنظمة ككل في قت واحد وإزالة الحواجز بين القطاعات؛
 - التوازي بين جميع الأنشطة في جميع المستويات لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة؛
 - تعالج النقص الموجود في أنظمة الإدارة التقليدية بمعنى أنها تعالج عجز هذه الأنظمة عن ربط إستراتيجية المنظمة البعيدة المدى مع أفعالها ونشاطاتها قريبة المدى؛
 - المرونة في الإستجابة السريعة لفرص التحسين؛
 - إنجاز إستراتيجية وأهداف المنظمة بالأساليب الأكثر فعالية وكفاءة؛
 - تساعد في التشخيص والتحديد بصورة عملية مجالات جديدة ينبغي أن تتميز بها المنظمة لتحقيق أهداف المستهلك والمنظمة؛
 - التحديد الواضح للمسؤوليات ومواضيع المساءلة لكل إدارة؛
 - تحديد أوجه النتائج الأساسية في إدارة مهام المنظمة وقياس وحل المشكلات.
- ويضيف بعض الباحثين عدة مزايا لتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن هي:⁽²⁾
- تقدم إطارا شاملا لترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى مجموعة متكاملة من المقاييس التي تنعكس في صورة مقاييس أداء الإستراتيجية؛
 - تعمل على إشباع عدة إحتياجات إدارية لأنها تجمع في تقرير واحد أجزاء عديدة من إستراتيجية المنظمة، وتمتد الإدارة بصورة شاملة عن عمليات المنظمة؛

(1): محمد حسين منهل، هاشم فوزي العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 106.

(2): محمد عصام فتحي ثابت، (2016): "دور تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في رفع كفاءة الأداء المهني للمدقق الداخلي"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ص35.

- تتضمن بطاقة الأداء المتوازن العديد من التوازنات، فمقاييس الأداء تتضمن موازنة بين الأهداف طويلة المدى وقصيرة المدى، والتوازن بين المقاييس المالية والمقاييس الغير مالية، وتوازن المقاييس الداخلية والخارجية؛
- تعمل بطاقة الأداء المتوازن على توفير مبادئ توجيهية للتنمية من خلال التركيز على الفوائد المتوقعة؛
- تمكن المنظمة من إدارة متطلبات الأطراف ذات العلاقة (المساهمين، العملاء، الموظفين)؛
- تساعد على الإدارة الفعالة للموارد البشرية من خلال تحفيز الموظفين على أساس الأداء؛
- تزويد الإدارة بالتغذية العكسية الإستراتيجية وبالتالي تساعد على التعلم.

المطلب الرابع: معوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ومقومات نجاحها

إن تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن من قبل المنظمات ليس بالأمر الهين حيث أنه هناك عدة عراقيل يمكن أن تحول دون ذلك لذلك يجب على المنظمات تحديد المقومات التي من شأنها إنجاح عملية تطبيق هذا الأسلوب.

1- معوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن: بالرغم من الفوائد والمميزات التي يحققها هذا النموذج إلا أن هناك

بعض المعوقات التي قد تؤدي إلى فشل تطبيقها في بعض المؤسسات ومن بين هذه المعوقات نجد ما يلي:⁽¹⁾

- إعتداد المنظمة عددا قليلا من المقاييس في كل بعد وبالتالي الفشل في الحصول على التوازن بين المؤشرات التابعة والمؤشرات الأساسية وبين المؤشرات المالية والمؤشرات الغير مالية؛
- إعتداد المؤسسة على الكثير من المؤشرات دون تحديد نظام الإنذار المبكر وفي هذه الحالة فإن المؤسسة ستفقد التركيز ولا يمكن إيجاد ربط بين المؤشرات؛
- اختيار المقاييس لا تؤثر على إستراتيجية المنظمة لذلك على المنظمة أن تترجم إستراتيجيتها إلى أعمال يمكن قياسها؛
- وضع رؤى واستراتيجيات غير قابلة للتنفيذ؛
- عدم ربط الإستراتيجيات بتخصيص الموارد طويلة وقصيرة المدى؛
- الاعتماد على التغذية الراجعة الفنية وعدم الاعتماد على الإستراتيجية.

(1): ملاك زكري حمدي حجازي، (2015): "دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق مبادئ الجامعة الإسلامية بغزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ص 18.

2- مقومات نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن: تختلف المنظمات في أهدافها الإستراتيجية وتواجه بيئة أعمال

مختلفة مما يعني أنها بحاجة إلى استخدام نظم قياس أداء مختلفة، ولكن يوجد مقومات أساسية مشتركة ضرورية لنجاح تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن تتمثل فيما يلي:⁽¹⁾

أ- تحديد واضح للأهداف: يعد تحديد الأهداف الإستراتيجية هو المحور الأساسي في استخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن والتي يجب أن يتوفر فيها مجموعة من المعايير هي:

- جدوى التنفيذ: ويقصد به توفير الموارد المطلوبة لتحقيق الأهداف سواء كانت موارد مالية أو طاقات إدارية متاحة أو ممكنة؛
- الأهمية الإستراتيجية: وتعني ارتباط الهدف الإستراتيجي بميزة تنافسية؛
- القياس: ويقصد به إمكانية الأهداف للقياس الكمي أو الكيفي من خلال مؤشرات مناسبة؛
- إمكانية التطوير: واقعية الأهداف المطروحة بحيث تكون في حدود الممكن؛
- درجة التأثير: وهي درجة توافر الخبرة والقدرة لدى المنظمة لتحقيق الأهداف؛
- الطيران بارتفاع مقبول: ويقصد به الأهداف التي تكون خارج نفوذ المستوى الإداري.

ب- الأخذ بمنهج النظام: يعتمد نجاح استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الأخذ بمدخل النظام واستخدام ذلك المقياس كنظام إستراتيجي وليس كنظام قياس وهذا يعني دمج الجوانب الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن بالكامل في شكل منظومة متكاملة.

ت- وجود الدافعية لاختيار مقاييس الأداء المتوازن: تتعرض المنشآت إلى ضغوط وتغييرات بيئية، مثل: شدة المنافسة، التركيز على العميل، وظاهرة الاندماج الصناعي، وحتمية تطبيق الأنظمة والأساليب المتقدمة في تكنولوجيا المعلومات أصبح بحث المنظمات عن أساليب وأدوات أكثر فعالية ضروريا لمواجهة هذه المتغيرات والضغوط وهذا دفع بقوة المنظمات إلى تطبيق مقاييس الأداء المتوازن.

المبحث الثالث: بطاقة الأداء المتوازن المستدام

لقد واجهت بطاقة الأداء المتوازن العديد من الانتقادات لإهمالها الجوانب البيئية والاجتماعية ضمن المؤشرات التي إعتدتها خاصة في ظل انتشار مفهوم التنمية المستدامة للمنظمات، حيث أن البعد البيئي والاجتماعي من الركائز الأساسية لها، ولقد خاض العديد من الباحثين في دراسة مدى إمكانية دمج كل من البعد البيئي والاجتماعي في بطاقة الأداء المتوازن من أجل تفعيل دور المنظمات الاقتصادية في التنمية المستدامة وهو ما نتج عنه ظهور بطاقة الأداء المتوازن المستدام.

(1): حسام عبد الكريم عاشور، (2015): "استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس أداء المستشفيات الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، فلسطين، ص 15.

المطلب الأول: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن المستدام

خلال العقدين الأخيرين استحوذت فكرة الاستدامة الشاملة على سياسات معظم المنظمات أكثر من الجوانب الأخرى الأمر الذي دفع المهتمين لجعلها محور نقاش في مؤتمر " قمة الأرض " سنة 1992 في ريو دي جانيرو التي ركزت حول موضوع إدارة الأنظمة وتحديدًا فيما يخص المجالات البيئية والاجتماعية، هذا الاهتمام الذي دعا المنظمات لإدارة والسيطرة على أدائها البيئي والاجتماعي، وفي السنوات الأخيرة نشرت مشاريع بحوث حول موضوع إدارة الاستدامة الشاملة وركزت هذه البحوث على تطوير بطاقة الأداء المتوازن إلى بطاقة الأداء المتوازن المستدام كمفهوم للإدارة المستدامة.⁽¹⁾

1- ميكانيكية بطاقة الأداء المتوازن المستدام: تقوم ميكانيكية بطاقة الأداء المتوازن المستدام على تحديد

الأهداف البيئية والاجتماعية وربطها ببعضها البعض عن طريق سلسلة من الأسباب والآثار، كما يجب تحديد مؤشرات الأداء الحاكمة (المؤشرات الرائدة والحالية) ويتم استخدامها طبقاً لأربعة أنواع من استراتيجيات المنظمة الخاصة بالاستدامة، ويعتد مفهوم تلك الإستراتيجيات على أربعة أنواع من إستراتيجيات المنافسة البيئية والتي تم تقسيمها كما يلي:⁽²⁾

- الإستراتيجية النظيفة: وهي إستراتيجية مواجهة السوق البيئي من أجل الدفاع عن السوق الموجود.
- الإستراتيجية الكفاءة: وتمثلها إستراتيجيات المفاضلة أو التمايز البيئي وتهدف إلى زيادة المبيعات والإيراد الناتج عن المنتجات البيئية.
- الإستراتيجية المتقدمة: وهي إستراتيجيات لتطوير السوق البيئية تهدف إلى إظهار التغييرات في الإطار المؤسسي الذي قد يعطي الشركات مزايا تنافسية زيادة عن المنافسين الأقل إتجاها إلى الاستدامة وذلك من أجل تطوير الأسواق بيئياً.

2- الفرق بين بطاقة الأداء المتوازن التقليدية وبطاقة الأداء المتوازن المستدام: هناك العديد من النقاط

الجوهرية التي من الممكن إستخدامها لغرض المقارنة بين بطاقة الأداء المتوازن المستدام وبطاقة الأداء المتوازن التقليدية وهي⁽³⁾

- إن بطاقة الأداء المتوازن المستدامة يمكن أن تساعد بتحديد الأهداف الإستراتيجية (البيئية أو / و الاجتماعية) المهمة للمنظمة أو لوحدة الأعمال الإستراتيجية أو للقسم، بينما بطاقة الأداء المتوازن التقليدية لا تستطيع أن تحدد تلك الأهداف؛

(1) : محمد حسين منهل، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 320.

(2): نادية راضي عبد الحليم، (2005): دمج المؤشرات البيئية في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور المنظمات في التنمية المستدامة، مجلة العلوم

الاقتصادية والإدارية (المجلد 21، العدد 2)، جامعة الأزهر، مصر، ص 26.

(3): محمد حسين منهل، هاشم فوزي العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 330.

- يمكن لبطاقة الأداء المتوازن المستدام أن تبين بالتفصيل العلاقات السببية بين الجوانب النوعية وبين الأداء المالي، بينما بطاقة الأداء المتوازن التقليدية تتجاهل ذلك؛
- إن استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام كأداة للتخطيط يمكن أن تعزز الشفافية للقيمة المضافة (الاقتصادية، البيئية، الاجتماعية) المحتملة والتي تنشأ من مجالات بيئية واجتماعية وتهيؤ لعملية تنفيذ الإستراتيجية على العكس من بطاقة الأداء المتوازن التقليدية التي لا نشاهد فيها تلك الشفافية التي تعزز من تحقيق القيمة المضافة؛
- بطاقة الأداء المتوازن المستدام توفر إطاراً مرجعياً (خارطة إستراتيجية) يجعل من الممكن فهم كيف تنشأ العلاقات السببية بين الأبعاد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية.

المطلب الثاني: مؤشرات البعد البيئي والاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن المستدام

يعد كل من البعد البيئي والاجتماعي من الدعائم الرئيسية لإرساء قواعد التنمية المستدامة من قبل المنظمات، حيث أنه لكل منها جملة من المؤشرات التي لا بد على المنظمة إحترامها.

- 1- البعد الاجتماعي: يعرف بأنه مجموعة من المبادرات التي تقوم بها المنظمة إتجاه المجتمع، وذلك بتقديم خدمات في الرعاية الاجتماعية ومجالات الصحة والتعليم وتأهيل البنية التحتية، حيث أن التطور الذي حصل في بيئة الأعمال وتأثير ذلك على منظمات الأعمال أصبح جزءاً لا يتجزأ من المجتمع الذي تعيش فيه هذه المنظمات وتقدم خدماتها، مما جعل هذه المنظمات تضع ضمن خططها الإستراتيجية سؤالاً وهو كيف نخدم ونساهم في تطوير المجتمع.⁽¹⁾

(1): أحمد إبراهيم إدغيش، (2016): مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم شبكة الأقصى الإعلامية، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، ص 21.

الجدول رقم(09): مؤشرات البعد البيئي والاجتماعي

المنظور	الأهداف الإستراتيجية	مؤشرات الأداء
البيئي و الاجتماعي	تطوير الأداء البيئي	. عدد أيام التكوين المخصصة لعمالها والهادفة إلى إحترام البيئة . معدل الإنبعاثات الغازية التي لديها تأثير على طبقة الأوزون . حجم الفضلات والمهملات الناجمة عن العملية الإنتاجية . حصة الفضلات التي يتم تدويرها نسبة إلى إجمالي الفضلات . عدد أيام التكوين لفائدة العمال في مجال إحترام وحماية البيئة . حصة إستهلاك المؤسسة من الماء . حصة إستهلاك المؤسسة من الكهرباء . حصة إستهلاك المؤسسة من الغاز
	تطوير الأداء الاجتماعي	. حجم الميزانية المخصصة للنشاطات الإجتماعية والخيرية والإنسانية لصالح المجتمع المحلي . عدد أيام العمليات التطوعية . عدد العمليات التي قامت بها المؤسسة والتي تهدف إلى القضاء على كل أشكال المنافسة غير النزيهة . قيمة الإستثمارات الموجهة للمجتمع المحلي . حجم الميزانية المخصصة للمساهمة في البرامج الثقافية والتعليمية والمهنية

المصدر: مريم بودودة، (2014): "إستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقويم الأداء الشامل للمؤسسة"، أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، ص67.

وهناك من ذهب في تصنيف مقاييس الأداء المجتمعي كما يلي:⁽¹⁾

- المعايير ومدونات السلوك التي تؤدي إلى سلسلة من الإعلانات والالتزامات ؛
- الموارد المستخدمة على سبيل المثال تعيين أهداف أو تدابير لتقليل استهلاك موارد معينة (المياه، الملوثات)؛
- العمليات الداخلية من خلال توزيع وتكوين القوى العاملة المستخدمة، والتحفيز والمناخ الاجتماعي والقضايا الأخلاقية، وكذلك تقدير مساهمة الشركة في المناقشات العامة وتبادلها مع الهيئات التنظيمية المختلفة ؛
- الأنشطة مع الإشارة بشكل خاص إلى الشهادات والمراجعات الاجتماعية، والتبرعات الخيرية، ومعدلات انبعاث النفايات والمنتجات السامة، وكذلك نشر المعلومات على الجمهور ؛
- العواقب مثل مستوى تدريب الموظفين، وتدابير التلوث أو عدد المنازعات والمحاكمات.

(1) : Christophe Germain, Stéphane Trébucq : (2004), **La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions**, Semaine sociale Lamy – 18 octobre 2004, p 37.

المطلب الثالث: طرق دمج البعد البيئي والاجتماعي في بطاقة الأداء المتوازن

لقد اتفقت العديد من آراء الباحثين على أن هناك خمسة طرق ممكنة لدمج البعد البيئي والاجتماعي في بطاقة الأداء المتوازن وهي كالتالي:⁽¹⁾

- بطاقة الأداء المتوازن المستدام الجزئية: وتكون بإدخال واحد أو اثنين من مؤشرات الإستدامة في بعض الأبعاد المختارة بعناية من بطاقة الأداء المتوازن التقليدية والتي تكون معرضة أكثر لأمر الاستدامة ولكن تأثيره محدود من الناحية العملية.
 - بطاقة الأداء المتوازن المستدام العرضية: يتم إدخال المؤشرات البيئية والاجتماعية في الأبعاد الأربعة للبطاقة، وتركز على الأمور المستدامة الممكنة أو المحركة للقيمة من أجل النجاح في المستقبل، وذلك من المدخل يزيد من تكامل إستدامة الإدارة ويتم دمج الأمور البيئية كمؤشرات قائمة مستقبلية.
 - بطاقة الأداء المتوازن المستدام ذات البعد المضاف: يتم إضافة بعد خامس خاص بالاستدامة البيئية والاجتماعية إلى الأبعاد الأربعة للبطاقة وذلك الحل يطور حالة الاستدامة في المنظمة ومن الممكن تطبيقه في الشركات المعرضة بدرجة كبيرة لأمر الإستدامة.
 - بطاقة الأداء المتوازن المستدام الكلية: وفيها يتم ربط البعد المستدام الخامس بالمؤشرات المستقبلية الخاصة بالأبعاد الأربعة كلها ومن ثم يجعل علاقات السببية واضحة، بينما يحتفظ في نفس الوقت بالخصوصية وهي تهدف إلى إدخال الأمور البيئية والاجتماعية في كل الأبعاد مروجة لفكرة دراية المنظمة بقوة الاستدامة.
 - بطاقة الأداء المستدام المشاركة: وقد يطلق عليها أيضا بطاقة الأداء للخدمات المستدامة وهي تعني استخدام المنظمة لبطاقة الأداء المستدامة في بعض أجزاء المنظمة فقط فهي تستغل بطاقة الأداء المتوازن المستدام لوحدة الخدمات المشاركة المسؤولة عن الاستدامة البيئية.
- إن دمج البعد البيئي والاجتماعي في بطاقة الأداء المتوازن يوفر العديد من المزايا للمنظمة من بينها نجد:⁽²⁾
- تساهم بطاقة الأداء المتوازن المستدامة في إظهار إستدامة الشركات حيث أن إجراءات صياغتها تجبر الإدارة على تحديد إستراتيجيات الإستدامة الهامة وتحديد علاقات السبب والتأثير، وبالرغم من أنها ليست أداة لتكوين الإستراتيجيات ولكن أداة لترجمتها إلى أعمال فإن بطاقة الأداء المتوازن المستدام توفر طريقة تسهل مراجعة فعالية وكفاءة الإستراتيجيات التي اتبعت في الماضي وتحديدًا للوصول إلى رؤية ومهام المنظمة؛

(1): نادية راضي عبد الحليم، مرجع سبق ذكره، ص 25.

(2): نفس المرجع، ص 26.

- أنه على الإدارة التركيز على أهداف قليلة مختارة بعناية والتي تكون بالفعل هامة للمنظمة وذلك يمنعها بطريقة إيجابية من الغرق في المئات من مشاكل الاستدامة التي تواجهها المنظمة ويمكن دمج نظم الإدارة البيئية في نظم الإدارة التقليدية للمنظمة ومن ثم فإن الممارسين سينظرون إلى بطاقة الأداء المتوازن كأداة مناسبة لتحديد فكرة استدامة الشركات وتحويلها إلى عمليات تشغيلية للمنظمة؛
- أن بطاقة الأداء المتوازن المستدامة أداة لتوفير فرص جديدة لدمج الأهداف والمقاييس البيئية في نظم العمل العادية الموجودة ولكن لوجود عدد كبير من الأهداف في بطاقة الأداء المتوازن ستزيد مع ضم أهداف الاستدامة إليها فإنه يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن المستدام لن تستبعد الأدوات الأخرى لاستدامة الشركات ولكنها تساعد في نشر فكرة الاستدامة داخل عمليات وهياكل المنظمة وربطها بالعمل الإستراتيجي.

المطلب الرابع: شروط تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام

هناك مجموعة من الشروط التي يجب مراعاتها عند تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن المستدام والتي يمكن عرضها على النحو التالي:⁽¹⁾

- ضرورة تبني ودعم الإدارة العليا لتطبيق مقاييس بطاقة الأداء المتوازن المستدام مع وجوب أن يكون ذلك الدعم واضحا لكل العاملين حتى يؤدي إلى التزام العاملين بالمقاييس؛
- يجب إدراك أنه لا توجد هناك حلول معيارية تناسب كل المؤسسات نظرا 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 المستدام، لذا يجب تحديد الأهداف بشكل واضح واختيار مجموعة من المقاييس تتفق مع الإستراتيجية وتعكس مدى تحقيق الأهداف المحددة؛
- ضرورة إدراك أثر مؤشرات الأداء على سلوك العاملين مع التأكد من أن تغييرها سيؤثر على ذلك السلوك وذلك للتشجيع على التحسين؛
- ضرورة إدراك صعوبة القياس الكمي لكل مقاييس الأداء لذلك ينبغي أن ندرك أن هناك مقاييس كمية ومقاييس كيفية؛
- يجب تحديد عدد محدود من الأهداف والمقاييس تتوافق مع السمات الفريدة التي تميز نظام الأعمال ولاشك أن ذلك يقضي على إغراق الإدارة بكم هائل من المعلومات يفوق القدرة التحليلية لها وما يترتب عليه من إعاقة العمل الإداري؛

(1): عريوة محاد، مرجع سبق ذكره، ص 97.

- ضرورة الاعتماد على مدخل الإتصال من أسفل إلى الأعلى ومن أعلى إلى أسفل التنظيم من أجل إدراك التغييرات المستمرة؛
- يجب عدم البدء بتحليلات عميقة ولكن يفضل أن تبدأ بتحليلات بسيطة وتقديرية بهدف التعلم والتحسين مع توسيع الاستخدام بالتدرج حتى لا تكون هناك فجوة بين التحليل والتطبيق؛
- ضرورة إدراك دقة وبساطة أنظمة نقل المعلومات من البداية كي لا يتم نقل معلومات خاطئة إلى المستخدم النهائي للنظام؛
- ضرورة التركيز على منح الحوافز المادية والمعنوية لكل من يساهم في تعميمه أو تطبيقه وهذا يمثل دافعا قويا للمسؤولين عن تطبيق النظام؛
- يجب أن تؤدي المؤشرات المعتمدة في بطاقة المؤسسة إلى تحقيق الأداء المتوازن المستدام.
- تخصيص الكوادر البشرية المؤهلة: أي يجب أن تعمل المنظمات على تدريب موظفيها قبل البدء بتطبيق هذا النظام لأن عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لا تكون بصورة سهلة بل تحتاج إلى خبرة وممارسة ومهارة، وهنا يمكن الاستعانة باستشاريين في إطار تجربة تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن بهدف إعداد الكوادر البشرية المؤهلة لإدخال البطاقة، لذلك ينبغي على المنظمة تخصيص الكوادر المؤهلة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن واستخدام تجاربهم في تصميم وتحضير قاعدة بيانات وتشغيل النظام وتحديد أهدافه وإعداد موازنته الأولية.⁽¹⁾
- كما أن عملية صياغة بطاقة الأداء المتوازن المستدامة تتطلب عدد من الاحتياجات الأساسية وهي:⁽²⁾
- إن العملية يجب أن تقود إلى إدارة مستندة على القيمة فيما يخص المجالات البيئية والاجتماعية؛
- من أجل ضمان إدارة مسندة على القيمة فإن المجالات البيئية والاجتماعية يجب أن تتكامل مع نظام الإدارة العام للمنظمة؛
- بطاقة الأداء المتوازن المستدامة والتي تلبي احتياجات وخصائص الإستراتيجية والمجالات البيئية والاجتماعية لوحدة الأعمال تماما يجب أن لا تكون عمومية وبالتالي فإن العملية يجب أن تضمن أن البطاقة لمستدامة مصاغة بشكل محدد لوحدة الأعمال المعنية؛
- المجالات البيئية والاجتماعية لوحدة الأعمال يجب أن تكون متكاملة (مدمجة) بحسب ملائمتها الإستراتيجية، هذا يتضمن التساؤل فيما إذا كان إضافة المنظور اللامعني (البيئي والاجتماعي) ضروريا.

⁽¹⁾: Paul Niven, (2002) : **Balanced Scorecard Step By Step : Maximizing Performance and Maintaining Results**, Second Edition, Jhon Wiley and Sons, P 44.

⁽²⁾: محمد حسين منهل، هاشم فوزي العبادي، مرجع سبق ذكره، ص331.

خلاصة الفصل

يعتبر الأداء من المقومات الأساسية للمنظمات الاقتصادية حيث يوفر نظام متكامل من المعلومات الدقيقة عن الأداء الفعلي لأنشطة المنظمة والذي يترجم من خلال العديد من المؤشرات، مما يساعد في الكشف عن الانحرافات في الأهداف الموضوعة مسبقاً، لذلك تعد عملية قياس وتقييم الأداء من أهم العمليات داخل المنظمة وهذا لما يرتبط بها من قرارات قد تكون مصيرية بالنسبة لها، لذلك وجب على المنظمات أن تختار وبعناية شديدة مؤشرات وأدوات قياس أدائها حتى تضمن خطط وقرارات مستقبلية ذات كفاءة، وتعد بطاقة الأداء المتوازن من أبرز وأحدث أدوات قياس الأداء حيث قامت هذه البطاقة بتنظيم وتصنيف مؤشرات الأداء السابقة ضمن أربعة أبعاد رئيسية متمثلة في البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد النمو والتعلم، ومن أجل إضفاء الصبغة الشمولية على هذه البطاقة تم تطويرها وإضافة بعد خامس لها وهو البعد البيئي والإجتماعي لتصبح بذلك بطاقة الأداء المتوازن المستدام.

الفصل الثالث: بطاقة الأداء
المتوازن المستدام وعلاقتها
بالتغيير الإستراتيجي

تمهيد

تلجأ العديد من المنظمات في وقتنا الراهن إلى التغيير الإستراتيجي من أجل إحداث توازن مع التغييرات التي تحدث في البيئة التي تنشط فيها من جهة، واستغلال الفرص المتاحة لها من جهة أخرى، كما وأن هذه التغييرات تساعد المنظمة على تجديد عملياتها الأساسية وإعادة تصميمها لتصبح أكثر فعالية. كما وأنه هناك عدة مداخل وأساليب إدارية تسهل عملية إحداث التغيير الإستراتيجي وتضمن النتائج الجيدة له خاصة على الأداء والذي يعد الهدف الجوهري من تبني التغيير الإستراتيجي، لقد أكدت الدراسات والأدبيات السابقة على وجود علاقة وطيدة بين التغيير الإستراتيجي وأداء المنظمة، لذلك سوف نقوم في هذا الفصل بالتفصيل في هذه العلاقة وذلك بالاعتماد على أسلوب جديد لقياس أداء المنظمة وهو بطاقة الأداء المتوازن المستدام. ينقسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

- ❖ **المبحث الأول:** الإطار الإستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن.
- ❖ **المبحث الثاني:** تأثير مداخل التغيير الإستراتيجي على الأداء.
- ❖ **المبحث الثالث:** علاقة التغيير الإستراتيجي بالأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن المستدام.

المبحث الأول: الإطار الإستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن إطار متعدد الأبعاد لوصف وتنفيذ وإدارة الإستراتيجية داخل المنظمة، كما تقدم مقياساً شاملاً حول كيفية تقدم المنظمة نحو تحقيق أهدافها الإستراتيجية والرقابة عليها، كما تسمح للإدارة العليا توضيح رؤية المنظمة ومتابعة الأداء وفقاً للأهداف المحددة.

المطلب الأول: بطاقة الأداء المتوازن كأداة للإدارة الإستراتيجية

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن كأداة للإدارة الإستراتيجية وذلك من خلال ما يلي:⁽¹⁾

- **توضيح وترجمة رؤية وإستراتيجية المنظمة:** حيث يتم ترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهداف ويتم تحديد السوق وقطاع العملاء الذين ستقوم المنظمة بخدومتهم وذلك حتى تتحقق هذه الأهداف، كما تحدد المنظمة أهداف وقياسات كل من الجانب المالي، العمليات الداخلية، النمو والتعلم، والعملاء، حيث تحدد في كل جانب ما المطلوب عمله على وجه التحديد.
- **توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية:** يجب إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تتجسّد الإستراتيجية مما يتطلب توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والقياسات المختلفة بالتسليم السريع للعملاء على سبيل المثال يمكن ترجمته إلى أهداف خفض أوقات الإعداد أو سرعة تسليم الطلبات من العملية إلى العملية التالية لها بما ييسر على العاملين فهم واستيعاب الدور المنتظر منهم القيام به حتى تتناغم أهدافهم الفرعية مع الهدف الإستراتيجي للمنظمة.
- **التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الإستراتيجية:** يظهر أفضل تأثير لبطاقة الأداء المتوازن عندما يتم توظيفه لإحداث التغيير التنظيمي ولذلك يجب أن يضع المديرون التنفيذيون الأهداف لبطاقة الأداء المتوازن ومنظوراتها الأربعة، ومن خلال العلاقات السببية في البطاقة تصبح الإمكانيات المطلوب تحقيقها مترجمة إلى أداء مالي، فمثلاً خفض التكلفة يمكن ترجمته إلى الوفرة في تكلفة الطلب أو وقت أقصر للوصول إلى السوق أو إمكانيات عاملين أفضل.
- كما أكد كل من كابن ونورتن (Kaplan and Norton) أن العديد من المنظمات قامت باستخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن كأساس لنظام كفو ومتكامل للإدارة الإستراتيجية وذلك من خلال:⁽²⁾
- توضيح وتحديث الإستراتيجية؛
- توصيل الإستراتيجية لكل المستويات داخل المنظمة؛

(1): مريم بودودة، مرجع سبق ذكره، ص 12.

(2): العيد قرشي، مرجع سبق ذكره، ص 153.

- ربط أهداف المنظمة بالأهداف الخاصة وبالأهداف الإستراتيجية العامة؛
- ربط الأهداف الإستراتيجية والأهداف طويلة الأجل بالموازنات السنوية؛
- تحديد المبادرات الإستراتيجية وضمان إتساقها؛
- مراجعة الأداء الدوري لأغراض التعلم وتطوير الإستراتيجية.

المطلب الثاني: بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتخطيط والرقابة على الإستراتيجية

1- بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتخطيط الإستراتيجي: يظهر دور بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتخطيط

الإستراتيجي وتقويم الأداء الإستراتيجي من خلال التعريف بالأهداف والمستهدفات والتعريف بمقاييس الأداء وضمان المساندة لجميع جوانب دورة تحسين الجودة وهذه تتماشى مع العناصر الأساسية للتخطيط الإستراتيجي، وعليه يمكن إبراز علاقة بطاقة الأداء المتوازن التخطيط الإستراتيجي كما يلي:⁽¹⁾

- تشكل البطاقة أداء مهمة في تطوير نظام التخطيط الإستراتيجي للمنظمة؛
- تزود الإدارة بمعلومات تساعد على التنبؤ بالتحديات التي تواجه المنظمة في المستقبل؛
- تزود من خلال المحاور المضافة والتي تركز على بيئة المنظمة معلومات مهمة يتطلبها التخطيط الإستراتيجي؛
- توفر فرصة للإدارة للتعرف على إستراتيجية المنظمة وأدوات السيطرة عليها؛
- تمنح البطاقة للتخطيط الإستراتيجي قوة من خلال الربط والقياس الفعالين بين التوجه الإستراتيجي للمنظمة (الرؤية والرسالة والأهداف) وبين الإستراتيجية (خطط وآليات) وهذا يتم من خلال العلاقة السببية بين المناظير الأربعة وما يرتبط بها من مؤشرات موجهة ودافعة؛
- يحقق التكامل بين نتائج التحليل وحاور البطاقة ومقاييسها منظورا إستراتيجيا يمكن مت تحويل الرسالة والإستراتيجية إلى أهداف ومقاييس تحقق التوازن بين الأهداف بعيدة وقصيرة المدى؛
- يساعد في تحقيق التوازن بين النواتج المتوقعة ومحركات الأداء.

2- بطاقة الأداء المتوازن كأداة للرقابة على الإستراتيجية: يعد الدور الرقابي لبطاقة الأداء المتوازن

إستراتيجيا لأن الرقابة الإستراتيجية هي نوع خاص من أنواع الرقابة التنظيمية، تركز على مراقبة وتقييم عمليات الإدارة الإستراتيجية للتأكد من ان هذه العمليات تجري وفقا للأسس السليمة وهذا يعني أن الرقابة الإستراتيجية عمليات مستمرة تستخدمها الإدارة للتأكد من إستمرارية المسار الصحيح لعملياتها ونشاطاتها وإجراء التقويم أين ما اقتضى الأمر، تقتضي الرقابة الإستراتيجية تطوير مقاييس الأداء التي

(1): محمد حسين منهل، هاشم فوزي العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 133.

تسمح للمديرين بتقييم مدى مهاراتهم في استخدام موارد المنظمة لخلق القيمة واستشعار فرص جديدة لتكوين القيمة في المستقبل، ويعد مدخل بطاقة الأداء المتوازن أحد أبرز النماذج المؤثرة والتي تعج بمثابة المرشد للمديرين خلال العملية المرتبطة ببناء النظام المناسب لتعزيز أداء المنظمة من بين نظم الرقابة الإستراتيجية المختلفة.⁽¹⁾ لذلك تعد بطاقة الأداء المتوازن أداء رقابية على إستراتيجية المنظمة وذلك من خلال:⁽²⁾

- تمثل البطاقة أداة رقابية فاعلة من خلال الربط بين توجهاتها وأهدافها الإستراتيجية من جانب، وتفاصيل مقاييسها من جانب آخر؛
- كما تحقق التغذية العكسية ومتطلبات التقويم من خلال إستراتيجيات السبب والنتيجة؛
- تسمح بالسيطرة على المسار الشامل للمنظمة من خلال العلاقة بين محاورها الأربعة؛
- تقدم بطاقة الأداء المتوازن معلومات وآليات تساعد في صياغة وتنفيذ الرقابة الإستراتيجية؛
- توفر البطاقة آليات لتحقيق التوازن بين المزايا التنافسية الأربع التي تستهدفها المنظمة.

المطلب الثالث: بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتنفيذ الإستراتيجية

توفر بطاقة الأداء المتوازن إطارًا قويًا لوحدة الأعمال لوصف وتنفيذ استراتيجياتها ومع ذلك يتطلب من المنظمة التي تركز على الإستراتيجية أكثر من مجرد استخدام كل وحدة أعمال بطاقة الأداء المتوازن الخاصة بها لإدارة إستراتيجية فعالة يجب أن تكون الاستراتيجيات ونتائج الأداء لجميع هذه الوحدات متوافقة مع بعضها البعض.⁽³⁾

لقد أثبتت بطاقة الأداء المتوازن فعاليتها في تحقيق قدرة المنظمة على ربط الإستراتيجية بعيدة المدى بالأعمال التشغيلية قصيرة المدى، تستخدم معظم المنظمات بطاقة الأداء المتوازن بصفتها محفزًا لتطوير وترجمة رؤية الإدارة في كافة أنحاء المنظمة وترابط الأهداف مع الإستراتيجيات من خلال المستويات التنظيمية المختلفة، ومن هنا تتضح أهمية علاقة بطاقة الأداء المتوازن بالإستراتيجية فالبطاقة تترجم إستراتيجية الأعمال إلى مجموعة مقاييس متكاملة ويعتمد بعضها على البعض الآخر فمن خلال منازيرها تحدد وتقيس الأهداف بعيدة وقصيرة المدى، وآليات التنفيذ والتغذية العكسية بين الأهداف والمقاييس والإستراتيجيات، كما تعمل البطاقة على الربط بين التوجهات الإستراتيجية التنفيذية من جانب آخر، إذ تعني الإستراتيجية بمفهوم بطاقة الأداء المتوازن

(1): محمد حسين منهل، هاشم فوزي العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 127.

(2): نفس المرجع، ص 131.

(3) : Robert S. Kaplan, David P. Norton, (2001) : **The Strategy-Focused Organization**, STRATEGIC MANAGEMENT, Vol. 23, No. 1, p3.

"مجموعة من الفرضيات حول السبب والنتيجة"، أي ترابط الأسباب والنتائج المتعددة من خلال مناظير البطاقة الموجهة والمساندة، فالمنظر المالي ومنظور الزبائن يشكلان المناظير الموجهة والرئيسية للبطاقة، في حين أن منظوري العمليات الداخلية، والنمو والتعلم يشكلان المناظير المساندة للبطاقة.⁽¹⁾

ويمكن إختصار العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والإستراتيجية في النقاط التالية:⁽²⁾

- توضيح التوجهات الإستراتيجية بما يساعد في كسب مشاركة الجميع في صياغة وتنفيذ الإستراتيجية؛
- تضمن تماشي أهداف الأشخاص والأقسام مع التوجه الإستراتيجي للمنظمة وأهدافها الإستراتيجية؛
- تكشف عن العلاقة بين الأهداف الإستراتيجية بعيدة المدى والموازنات السنوية؛
- تحديد الإستراتيجيات وتنظيمها؛
- تسهم قنوات التغذية العكسية الصاعدة للبطاقة في تحسين الإستراتيجية والأداء الإستراتيجي؛
- تعمل البطاقة على تحويل توجهاتها وأهدافها الإستراتيجية إلى إستراتيجية تتضمن الوسائل وآليات التنفيذ التي تمكن من بلوغ الأهداف الإستراتيجية.

عند إستخدام بطاقة الأداء المتوازن فإن الأهداف التي يتم وضعها في كل بطاقة تكون نابعة من إستراتيجية المنظمة، فالمنظمة التي تحاول أن تتنافس عن طريق تقليل التكلفة ستهتم بمؤشرات تكلفة المنتج وكفاءة التصنيع وقلة الفاقد وتقليل تكلفة المواد الخام، أما المنظمة التي تحاول أن تكون سباقة بالمنتجات أو الخدمات الجديدة فسيكون تركيزها على القدرة على تقديم منتجات بسرعة القدرة على تهيئة مناخ أو بيئة إبداعية داخل المنظمة، كذلك فإن المنظمة التي تخطط للتوسع إقليمياً أو عالمياً ستهتم بقياس القدرة على تلبية احتياجات عملاء جدد في مدن أو دول جديدة وبهذا تصبح بطاقة الأداء المتوازن وسيلة لتحقيق إستراتيجية المنظمة.⁽³⁾

كما تساهم بطاقة الأداء المتوازن في:⁽⁴⁾

- خلق التركيز الإستراتيجي: تساعد بطاقة الأداء المتوازن على إيجاد الوضوح والتوحيد، وتوفير الإجماع حول إستراتيجية المنظمة.
 - تحويل الإستراتيجية إلى نشاط: الإدارة الإستراتيجية للمنظمة تربط بطاقة الأداء المتوازن بجميع أوجه العملية الإدارية لضمان أن التغيير سوف يركز على الإستراتيجية.
- ومن خلال الشكل الموالي يمكن توضيح العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والإدارة الإستراتيجية والتغيير الإستراتيجي.

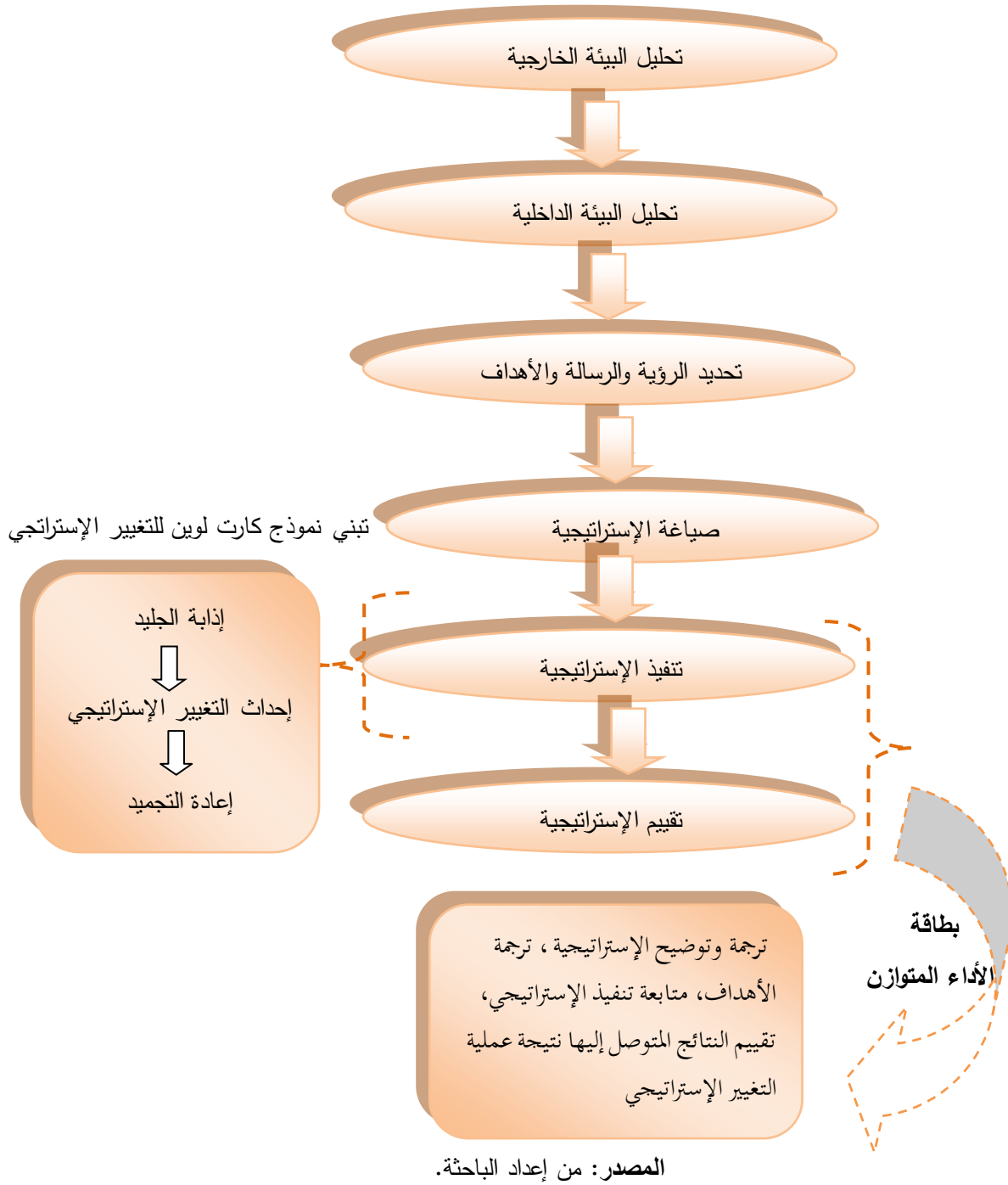
(1): محمد حسين منهل، هاشم فوزي العبادي، مرجع سبق ذكره، ص ص 121-122.

(2): نفس المرجع، ص 122.

(3): محمد سرور الحريري، مرجع سبق ذكره، ص 108.

(4): محمد حسين منهل، هاشم فوزي العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 138.

الشكل رقم (08): العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والإدارة الإستراتيجية والتغيير الإستراتيجي



من خلال الشكل السابق يتضح لنا أن لبطاقة الأداء المتوازن دور كبير في نجاح عملية تنفيذ الإستراتيجية الجديدة للمنظمة، وذلك من خلال:⁽¹⁾

(1): ماضي زين العابدين، (2015): بطاقة الأداء المتوازن كنظام متكامل لصياغة وتنفيذ الرؤية الإستراتيجية لتقييم الأداء لمؤسسات الإسمنت العمومية الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 41، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص 497

- وضع موازنة إستراتيجية (تحويل الأهداف إلى نشاطات): في بعض الأحيان تحيد المؤسسة عن الإستراتيجية التي إختارتها لنفسها وتضل طريقها في تعاملاتها وتصرفاتها فتضيع بين الأهداف المتضاربة ويلتبس عليها الأمر، فلا تعرف في أي وجهة تمضي ولا أي طريق تختار وهذا يسمى " التضارب الإستراتيجي"، فمثلا قد تختار المنظمة شكل تميز العلاقات مع العملاء، ولكنها تتفق مواردها في رفع كفاءة عمليات التشغيل وتخفيض أسعار منتجاتها، لدرجة لا تتوفر معها أية موارد أخرى لتعزيز علاقتها مع العملاء للقضاء هلى هذا التضارب الإستراتيجي يكون على الشركة أن تقوم بإعداد موازنة بين الأهداف النظرية والأنشطة العملية داخل الإستراتيجية لتحقيق الخيار الإستراتيجي دون إنحراف أو إلتباس.
 - التوازن بين الأنشطة والقياسات: يكمن جوهر الإستراتيجية في نوع الأنشطة التي تركز عليها فيجب على الإداري أن يوزي بين أنواع الأنشطة الإستراتيجية التي تهدف لتحقيق أهداف إستراتيجية معينة والأدوات التي تستخدم لقياس أثر هذه النشاطات، فلا يصح مثلا أن تركز المنظمة على أنشطة كفاءة التشغيل بينما تنصب أدواتها الإستراتيجية على قياس درجة ولاء العملاء، كما ينبغي التأكد من وجود التوافق بين الأنشطة الإستراتيجية ذاتها وكذا بين الأنشطة الإستراتيجية وبين المؤشرات التي تقيسها.
 - العمليات المتعلقة بالموازنة الإستراتيجية في بطاقة الأداء المتوازن: إن إدماج التخطيط الإستراتيجي والإجراءات المتعلقة بالموازنة في بطاقة الأداء المتوازن يتضمن ثلاث خطوات هي:
 - ✓ تحديد الأهداف التي يتم قبولها من قبل الجميع في التنظيم؛
 - ✓ تحديد وتنظيم المبادرات الإستراتيجية؛
 - ✓ ربط الإستراتيجية بالموارد والموازنات السنوية المتاحة وتحديد سلم أولويات للتنفيذ.
- بطاقة الأداء المتوازن ومرحلة تقييم الإستراتيجية:** لابد أن تملك المنظمات الصناعية نظاما للتعلم التنظيمي يسمح للمسيرين بتحليل فرضياتهم وتحديد ما إذا كانت المبادئ التي تقود نشاطاتهم هي دائما متلائمة مع النشاطات ومكيفة مع الملاحظات والخبرات، ففي بعض الأحيان يجب وضع إستراتيجيات جديدة لإستغلال منافذ معينة ومواجهة تهديدات غير متنبأ بها من أجل الحصول على نظام فعال للتعلم التنظيمي عليه أن يضم:⁽¹⁾
- إطار إستراتيجية مشترك يوضح الإستراتيجية الكلية ويظهر لكل قائم في المؤسسة بمذا تساهم نشاطاته، يتحقق هذا بفضل بطاقة الأداء المتوازن التي تعتبر شكلا من أشكال الأداء المشترك؛
 - نظام للتغذية العكسية للمعلومات المتعلقة بالآثار الإستراتيجية والتي تسمح باختبار الفرضيات حول علاقات السبب والنتيجة وبين الأهداف والخيارات الإستراتيجية؛

(1): نفس المرجع السابق، ص 498.

- نظام لحل المشكلات يحلل ويستخلص المعطيات حول الأداء ثم يكيف الإستراتيجية بدلالة تطور الظروف والمشكلات، أفضل وسيلة لذلك هي الحل الجماعي للمشكلات أي الحل بالفرق.

المطلب الرابع: الإستخدامات الإستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن

نظرا للمزايا العديدة التي توفرها بطاقة الأداء المتوازن للمنظمة أصبحت يعتمد عليها في المستوى الأعلى من الهرم التنظيمي وهو المستوى الإستراتيجي وذلك لما توفره من استخدامات إستراتيجية متعددة من خلال أبعادها الأربعة. وتتمثل هذه الاستخدامات فيما يلي:⁽¹⁾

1- بالنسبة لمنظور العملاء (الزبائن): يمثل المنظوران المالي والزبوني البعدان الإستراتيجيان لبطاقة الأداء

- المتوازن وقدمت البطاقة توجهها وقياسا إستراتيجيا مما جعل المنظمات تهتم كثيرا بالزبون، ويعني مفهوم الإهتمام بوجهة نظر الزبون التركيز على الاستجابة في الوقت المحدد وتقديم المنتج بالجودة والتكلفة والخدمة التي تتفق مع وجهة نظر الزبون، وتستطيع المنظمة أن توسع قاعدة الزبائن الحاليين وتحفظ بها من خلال الوسائل والأفعال المؤثر في الزبون مثل: الخدمة المباشرة للزبون، تسهيلات البيع، خدمات ما بعد البيع، وتلبية حاجات ورغبات الزبائن، فضلا عن تقييم المنظمة لأدائها من خلال وجهة نظر الزبائن الذين يستلمون خدماتها، وعليه فإن منظور العملاء يستخدم إستراتيجيا في ما يلي:
- يستخدم منظور الزبون في صنع القرارات الإستراتيجية التي تخص الزبون؛
- يساهم في تحديد توجهات المنظمة الإستراتيجية وأهدافها في مجال الزبائن؛
- يحقق ترابطا بين إستراتيجيات المنظمة في السوق وأسواقها المستهدفة؛
- يوفر مقاييس تساعد المنظمة في معرفة مستوى الأداء الذي تقدمه لزبائننا ووسائل تحقيق رضاهم؛
- يشكل المنظور أحد عناصر الإستراتيجية الشاملة للمنظمة في مجال الزبائن والسوق.

2- بالنسبة للمنظور المالي: تؤدي المؤشرات المالية التقليدية دورا مهما في مبادرات بطاقة الأداء المتوازن

- على مستوى الوحدات التنظيمية، وتقيم مجموعة النسب المالية الرئيسية الوضع المالي للمنظمة بصفاتها الشاملة، وتمثل هذه المجموعة من النسب قياسات قمة الهرم مثل: نسب التشغيل الصافي، تكيف الوسائل، معدل إعادة الاستثمار، بحث تمويل المنافسة، وفي المستوى التشغيلي تركز القياسات والأهداف المالية على تخفيض التكلفة أو إستراتيجيات تجنب التكاليف في مساحات معينة من الأعمال، إلا أنها لا تضع في الاعتبار متطلبات القياس غير المالية لعمليات المنظمة، إذ أن الكثير من ذوي الاختصاص الإداري يهتمون بمقولة " ما يمكن قياسه يمكن إدارته "، وشكلت هذه المقولة البدايات الأولى لفكرة القياس

(1): محمد حسين منهل، هاشم فوزي العبادي، مرجع سبق ذكره، ص ص 124-127.

المنظمي التي تعتمدھا المنظمات في إطار تقويم إستراتيجيتها الشاملة، لذا بادرت العديد من المنظمات إلى استخدام عدد من مقاييس الأداء، وإن كانت تلك المقاييس تركز على الجوانب المالية في الأداء، إلا أن التوجه نحو استخدام مقاييس غير مالية يعد مدخلا حديثا في تقييم الأداء الإستراتيجي الشامل للمنظمة من خلال ما يسمى بطاقة الأداء المتوازن، وعليه يمكن القول أن:

- تقدم بطاقة الأداء المتوازن معلومات مالية واسعة ودقيقة لأصحاب المصالح والمستثمرين؛
- تزود أصحاب المصالح والمستثمرين بمعلومات عن نتائج قياس العناصر غير المالية ودرھا في قرارات الاستثمار وتحسين الربحية؛
- تزود متخذ القرار المالي بمدخلات معلوماتية مفصلة عن العناصر المالية وغير المالية التي يتطلبھا صنع القرار المالي الإستراتيجي.

3- بالنسبة لمنظور العمليات الداخلية ومنظور النمو والتعلم: ويقصد بهما الأرضية المعلوماتية التي تقدمھا

بطاقة الأداء المتوازن للإدارة من أجل إتخاذ القرارات ذات الطبيعة الإستراتيجية وضمان الربط الفعال بينهما وبين القرارات العملياتية، ويؤكد العديد من الباحثين أن برنامج بطاقة الأداء المتوازن حقق المقولة التي مفادھا " أنه لا يمكن تحسين الأداء عندما يتم قياسه وتحليله بشكل عملي ودوري لأن هذا يساعد على كشف العوامل الموجهة والمساندة للأداء إذ أن بطاقة الأداء المتوازن قد تزود المنظمة بخارطة طريق توضح أين يجب أن تركز طاقتها وأولوياتها ومواردها في معالجة خدمات الإسناد الإدارية، ففي أغلب الأحيان وفي غياب المعلومات ذات الصلة الوثيقة قد تدفع حادثة واحدة المديرين إلى إحداث التغيير، اعتقادا أن هذه الحادثة مؤشر لوجود مشكلة وأن المشكلة قد تمر بدون ملاحظة لسنوات حتى تتسبب في حدوث أزمة للمنظمة. وتقدم بطاقة الأداء المتوازن عرضا مفصلا لإستراتيجية المنظمة من خلال مقاييس أداء مستهدفة وفعلية وموجهة وإستراتيجية توفر أسسا للمساءلة والمسؤولية كما توفر للإدارة التنفيذية القدرة على تطوير المقاييس التي تساعد على التنبؤ الدقيق بثروة المنظمة، وتقوم فلسفة بطاقة الأداء المتوازن على العبارة القائلة " إذا لم يمكنك القياس لا يمكنك الإدارة"، فهي تعتمد على تتبع المقاييس الهامة الموجهة نحو إستراتيجية العمل بالمنظمة مثل مقاييس الجودة والابتكار وحصة السوق التي يمكن أن تعكس الأحوال الاقتصادية ومستقبل نمو المنظمة بطريقة تفوق ما تعكسه الأرباح. تركز قياسات العمليات الداخلية بشكل ضمني على طرق العمل الداخلي لمحور الأعمال وعلى تلك العمليات والنشاطات التي تسلم الخدمات المهمة إلى الزبائن في الداخل والخارج. وعليه فإن بطاقة الأداء المتوازن تسمح ب:

- تقدم البطاقة للإدارة المعلومات والتوجهات التي تساهم في صنع قراراتھا الإستراتيجية؛

- تمكن الإدارة من الربط الفعال بين القرارات الإستراتيجية والعملياتية بما يسمح بمساندة القرارات العملياتية للإستراتيجية بشكل فعال؛
- توفر علاقات السبب والنتيجة قاعدة معلوماتية تساعد الإدارة على كشف المشكلات في مختلف عمليات المنظمة ومعالجتها؛
- تزود بطاقة الأداء المتوازن الإدارة بنظام رقابة إستراتيجي متكامل.

المبحث الثاني: تأثير مداخل التغيير الإستراتيجي على الأداء

يتوقف نجاح المنظمة في إحداث التغيير الإستراتيجي على قدرتها على خلق بيئة عمل تحقق التوافق بين إمكانياتها المتاحة وإستراتيجيتها الجديدة، وهناك عدة مداخل للتغيير الإستراتيجي تساهم في تطبيق برامجها بكل كفاءة وتحقق تأثيرات إيجابية على أداء المنظمة، ومن بين هذه المداخل نجد مدخل إعادة الهندسة الإدارية، مدخل الثقافة التنظيمية، مدخل إدارة الجودة الشاملة، ومدخل إدارة المعرفة.

المطلب الأول: مدخل إعادة الهندسة وأثره على الأداء

يركز أسلوب إعادة الهندسة على التغيير الجذري في عمليات المنظمة من أجل تطوير الإنتاجية في كمها وكيفها ومناولتها بهدف إرضاء الزبائن إذ يجب إعادة التفكير في طرق أداء العمل في المنظمة وعمل التعديلات اللازمة على أساليب العمل وإعادة تصميم العمليات بحيث تتناسب مع الأهداف الجديدة للمنظمة، وتسمى هذه العملية بعملية إعادة الهندسة أو إعادة التصميم، ولإعادة الهندسة عدد من التعاريف وفيما يلي أكثرها استخداما حيث عرّفت إعادة الهندسة على أنها:⁽¹⁾

- إعادة التصميم الجذري والسريع للعمليات الإدارية الإستراتيجية ذات القيمة المضافة المتحققة إلى جانب التنظيم السياسات والبنية التنظيمية التي تساعد تلك العمليات وذلك بهدف تحقيق طموحات عالية من الأهداف التنظيمية.

- هي وسيلة تسند إلى عدد من المعارف تستخدم لإحداث تغييرات جوهرية داخل التنظيم بهدف إحداث تغييرات أساسية جذرية في تطوير الأداء التنظيمي للمنظمة.

وهناك من عرف إعادة هندسة العمليات الإدارية على أنها إعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية الإستراتيجية التي تهدف إلى تحقيق قيمة مضافة بالإضافة إلى التنظيم والسياسات والبنية التنظيمية الداعمة من أجل تعظيم تدفقات العمل وزيادة إنتاجية المنظمة⁽²⁾.

(1): محمد حسين منهل، هاشم فوزي العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 217.

(2): stephen de Robbins, (2014) : **Managment dans le cadre du mondialisation**, Paris, France : Edition Nouveaux Horizon, p 256.

كما وأن إعادة هندسة العمليات الإدارية هي منهجية إدارية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذره وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الإدارية بهدف تحقيق تطوير جهوري وطموح في أداء المنظمات يكفل تحقيق سرعة الأداء، وتخفيض التكلفة، وتحسين جودة الخدمة والمنتج.

وترتكز عملية إعادة هندسة الأعمال الإدارية على أربعة عناصر رئيسية هي: (1)

- ضرورة أن يكون التغيير جوهريا: أي يجب إعادة النظر في كل أساليب العمل المتبعة في المنظمة حيث يتم ذلك في كثير من الأحيان عن طريق الإجابة عن أسئلة جهورية للتغيير مثل: لماذا نقوم بالأعمال التي نقوم بها؟ وهل هذا العمل له قيمة للعملاء والمنظمة؟ وهل يمكن أدائه بطريقة أفضل؟، وهكذا ...
- التغيير يجب أن يكون جذريا: إعادة هندسة الأعمال الإدارية عكس الطرق الأخرى للتغيير، فهي لا تسعى إلى حلول عاجلة وسطحية لمشكلات العمل بل تسعى دائما إلى إيجاد حلول جذرية لمعوقات ومشاكل العمل، أي أنها تسعى اقتلاع ما هو موجود من جذوره وإعادة بنائه من جديد.
- ضخامة التغيير: تهدف إعادة هندسة الأعمال الإدارية عادة إلى إحداث تغيير كبير وأساسي في المنظمة، أي أنها لا تعتمد على إجراءات التحسين والترميم للسابق، بل إحداث تغيير واضح ويحقق الأهداف التي وضعت من أجل التغيير.
- التغيير في العمليات: إن إعادة هندسة العمليات الإدارية تقوم على دراسة العمليات بكاملها ابتداء من إستلام الطلب من العميل إلى إن يتم إنجازه، وبهذه الطريقة تكون الهندرة قد تعرفت على الصورة الكاملة لأسلوب العمل ومعرفة المعوقات التي تقف في طريق إنجاز العمل.
- تختلف أهداف إعادة هندسة العمليات من منظمة إلى أخرى وفقا للظروف التي تعيشها كل منظمة، ونوع الأعمال التي تمارسها وإعادة هندسة العمليات بشكل علمي وسليم سوف تمكن المنظمة من تحقيق الأهداف التالية: (2)

- التغيير الجذري في الأداء: وذلك من خلال:
 - ✓ تغيير أسلوب وأدوات العمل والنتائج من خلال تمكين العاملين من تصميم العمل والقيام به وفق إحتياجات العملاء وأهداف المنظمة؛
 - ✓ تغيير إستراتيجية المنظمة، الهيكل التنظيمي، العمليات من أجل إهتمام الأفراد وشمولهم داخل العمليات؛
 - ✓ تدريب العاملين على ممارسة مسؤولياتهم بصورة متزامنة وذلك لزيادة الفعالية التنظيمية؛

(1): عدنان يوسف العتوم، قاسم محمد الكوفحي، (2018): القيادة والتغيير، الأردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ص 93.

(2): محمد عدنان أبو الراغب، مها رشيد شاويش، (2015): منهج الجودة الياباني الكايزن، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع، ص 116-117.

- ✓ خلق تحسينات فورية في الجودة وزمن دة التشغيل والخدمة الإنتاجية؛
 - ✓ المرونة في تعديل نظم سير العمل حسب المستجدات؛
 - ✓ زيادة فعالية استخدام الأتوماتية والمعلوماتية.
 - التركيز على العملاء: وذلك من خلال:
 - ✓ مقابلة طلب العملاء بصورة أكثر كفاءة؛
 - ✓ خلق حقيقة أن قيمة العميل أصبحت المرشد لكل نشاط الأعمال؛
 - ✓ زيادة الطلب على المبيعات عن طريق خلق الطلب على المنتجات الحالية أو الجديدة.
 - السرعة: وذلك عن طريق:
 - ✓ زيادة الطلب على المبيعات عن طريق خلق الطلب على المنتجات الحالية أو الجديدة؛
 - ✓ زيادة السرعة والمرونة للعمليات الجوهرية؛
 - ✓ تحسين الاتصالات ونظم المعلومات والتغذية العكسية للمعلومات؛
 - ✓ تبسيط الحدود المشتركة بين العمليات وتدفقات المعلومات؛
 - ✓ الوصول إلى كافة المعلومات بسهولة ويسر؛
 - ✓ زيادة السرعة والمرونة للعمليات الجوهرية.
 - تحقيق الجودة: تهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها لتناسب احتياجات ورغبات العملاء وبتكلفة منخفضة.
 - تخفيض التكلفة: وذلك من خلال:
 - ✓ تخفيض المواد المستخدمة؛
 - ✓ تخفيض زمن دورة التشغيل؛
 - ✓ تحسين إنتاجية التشغيل؛ تجنب الأنشطة غير ضرورية؛
 - ✓ تخفيض الأخطاء وتكاليف التشغيل الزائدة.
- ولقد أثبتت تجارب المؤسسات التي تبنت مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية قدرتها على تحقيق نتائج جوهرية في الأداء، وزيادة سرعة الإنجاز وزيادة الدقة والأخطاء، وتوفير المعلومات وإتاحتها للجميع وقت الحاجة إليها، ومساعدة المؤسسة على مواجهة التحديات نتيجة لما يحققه تطبيقها من فوائد والتي نوجزها في النقاط التالية:⁽¹⁾

(1): شراز حايك سي حايك، (2018): إعادة هندسة العمليات الإدارية، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، ص ص 123.

- إعطاء التنظيمات مرونة عالية نتيجة لتمتع فرق العمل بصلاحيات واسعة واتخاذ القرارات بدرجة عالية من الإستقلالية؛
 - إعتقاد فرق العمل على منهجية الإبداع والابتكار مما يساعد المؤسسة على المحافظة على مركزها التنافسي ومن ثم زيادة قدرتها على مواجهة المنافسين؛
 - إحداث تغيير في ثقافة المنظمة وذلك من خلال ترسيخ في أذهان العاملين أهمية تقديم خدمات ذات جودة عالية للعملاء، والتأكيد على المفاهيم والأفكار والاتجاهات الحديثة التي تدعو إلى التركيز على نوعية الخدمة ورضا العميل بالدرجة الأولى.
- وقد تم تصنيف الفوائد وانعكاسات تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء المنظمة إلى أربعة جوانب رئيسية هي كالتالي:⁽¹⁾
- 1- الجوانب الفنية: هي الجوانب المتعلقة بالعمليات التي تؤديها المؤسسة لإنتاج السلعة أو تقديم خدمة، كإتمام عمليات متكاملة وليس جزئيات صغيرة، سرعة إنجاز العمل، التوصل إلى طرق جديدة للأداء، تضيق الفارق الزمني بين خطوات العمل، استخدام معايير دقيقة وأكثر موضوعية لقياس الأداء وتحسين جودة المنتجات وتقديم وصف دقيق للعمليات الإدارية الأساسية داخل المنظمة.
 - 2- الجوانب التنظيمية: تختص بطرق وأساليب العمل وشكل الهيكل التنظيمي، ومن هذه الجوانب نذكر تقليل العمل المستندي واستخدام الأوراق، إختصار خطوات العمل، تقليل درجة المركزية، تخفيض الإجراءات، توسيع صلاحيات العاملين، تحسين نظم المعلومات، تطوير عملية إتخاذ القرارات، التنسيق بين الأنشطة، تحسين ضوابط الرقابة، تحقيق رغبات العملاء، تحسين الإتصالات الداخلية.
 - 3- الجوانب السلوكية: تتعلق بالعاملين رؤساء ومرووسين، ومن هذه الجوانب نذكر:
 - رفع الروح المعنوية للعاملين من خلال إشراكهم في التخطيط وعمليات إتخاذ القرارات؛
 - إشعار العاملين بالإنجاز وإشباع حاجاتهم لإثبات الذات؛
 - شعور العاملين بالأهمية نظرا لتنوع مهاراتهم وقدراتهم على أداء الكثير من الاعمال؛
 - الإقبال على المساهمة بالأفكار الجديدة في العمل؛
 - إحساس العاملين بتبادل المنفعة بينهم وبين المنظمة التي يعملون فيها؛
 - زيادة التنافس بين الأفراد لبلوغ الأهداف واستمرار التطوير؛
 - تحسين الأداء الجماعي.

(1): نفس المرجع، ص ص 124-125.

4- جوانب متعلقة ببيئة العمل: إعادة هندسة الأعمال الإدارية تجمع أعضاء المنظمة الواحدة على قيم ومبادئ معينة ومنها:

- تشجيع الإبداع وتحسين الأداء وتعميق روح الالتزام والمسؤولية؛
 - نشر روح الفريق والعمل الجماعي؛
 - تشجيع تحمل المسؤولية والرقابة الذاتية؛
 - تحفيز العاملين المبدعين والمتميزين ونشر روح التحدي والرغبة في التفوق؛
 - تفاعل مهارات الرؤساء والمرؤوسين؛
 - تجاوز الحدود التنظيمية من خلال الاتصال بالعملاء وفتح قنوات الاتصال مع مختلف المتعاملين؛
 - إكتساب القدرة على مواكبة التغييرات والتحديات المختلفة.
- من بين المزايا والفوائد التي تنتج عن تطبيق أسلوب إعادة الهندسة نجد ما يلي:⁽¹⁾
- يتيح تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية التعرف على جوانب الهدر في الوقت والموارد والطاقات الذهنية والمادية ومن ثم التخلص منها؛
 - إن أبرز ما يدعو إليه هذا الأسلوب هو دعوة العاملين إلى الإبداع في أعمالهم والتخلص من قيود التكرار والرتابة والنظر إلى الأمور المحيطة بأعمالهم بنظرة شمولية تساعد على تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة في كل فرد منا، كما يمنح الصلاحيات للعاملين ويدفعهم للنجاح والاهتمام بالعمل والمستفيد وتلبية احتياجات وتحقيق تطلعاته من خلال إعادة التفكير بصورة أساسية، وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية بالمنظمات مما يضمن كفاءة وفعالية في الأداء، وتحقيق نتائج تحسين طموحة في مقاييس الأداء العصرية وهي: الخدمة، الجودة، التكلفة، سرعة الإنجاز.
 - كما يمكن النظر إلى إعادة الهندسة أيضا على أنها وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الإدارية بهدف تحقيق تطوير جوهري وضموح في أداء المنظمات بما يكفل تحقيق:

✓ سرعة الأداء؛

✓ تخفيض التكلفة؛

✓ تحسين جودة المنتج؛

✓ تركيز على العمليات الإدارية؛

✓ تهتم بالنتائج وتركز على حاجة الزبون؛

(1): محمد عدنان أبو الراغب، مها رشيد شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 112.

- ✓ تقوم على هيكله العمل على أساس العملية ككل؛
- ✓ تتميز بطموحاتها الفائقة حيث تتضمن مفاهيمها التركيز على عبارات مثل: التغيير الجذري، تحسينات جوهرية، بناء أساسي، إعادة تصميم كلي.

المطلب الثاني: مدخل الثقافة التنظيمية وأثره على الأداء

إن بناء ثقافة أداء معينة يعني معالجة جميع المشكلات التقليدية التي تترتب على إدارة التغيير الإستراتيجي ولربما أن أعقد هذه المشكلات هو القصور الذاتي وعدم الرغبة بالتحول فضلا عن المعوقات التي ترتبط بضرورة توفر الوقت والأموال من أجل إنجاح عملية التغيير، وهناك جملة من المبادئ الأساسية التي يتوجب إتباعها في مسيرة تطوير ثقافة متميزة لإدارة أدائها كما يلي: (1)

- اعتماد مدخل التشاور والتفاعل الدوري والمنتظم مع فئات المتعاملين مع ضرورة الرؤيا الواضحة عن الوجهة المقصودة؛
- تطوير رؤية طموحة وتحقيق مكاسب بسيطة وسريعة؛
- ضرورة الاعتماد على الموارد البشرية المتحمسة ولا ينبغي البدء بالاعتماد على ذوي التوجهات المؤقتة؛
- وضع قواعد المسؤولية والمسائلة بمعنى تحفيز أو ترقية ذوي الأداء المتميز وتحسين مستوى ذوي الأداء الضعيف؛
- التحلي بالصبر إزاء خطوات التحول حتى وإن أخذ ذلك سنوات.
- ولقد تبين أن هناك مجموعة من الأسس والقواعد لبناء فلسفة وثقافة لإدارة الأداء يمكنها أن تتغلغل في جميع مكونات المنظمة تتمثل في: (2)
- أخذ المقاييس المالية والغير مالية مأخذ الجد والاهتمام الكبير بها؛
- الإشادة الدائمة بأهمية التحسين والاحتفاء بالنجاحات والتعرف على محاوره؛
- الابتعاد عن ممارسة المدخل العقابي للأداء؛
- تحديد مستويات الأداء المستهدفة بشكل جذري والتركيز على النتائج؛
- توحيد جميع مبادرات المنظمة وأنشطتها ومشاريعها مع المستويات المستهدفة المتوقعة؛
- استخدام نتائج الأداء لغرض التعرف على أفضل الممارسات وإيضاحها واتخاذ الإجراءات اللازمة لعملية التحسين؛

(1): وائل صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، (2009): توجيه الأداء الإستراتيجي الوصف والمحاذاة، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، ص

158.

(2): نفس المرجع، ص 161.

- تخصيص الوقت الكافي لتدريب المدراء على إدارة الأداء وكيفية الاستفادة الإيجابية منها؛
- إدخال الحوافز ضمن ما يترتب على نتائج تقييم الأداء؛
- بناء قاعدة مركزية للإتصالات والتقارير؛
- جعل عملية إدارة قياس الأداء جزءا من كيفية القيام بالعمل واستخدام هذه الآلية لتوجيه برامج العمل والمراجعات التشغيلية.

المطلب الثالث: مدخل إدارة الجودة الشاملة وأثره على الأداء

إن التفكير الإستراتيجي والتخطيط له لدى الإدارة العليا في أي منظمة يهدف بالأساس إلى تحقيق التميز في الأداء والحصول على مواقع تنافسية مع المنظمات المنافسة حيث تعد إحدى صور التغيير الإستراتيجي، كما أن تبني فلسفة الجودة الشاملة يعتبر نوعا من التغيير الإستراتيجي بوصفها سياسة إدارية جديدة على خلاف الإدارة التقليدية التي غالبا ما تركز على البيئة الداخلية أكثر من تركيزها على التحديات أو الفرص الجديدة في سوق العمل كخيار إستراتيجي تركز عليه سياسة الجودة الشاملة.

يعد إدخال فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المنظمة نوعا من التغيير في فلسفة ومنهجية الإستراتيجية، حيث تعد الجودة الشاملة مفهوما حديثا ومدخلا شاملا للتطوير وتحسين الأداء ووسيلة من وسائل التغيير التنظيمي الهادف إلى إحداث تغييرات في البنية الإدارية للمنظمة وليس فقط من أجل تحسين كفاءة الأداء وفعاليتها وإنما التغيير الهادف إلى التطوير في الإتجاهات والسلوك وتشجيع الإبداع والإبتكار في أساليب الإدارة تفكيراً وتطبيقاً، إن إدارة التغيير تركز عادة على تطوير بعض أو كل أجزاء المنظمة وإحداث تغييرات في مختلف المستويات الإدارية داخل بيئة المنظمة وخارجها، ووفق لنظرة إستراتيجية مستقبلية، لذا نجد أن هناك علاقة تفاعلية وتكاملية بين نظريات التغيير ومبادئ الجودة الشاملة وأهدافها، وفي هذا السياق يؤكد ديمينج أن التغيير نحو تحقيق الجودة الشاملة يتطلب من الإدارة العليا التركيز على وضع إستراتيجية وخطة عمل واضحة قابلة للتطبيق في ظل مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومنهجية التغيير الفعال التي تحقق صناعة النجاح والتميز في سباق التحديات المختلفة.⁽¹⁾ وترتكز إدارة الجودة الشاملة باعتبارها فلسفة إدارية ومدخل إستراتيجي لإدارة التغيير الإستراتيجي في المنظمات الهادفة إلى التكيف مع المناخ الاقتصادي الجديد على مجموعة من المبادئ تتمثل في:⁽²⁾

- التحسين المستمر: إن فكرة التحسين المستمر تعتمد على تدعيم البحث والتطوير وتشجيع الإبداع وتنمية المعرفة والمهارات لدى الكفاءات البشرية المتاحة بالمنظمة، والتحسين يعتبر أداة فعالة لتخفيض الانحرافات على جميع مستويات النشاط، ذلك لأن التركيز على التحسين المستمر لأنظمة العمليات

(1): شاكر بن أحمد الصالح، خالد بن محمد الصريمي، مرجع سبق ذكره، ص ص 124-125.

(2): شيراز حايك سي حايك، مرجع سبق ذكره، ص ص 86-88.

الإنتاجية والتسويقية والموارد البشرية يحقق بالضرورة أعلى مستوى من الرضا للعميل كنتيجة لتقديم قيمة إضافية للمنتج النهائي.

- التركيز على العميل: كون العميل هو أحد أهم عناصر البيئة التنافسية المؤثرة على المنظمة، لذلك فإن احتفاظها بموقفها التنافسي مرهون بقدرتها على تقديم سلع وخدمات ذات جودة عالية تناسب أنواق العملاء وتلبي احتياجاتهم، ومن ثم تكسب رضاهم، وهذا يعد هدفا إستراتيجيا تساهم في تحقيقه جميع الأقسام الوظيفية وتخصص له الموارد المادية والبشرية.
- التركيز على الموارد والكفاءات البشرية: يعتبر العنصر البشري ممثلا في الموارد والكفاءات البشرية أحد أهم العوامل التي تساعد المنظمة على اكتساب مزايا تنافسية، فالتركيز على هذا العنصر بتنميته وتحفيزه وتوفير بيئة العمل المؤثرة إيجابيا على روحه المعنوية يعد أحد أهم ركائز إدارة الجودة الشاملة وهذا ما أكدته بورتر حيث يرى أن الموارد البشرية هي المسؤولة عن خلق القيمة، وأن تسييرها الكفء يؤثر على ميزة المؤسسة التنافسية.
- المشاركة الكاملة: تعد مشاركة جميع الأفراد في العمل من أهم الجوانب التي يجب التركيز عليها ضمن إستراتيجية الجودة الشاملة، إذ يعد العمل الجماعي أداة فعالة لتشخيص المشكلات وإيجاد الحلول المثلى لها نتيجة للاتصال المباشر بين الوظائف والاحتكاك المستمر بين العاملين، ويهدف مبدأ المشاركة الكاملة إلى تعزيز موقع الموارد البشرية وتشجيعها على الأداء الفعال، وتنمية روح العمل الجماعي في بقية مجالات التخصص الضرورية لأداء الأعمال، والاستفادة من ملاحظات العاملين حول المشكلات المؤثرة سلبا على الجودة ومشاركتهم في إيجاد الحلول المناسبة.
- التعاون بدل المنافسة: يركز مدخل إدارة الجودة الشاملة على التعاون بين مختلف وظائف المؤسسة بدل المنافسة فيما بينها، فبالتعاون تتكامل تلك الوظائف وتتعرف على إحتياجات بعضها البعض من الموارد المالية، البشرية، والفنية المساعدة على دعم التحسين المستمر.
- توفير الرؤية والالتزام لدى الإدارة العليا: أن تكون جانبا من الرؤيا والعقيدة التي تؤمن بها الإدارة العليا وتعمل على تحقيقها، أي ان إدارة الجودة الشاملة ماثلة في رؤية المؤسسة التي تتطلع الإدارة العليا لتحقيقها، وأنها جادة وملزمة بتحقيق تلك الرؤيا
- المنظور الإستراتيجي للجودة: تبنى فلسفة إدارة الجودة الشاملة لتكون محور التوجه الإستراتيجي للمؤسسة.
- توطيد العلاقة مع الموردين: خلق علاقة شراكة مع الموردين مما يجعلهم امتداد للمؤسسة يوفرون لها العون والدعم لتحقيق أهدافها من خلال توفير احتياجاتها بالكم والنوع والتوقيت والسعر المناسب.

- التركيز على العمليات مثلما يتم التركيز على النتائج: تستخدم إدارة الجودة الشاملة النتائج المعيبة كمؤشر لعدم جودة العمليات، وعليه لابد من إيجاد حلول مستمرة للمشاكل التي تعترض سبيل تحسين جودة المنتجات وهو ما يدفع المنظمة إلى تركيز الاهتمام بصورة أكثر فعالية في عملياتها وعدم الاقتصر على النتائج المحققة في آخر المطاف.
- وقد أثبت تطبيق إدارة الجودة الشاملة كفاءته في المنظمات التي تتبناه كخيار إستراتيجي لتحسين أداءها وضمان بقائها واستمرارها في السوق، وساعدها على تحقيق العديد من المزايا نذكر منها ما يلي:¹
- تحسين الوضع التنافسي في السوق ورفع معدلات الربحية؛
- تعزيز العلاقات مع الموردين؛
- تحسين جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة ورفع درجة رضا العملاء؛
- تخفيض تكلفة العمل وتقليل معدلات التالف والفاقد؛
- سرعة الإستجابة للمتغيرات؛
- تحفز العاملين نتيجة لشعورهم بتحقيق الذات من خلال مشاركتهم في وضع الأهداف واتخاذ القرارات؛
- انخفاض معدل شكاوي العملاء من جودة السلع المنتجة والخدمات المقدمة؛
- تطوير أساليب التعليم وتنمية المهارات.

المطلب الرابع: مدخل إدارة المعرفة وأثره على الأداء

حسب Turban فإن إدارة المعرفة تعرف على أنها "عملية تجميع وخلق المعرفة وتسهيل تقاسمها بما يمكن من تطبيقها بفعالية في جميع أنحاء المنظمة"⁽²⁾. وحسب هذا التعريف فإن المنظمات التي لها القدرة على إدارة معارفها من خلال إنشائها واستخدامها تستطيع زيادة مستويات أدائها فالقدرة على تسيير المعرفة يمكن المنظمة من الاستجابة أكثر للتغيرات في احتياجات الزبائن وبالتالي تصبح وظيفة مساندة في العمليات والتحسين المستمر، وأحد مصادر كفاءة المنظمة.

وحسب (lei bawitz) فإن إدارة المعرفة هي "عملية خلق القيمة من الأصول الغير ملموسة في المنظمة فهي تتعلق بكيفية استثمار المعرفة الداخلية في المنظمة والخارجية مع الزبائن وأصحاب المصالح"⁽³⁾.

تؤثر إدارة المعرفة على أداء المنظمة من خلال الأبعاد المختلفة للأداء كما يلي:

(1): شيراز حاييف سي حاييف، مرجع سبق ذكره، ص 86.

(2): صلاح الدين أكاسي، (2005): إدارة المعرفة، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص 41.

(3): محمد تريكي البطاينة (2007): أثر إدارة المعرفة على الأداء والتعلم التنظيمي في المصارف الأردنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإقتصاد، جامعة عمان، الأردن، ص 78.

- أثر إدارة المعرفة على الأفراد: من خلال تسهيل عملية التعلم سواء داخليا أو خارجيا حيث سيؤدي ذلك إلى نمو المنظمة والاستجابة أكثر للتغيرات السوقية والتكنولوجية وتساهم في حل مشاكلهم التي تواجههم يوميا وزيادة رضاهم الوظيفي. كما تساعد إدارة المعرفة على التعلم واكتساب المعرفة المشتركة وتطبيق الممارسات الأفضل فضلا عن زيادة تفهمهم مع ظروف المنظمة.
 - تأثير إدارة المعرفة على المنتجات: تؤثر إدارة المعرفة على المنتجات من خلال القيمة المضافة التي تأتي من عمليات إدارة المعرفة التي تساعد في تقديم منتجات جديدة أو تحسين منتجات قائمة.
 - تأثير إدارة المعرفة على العمليات: تمارس إدارة المعرفة تأثيرا واضحا في تحسين العمليات المختلفة المتعلقة بالأنشطة مثل: الإنتاج، التسويق، المالية،... إلخ، فحصول المنظمة على مختلف المعارف من بيئتها الخارجية ومزجها مع المعارف الداخلية سيؤدي إلى فعالية وكفاءة كبيرة تترجم في تخفيض التكاليف لمختلف العمليات الانتاجية.
- إن إدارة المعرفة تظهر في تأثيراتها من خلال العائد على الاستثمار والتكلفة ويمكن قياسه من خلال التحسين المستمر في العائد وزيادة مستوى الجودة

المبحث الثالث: علاقة التغيير الإستراتيجي بالأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن المستدام

لقد أصبحت الإدارة في مختلف المنظمات ملزمة بضرورة تطوير أساليبها لبناء إستراتيجيات جديدة تسمح لها بالاستجابة الفعالة للتغيرات التي تحدث في البيئة التي تنشط فيها، ويعد التغيير الإستراتيجي من الأساليب الإدارية الفعالة في هذا المجال حيث تمثل منهجا فكريا حديثا يساهم في تقديم العديد من البدائل والحلول لمواجهة المؤثرات البيئية والتحديات الناجمة عنها وتحسين مستويات أدائها خاصة.

المطلب الأول: الخريطة الإستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن

يتطلب تطوير بطاقة الأداء المتوازن وجود أداة اتصال تربط بين مختلف الأبعاد التي تتكون منها البطاقة، تسمى هذه الأداة بالخريطة الإستراتيجية.

إن أهم المزايا التي تحققها بطاقة الأداء المتوازن هي إستخدامها لتسهيل عملية الإتصال الإستراتيجي ليس على المستوى الأعلى فقط بل عبر كل المنظمة، ولتحقيق ذلك فإن نقطة البداية لأي عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن هو جعل الإستراتيجية مرئية وذلك من خلال الخريطة الإستراتيجية، والتي تعد أداة بيانية بسيطة وقوية، تعمل على إشراك العاملين في مختلف المستويات في حوار حول أهداف المنظمة وأهميتها.⁽¹⁾

(1) : Nils Goran Olve, (2004) : Twelve Years Later : Understanding and Realizing the Value of Balanced Scorecards, Ivey Business Journal, Vol 68, No 05, P 02.

لقد عرف دفيد نورتن الخريطة الإستراتيجية على أنها: "طريق منطقي متناسق يشرح ويوضح إستراتيجية المؤسسة من خلال تحديد الأنشطة قصيرة الأجل التي بدورها تخلق القيمة طويلة الأجل للعملاء والمساهمين".⁽¹⁾

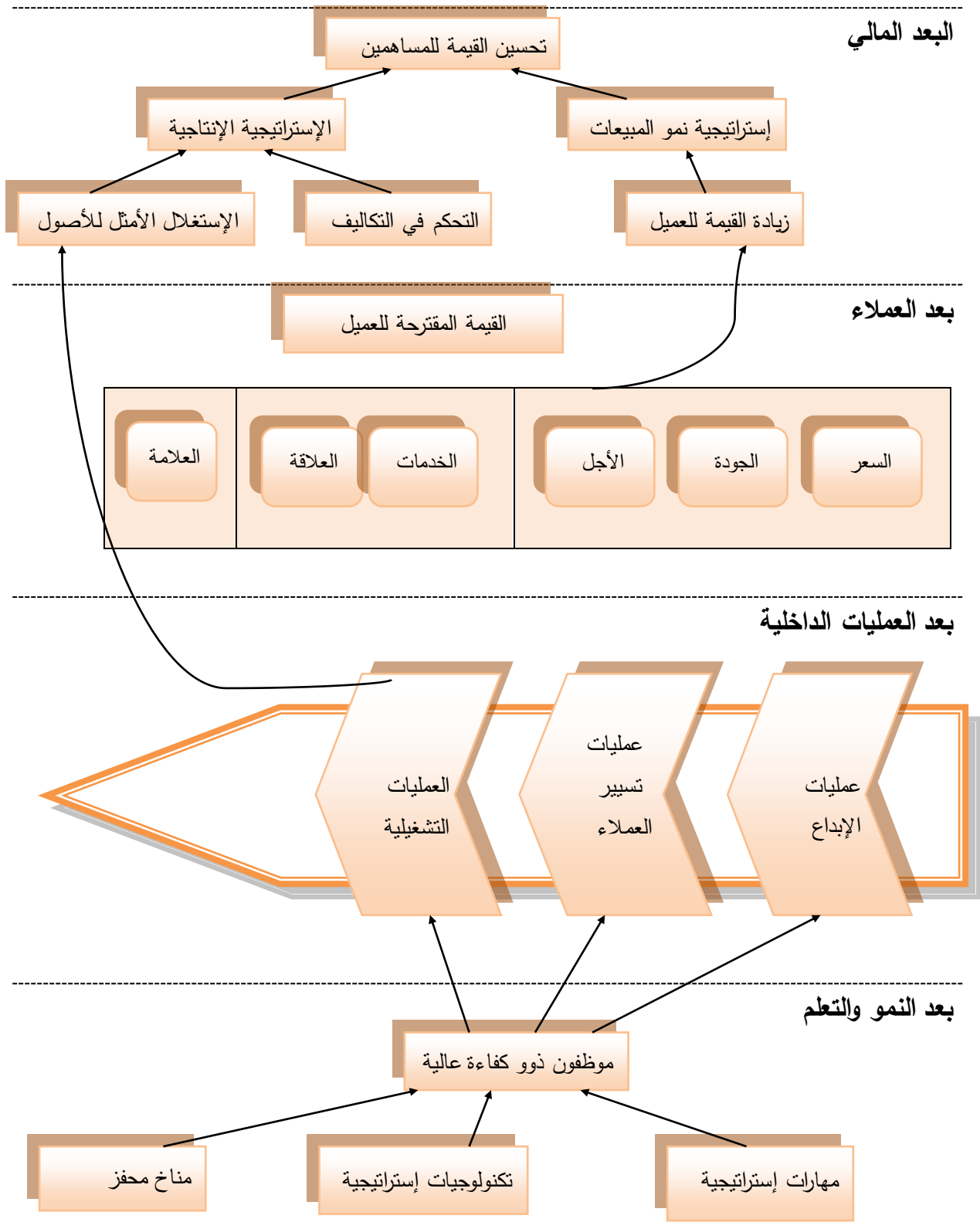
تعرف الخريطة الإستراتيجية على أنها مخطط بياني يقدم تصورا واضحا حول عمليات وإستراتيجية المنظمة، كما تعرف أيضا على أنها رسم تخطيطي مكون من صفحة واحدة تصف الأهداف الإستراتيجية للمنظمة بشكل تسلسلي، وبذلك فإن الخريطة الإستراتيجية تساعد المنظمات على رؤية إستراتيجياتهم بطريقة متسقة ومتكاملة ومنظمة، حيث تسمح الخريطة بوضع العلاقة السببية بين الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن والتي تبين كيفية تحول الأصول الغير ملموسة إلى نتائج مادية،⁽²⁾

ومن خلال الشكل التالي يمكن توضيح الخريطة الإستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن المصممة من طرف كابلان ونورتن.

⁽²⁾: Norton, D, **The Balanced Scorecard, Use Strategy Maps to Communicate your Strategy**, Harvard Business School Publishing, Volume 01, Number 02, November - December 1999.

(2): ريغة أحمد الصغير، مرجع سبق ذكره، ص 124.

الشكل رقم (9): الخريطة الإستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن



المصدر: ريغة أحمد الصغير، مرجع سبق ذكره، ص 125.

من خلال الشكل السابق يتبين لنا أن الخريطة الإستراتيجية عبارة عن مخطط يصف بدقة الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وعلاقات السبب والنتيجة التي تربط بين هذه الأهداف، حيث يظهر الشكل أن تحقيق إستراتيجية النمو في البعد المالي يأتي أساساً من تطوير العلاقات مع الزبائن، أما تحقيق الإستراتيجية الإنتاجية فيعتمد على

التسيير الجيد للتكاليف والأصول بالمؤسسة، ومن خلال بعد العملاء الذي يقع في قلب الإستراتيجية يتم تحديد الوسائل والإمكانات اللازمة لتحقيق النمو في المبيعات وذلك من خلال القيمة المقترحة للعملاء بهدف كسب ولائهم وزيادة الحصة السوقية، أما بعد العمليات الداخلية فيوضح الأنشطة والعمليات الأساسية بالمؤسسة. من هنا يمكن القول أنه عندما تكون الخريطة الإستراتيجية مصممة بشكل جيد فإنها تقدم وصفا شاملا عن الطريقة التي سيتم بها تنفيذ الإستراتيجية، ومن جهة أخرى يؤكد كابلان ونورتن على أهمية الخريطة الإستراتيجية باعتبارها الأساس الذي تبنى عليه بطاقة الأداء المتوازن التي تعد حجر الزاوية لنظام الإدارة الإستراتيجية كما تمثل الخريطة نقطة مرجعية مشتركة لجميع العاملين بالمؤسسة فهي تسمح بنقل الإستراتيجية من النظرية إلى التطبيق.⁽¹⁾

المطلب الثاني: منهجية تقييم التغيير الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام

تتم عملية تقييم الإستراتيجية الجديدة المتبناة من خلال عملية التغيير الإستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن عبر أربعة خطوات رئيسية هي:⁽²⁾

1- تحديد ما يجب قياسه: يتم على مستوى هذه الخطوة تحديد الجوانب التي سيتم إجراء التقييم عليها، والتي

يتوقع مركز أو سبب الخلل الحاصل، ويتمثل دور بطاقة الأداء المتوازن في تسهيل تحديد الجوانب التي سيتم تقييمها، لأن هذه الأخيرة تقوم على أساس توزيع مختلف جوانب الإستراتيجية على خمسة محاور حيث يكون في كل محور جوانب متجانسة، وهذه الجوانب هي:

- الجانب المالي: ويحتوي على المعايير والعمليات المالية التي تقوم بها المنظمة مثل المردودية، الفوائد وغيرها من المعايير؛
- جانب العملاء: يحتوي على المعايير الخاصة بالعملاء وما يشملها من حصة سوقية، عدد الزبائن، عدد الشكاوي؛
- جانب العمليات الداخلية: يحتوي على العمليات التي تميز المنظمة والتي ترى فيها أنها تشكل مزايا تنافسية مثل: الجودة، الخدمات المقدمة مع المنتج أو الخدمة؛
- جانب النمو والتعلم: ويحتوي على المعايير الخاصة بنمو الموارد البشرية؛
- جانب البيئة والمجتمع: ويحتوي على جوانب تحدد دور المؤسسة في حماية البيئة وترقية المجتمع ويتكون من معايير مثل: مستوى التلوث، الحملات التحسيسية، دور المنتج في خدمة المجتمع.

(1): ريغة أحمد الصغير، مرجع سبق ذكره، ص 126.

(2): صالح بلاسكة، (2012): قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، ص ص 93-97.

وعليه فإن تقييم جوانب الإستراتيجية على خمسة جوانب يسهل مهمة إختيار وتحديد الجوانب التي سيتم تقييمها، ويراعي عند تحديد ما سيتم تقييمه ترتيب الأولويات، أي تحديد أي من الجوانب يجب البدء بها لأن في بعض الحالات يكون الخل متعلق بجانب معين قد لا يتطلب التأخير ويكون المقيم على علم به، وبالتالي يجب البدء به كما يتوجب على المقيم أن يوازن عند إختيار المعايير في كل جانب حتى لا يطغى التقييم على جانب معين وبالتالي قد تكون الإجراءات المتخذة خاطئة أو ناقصة، وذلك بسبب التركيز على جانب واحد في التقييم.

2- تحديد المعايير: يتم في هذه الخطوة تحديد المعايير التي سيتم الإستعانة بها في عملية التقييم، وذلك إنطلاقاً من الجوانب الكبرى التي سيتم تقييمها والتي حددت في الخطوة الأولى، تكون المعايير موزعة على محاور بطاقة الأداء المتوازن، بحيث يتضمن كل محور مجموعة متنوعة من المعايير سواء النوعية أو الكمية، ويتجلى دور بطاقة الأداء المتوازن في هذه الخطوة في تسهيل الإختيار للمعايير المستعملة في عملية التقييم، وهذا كما أشرنا إليه سابقاً أن المعايير مقسمة بطريقة متجانسة على محور العمليات الداخلية لمعرفة السبب وتصحيحه، كما يجب على المقيم أن يختار المعايير التي تتناسب مع طبيعة الخل وهذا حتى تصبح عملية التقييم ذات جدوى.

3- تقييم الأداء: تشتمل هذه الخطوة على مقارنة النتائج المتحصل عليها مع القيمة المتوقعة لكل معيار تم تحديده، والقصد من هذه الخطوة هو تحديد الإنحرافات الحاصلة، ومن المعلوم دوماً أن هناك درجة من التباين بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع، لذا يجب تحديد الحدود المقبولة (حدود السماح)، ومن هنا يتجلى دور بطاقة الأداء المتوازن وهو تسهيل تحديد حجم الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط له، لأن كل محور من محاورها تحتوي على أربع تقسيمات، ومن بين هذه التقسيمات قسم القيم المستهدفة، ومنه فإن الفجوة تحسب بطرح القيم الفعلية من القيم المستهدفة أو المخطط لها، ومن مزايا بطاقة الأداء المتوازن في هذه الخطوة كذلك أنها تساعد المقيم في إجراء تقييم شامل للإستراتيجية إذا إقتضى الأمر ذلك لأن محاورها الخمسة تترجم الإستراتيجية بصورة كلية وهذا ما لا يدع مجالاً لوجود نقص أو إهمال لجانب من جوانب الإستراتيجية، كما أن المعايير الموضوعة في كل محور من محاورها تتعرض للتحديث الدوري وهذا تأقلاً مع متطلبات المحيط، وأفضل مثال على هذا إضافة بعد جديد إلى البطاقة وهو البعد البيئي والإجتماعي. وتعد مرحلة تقييم الأداء أهم مرحلة يبرز فيها الدور الهام لبطاقة الأداء المتوازن لأنها المرحلة التي يمكن من خلالها الحكم على مدى نجاح الإستراتيجية في تحقيقها للأهداف، وذلك بمعرفة الإجابة على الأسئلة الموضوعة عند مرحلة الصياغة.

4- إتخاذ الإجراءات التصحيحية: إن نجاح هذه الخطوة متعلق بالمعلومات المتدفقة من المحيط الخارجي والداخلي، حيث تتيح هذه المعلومات إمكانية عرض مختلف البدائل التي تساعد في التصحيح، ومن هنا

يظهر الدور الذي تقدمه بطاقة الأداء المتوازن وهو توفير القدر الكافي من المعلومات، ويتطلب نجاح هذه المرحلة وجود نظام فعال من الإتصال من أجل ضمان إيصال المعلومات والإجراءات المقترحة إلى أماكنها المحددة بأقل وقت كما يبرز كذلك دور البطاقة في تقدير حجم الانحراف حيث كلما كان حجم الانحراف كبير إستوجب ذلك السرعة في التصحيح.

وفي الإخير يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة في تقييم الإستراتيجية لأنها أداة مرافقة لجميع مراحل عملية التقييم، كما تزود المقيم بالمعلومات اللازمة من أجل إقتراح حلول وإجراءات للتصحيح هذه الأخيرة تساعد في سد الفجوات الحاصلة وبالتالي التحسين والرفع من الأداء ومنه يمكن القول بأن إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في التقييم يؤدي إلى تحسين الأداء.

المطلب الثالث: متطلبات نجاح التغيير الإستراتيجي في تحسين الأداء

التغيير الإستراتيجي قرار محفوف بالمخاطر، لذلك يجب أن يكون لدى المديرين أسباب مشروعة وحوافز قاطعة لكسر الروتين الحالي. الأداء الماضي هو أحد هذه المحفزات ومع ذلك فقد قدمت الدراسات البعيدة توقعات غير متناسقة فيما يتعلق بالعلاقة بين الأداء السابق والتغيير التنظيمي. يشير بعض الباحثين إلى أن الأداء الضعيف يوسع الفجوة بين الطموحات والإنجازات الإدارية، مما يوفر حافزاً قوياً للشركات للبحث عن طرق جديدة للتحسين، يجادل باحثون آخرون بأن الأداء الجيد يحفز الشركات باستمرار على التغيير، خاصة في البيئة غير المؤكدة⁽¹⁾.

تضطر العديد من المنظمات إلى التغيير بشكل تفاعلي مع انخفاض أدائها، ربما بسبب التغييرات غير المتوقعة في بيئتها التنافسية، وتواجه الحاجة إلى تنفيذ تغيير إستراتيجي لمعالجة افتقارها إلى القدرة التنافسية. المفهوم الرئيسي هو مفهوم "الانجراف الاستراتيجي". يعبر هذا المصطلح عن فكرة أنه حتى مع استمرار كبار المديرين في استغلال قدرات ومصادر الأداء والميزة التي حققت نجاحاً لمنظمتهم في الماضي فسوف يشاركون في مستوى ما من التغيير المشكلة هي أن هذه التغييرات من المرجح أن تكون تدريجية في الطبيعة، وتستثمر الوقت والموارد في المبادرات التي توفر مستوى من الاستجابة للتحديات التنافسية في السوق ومع ذلك لا تزال متسقة مع الأولويات الإستراتيجية الحالية، نتيجة لذلك بمرور الوقت لا تعد هذه التغييرات مناسبة للمنظمة للتواكب مع التغييرات في بيئتها التنافسية والنتيجة هي الانجراف الاستراتيجي، فجوة بين ما تفعله المنظمة وما

(1): Kevin Zheng Zhou, David K Tse and Julie Juan Li, (2006): **Organizational changes in emerging economies: drivers and consequences**, Journal of International Business Studies, Vol. 37, No. 2, p 250.

يجب عليها القيام به لتكون قادرة على المنافسة في سوقها مع اتساع الفجوة يبدأ الأداء في الانخفاض بما يتماشى مع نماذج التوازن المتغيرة للتغيير.⁽¹⁾

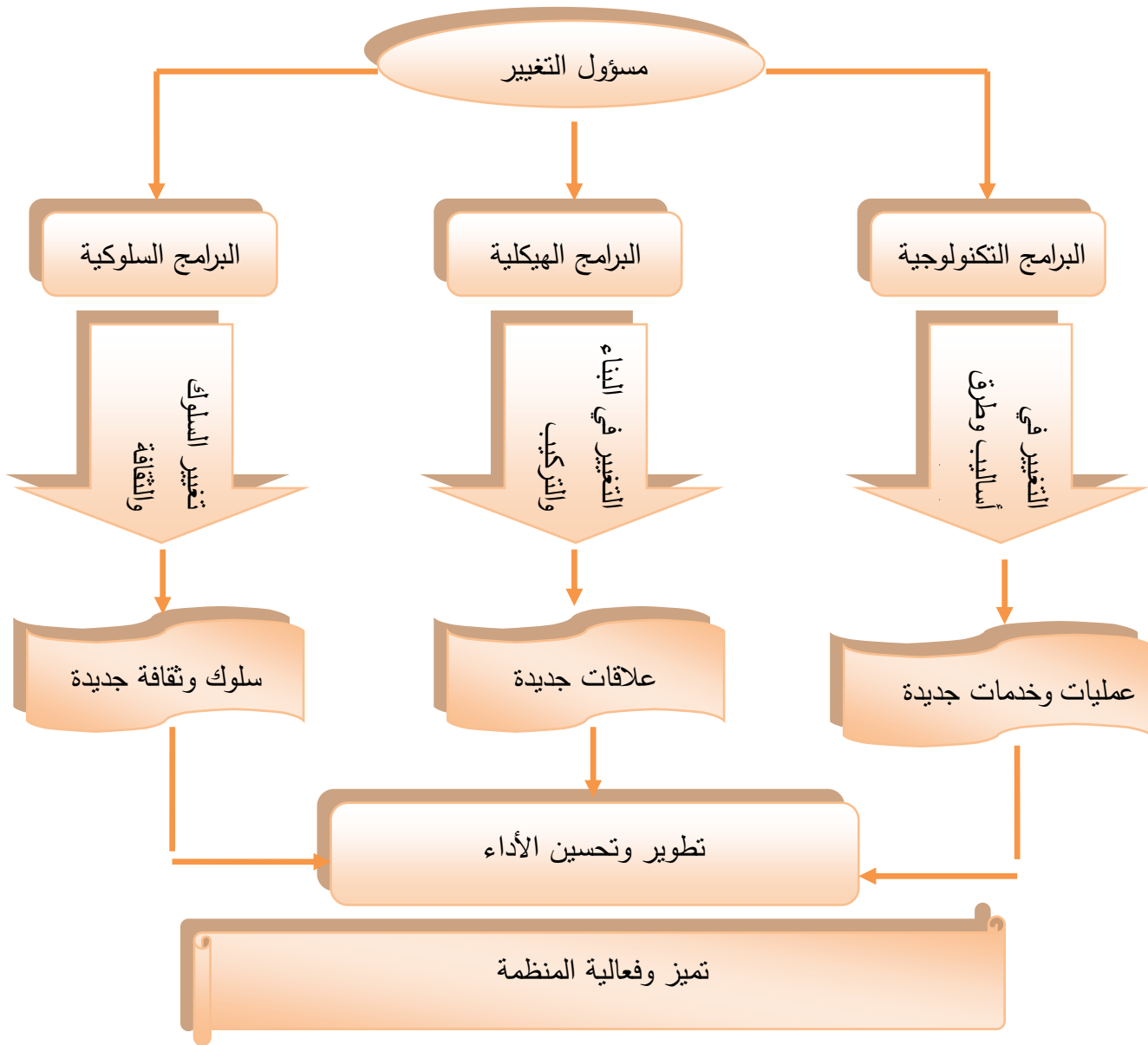
حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق فعالية التغيير يجب عليها أن تجعل الهدف الأساسي لعملية التغيير هو الوصول إلى أداء جيد، ومن بين المتطلبات التي تحقق لها ذلك ما يلي:⁽²⁾

- جعل نتائج الأداء الهدف الأساسي لإحداث التغيير في المهارة والسلوك فقليلون الذين يتغيرون من أجل التغيير فقط، ولكنهم سوف يتغيرون عندما يعتمد أداء مؤسستهم وإسهامهم الشخصي في النتائج على هذا التغيير، لذلك يجب التأكد بأن كل فرد يعطي إهتماما مستمرا لنتائج الأداء المترتبة على جهوده لكي يتعلم المهارات والسلوكيات والعلاقات المرتبطة بالعمل.
- العمل باستمرار على زيادة عدد الأفراد الذين يشاركون الإدارة المسؤولية في إحداث التغيير، إذ لاستطيع فرد تغيير سلوك فرد آخر، وبالتالي يجب أن يتحمل الأفراد بأنفسهم مسؤولية إحداث تغيير سلوكهم ومن خلال ذلك يمكن تشكيل مجموعة متماسكة تجعل من التغيير والأداء واقعا ملموسا، ويتطلب ذلك الاهتمام المستمر بمن يهتمهم التغيير أكثر وما هي المهارات والسلوك والعلاقات التي يجب أن يتعلموها.
- التأكد بأن كل فرد يعرف دائما تأثير أدائه وتغييره على أداء ونتائج المؤسسة ككل، ومساعدته باستمرار على ربط جهوده بالصورة العامة للمؤسسة.
- وضع الأفراد في مواقع تساعد على التعلم عن طريق الفعل وتوفير الدعم والمعلومات في الوقت الذي يحتاجونه، فتغيير السلوك والمهارة ليس عملا سلبيا فالأفراد يتعلمون من خلال الفعل والبحث والنجاح والفشل، فيجب توفير مناخ والتزامات الأداء التي تعطي الأفراد فرصة لكي يعيشوا تجربة التغيير مع توفير المعلومات والتدريب والنصح والتدعيم.
- إستخدام أداء الفريق لدفع التغيير فلا يوجد ما هو أقوى من فرق العمل للارتقاء بالأداء ومهارة التغيير.
- التركيز على ما يقوم به الفرد وليس ما يملكه من سلطة اتخاذ القرار، فعندما يعتمد أداء المؤسسة على السلوكيات والمهارات الجديدة، فإن الأفراد هم القادرون على تحقيق ذلك عن طريق أسلوبهم في العمل. حيث أن احترام المنظمة لهذه المتطلبات يساهم في تحسين أدائها والإرتقاء به، ومن خلال الشكل التالي يمكن توضيح ذلك.

(1) : Julia Balogun, Veronica Hope Hailey, Stefanie Gustafsson, (2016) : **Exploring Strategic Change**, United Kingdom : Pearson Education Limited, P8.

(2): بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 379

الشكل رقم(10): أثر برامج التغيير على الأداء.



المصدر: إحسان ضمير ياغي، نعمة عباس الخفاجي، (2014): التغيير التنظيمي من منظور بطاقة الأداء المتوازن، الطبعة الأولى، الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع، ص 20.

المطلب الرابع: آثار التغيير الإستراتيجي على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدام

قد تقود الطبيعة متعددة الأبعاد لمفهوم الملائمة التنظيمية إلى مواجهة المواقف التي تكون فيها الحاجة إلى التغيير قائمة لكن لا يمكنها الاستجابة بشكل مناسب مما قد يضر بالأداء في هذه المنظمات التي تنشأ فيها حالة من عدم الإستجابة الإستراتيجية، وقد يكون عدم إحداث هذا التغيير المطلوب بسبب عدم القدرة على التغيير أو عدم الرغبة في التغيير، أو ربما عدم إدراك الحاجة للتغيير. في مناسبات أخرى تواجه المنظمات

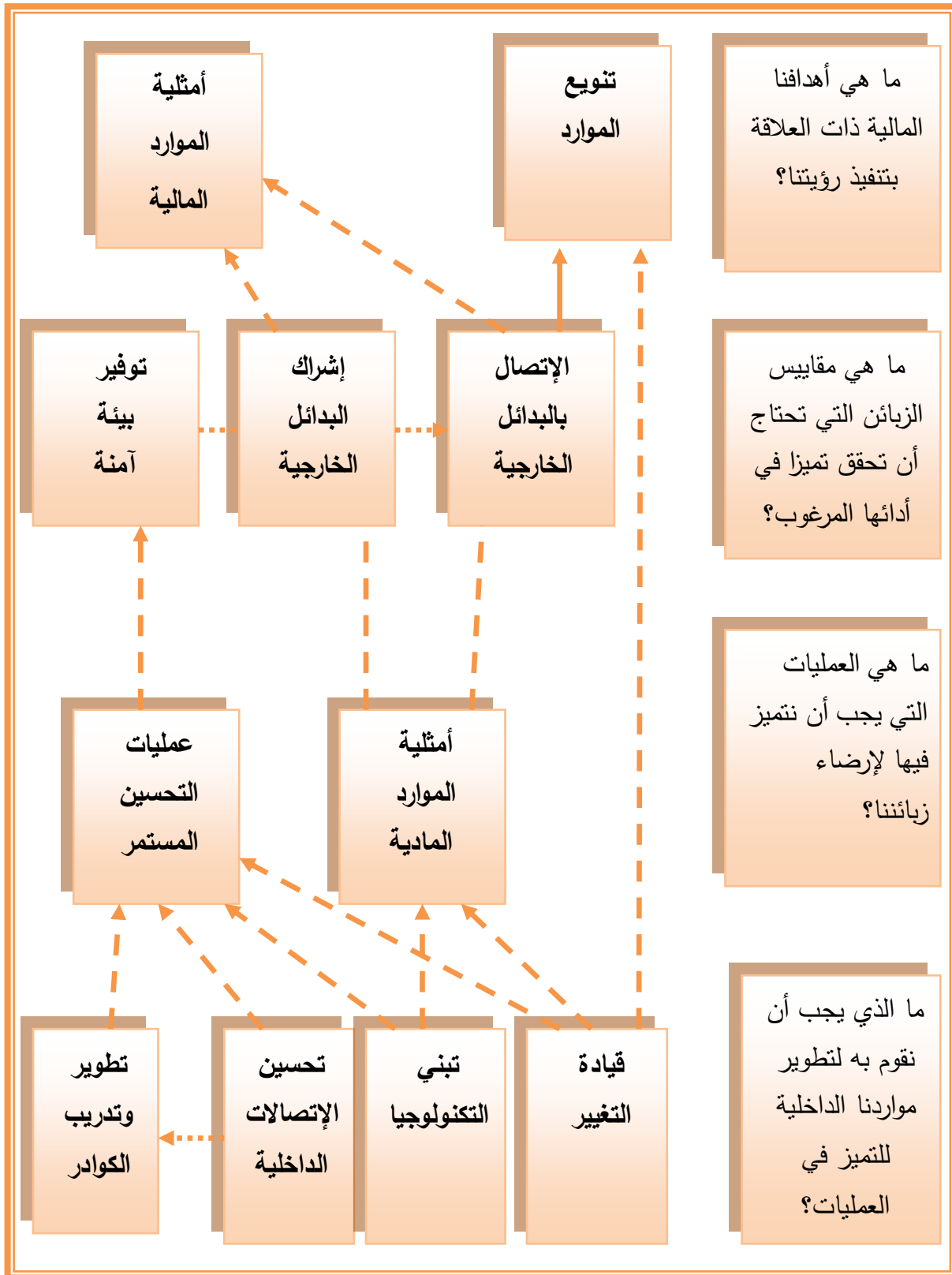
موفقًا لا يتطلب التغيير لكنها تختار القيام بذلك والذي قد يكون أيضًا ضارًا بالأداء وقد يُنظر إلى هذا التغيير المفرط على أنه يعكس سعي المنظمة حسنة النية ولكن أخطأ في تقدير مدى ملائمتها على هذا المنوال⁽¹⁾. تشير العديد من الأدبيات والدراسات أنه للتغيير الإستراتيجي العديد من الفوائد والجوانب الإيجابية على المنظمة حيث أنه يساهم في يساهم في تحقيق جملة كبيرة من النجاحات خاصة على مستوى الأداء وهي كالتالي:⁽²⁾

- تحسين أداء المنظمة المالي والإداري؛
 - تحسين أساليب وطرق العمل وزيادة الكفاءة الإنتاجية؛
 - تحسين صورة المنظمة اتجاه عملائها والمنظمات المنافسة لها؛
 - إحداث عمليات التطوير التحديث التكنولوجي والمعلوماتي؛
 - زيادة الكفاءة الإنتاجية وتحسين الجودة لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمة؛
 - تشجيع السلوك الإبداعي وزيادة الأمن الوظيفي لدى العاملين؛
 - زيادة مستوى الحرية والاستقلالية التي يتمتع العاملون بها؛
 - إنتاج سلع وخدمات جديدة ومتطورة ودخول أسواق جديدة؛
 - تصنيف قوى ماهرة من خلال برامج الإعداد والتأهيل والتدريب؛
 - اختصار الروتين والإجراءات واعتماد قواعد عمل متطورة بوقت وجهد منخفضين؛
 - تحسين الفعالية التنظيمية والاتصال بين العاملين وزيادة حالات التنسيق والتعاون بين أفراد المنظمة.
- يمكن توضيح ما سبق من خلال الشكل الموالي:

⁽¹⁾ : F. Javier Llorens, Luis M. Molin, Antonio J. Verdu, (2005) : **Flexibility of manufacturing systems, strategic change and performance**, International Journal of Production Economics, 98, p275.

⁽²⁾: سعد علي ربحان، المجلد الثالث، مرجع سبق ذكره، ص 151.

الشكل رقم(11): تأثير عمليات التغيير الإستراتيجي على الأداء



المصدر: محمد حسين منهل، هاشم فوزي العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 194.

1- أثر التغيير الإستراتيجي على الأداء من المنظور المالي:

إن أبعاد الأداء الثلاثة والمتمثلة في بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، وبعد النمو والتعلم تتفاعل جميعها وتصب في هذا البعد المالي، فهو يعتبر فهو يعتبر المحصلة النهائية لنتائج أنشطة المنظمة، لذلك فإن تأثير التغيير الإستراتيجي على أداء المنظمة على البعد المالي هو نتاج لتفاعل آثار التغيير الإستراتيجي على أداء المنظمة من الأبعاد السابقة.

تساهم التغييرات الإستراتيجية التي تقوم بها المنظمة بمختلف مستوياتها سواء تغييرات إستراتيجية روتينية أو تغييرات إستراتيجية محدودة، أو تغييرات إستراتيجية جذرية، أو إعادة التوجه الإستراتيجي بتحسين ورفع مستوى الأداء المالي لها كما يلي:

- ارتفاع عائدات المنظمة المالية نتيجة لطرح منتجات جديدة أو إدخال تحسينات على المنتجات الحالية أو توسيع مجال نشاطها؛
- نمو رقم أعمال المنظمة نتيجة لدخولها إلى أسواق جديدة أو تنويع تشكيلة منتجاتها واستحداث منتجات جديدة؛
- تخفيض تكاليف الإنتاج من خلال إدخال أحدث الأساليب التكنولوجية المستخدمة فيه وتخفيض نسبة المنتجات المعيبة؛
- تخفيض التكاليف الإدارية وزيادة التنسيق بين مختلف الوحدات؛
- ابتكار منتجات جديدة يمكن المنظمة من فرض أسعار عالية عليها وبالتالي زيادة أرباحها ؛
- إن توسيع مجال نشاط المنظمة وتنويع تشكيلة منتجاتها يساهم في توزيع المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها؛
- إرتفاع العائدات المالية للمنظمة يسمح لها بتمويل استثماراتها المستقبلية من مصادرها الذاتية وبالتالي تحقق استقلالها المالي؛
- كلما كانت منتجات المنظمة ذات جودة عالية وتستقطب العملاء كلما ساهم ذلك في إرتفاع معدل دوران المخزون؛
- تعظيم أرباح المنظمة و قدرتها على الوفاء بالتزاماتها المالية.

2- أثر التغيير الإستراتيجي على الأداء من منظور العمليات الداخلية

تتأثر العمليات الداخلية للمنظمة بالتغييرات الإستراتيجية التي تقوم بها وذلك من خلال:

- مراعاة معايير الجودة وإنتاج منتجات ذات جودة عالية؛
- ارتفاع في إنتاجية العاملين وتحسن أدائهم بشكل مستمر؛

- الانخفاض المستمر في مختلف التكاليف الإدارية والإنتاجية؛
- الاستغلال الأمثل لموارد المنظمة دون هدر أو إسراف؛
- انخفاض معدل المنتجات المعيبة؛
- امتلاك أحدث الوسائل التكنولوجية مما يؤدي إلى إرتفاع معدل الطاقة الإنتاجية للمنظمة؛
- الانخفاض في زمن إنجاز الأعمال و زمن تقديم المنتجات إلى الزبائن؛
- تصميم منتجات ذات مواصفات ومعايير يرغبها مختلف الشرائح من العملاء؛

3- آثار التغيير الإستراتيجي على الأداء من منظور الزبائن

إن آثار التغيير التنظيمي لا تتوقف فقط على الأداء الداخلي للمؤسسة بل تمتد إلى أداؤها الخارجي والممثل بالزبائن بالدرجة الأولى حيث أنهم يتأثرون بمختلف التغييرات الإستراتيجية التي تقوم بها المنظمة سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وتتمثل هذه الآثار فيما يلي:

- كلما زادت وتنوعت تشكيلة منتجات المنظمة كلما إرتفع عدد الزبائن؛
- استقطاب أكبر عدد من الزبائن من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية مقارنة بالمنافسين؛
- الاستجابة السريعة لطلبات الزبائن مما يساهم في رفع درجة ولائهم للمنظمة؛
- طرح المنتجات في الأوقات المناسبة وبأسعار تنافسية؛
- توسع الحصة السوقية للمؤسسة مقارنة بالمنافسين
- اعتبار الزبون شريك إستراتيجي للمنظمة ومشاركته في تقديم إقتراحاته حول مواصفات المنتجات التي يرغبها.
- الانخفاض المستمر في عدد شكاوي الزبائن.

4- آثار التغيير الإستراتيجي على الأداء من منظور النمو والتعلم:

إن بعد النمو والتعلم يعكس مدى إهتمام المنظمة بإحداث تنمية في القدرات الفكرية للعاملين ومستوى مهاراتهم، وإحداث التطوير في هياكلها وثقافتها، فهذا البعد يمكن أن ينقل الطاقات والإمكانيات المتاحة من مستواها الحالي إلى المستوى الذي يمكن معه تحقيق أهداف المنظمة، وهذا ما يجعله البعد الأكثر تأثراً بمختلف التغييرات الإستراتيجية التي تقوم بها المنظمة ويكون ذلك كما يلي:

- خضوع العمال إلى برامج تدريبية تمكنهم من اكتساب معارف ومهارات جديدة؛
- ارتفاع عدد العمال بالمنظمة تماشياً مع التوسعات التي تقوم بها؛
- تخصيص ميزانيات للبحث والتطوير وتشجيع وتحفيز العمال على الإبداع؛
- الانخفاض المستمر في عدد حوادث العمل؛

- اعتماد المنظمة لنظام حوافز مرن ومتنوع مادي ومعنوي يرتبط مباشر بإنتاجي العامل.
- حصول المنظمة على براءات اختراع.
- الانخفاض المستمر في معدل الغياب ومعدل دوران العمل؛
- ارتفاع مستمر في معدل الرضا الوظيفي وولاء العمال للمنظمة؛

5- آثار التغيير الإستراتيجي على الأداء من المنظور البيئي والإجتماعي:

تتبع التغييرات الإستراتيجية على أداء المنظمة من المنظور البيئي والإجتماعي وذلك من خلال:

- تمكين المنظمة من إقامة علاقات حسنة مع أطراف البيئة المحيطة بها وشركائها الإستراتيجيون؛
- قيام المنظمة بإنتاج منتجات صديقة للبيئة لا تؤثر سلبا عليها؛
- احترام القوانين المتعلقة بحماية البيئة والعمل على تطبيقها؛
- الاستهلاك الرشيد والعقلاني للطاقات: الكهرباء، الغاز، والمياه؛
- توافق رسالة المنظمة مع عادات وتقاليد المجتمع الذي تنشط فيه؛
- إعادة تطوير الفضلات الناتجة عن العمليات الإنتاجية واستغلالها في إنتاج منتجات أخرى؛
- استخدام الطاقات المتجددة؛
- تقديم منتجات بأسعار معقولة في متناول جميع شرائح أفراد المجتمع سواء ذوي الدخل المتوسط أو الضعيف؛

المطلب الخامس: مزايا تقييم التغيير الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام

عند اعتماد المنظمة بطاقة الأداء المتوازن المستدام كأداء لتقييم الإستراتيجية الجديدة لها فإنها بذلك تحقق

جملة من الفوائد والمزايا من بينها نجد:⁽¹⁾

- الشمولية، حيث أن تقييم الإستراتيجية بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن يركز على جميع جوانب الأداء في المنظمة؛
- استخدام بطاقة الأداء المتوازن في التقييم يكون باستمرار (خاصية الاستمرارية) لأنها تبقى ترافق الإستراتيجية حتى تحقيقها للأهداف المسطرة؛
- الفعالية، لأنها تساعد في كشف الإختلالات واقتراح الحلول؛
- التنظيم وذلك لأنها تساعد في تنظيم النتائج وسهولة قراءتها وبالتالي يسهل كشف الخلل ومصدره وكيفية تصحيحه؛

(1): صالح بلاسكة، مرجع سبق ذكره، ص ص 98-99.

- تساعد بطاقة الأداء المتوازن في كشف الاختلالات في وقتها، وذلك بسبب طريقة توزيعها للمعايير على مختلف محاورها حيث يركز كل محور على جانب معين من الأداء؛
- يساعد استخدام بطاقة الأداء لمتوازن في تقييم جوانب الإستراتيجية سواء المالية وغير المالية؛
- يوفر استخدام بطاقة الأداء المتوازن كم من المعلومات التي تساعد الإدارة في اتخاذ القرارات؛
- تساعد بطاقة الأداء المتوازن عند التقييم في تفادي حدوث تعارض في المسؤوليات والأدوار بين العاملين لأنها تحدد الواجبات والمسؤوليات للأفراد بدقة قبل البدء في التنفيذ؛
- التحديد الدقيق لأنظمة الجزاء والعقاب حيث أنه عند حدوث خلل يمكن كشف المسؤول عنه وكذا عند النجاح يمكن كشف الأفراد المساعدين في ذلك بغرض تحفيزهم وحتى ترقيتهم؛
- تعطي للمنظمة القدرة على التعلم الإستراتيجي والاستفادة من الأخطاء والاستفادة كذلك من الحلول المقترحة بغرض تنمية المهارات؛
- التحديث، حيث أن بطاقة الأداء المتوازن تجدد المعايير الموضوعية في محاورها باستمرار وذلك تكيفا مع متطلبات البيئة؛
- الاهتمام بالبعد البيئي، حيث أصبحت المنظمات تقيم مدى مساهمتها في تحقيق الاستدامة وكذلك مساهمتها في مجال المسؤولية الاجتماعية وهذه هي النظرة الحديثة في مجال ترقية المجتمع والبيئة؛
- يساعد استخدام بطاقة الأداء المتوازن في التقييم بإيصال المعلومات الخاصة بالإستراتيجية إلى جميع العمال وكذا إيصال الحلول العلاجية بسرعة ومصادقية أي دعم نظام الاتصال الداخلي؛
- إيصال جميع المعلومات عن حالة المنظمة إلى الأطراف المعنية أي حملة الأسهم وذلك لإعطائهم المجال من أجل الإقتراح وإبداء الرأي؛
- تسمح بطاقة الأداء المتوازن بتحليل البيانات والمعلومات بصورة مستمرة وهذا ما يسمح بإعطاء معلومات دائمة عن حالة المنظمة والإستراتيجية الموضوعية؛
- يؤدي تقييم الإستراتيجية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى تحسين الأداء لأن الإجراءات التصحيحية المتخذة تقوم على كم من المعلومات عن المشكل بالإضافة إلى شمولية التقييم والتحسين.

خلاصة الفصل

إن تحسين الأداء هو حلم كل منظمة ويبقى تجسيده على أرض الواقع ممكنا إذا تمت هذه الأخيرة بالطريقة الصحيحة وبالأساليب العلمية التي تحقق هذا الغرض،

ويعد التغيير الإستراتيجي من أهم الأساليب الإدارية الحديثة التي قدمت الكثير من الحلول التي بقيت عالقة، وسمح بتجاوز كافة الحواجز التي وقفت كسد منيع في وجه الوصول إلى الأداء الجيد.

كما وأن نجاح منظمات الاقتصادية يعتمد على مدى قدرتها في إدارة أدائها بشكل فعال وهذا ما يفرض ضرورة البحث في العلاقة بين عوامل النجاح خاصة التغييرات الإستراتيجية، والأهداف الإستراتيجية للمنظمة وهو ما يعرف بمؤشر القياس الذي تم ترجمته في بطاقة الأداء المتوازن،

حيث تعد بطاقة الأداء المتوازن المستدام الجزء المحوري في عملية الربط الإستراتيجي وفي تقييم الأداء، وذلك لأنها تمكن المدراء من تنفيذ وتوصيل الإستراتيجية من جهة وتقييمها من جهة أخرى

كما توفر بطاقة الأداء المتوازن نظام للرقابة على الإستراتيجية الجديدة حيث تسمح للمؤسسة بتقييم إستراتيجياتها من خلال أبعادها الخمسة وذلك عكس أنظمة التقييم التقليدية.

كما وقد أشرنا من خلال هذا الفصل فإن للتغييرات الإستراتيجية التي تتبناها المنظمات الاقتصادية لها تأثيرات إيجابية مباشرة على الأبعاد الخمسة لبطاقة الأداء المتوازن المستدام سواء البعد المالي أو بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، أبعد النمو والتعلم، وأخيرا البعد البيئي والاجتماعي، ويبقى السؤال المطروح هل هذه التأثيرات الإيجابية للتغيير الإستراتيجي على الأداء تحققها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على وجه العموم، ومجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية خاصة، وهذا ما سوف نحاول الوقوف عليه من خلال الجانب التطبيق للدراسة.

الفصل الرابع: الإطار المنهجي
للدراصة الميدانية وتقديم المجمع
محل الدراسة

تمهيد

بعد عرضنا في الفصلين السابقين الإطار النظري لكل من "التغيير التنظيمي" و"الأداء" قمنا بإسقاط هذه الدراسة النظرية ميدانيا من أجل إبراز مدى تطابق موضوع البحث مع الواقع، فمن خلال الدراسة الميدانية يتم الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإجراء التحليل والتوصل إلى النتائج والتي يتم تفسيرها وبالتالي الوصول إلى هدف الدراسة.

ومن أجل ذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

❖ **المبحث الأول: تقديم المجمع محل الدراسة**

❖ **المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة**

❖ **المبحث الثالث: تصميم أداة الدراسة وقياس صدقها وثباتها والاتساق الداخلي لها**

المبحث الأول: تقديم المجمع محل الدراسة

عتبر مجمع عمر بن عمر من بين المجمعات الجزائرية الرائدة في مجال الصناعات الغذائية، ونظرا للمكانة الهامة التي يحتلها قمنا بإختياره وإسقاط دراستنا النظرية عليه. ومن خلال هذا المبحث سوف نتطرق إلى التعريف بهذه المجمع والمؤسسات محل الدراسة.

المطلب الأول: التعريف بمجمع عمر بن عمر

بدأ مجمع عمر بن عمر في النشاط سنة 1984 ، وذلك بإنشاء وحدة صغيرة لتعليب الطماطم، والهريسة، والمربى وهذا ببلدية بوعاتي محمود بولاية قالمة، وقد تم تطويرها وتوسيعها لتصبح الآن مجمع يضم ثلاثة مؤسسات إقتصادية كبرى وهي:

- 1- مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية CAB مقرها بلدية بوعاتي محمود ولاية قالمة؛
- 2- مؤسسة مطاحن عمر بن عمر والتي تأسست في سنة 2002 مقرها ببلدية الفجوج ولاية قالمة؛
- 3- مؤسسة عمر بن عمر للترقية العقارية BPI تم إنشاؤها في سنة 2009 مقرها ولاية عنابة.
- 4- مؤسسة أفق تنمية الزراعة HDA والتي تم إنشاؤها في سنة 2004 مقرها ببلدية الفجوج، تختص هذه المؤسسة بتوفير المادة الأولية لكل من مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية، ومؤسسة مطاحن عمر بن عمر حيث تضم وحدتين: وحدة عمر بن عمر للزروع، وشبكة عمر بن عمر لتحسين القمح الصلب. تهدف هذه المؤسسة إلى سد العجز الموجود في المادتين الأوليتين المتمثلتين في القمح وتحسين جودته، والطماطم وذلك من خلال التعاقد مع الفلاحين الذين يتم تزويدهم بالبذور والمشاتل مع الالتزام بتسليم المحاصيل لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر بالنسبة للقمح، والطماطم لمؤسسة مصبرات عمر بن عمر.

المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية

تم إنشاء مؤسسة عمر بين عمر للمصبرات الغذائية في أفريل 1984، وبدأت في الإنتاج الفعلي في أوت 1986 ، يقع مقرها ببلدية بوعاتي محمود بولاية قالمة، تعتبر هذه المؤسسة من أنجح المؤسسات وأبرزها سواء على المستوى المحلي أو الوطني يتمحور نشاطها في إنتاج المصبرات الغذائية. وهي من الناحية القانونية شركة ذات مسؤولية محدودة برأس مال قدر 600 000 000 دج.

يتمحور نشاط المؤسسة حول إنتاج المصبرات الغذائية التالي:

- مصبرات معجون الطماطم؛
- مصبرات الهريسة؛

• مصبرات المربي.

وفي السنوات الأخيرة قامت بتنويع منتجاتها وإنشاء وحدات صناعية جديدة تختص في صناعة: التوابل، وصلصة الطماطم الخاصة بإعداد البيتزا.

تضم مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية تسعة (9) وحدات صناعية منتشرة عبر عدة ولايات، بالإضافة إلى المديرية العامة والتي مقرها ببلدية بوعاتي محمود بولاية قالمة (سنقوم في الفصل الخامس بالتفصيل في هذه الوحدات).

كما تتعرض مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية إلى منافسة شديدة من قبل مؤسسات محلية وأجنبية من بينها:

- مصبرات عمور (الجزائر العاصمة)؛
- مصبرات الجنوب (ولاية قالمة)؛
- مصبرات سيم (الجزائر العاصمة)؛
- مؤسسة إزدهار (سكيكدة)؛
- مجمع عبيدي (قالمة)؛
- مجمع سيكام (تونس).

المطلب الثالث: التعريف بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر

تأسست مؤسسة مطاحن عمر بن عمر في جوان 2000، وتعتبر من الناحية القانونية شركة ذات مسؤولية محدودة برأس مال قدر 500 000 000 دج.

تقع مؤسسة مطاحن عمر بن عمر ببلدية الفجوج في الشمال الشرقي لولاية قالمة، تبعد عنها بحوالي 4 كلم، يحدها من الشمال بلدية الفجوج، ومن الشرق بلدية هيلوبوليس، ومن الغرب بلدية مجاز عمار، ومن الجنوب بلدية قالمة، تتربع المؤسسة على مساحة تقدر ب 42500 م².

تقوم مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بإنتاج المواد الغذائية سميد وعجائن بنوعيات مختلفة وأوزان متباينة بهدف تلبية حاجات ورغبات المستهلكين، والإستحواذ على أكبر حصة سوقية، حيث تنقسم مؤسسة مطاحن عمر بن عمر إلى الوحدات الاقتصادية التالية:

❖ **المديرية العامة:** ومقرها ببلدية الفجوج.

❖ **وحدة المطاحن:** وتختص هذه الوحدة في إنتاج السميد بمختلف أنواعه، ومشتقاته والتي تتمثل في:

- سميد عادي من القمح الصلب بوزن 25 كغ؛

- سميد رفيع من القمح الصلب بوزن 25 كلغ و 10 كلغ؛
- سميد ممتاز رطب بوزن 25 كلغ؛
- سميد خاص بالعجائن بوزن 25 كلغ؛
- سميد خاص للمواشي (SSSE)؛
- فريضة القمح الصلب بوزن 50 كلغ؛
- نخالة بوزن 40 كلغ.

❖ وحدة العجائن الغذائية والكسكس: وتضم هذه الوحدة أربعة خطوط إنتاجية هي:

- خط إنتاج العجائن القصيرة: في هذا الخط يتم إنتاج 13 صنفا من العجائن القصيرة؛
- خط إنتاج العجائن الطويلة:ويتم فيه إنتاج 4 أصناف من العجائن الطويلة؛
- خط إنتاج العجائن الخاصة:يتم في هذا الخط إنتاج 4 أصناف من العجائن الخاصة؛
- خط إنتاج الكسكس: يختص في إنتاج الكسكس بثلاثة أنواع، رقيق، متوسط، خشن.

❖ شركة مطاحن البحر المتوسط: حيث دخلت في شراكة في سنة 2013 وذلك من خلال الاستحواذ على 60 %

من شركة إباد الجزائر وهي شركة عمومية.

كما تواجه مؤسسة مطاحن عمر بن عمر لمنافسة شديدة من قبل عدة مؤسسات وطنية وأجنبية من بينها

- مطاحن البلادي (عنابة)؛
- مطاحن مرمورة (هيليوبوليس)؛
- مطاحن سيدي إبراهيم (عنابة)؛
- مطاحن SPAK (سطيف)؛
- مطاحن رياض سطيف (سطيف)؛
- مطاحن ميكسيكالي (قسنطينة)؛
- مطاحن هلال (سوق أهراس).

أما المنافسون بالنسبة للعجائن والكسكس فهم كما يلي :

- مجمع سيم (البلدية)؛
- مجمع الوردة البيضاء (تونس)؛
- مجمع محبوبة (عنابة)؛
- مجمع لابلال؛
- سفينة؛

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

من خلال هذا المبحث سنقوم بتوضيح الإجراءات المتبعة في إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة بدءا بتحديد حدود وعينة الدراسة، وأدوات جمع البيانات بالإضافة إلى تحديد الأساليب الإحصائية التي تم الاعتماد عليها.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

سيتم في هذا المطلب التطرق إلى تحديد مجتمع الدراسة والذي تم الأخذ منه عينة من أجل معاينتها، بالإضافة إلى عرض حدود الدراسة بنوعيتها المكانية والزمنية.

1- مجتمع الدراسة :

يعرف المجتمع الإحصائي على أنه " مجموعة المفردات الممكنة التي تربطها خصائص وسمات محددة سواء كانت جغرافية أو سياسية أو اجتماعية أو اقتصادية أو غيرها "، وعليه يمكن إعتبار المجتمع المدروس مجتمع إحصائي يمثل جميع المفردات التي تمثل الظاهرة موضوع البحث، حيث أنه يشمل الأفراد والمؤسسات والعديد من المنتجات والخدمات ... وغيرها.(1)

وعلى هذا الأساس تم اختيار المجتمع الإحصائي للدراسة الميدانية والذي يتمثل في مجمع عمر بن عمر المكون من 9 مؤسسات كبرى تنشط في عدة مجالات اقتصادية مثل الزراعة والصناعات الغذائية، والترقية العقارية. وذلك لكونه من أكبر المجمعات الاقتصادية الوطنية التي عرفت توسعا وانتشارا عبر التراب الوطني سواء بمنتجاته أو بالفروع التابعة له.

2- عينة الدراسة:

يمكن تعريف العينة المستخدمة في الدراسة على أنها " نموذجاً يشمل ويعكس جانبا أو جزءا من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث، وتكون ممثلة له بحيث تحمل صفاته المشتركة وهذا النموذج أو الجزء يغني الباحث عن دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الأصلي، خاصة في حالة صعوبة أو إستحالة دراسة كل وحدات المجتمع المعني بالبحث ".(2)

ونظرا لتنوع المجالات الاقتصادية التي ينشط فيها مجمع عمر بن عمر بين الصناعات الغذائية والزراعة والبناء وصناعة علب الطماطم، فقد ارتأينا إلى اختيار عينة تنشط في مجال واحد وهو الصناعات الغذائية، وتشمل هذه العينة مؤسستين هما مؤسسة مطاحن عمر بن عمر ومؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية حيث أن كل مؤسسة تشتمل على عدة وحدات فرعية لها لذلك قمنا بحصر عينة الدراسة في المديرية العامة

(1): قيديم لزهري، (2017): أثر رأس المال الفكري على عملية التحسين المستمر، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، ص 136.

(2): نفس المرجع، ص 139.

لكل مؤسسة والتي شملت فئة الإطارات من العمال حيث تم توزيع 80 استمارة مقسمة على المؤسستين، وبعد عملية الفرز والتبويب للاستمارات المسترجعة والمقدرة بـ 63 استمارة تم الاحتفاظ بـ 59 استمارة وذلك بعد إلغاء 4 استمارات غير صالحة للمعالجة الإحصائية، ومن خلال الجدول التالي يمكن توضيح ذلك.

الجدول رقم (10): عرض الاستبيانات الموزعة و المحصلة

طبيعة الاستبيان	العدد	النسبة (%)
مجموع الاستمارات الموزعة	80	100
مجموع الاستمارات غير المسترجعة	17	21.25
مجموع الاستمارات المسترجعة	63	78.75
عدد الاستمارات الملغاة	04	6.34
عدد الاستمارات الصالحة للتحليل	59	93.66

المصدر: من إعداد الباحثة.

3- حدود الدراسة: وتتمثل في:

- **الحدود البشرية:** تقتصر هذه الدراسة على آراء مختلف الإطارات بكل من مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية ومؤسسة مطاحن عمر بن عمر.
- **الحدود المكانية:** تشمل الحدود المكانية كل من مؤسسة مصبرات عمر بن عمر والكائن مقرها ببلدية بوعاتي محمود، ومؤسسة مطاحن عمر بن عمر والكائن مقرها ببلدية الفجوج التابعتين لولاية قالمة.
- **الحدود الزمانية:** تم إجراء الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة ما بين 10 أوت 2019 إلى غاية 20 ديسمبر 2019.

المطلب الثاني: منهج الدراسة الميدانية

تختلف مناهج البحث العلمي من دراسة لأخرى وذلك حسب طبيعة كل بحث وحسب المجال المدروس، حيث أنه ليس هناك قاعدة تلزم بإتباع منهج محدد خاصة في ميدان العلوم الإنسانية، ويكون إختيار منهج الدراسة بناء على طبيعة موضوعها والأدوات المستخدمة في البحث، بما يساهم في تحقيق أهداف المحددة من الدراسة.

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على كل من المنهج الوصفي التحليلي لجمع المعلومات والبيانات ثم القيام بتحليلها وكشف العلاقات بين أبعادها ومتغيراتها ثم القيام بتفسيرها واستخلاص النتائج بناء على ذلك. وبالإسقاط على دراستنا الحالية فإن الظاهرة التي نقوم بدراستها تهتم بجمع المعلومات والبيانات التي تتعلق

بالتغيير الإستراتيجي كنظام متكامل متعدد المستويات ومساهمته في تحسين الأداء في مجمع عمر بن عمر من منظور بطاقة الأداء المتوازن المستدام.

إلى جانب المنهج الوصفي التحليلي فقد تم الإعتماد على منهج دراسة الحالة الذي من شأنه تدعيم المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال التركيز على اختيار مؤسستين من بين تسعة مؤسسات التي يضمها المجمع محل الدراسة.

المطلب الثالث: مصادر وأدوات جمع البيانات

من أجل تحقيق أهداف الدراسة المسطرة تم الإعتماد على مجموعة من المصادر لجمع البيانات اللازمة لذلك، وهذه المصادر تمثلت في:

- المصادر الأولية: وتمثلت في جمع البيانات الأولية عن طريق الاستبيان الذي تم إعداده حسب متغيرات موضوع الدراسة، بالإضافة إلى إجراء عدة مقابلات مع المسؤول على الدراسات الميدانية في كل مؤسسة بالمجمع محل الدراسة من أجل توضيح موضوع الدراسة والأهداف المرجوة منها وشرح محتويات الاستبيان المخصص لها، بالإضافة إلى الاعتماد على بعض الوثائق الداخلية والموقع الرسمي الخاص بالمجمع محل الدراسة.
- المصادر الثانوية: وتتمثل في مختلف البيانات التي تم التحصل عليها عن طريق الدراسات والأدبيات السابقة والتي لها علاقة بموضوع الدراسة مثل المقالات والملتقيات العلمية والرسائل الجامعية، ومواقع الأنترنت، ومختلف التقارير والكشوفات التي لها علاقة بالمجمع محل الدراسة، وهذا من أجل تحديد مسار الدراسة الميدانية بشكل دقيق.

المطلب الرابع: أدوات التحليل المستخدمة في الدراسة

للإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لتحليل البيانات بالاعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية إصدار عشرون SPSS.20 وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- 1- الأساليب الإحصائية الوصفية: وتم استخدام الأساليب التالية في دراستنا:
 - النسب المئوية: تم استخدامها لمعالجة البيانات الديمغرافية لعينة الدراسة.
 - الوسط الحسابي: تم استخدامه في هذه الدراسة كمؤشر لترتيب البنود حسب أهميتها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

- الانحراف المعياري: وهو من أكثر المقاييس التشتت استخداما حيث يشير إلى درجة أو مقدار بعد المشاهدات عن المتوسط الحسابي، أي مدى تشتت القيم عن وسطها الحسابي أي أنه كلما كانت قيمة الانحراف المعياري صغيرة كلما دل ذلك على أن التباين والتشتت في المفردات محدود، والعكس.

2- الأساليب الإحصائية الإستدلالية: واختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بالاستبيان تم اعتماد مجموعة اختبارات وهي:

- **معامل الارتباط بيرسون:** يستعمل لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين متغيرين، وتتراوح قيمته بين (1) و (-1)، كما يستخدم أيضا لمعرفة معامل ارتباط كل عبارة بالنسبة لمتوسط مجموع العبارات، أي التحقق من الصدق البنائي للإستبانة، وتم استخدامه في دراستنا لمعرفة درجة ارتباط فقرات كل محور من محاور الاستمارة.
- **إختبار T-Test:** يستخدم هذا الاختبار الإحصائي لفحص فرضية ما إذا كان متوسط متغير ما لعينة واحدة يساوي قيمة ثابتة، وتم استخدامه في دراستنا لبيان أي الفروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابة أفراد عينة الدراسة عن عبارات كل محور من الاستمارة، أي من أجل اختبار الفرق بين متوسطين.
- **إختبار التوزيع الطبيعي (K-S):** المعيار الذي يتم الاسترشاد به لاختبار فرضيات الدراسة يستند إلى التوزيع الاحتمالي للبيانات المستخدمة ولأجل القيام بهذا الاختبار يشترط أن يكون التوزيع طبيعيا. ولمعرفة ذلك تم القيام باختبار كولمجوف - سمرنوف.
- **صدق وثبات الأداء:** يستخدم للحكم على دقة الاختبار فكلما اقترب من الواحد كان الثبات مرتفعا وكلما اقترب من الصفر كان الثبات منخفضا، وتم استخدامه لتحديد ثبات أداة الدراسة الممثلة في الاستمارة ولمعرفة مدى صدقها في قياس الظاهرة محل الدراسة.

المبحث الثالث: تصميم أداة الدراسة وقياس صدقها وثباتها والاتساق الداخلي لها

من خلال هذا المبحث سوف نحاول تحديد كيفية إعداد وتصميم أداة الدراسة والمتمثلة في الإستبيان ومن ثم القيام بقياس مدى صدقه وثباته، ومعرفة مدى الاتساق الداخلي للعبارات المكونة لكل محور منه.

المطلب الأول: كيفية تصميم أداة الدراسة

من أجل تحقيق ومراعاة أهداف موضوع الدراسة تم تصميم وتطوير استمارة متكاملة بناء على الدراسات السابقة التي عالجت موضوع الدراسة، وتضم هذه الاستمارة عدة محاور من شأنها أن تسهل عملية جمع البيانات اللازمة من أجل إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري من الدراسة على الجانب التطبيقي لها وبالأخص على المجمع محل الدراسة.

قبل الولوج إلى ميدان الدراسة التطبيقية عرضت استمارة البحث على عدد من الأساتذة المختصين في الموضوع من أجل إخضاعها للتحكيم، حيث تمت الاستفادة من عدة ملاحظات وأخذها بعين الاعتبار عند إعادة صياغة الاستمارة في شكلها النهائي ومن ثم توزيعها على أفراد عينة الدراسة. تحتوي الاستمارة التي تم الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية على 58 عبارة تم تقسيمها على ثلاثة محاور أساسية هي:

- **الجزء الأول:** تم تخصيصه للبيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وقد إحتوى على 5 عبارات؛
 - **الجزء الثاني:** تم تخصيصه للمتغير المستقل للدراسة (التغير الإستراتيجي) وقد تضمن 20 عبارة مقسمة على 4 محاور تشكل مستويات التغير الإستراتيجي وهي كالتالي:
 - ✓ **المحور الأول:** خصص لقياس مستوى التغير الإستراتيجي الروتيني وذلك من خلال 6 عبارات؛
 - ✓ **المحور الثاني:** خصص لقياس مستوى التغير الإستراتيجي المحدود وقد إحتوى على 5 عبارات؛
 - ✓ **المحور الثالث:** خصص لقياس مستوى التغير الإستراتيجي الجذري وقد تضمن 5 عبارات؛
 - ✓ **المحور الرابع:** وتم تخصيصه لمستوى التغير الإستراتيجي الأخير وهو إعادة التوجه الإستراتيجي وقد تضمن 4 عبارات.
 - **الجزء الثالث:** وتم تخصيصه للمتغير التابع الأداء مقاسا بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدام من خلال 33 عبارة مقسمة إلى خمسة محاور تمثل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدام كما يلي:
 - ✓ **المحور الأول:** خاص بالبعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن المستدام ويضم 6 عبارات؛
 - ✓ **المحور الثاني:** خاص ببعد الزبائن لبطاقة الأداء المتوازن المستدام ويضم 7 عبارات؛
 - ✓ **المحور الثالث:** خاص ببعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن المستدام ويضم 6 عبارات؛
 - ✓ **المحور الرابع:** خاص ببعد النمو والتعلم لبطاقة الأداء المتوازن المستدام ويضم 6 عبارات؛
 - ✓ **المحور الخامس:** خاص بالبعد البيئي والاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن المستدام ويضم 8 عبارات؛
- من أجل تحري الدقة في إجابات المبحوثين تم الاعتماد على الأسئلة المغلقة وتجنب الأسئلة المفتوحة وذلك بالاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي وذلك لسهولة تطبيقه من قبل المبحوثين بالإضافة إلى تسهيل عملية المعالجة الإحصائية للبيانات، حيث تتراوح درجاته بين موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة، والتي تأخذ القيم والأوزان التالية (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي، والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (11): تدرجات مقياس ليكرت الخماسي

المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
التدرج	1	2	3	4	5

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على: إيهاب عبد السلام محمود، (2013): تحليل البرنامج

الإحصائي SPSS، دار صفاء للنشر: عمان ، الأردن، ص.222.

للحكم على المؤشرات الإحصائية والتي من بينها المتوسط الحسابي يجب وضع حدود دنيا وعليا لمقياس ليكرت الخماسي وذلك من خلال حساب المدى بين أبرد قيمة وأصغر قيمة في المقياس أي: ($4=1-5$)، ثم تقسيمه على عدد الدرجات للحصول على طول الفئة أي: ($0.8=5/4$)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (01) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفئة الأولى أي: ($1.80=1+0.8$) وعلى هذا الأساس تتكون فئات مقياس ليكرت الخماسي الموضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم (12): فئات مقياس ليكرت الخماسي

الدرجة	مجال الوسط الحسابي	درجة الموافقة
غير موافق بشدة	1.80 – 1.00	منخفضة جدا
غير موافق	2.60 – 1.81	منخفضة
لا أعلم	3.40 – 2.61	متوسطة
موافق	4.20 – 3.41	مرتفعة
موافق بشدة	5.00 – 4.21	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الباحثة.

المطلب الثاني: قياس صدق وثبات أداة الدراسة

قبل الشروع في الدراسة الميدانية وجمع البيانات يجب التحقق من أن أداة جمع البيانات الرئيسية (الإستبيان) يمكن الإعتماد عليها فعلا في قياس أبعاد متغيرات موضوع الدراسة وذلك من خلال قياس مدى صدقها وثباتها.

1- صدق الاستبيان: يقصد بصدق أداة الدراسة مدى قدرة الإستبيان على قياس متغيرات الدراسة التي صممت

لقياسها والإجابة على فرضيات الدراسة، وهناك صدق ظاهري وصدق المحتوى ومن أجل التحقق من الصدق الظاهري للاستبيان تم عرضها على عدد من الأساتذة المختصين في مجال موضوع الدراسة من أجل تنقيحها وتحكيمها من الجانب المنهجي والموضوعي ومدى سلامتها من جانب البناء، وقد قوبلت هذه الخطوة بالتجاوب من قبل الأساتذة المحكمين وتمت الاستفادة من آرائهم واقتراحاتهم كما وتم أخذ هذه الملاحظات بعين الاعتبار وإجراء تعديلات على الاستبيان.

2- ثبات الاستبان: ويقصد به مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو قمنا بتكرار البحث في ظروف متشابهة وباستخدام نفس الأداة. وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة لقياس الثبات على معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha وهو عبارة عن متوسط معاملات الارتباط الناتجة عن تقسيم المقياس إلى نصفين بكل أشكال التقسيم الممكنة، حيث يحدد مستوى قبول وثبات أداة الدراسة من 0.60 فأكثر، أي أنه إذا كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ أقل من 0.60 فإن ذلك يدل على انخفاض مستوى ثبات المقياس، وكلما اقتربت قيمته من الواحد كان الثبات مرتفعاً لإجراء اختبار ثبات استبيان الدراسة الميدانية تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ وجاءت نتائجه كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (13): معامل الثبات ألفا كرونباخ

البيان	عدد الفقرات	قيمة ألفا
	53	0.904

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد مخرجات SPSS

تبين النتائج أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ مرتفعة بـ 0,904 وهذا ما يفوق القيمة المعيارية المقدرة بـ 0.6، وهذا يدل على أن الاستبيان المعتمد في الدراسة يتمتع بدرجة عالية من الثبات وبالتالي يمكن الاعتماد عليه في هذه الدراسة.

المطلب الثالث: الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من محاور الاستبيان والدرجة الكلية للمحور التابعة له، ويمكن معرفة مدى صدق الاتساق الداخلي للعبارة إذا كان مستوى الدلالة أقل تماماً من 0.01، وهو يدل على وجود ارتباط دال إحصائي، وإذا كان معامل الارتباط لكل عبارة في محور معين أكبر من مستوى المعنوية 0.05 فإن هذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بين العبارات التي تقيس نفس البعد.

1- الاتساق الداخلي للعبارة الخاصة بمستويات التغيير الإستراتيجي: سيتم عرض في هذا الجانب الاتساق و الصدق الداخلي لعبارة كل مستوى من مستويات التغيير وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط لكل عبارة.

أ- الاتساق الداخلي لعبارة التغيير الإستراتيجي الروتيني: يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (14): معاملات الارتباط لعبارات مستوى التغيير الإستراتيجي الروتيني

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرات
0.000	0.813	تقوم المؤسسة بتغيير أساليب الترويج والإعلان لمنتجاتها أو علامتها من فترة إلى أخرى
0.000	0.703	تقوم المؤسسة بتصميم مواقع العمل بما يتوافق ومتطلباته
0.000	0.749	يخضع العمال بالمؤسسة إلى دورات تدريبية من أجل إكتساب معارف ومهارات جديدة
0.000	0.857	تقوم المؤسسة بإحداث تغييرات آنية ومحدودة عندما تدرك أن زبائنها غير راضين عن جودة المنتجات المقدمة
0.000	0.833	تتجاوب المؤسسة مع التغييرات الحاصلة في أسعار المنتجات المنافسة وتغير أسعار منتجاتها وفق سياق المنافسة الحالية
0.000	0.833	تسعى المؤسسة إلى توسيع حصتها في السوق من خلال تقديم أسعار تنافسية

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول (14) أن قيم معاملات الارتباط لكل من فقرات المحور الخاص بقياس مستوى التغيير الإستراتيجي الروتيني بالمجمع محل الدراسة هي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01، وهذا يدل على أن جميع فقرات المحور تتمتع بدرجة عالية من الصدق والاتساق الداخلي مع المحور ككل وتخدم الهدف الذي وضعت من أجله.

ب-الاتساق الداخلي لفقرات التغيير الإستراتيجي المحدود: والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (15): معاملات الارتباط لعبارات مستوى التغيير الإستراتيجي المحدود

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرات
0.000	0.780	تقوم المؤسسة بإدخال تحسينات وتعديلات محدودة على منتجاتها من فترة إلى أخرى
0.000	0.730	تقوم المؤسسة بطرح منتجات جديدة ضمن نفس خطوط الإنتاج الحالية إلى أسواقها الحالية
0.000	0.738	تقوم المؤسسة بتوسيع قنوات التوزيع ومجال انتشارها والدخول إلى أسواق جديدة بنفس تشكيلة منتجاتها الحالية
0.000	0.768	تعمل المؤسسة على طرح منتجات جديدة إلى أسواق جديدة تماماً
0.000	0.794	تقوم المؤسسة بإدخال تقنيات وتكنولوجيات حديثة لتطوير عملياتها الإنتاجية والإدارية

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول السابق وجود ارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.01 بين مستوى التغيير الإستراتيجي المحدود والعبارات المكونة له حيث أن قيم معامل الارتباط تؤكد ذلك، وهذا يدل على وجود ارتباط داخلي كبير بين جميع عبارات المحور وأن هذه العبارات تتمتع بدرجة صدق مرتفعة وأنها تقيس مفهوم مشترك.

ت-الاتساق الداخلي لفقرات التغيير الإستراتيجي الجذري: يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (16): معاملات الارتباط لعبارات مستوى التغيير الإستراتيجي الجذري

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرات
0.000	0.823	تقوم المؤسسة بإعادة تصميم هيكلها التنظيمي كلياً إذا استدعى الأمر ذلك
0.000	0.839	تقوم المؤسسة بسحب بعض المنتجات واستبدالها بمنتجات جديدة إذا تطلب الأمر ذلك
0.000	0.893	تسعى المؤسسة إلى الاندماج مع مؤسسات أخرى تعمل في نفس نشاطها
0.000	0.825	يتم تغيير ثقافة المؤسسة بما يتماشى مع أهدافها الجديدة ضمن أجل زمني طويل نسبياً
0.000	0.811	تقوم المؤسسة بابتكار منتجات جديدة من حين لآخر

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول السابق وجود ارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.01 بين مستوى التغيير الإستراتيجي الجذري والعبارات المكونة له حيث أن قيم معامل الارتباط تؤكد ذلك، وهذا يدل على وجود ارتباط داخلي كبير بين جميع عبارات المحور وأن هذه العبارات تتمتع بدرجة صدق مرتفعة وأنها تقيس مفهوم مشترك.

ث-الاتساق الداخلي لفقرات إعادة التوجه الإستراتيجي: ويمكن قياسه من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (17): معاملات الارتباط لعبارات مستوى إعادة التوجه الإستراتيجي

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرات
0.000	0.800	تقوم المؤسسة بتغيير أهدافها الإستراتيجية ورسالتها كلما تطلب الأمر ذلك
0.000	0.897	تسعى المؤسسة إلى الاندماج مع مؤسسات أخرى تعمل في نشاط مختلف عن نشاطها
0.000	0.866	تسعى المؤسسة إلى تغيير ميدان نشاطها الحالي والتوجه نحو ميدان آخر آخر
0.000	0.825	تقوم المؤسسة بإدخال تكنولوجيا جديدة إلى نشاطها تختلف تماماً عن التكنولوجيا الموجودة إذا استدعى الأمر ذلك

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول (17) أن قيم معاملات الارتباط لكل من فقرات المحور الخاص بقياس المستوى الرابع للتغيير الإستراتيجي وهو إعادة التوجه الإستراتيجي بالمجمع محل الدراسة هي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل، وهذا يدل على أن جميع فقرات المحور تتمتع بدرجة عالية من الصدق والارتباط الداخلي مع المحور ككل وتخدم الهدف الذي وضعت من أجله.

2- الاتساق الداخلي للعبارات الخاصة بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدام: سيتم عرض في هذا الجانب الاتساق و الصدق الداخلي لفقرات كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدام.

أ - الاتساق الداخلي لفقرات البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن المستدام: الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(18): الاتساق الداخلي لعبارات البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن المستدام

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرات
0.000	0.899	الإيرادات المالية للمؤسسة تتأثر طردياً مع التغيرات التنظيمية
0.000	0.755	تعمل المؤسسة باستمرار على البحث عن أحسن الأساليب لتخفيض تكاليف إنتاجها
0.000	0.781	تحقق المؤسسة عوائد جيدة على الاستثمارات التي تقوم بها
0.000	0.796	لدى المؤسسة القدرة على الوفاء بالتزاماتها المالية
0.000	0.821	تلجأ المؤسسة إلى مصادرها الذاتية لتمويل استثماراتها الجديدة
0.000	0.796	تتمتع المؤسسة بوضعية مالية جيدة

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن قيم معامل الارتباط لكل عبارة من عبارات البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن المستدام دالة إحصائياً وهذا يدل وجود ارتباط دال عند مستوى 0.01، وهو ما يؤكد أن جميع عبارات هذا البعد تتمتع بدرجة صدق مرتفعة وأن هناك اتساق داخلي وقوة ارتباط إيجابية بين عبارات البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن المستدام.

ب-الاتساق الداخلي لعبارات بعد الزبائن لبطاقة الأداء المتوازن المستدام: يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (19): الإتساق الداخلي لعبارات بعد الزبائن

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرات
0.000	0.687	توسع المؤسسة حصتها السوقية من خلال تقديم منتجات يرغبها الزبائن
0.000	0.720	تحرص المؤسسة على الإستجابة السريعة لطلبات الزبائن
0.000	0.785	تعتمد المؤسسة على تحديد جودة منتجاتها بناء على رغبات وتطلعات الزبائن
0.000	0.823	تلتزم المؤسسة بطرح المنتجات في الأوقات المناسبة وبأسعار تنافسية
0.000	0.807	تعمل المؤسسة على توسيع قنوات توزيع منتجاتها بما يتناسب مع حجم الطلب عليها
0.000	0.774	يتزايد عدد زبائن المؤسسة كلما زادت تنوع المنتجات التي تقدمها المؤسسة
0.000	0.776	تستهدف المؤسسة من خلال أسعار منتجاتها شرائح افراد المجتمع ذات الدخل المتوسط والضعيف

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول (19) أن قيم معاملات الارتباط لكل من عبارات المحور الخاص بقياس مستوى الأداء من منظور بعد الزبائن بالمجمع محل الدراسة هي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01، وهذا يدل على أن جميع فقرات المحور تتمتع بدرجة عالية من الصدق والاتساق الداخلي مع المحور ككل وتخدم الهدف الذي وضعت من أجله.

ت-الاتساق الداخلي لعبارات بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن المستدام: من خلال الجدول التالي يمكن توضيح ذلك:

الجدول رقم (20): الإتساق الداخلي لعبارات لبعء العمليات الداخلية

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرات
0.000	0.643	تتميز منتجات المؤسسة بجودة عالية مقارنة بما يقدمه المنافسون
0.000	0.799	تتوفر المؤسسة على أحدث الأساليب التكنولوجية التي تستخدمها في إنجاز مختلف نشاطاتها
0.000	0.823	تخفض المؤسسة تكاليف إنتاجها عن طريق تخفيض حجم المنتجات المعيبة
0.000	0.746	تحرص المؤسسة على مراعاة معايير الجودة في إنتاج منتجاتها
0.000	0.826	أداء العمال بالمؤسسة في تحسن مستمر
0.000	0.813	يتم إستخدام المواد الأولية بشكل أمثل ودون هدر أو إسراف

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن قيم معامل الارتباط لكل عبارة من عبارات بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن المستدام هي دالة إحصائية وهذا يدل وجود ارتباط دال عند مستوى 0.01، وهو ما يؤكد أن جميع عبارات هذا البعد تتمتع بدرجة صدق مرتفعة وأن هناك اتساق داخلي وقوة ارتباط إيجابية بين عبارات البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن المستدام.

ث- الاتساق الداخلي لعبارات بعد النمو والتعلم لبطاقة الأداء المتوازن المستدام:

الجدول رقم (21): الاتساق الداخلي لعبارات بعد النمو والتعلم

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرات
0.000	0.763	يخضع العاملون بالمؤسسة إلى برامج تدريبية تتماشى مع احتياجاتهم الوظيفية
0.000	0.807	تعتمد المؤسسة على نظام حوافز متنوع (مادي و معنوي) يرتبط مباشرة بإنتاجية العامل
0.000	0.679	يزداد عدد العمال بالمؤسسة تماشياً مع توسع نشاطها
0.000	0.899	تشجع المؤسسة العمال على الإبداع من خلال تخصيص ميزانية معتبرة للبحث والتطوير
0.000	0.797	عدد حوادث العمل بالمؤسسة في انخفاض ملحوظ نتيجة تطبيق معايير السلامة المهنية
0.000	0.869	تعتمد المؤسسة نظام مرناً للأجور يتغير مع تغير قدرات وكفاءة العمال

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول (21) أن قيم معاملات الارتباط لكل من عبارات المحور الخاص بقياس مستوى الأداء من منظور بعد النمو والتعلم بالمجمع محل الدراسة هي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01، وهذا يدل على أن جميع فقرات المحور تتمتع بدرجة عالية من الصدق والاتساق الداخلي مع المحور ككل وتخدم الهدف الذي وضعت من أجله.

ج- الاتساق الداخلي لعبارات البعد البيئي والاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن المستدام:

الجدول رقم (22): الاتساق الداخلي لعبارات البعد البيئي والإجتماعي

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرات
0.000	0.875	تسعى المؤسسة إلى ترشيد استهلاكها للكهرباء والغاز والماء
0.000	0.857	تقوم المؤسسة بإعادة تدوير الفضلات الناتجة عن العمليات الإنتاجية واستغلالها من جديد
0.000	0.848	تدعم المؤسسة القوانين المتعلقة بحماية البيئة وتعمل على تطبيقها
0.000	0.887	تنتج المؤسسة منتجات صديقة للبيئة
0.000	0.810	تتوافق رسالة المنظمة وأهدافها مع تقاليد وقيم المجتمع
0.000	0.745	تقدم المؤسسة المساعدات والتبرعات في إطار النشاطات الاجتماعية التي تقوم بها
0.000	0.858	تقوم المؤسسة باستخدام الطاقات المتجدد في نشاطاتها
0.000	0.807	تلعب العلاقات العامة دورا كبيرا في تكوين موقف إيجابي اتجاه منتجات وعلامة المؤسسة

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول (22) أن قيم معاملات الارتباط لكل من عبارات المحور الخاص بقياس

مستوى الأداء من منظور البعد البيئي والإجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن المستدام هي دالة إحصائيا عند

مستوى الدلالة 0.01، وهذا يدل على أن جميع فقرات المحور تتمتع بدرجة عالية من الصدق والاتساق الداخلي

مع المحور ككل وتخدم الهدف الذي وضعت من أجله.

خلاصة الفصل:

لقد تم من خلال هذا الفصل تسليط الضوء على المجمع محل الدراسة وتقديم المؤسسات التي خضعت للدراسة الميدانية وعرض مجالات النشاط التي تعمل فيها، ومن ثم تم تحديد عينة الدراسة والأدوات المعتمدة في جمع البيانات والوقوف على مدى صدقها واتساقها وهذا يتعلق بالأداة الرئيسية لجمع البيانات وهي الإستبيان وعرض المحاور المكونة له، بالإضافة إلى عرض الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة الميدانية لمعالجة البيانات واختبار الفرضيات، كل ذلك من شأنه فتح المجال من أجل الوقوف على الممارسات الميدانية المتعلقة بمتغيرات الدراسة والمتمثلة في التغيير الإستراتيجي بمستوياته الأربعة وتأثيراته على أداء المجمع محل الدراسة مقاسا بالأبعاد الخمسة لبطاقة الأداء المتوازن المستدام، وهو ما سيتم تناوله بالتفصيل في الفصل الموالي.

الفصل الخامس: تحليل
البيانات واختبار
الفرضيات ومناقشة النتائج

تمهيد:

لقد تم في الفصل السابق التطرق لتقديم المجمع محل الدراسة وعرض الإطار المنهجي للدراسة الميدانية والأدوات المعتمدة في جمع البيانات والوقوف على مدى صدقها وثباتها، وذلك من أجل فتح المجال أمام الغوص تحليل هذه البيانات وهو ما سوف نقوم به في هذا الفصل من خلال تسليط الضوء على عرض النتائج المتوصل إليها بناء على آراء العينة المبحوثة ومن ثم إختبار فرضيات الدراسة والوقوف على مدى صحتها من عدمه، بعدها سوف نخوض في تحليل ومناقشة النتائج المتوصل إليها ومقارنتها مع الدراسات والأدبيات السابقة التي تناولت الموضوع للوقوف على إتجاه هذه النتائج ومعرفة نقاط التوافق والإختلاف مع هذه الدراسات.

❖ **المبحث الأول:** عرض وتحليل بيانات الدراسة

❖ **المبحث الثاني:** عرض النموذج الإحصائي وإختبار فرضيات الدراسة

❖ **المبحث الثالث:** تحليل ومناقشة النتائج

المبحث الأول: عرض وتحليل بيانات الدراسة

بعد عرض والتفصيل في الإطار المنهجي للدراسة، سوف نقوم من خلال هذا المبحث إلى دراسة خصائص العينة من الناحية الشخصية والوظيفية، بالإضافة إلى تحليل إجابات المبحوثين حول محاور الإستبيان.

المطلب الأول: تحليل خصائص البيانات الديمغرافية للعينة

من أجل التعرف على توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية لها تم الإعتماد على التكرارات والنسب المئوية بالنسبة لكل خاصية، وقد جاءت النتائج كما يلي:

1- توزيع العينة حسب الجنس

الجدول رقم (23): توزيع العينة حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
55.9	33	ذكر
44.1	26	أنثى
100	59	المجموع

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد مخرجات SPSS

يتضح من خلال نتائج توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس أن فئة الذكور تحصلت على أعلى نسبة حيث قدرت ب 55.9% بعدد قدر ب 33 ذكر من مجموع أفراد العينة، في حين أن فئة الإناث بلغت نسبتها 44.1% أي بعدد قدر ب 26 أنثى من مجموع أفراد العينة، والملاحظ من النسبتين أنهما متقاربتين جدا وهذا يدل على أن المجمع محل الدراسة يولي الأهمية الكبيرة لمعيار الكفاءة في العمل بغض النظر على الجنس ذكر أو أنثى وهذا بناء عن المعلومات المحصل عليها من المقابلة.

2- توزيع العينة حسب السن

الجدول رقم (24): توزيع عينة الدراسة حسب السن

النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة العمرية
32.2	19	أقل من 30 سنة
47.5	28	من 30 الى 40 سنة
15.3	9	من 41 الى 50 سنة
5.1	3	أكبر من 50 سنة
100	59	المجموع

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد مخرجات SPSS

الفصل الخامس: تحليل البيانات واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

نلاحظ من خلال الجدول أن توزيع أفراد العينة حسب السن كانت أغلبية المبحوثين تنحصر أعمارهم ما بين 30 إلى 40 سنة حيث بلغ عددهم 28 بنسبة 47.5%، تليها الفئة التي أعمارهم أقل من 30 سنة والتي قدر عددهم بـ 19 مبحوث بنسبة 32.2% من إجمالي عدد المبحوثين، وبعدها تأتي الفئة العمرية المحصورة بين 41 سنة و 50 سنة والتي بلغت نسبتها 15.3% والتي تقابل 9 مبحوثين، أما الفئة العمرية التي تزيد عن 50 سنة فكانت نسبتها ضعيفة حيث قدرت بـ 5.1% من إجمالي المبحوثين.

3- المؤهل العلمي لعينة الدراسة

الجدول رقم (25): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المستوى التعليمي	عدد المبحوثين	النسبة المئوية (%)
ليسانس	25	42.4
ماستر	21	35.6
ماجستير	12	20.3
دكتوراه	1	1.7
المجموع	59	100

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن أفراد العينة المتحصّلين على شهادة ليسانس كان عددهم أكبر حيث قدر بـ 25 فرد بنسبة 42.4% من إجمالي عدد المبحوثين، تليها فئة المتحصّلين على شهادة الماستر والتي قدر عددهم بـ 21 مبحوث بنسبة 35.6%، وبعدها فئة المتحصّلين على شهادة الماجستير والتي بلغت 12 مبحوث بنسبة 20.3%، وفي الأخير نجد أن فئة المبحوثين المتحصّلين على شهادة الدكتوراه جاءت بنسبة 1.7% والتي تقابلها مبحوث واحد فقط، وهذا الفرق يرجع إلى قيمة الشهادة ورغبة أصحابها في التوجه نحو المسار الأكاديمي لا المهني، وبناءً على النتائج المتحصّل عليها فإن عينة الدراسة تتمتع المستوى التعليمي الكفء و المقبول لاعتماد آرائهم و نتائجهم في التحليل.

4- المستوى الوظيفي لعينة الدراسة

الجدول رقم (26): توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة

المستوى الوظيفي	عدد المبحوثين	النسبة المئوية (%)
مدير	11	18.6
نائب مدير	11	18.6
رئيس قسم	11	18.6
نائب رئيس قسم	10	16.9
رئيس مصلحة	16	27.1
المجموع	59	100

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد مخرجات SPSS

تشير النتائج المتحصل عليها من الجدول السابق أن أفراد عينة الدراسة الذين يشغلون منصب مدير ونائب مدير، ورئيس قسم جاءت بنسب متساوية حيث بلغت 18.6% والتي تقابلها 11 مبحوثاً من كل مستوى، وهي متاقربة جداً مع عدد المبحوثين الذين يشغلون منصب نائب رئيس قسم حيث بلغ عدد 10 مبحوثين، في حين أن نسبة أفراد العينة الذين يشغلون منصب رئيس مصلحة كانت لها الحصة الأكبر حيث بلغ عددهم 16 مبحوث بنسبة 27.1% من إجمالي عدد المبحوثين.

5- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الأقدمية

الجدول رقم (27): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الأقدمية

الخبرة المهنية	عدد المبحوثين	النسبة المئوية (%)
أقل من 5 سنوات	17	28.8
من 5 إلى 10 سنوات	23	39.0
من 11 إلى 15 سنة فأكثر	19	32.2
المجموع	59	100

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة العمال الذين لديهم خبرة مهنية من 5 سنوات إلى 10 سنوات بلغت 39% وهي أعلى نسبة تليها نسبة العمال ذوي الخبرة المهنية من 11 سنة إلى 15 سنة فأكثر والتي قدرت ب 32.2%، ثم فئة العمال ذوي الخبرة المهنية التي تقل عن 5 سنوات حيث بلغت نسبتها 28.8%، وبناءً على هذه النتائج يمكن القول أن المبحوثين لديهم الخبرة الكافية والمعلومات اللازمة للإجابة على عبارات الاستبيان خاصة وأن عمليات التغيير الاستراتيجي تتطلب وقتاً من أجل تنفيذها كما وأن إنعكاساتها على الأداء بمختلف

الفصل الخامس: تحليل البيانات واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

أبعاده التي تم تحديدها بناءً على بطاقة الأداء المتوازن المستدام لا تظهر في نفس السنة بل تمتد إلى السنوات اللاحقة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستويات التغيير الإستراتيجي

بناءً على نتائج الإحصاء الوصفي سيتم عرض إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى قيام المجمع محل الدراسة بتبني التغيير الإستراتيجي بمختلف مستوياته.

1- عرض نتائج إجابات أفراد العينة حول مستوى التغيير الإستراتيجي الروتيني:

يمثل الجدول أدناه، نتائج آراء عينة الدراسة و المتعلقة بتبني التغيير الإستراتيجي الروتيني من قبل المجمع محل الدراسة.

الجدول رقم (28): نتائج إجابات المبحوثين حول مستوى التغيير الإستراتيجي الروتيني

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرار	الفقرة
									%	
6	عالية	1.03	3.55	1	13	5	32	8	التكرار	01
				1.7	22.0	8.5	54.2	13.6	%	
2	عالية	0.72	4.05	0	4	2	40	13	التكرار	02
				0	6.8	3.4	67.8	22.0	%	
1	عالية جدا	0.94	4.22	1	4	3	24	27	التكرار	03
				1.7	6.8	5.1	40.7	45.8	%	
5	عالية	0.92	3.84	1	4	12	28	14	التكرار	04
				1.7	6.8	20.3	47.5	23.7	%	
4	عالية	0.89	3.88	0	6	9	30	14	التكرار	05
				0	10.2	15.3	50.8	23.7	%	
3	عالية	0.91	3.91	1	4	9	30	15	التكرار	06
				1.7	6.8	15.3	50.8	23.7	%	
		0.69	3.91	المتوسط العام						

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال النتائج المعروضة في الجدول التي توضح مدى تبني المجمع محل الدراسة لمستوى التغيير الإستراتيجي الروتيني أن الإنحراف المعياري جاء محصور بين (0.72 و 1.03) وهذا يدل على أن التشتت في إجابات أفراد العينة ضعيف وأن هناك درجة عالية من التجانس فيها، كما وأن إجابات المبحوثين جاءت كلها بدرجة عالية من الموافقة، حيث نجد في المرتبة الأولى العبارة الثالثة والتي تنص على أن العمال

يخضعون إلى دورات تدريبية من أجل إكتساب معارف ومهارات جديدة بمتوسط حسابي بلغ 4.22 وانحراف معياري 0.94 وهو تشتت ضعيف في إتجاه إجابات أفراد العينة.

بعدها تأتي العبارة الثاني والتي تنص على أن المؤسسة تقوم بتصميم مواقع العمل بما يتوافق ومتطلباته بمتوسط حسابي 4.05 وانحراف معياري 0.72 وهو ما يدل على التجانس في إجابات المبحوثين، تليها العبارة السادسة والتي مفادها أن المؤسسة تسعى إلى توسيع حصتها في السوق من خلال تقديم أسعار تنافسية والتي بلغ متوسط حسابها 3.91 في حين أن الانحراف المعياري كان ضعيفا حيث بلغ 0.91 وهو ما يؤكد بأن هناك درجة عالية من التجانس في إجابات أفراد العينة وأن التشتت فيها ضعيف جدا،

وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة الخامسة والتي تنص على أن المؤسسة تتجاوب مع التغييرات الحاصلة في أسعار المنتجات المنافسة وتغير أسعار منتجاتها وفق سياق المنافسة الحالية، حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.88 والانحراف المعياري 0.89 وهو ما يعبر عن وجود تشتت ضعيف جدا في اتجاهات إجابات أفراد العينة، أما المرتبة الخامسة فكانت من نصيب العبارة رقم أربعة والتي مفادها أن المؤسسة تقوم بإحداث تغييرات آنية ومحدودة عندما تدرك أن زبائنهم غير راضين عن جودة المنتجات المقدمة، بمتوسط حسابي بلغ 3.84 في حين أن الانحراف المعياري بلغ 0.92، وهو ما يعبر عن تشتت ضعيف في الإجابات، أما المرتبة السادسة والأخيرة فكانت للفقرة الأولى والتي تنص على أن المؤسسة تقوم بتغيير أساليب الترويج والإعلان لمنتجاتها أو علامتها من فترة إلى أخرى، حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.55 والانحراف المعياري 1.03 .

2- عرض نتائج إجابات أفراد العينة حول مستوى التغيير الإستراتيجي المحدود:

يمثل الجدول أدناه، نتائج آراء عينة الدراسة و المتعلقة بتبني التغيير الإستراتيجي المحدود من قبل المجمع محل الدراسة.

الفصل الخامس: تحليل البيانات وإختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

الجدول رقم (29): نتائج إجابات المبحوثين حول مستوى التغيير الإستراتيجي المحدود

الفقرة	التكرار %	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
07	التكرار	20	30	4	5	0	4.10	0.86	عالية	5
	%	33.9	50.8	6.8	8.5	0				
08	التكرار	26	30	2	1	0	4.37	0.64	عالية جدا	1
	%	44.1	50.8	3.4	1.7	0				
09	التكرار	16	37	3	3	0	4.11	0.72	عالية	4
	%	27.1	62.7	5.1	5.1	0				
10	التكرار	20	33	4	2	0	4.20	0.71	عالية جدا	2
	%	33.9	55.9	6.8	3.4	0				
11	التكرار	24	25	6	4	0	4.16	0.87	عالية	3
	%	40.7	42.4	10.2	6.8	0				
المتوسط العام										
							4.19	0.61		

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد مخرجات SPSS

من خلال معطيات الجدول أعلاه والتي تمثل آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مدى قيام المجمع محل الدراسة بإحداث تغييرات إستراتيجية محدودة نلاحظ أن المتوسط الحسابي للعبارة جاء بقيم مقاربة جدا وأن الإنحراف المعياري أيضا كان متقارب بنسبة كبيرة (من 0.64 إلى 0.87) وهو ما يدل على تجاوب المبحوثين مع العبارات المطروحة عليهم و وجود تجانس كبير في الإجابات وبالتالي فإن التشتت في إجابات أفراد العينة ضعيف جدا.

كما نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن العبارة التي تنص على أن المؤسسة تقوم بإدخال تحسينات وتعديلات محدودة على منتجاتها من فترة لأخرى جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.37 وإنحراف معياري 0.64، تليها العبارة العاشرة والتي مفادها أن المؤسسة تعمل على طرح منتجات جديدة إلى أسواق جديدة تماما بمتوسط حسابي 4.20 وإنحراف معياري 0.71 ، ثم العبارة إحدى عشرة في مرتبة رقم ثلاثة والتي تنص على أن المؤسسة تقوم بإدخال تقنيات وتكنولوجيات حديثة لتطوير عملياتها الإنتاجية والإدارية والتي بلغ متوسط حسابها 4.16 وإنحراف معياري 0.87، في حين احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم تسعة والتي تنص على أن المؤسسة تقوم بتوسيع قنوات التوزيع ومجال انتشارها والدخول إلى أسواق جديدة بنفس تشكيلة منتجاتها الحالية حيث قدر متوسط حسابها ب 4.11 والانحراف المعياري 0.72، أما المرتبة الخامسة فكانت للعبارة رقم ثمانية

الفصل الخامس: تحليل البيانات واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

والتي مفادها أن المؤسسة تقوم بطرح منتجات جديدة ضمن نفس خطوط الإنتاج الحالية إلى أسواقها الحالية بمتوسط حسابي بلغ 4.10 وانحراف معياري بلغ 0.86.

3- عرض نتائج إجابات أفراد العينة حول مستوى التغيير الإستراتيجي الجذري:

يمثل الجدول أدناه نتائج آراء عينة الدراسة و المتعلقة بتبني التغيير الإستراتيجي الجذري من قبل المجمع محل الدراسة.

الجدول رقم (30): نتائج إجابات المبحوثين حول مستوى التغيير الإستراتيجي الجذري

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرار	الفقرة
									%	
2	عالية	0.75	3.89	0	3	11	34	11	التكرار	12
				0	5.1	18.6	57.6	18.6	%	
4	متوسطة	1.10	3.40	0	18	9	22	10	التكرار	13
				0	30.5	15.3	37.3	16.9	%	
5	متوسطة	1.21	3.03	8	13	12	21	5	التكرار	14
				13.6	22.0	20.3	35.6	8.5	%	
3	عالية	1.02	3.67	2	8	7	32	10	التكرار	15
				3.4	13.6	11.9	54.2	16.9	%	
1	عالية جدا	0.76	4.20	0	1	9	26	23	التكرار	16
				0	6.8	15.3	44.1	39.0	%	
		0.53	3.64	المتوسط العام						

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد مخرجات SPSS

تمثل النتائج المعروضة في الجدول أعلاه مدى تبني المجمع محل الدراسة لمستوى التغيير الإستراتيجي الجذري، وقد تم استطلاع آراء المبحوثين في هذا الجانب من خلال خمس عبارات وتحليلها بالاعتماد على الأدوات الإحصائية المبينة في الجدول، بحيث تبين بأن الانحراف المعياري لجميع العبارات محصور بين 0.75 و 1.21 أي أن التشتت جاء ضعيف وأن درجة التجانس والتقارب في إجابات المبحوثين عالية. ومن خلال نتائج الجدول نلاحظ أن العبارة الأولى في الترتيب كانت للفقرة رقم 16 والتي مفادها أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بابتكار منتجات جديدة من حين لآخر حيث بلغ متوسط حسابها 4.20 والانحراف المعياري 0.76، في حين أن المرتبة الثانية كانت للعبارة رقم 12 والتي تنص على أن المؤسسة تقوم بإعادة تصميم هيكلها التنظيمي كليا إذا استدعى الأمر ذلك، بمتوسط حسابي قدر ب 3.89 وانحراف معياري بلغ 0.75، تليها في الترتيب العبارة رقم 15 والتي تنص على أنه يتم تغيير ثقافة المؤسسة بما يتماشى مع أهدافها الجديدة ضمن

الفصل الخامس: تحليل البيانات واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

أجل زمني طويل نسبياً، حيث بلغ متوسط حسابها 3.67 وانحرافها المعياري 1.02، في حين أن العبارة رقم 13 جاءت في المرتبة الرابعة والتي مفادها أن المؤسسة تقوم بسحب بعض المنتجات واستبدالها بمنتجات جديدة إذا تطلب الأمر ذلك بمتوسط حسابي قدر بـ 3.40 وانحراف معياري بلغ 1.10، أما المرتبة الخامسة فكانت للعبارة رقم 14 والتي مفادها أن المؤسسة تسعى إلى الاندماج مع مؤسسات أخرى تعمل في نفس نشاطها بمتوسط حسابي بلغ 3.03 وانحراف معياري يساوي 1.21.

4- تحليل نتائج إجابات أفراد العينة حول مستوى إعادة التوجه الإستراتيجي:

يمثل الجدول أدناه، نتائج آراء عينة الدراسة حول مستوى إعادة التوجه الإستراتيجي بالمجمع محل الدراسة

الجدول رقم(31): نتائج إجابات المبحوثين حول مستوى إعادة التوجه الإستراتيجي

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرار	الفقرة
									%	
1	عالية	0.76	3.88	0	4	9	36	10	التكرار	17
				0	6.8	15.3	61.0	16.9	%	
3	متوسطة	1.11	3.22	2	17	14	18	8	التكرار	18
				3.4	28.8	23.7	30.5	13.6	%	
4	متوسطة	1.06	2.72	4	27	13	11	4	التكرار	19
				6.8	45.8	22.0	18.6	6.8	%	
2	عالية	0.88	3.79	0	7	9	32	11	التكرار	20
				0	11.9	15.3	54.2	18.6	%	
		0.61	3.40	المتوسط العام						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد مخرجات SPSS

النتائج المعروضة في الجدول أعلاه تمثل مدى قيام المجمع محل الدراسة بإعادة التوجه الإستراتيجي ، وقد تم استطلاع آراء المبحوثين في هذا الجانب من خلال 4 عبارات وتحليلها بالاعتماد على الأدوات الإحصائية المبينة في الجدول، بحيث تبين بأن العبارة رقم 17 والتي مفادها "أن المؤسسة تقوم بتغيير أهدافها الإستراتيجية ورسالتها كلما تطلب الأمر ذلك"، والعبارة رقم 20 والتي مفادها "أن المؤسسة تقوم بإدخال تكنولوجيا جديدة إلى نشاطها تختلف تماماً عن التكنولوجيا الموجودة إذا إستدعى الأمر ذلك"، حظيتا بدرجة عالية من الموافقة من قبل أفراد العينة حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم 17 مقدار 3.88 والانحراف المعياري 0.76، أما العبارة رقم 20 فقد بلغ متوسطها الحسابي 3.79 والانحراف المعياري 0.88 وهو ما يدل على التشتت الضعيف في إجابات أفراد العينة.

الفصل الخامس: تحليل البيانات واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

في حين نجد أن العبارة رقم 18 والعبارة رقم 19 لقيتا درجة متوسطة من الموافقة من قبل أفراد عينة الدراسة، حيث أن العبارة رقم 18 والتي تنص على "أن المؤسسة تسعى إلى الاندماج مع مؤسسات أخرى تعمل في نشاط مختلف عن نشاطها" جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.22 وانحراف معياري يساوي 1.11، أما المرتبة الرابعة فكانت للعبارة رقم 19 والتي مفادها "أن المؤسسة تسعى إلى تغيير ميدان نشاطها الحالي والتوجه نحو ميدان آخر" حيث بلغ متوسطها الحسابي 2.72 والانحراف المعياري 1.06 .

المطلب الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدام

بناءً على نتائج الإحصاء الوصفي سيتم عرض إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمتمثلة في : البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، وبعد النمو والتعلم، والبعد البيئي والاجتماعي.

1- تحليل نتائج إجابات أفراد العينة حول البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن المستدام

يمثل الجدول أدناه نتائج آراء عينة الدراسة والمتعلقة بالبعد المالي للمجمع محل الدراسة

الجدول رقم (32): نتائج إجابات المبحوثين حول البعد المالي

الفقرة	التكرار %	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	التكرار	10	18	14	15	2	3.32	1.13	متوسطة	6
	%	16.9	30.5	23.7	25.4	3.4				
02	التكرار	20	31	2	6	0	4.10	0.88	عالية	2
	%	33.9	52.5	3.4	10.2	0				
03	التكرار	14	36	6	3	0	4.03	0.74	عالية	3
	%	23.7	61.0	10.2	5.1	0				
04	التكرار	13	36	8	2	0	4.01	0.70	عالية	4
	%	22.0	61.0	13.6	3.4	0				
05	التكرار	17	25	6	11	0	3.81	1.05	عالية	5
	%	28.8	42.4	10.2	18.6	0				
06	التكرار	20	31	6	2	0	4.16	0.74	عالية	1
	%	33.9	52.5	10.2	3.4	0				
المتوسط العام										
							3.90	0.54		

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد مخرجات SPSS

الفصل الخامس: تحليل البيانات واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

النتائج المعروضة في الجدول أعلاه تعبر عن البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن المستدام، وقد تم استطلاع آراء المبحوثين في هذا الجانب من خلال ستة عبارات وتحليلها بالاعتماد على الأدوات الإحصائية المبينة في الجدول، وقد تبين من خلال النتائج المتحصل عليها بأن العبارة رقم 6 والتي تنص على "أن المؤسسة تتمتع بوضعية مالية جيدة" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.16 وانحراف معياري قدر ب 0.74، بينما المرتبة الثانية كانت للعبارة الثانية والتي مفادها أن المؤسسة تعمل باستمرار على البحث عن أحسن الأساليب لتخفيض تكاليف إنتاجها حيث بلغ متوسطها الحسابي 4.10 والانحراف المعياري 0.88، في حين جاءت العبارة الثالثة والتي تنص على أن "المؤسسة تحقق عوائد جيدة على الإستثمارات التي تقوم بها" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره ب 4.03 وانحراف معيار يساوي 0.74، أما المرتبة الرابعة فكانت للعبارة الرابعة التي تعكس مدى قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها المالية حيث بلغ متوسطها الحسابي 4.01 والانحراف المعياري 0.70، أما العبارة الأولى والتي تنص على أن "الإيرادات المالية للمؤسسة تتأثر طردياً مع التغييرات التنظيمية" فقد احتلت المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ 3.32 وانحراف معياري يساوي 1.13.

2- تحليل نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد الزبائن لبطاقة الأداء المتوازن المستدام:

الجدول رقم (33): نتائج إجابات المبحوثين حول بعد الزبائن

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرار	الفقرة
									%	
1	عالية جدا	0.52	4.40	0	0	1	33	25	التكرار	07
				0	0	1.7	55.9	42.4	%	
2	عالية	0.77	4.18	0	4	1	34	20	التكرار	08
				0	6.8	1.7	57.6	33.9	%	
6	عالية	0.90	3.96	0	7	4	32	16	التكرار	09
				0	11.9	6.8	54.2	27.1	%	
4	عالية	0.85	4.05	0	4	8	28	19	التكرار	10
				0	6.8	13.6	47.5	32.2	%	
3	عالية	0.78	4.06	0	3	7	32	17	التكرار	11
				0	5.1	11.9	54.2	28.8	%	
5	عالية	0.91	4.01	2	2	6	32	17	التكرار	12
				3.4	3.4	10.2	54.2	28.8	%	
4	عالية	0.99	4.05	0	8	3	26	22	التكرار	13
				0	13.6	5.1	44.1	37.3	%	
		0.52	4.10	المتوسط العام						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد مخرجات SPSS

تمثل نتائج الجدول أعلاه أداء المجمع محل الدراسة من منظور بعد الزبائن لبطاقة الأداء المتوازن المستدام، وقد تم استطلاع آراء المبحوثين في هذا الجانب من خلال سبعة عبارات وتحليلها بالاعتماد على الأدوات الإحصائية المبينة في الجدول، بحيث تبين بأن الانحراف المعياري لجميع العبارات محصور بين 0.52 و 0.99 وهذا يدل على أن التشتت جاء ضعيف وأن درجة التجانس والتقارب في إجابات المبحوثين عالية. نلاحظ من خلال نتائج الجدول بأن العبارة رقم 7 التي مفادها أن "المؤسسة توسع حصتها السوقية من خلال تقديم منتجات يرغبها الزبائن" في المرتبة الأولى بدرجة موافقة عالية جدا حيث بلغ متوسطها الحسابي 4.40 والانحراف المعياري 0.52، تليها العبارة رقم 8 والتي مفادها أن "المؤسسة تحرص على الإستجابة السريعة لطلبات الزبائن" والتي جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.18 وانحراف معياري يساوي 0.77، أما المرتبة الثالثة فكانت للعبارة رقم 11 والتي تنص على أن "المؤسسة تعمل على توسيع قنوات توزيع منتجاتها بما يتناسب مع حجم الطلب عليها" بمتوسط حسابي يساوي 4.06 وانحرافه المعياري 0.78، في حين أن المرتبة الرابعة فكانت للعبارة رقم 10 والتي تنص على أن المؤسسة تلتزم بطرح المنتجات في الأوقات المناسبة وبأسعار تنافسية، بمتوسط حسابي 4.05 وانحراف معياري 0.85، بينما العبارة رقم 12 والتي مفادها أن عدد زبائن المؤسسة يتزايد كلما زاد تنوع المنتجات التي تقدمها المؤسسة، إحتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدر ب 4.01 وانحراف معياري 0.91، أما العبارة رقم 9 والتي تنص على أن المؤسسة تعتمد على تحديد جودة منتجاتها بناء على رغبات وتطلعات الزبائن، فقد جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ 3.96 وانحراف معياري بلغ 0.90 .

الفصل الخامس: تحليل البيانات واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

3- تحليل نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن المستدام:

الجدول رقم (34): نتائج إجابات المبحوثين حول بعد العمليات الداخلية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرار	الفقرة
									%	
1	عالية جدا	0.89	4.44	0	5	1	16	37	التكرار	14
				0	8.5	1.7	27.1	62.7	%	
3	عالية	0.80	4.15	0	3	6	29	21	التكرار	15
				0	5.1	10.2	49.2	35.6	%	
5	عالية	0.78	4.00	0	3	9	32	15	التكرار	16
				0	5.1	15.3	54.2	25.4	%	
2	عالية جدا	0.69	4.40	0	1	4	24	30	التكرار	17
				0	1.7	6.8	40.7	50.8	%	
5	عالية	0.89	4.00	0	5	8	28	18	التكرار	18
				0	8.5	13.6	47.5	30.5	%	
4	عالية	0.90	4.06	0	5	7	26	21	التكرار	19
				0	8.5	11.9	44.1	35.6	%	
		0.56	4.17	المتوسط العام						

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد مخرجات SPSS

تعكس النتائج المعروضة في الجدول أعلاه آراء أفراد عينة الدراسة حول أداء المجمع محل الدراسة من منظور لبعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن المستدام، وقد تم استطلاع آراء المبحوثين في هذا الجانب من خلال ستة عبارات وتحليلها بالاعتماد على الأدوات الإحصائية المبينة في الجدول، بحيث تبين بأن الانحراف المعياري لجميع العبارات محصور بين 0.69 و 0.90 وهذا يدل على أن التشتت جاء ضعيف وأن درجة التجانس والتقارب في إجابات المبحوثين عالية جدا.

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن العبارة رقم 14 جاءت في المرتبة الأولى من ترتيب العبارات وبدرجة عالية جدا من الموافقة حيث تنص على أن منتجات المؤسسة تتميز بجودة عالية مقارنة بما يقدمه المنافسون، وقد بلغ متوسطها الحسابي 4.44 والانحراف المعياري 0.89، أما المرتبة الثانية فكانت للعبارة رقم 17 والتي مفادها أن المؤسسة تحرص على مراعاة معايير الجودة في إنتاج منتجاتها بمتوسط حسابي قدر ب 4.40 وانحراف معياري 0.69، أما المرتبة الثالثة فكانت للعبارة رقم 15 والتي تدلي بأن المؤسسة تتوفر على أحدث الأساليب التكنولوجية التي تستخدمها في إنجاز مختلف نشاطاتها، حيث بلغ متوسط حسابها 4.15 وانحرافها المعياري 0.80، تليها العبارة رقم 19 والتي مفادها أنه يتم استخدام المواد الأولية بشكل امثل دون

الفصل الخامس: تحليل البيانات واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

هدر أو إسراف، بمتوسط حسابي 4.06 وانحراف معياري 0.90، وفي الأخير جاءت العبارتين 16 و 18 بمتوسط حسابي متساوي بلغ 4.00 حيث تنص العبارة رقم 16 على أن المؤسسة تخفض تكاليف إنتاجها عن طريق تخفيض حجم المنتجات المعيبة، أما العبارة رقم 18 فهي تنص على أن أداء العمال في تحسن مستمر.

4- تحليل نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد النمو والتعلم لبطاقة الأداء المتوازن المستدام:

الجدول رقم (35): نتائج إجابات المبحوثين حول بعد النمو والتعلم

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرار	الفقرة
									%	
1	عالية	0.97	4.13	0	7	3	24	25	التكرار	20
				0	11.9	5.1	40.7	42.4	%	
4	عالية	1.10	3.81	2	9	3	29	16	التكرار	21
				3.4	15.3	5.1	49.2	27.1	%	
2	عالية	0.61	4.06	0	2	3	43	11	التكرار	22
				0	3.4	5.1	72.9	18.6	%	
6	متوسطة	1.24	3.40	5	9	16	15	14	التكرار	23
				5.1	15.3	27.1	25.4	23.7	%	
3	عالية	1.12	3.94	3	5	5	25	21	التكرار	24
				5.1	8.5	8.5	42.4	35.6	%	
5	عالية	1.12	3.62	3	8	10	25	13	التكرار	25
				5.1	13.6	16.9	42.4	22	%	
		0.72	3.83	المتوسط العام						

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد مخرجات SPSS

يوضح الجدول أعلاه آراء أفراد عينة الدراسة حول أداء المجمع محل الدراسة من منظور لبعد النمو والتعلم لبطاقة الأداء المتوازن المستدام، وقد تم استطلاع آراء المبحوثين في هذا الجانب من خلال ستة عبارات وتحليلها بالاعتماد على الأدوات الإحصائية المبينة في الجدول، بحيث تبين بأن الانحراف المعياري لجميع العبارات محصور بين 0.61 و 1.24 وهذا يدل على أن التشتت جاء ضعيف وأن درجة التجانس والتقارب في إجابات المبحوثين عالية جداً.

كما نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن العبارة رقم 20 التي تنص على أن العاملين بالمؤسسة يخضعون إلى برامج تدريبية تتماشى مع احتياجاتهم الوظيفية، احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.13 وانحراف معياري 0.97، بينما العبارة رقم 22 التي مفادها أن عدد العمال بالمؤسسة يزداد تماشياً مع توسع نشاطها جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.06 وانحراف معياري بلغ 0.61، أما العبارة 24 التي تنص

الفصل الخامس: تحليل البيانات واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

على أن عدد حوادث العمل بالمؤسسة في انخفاض ملحوظ نتيجة تطبيق معايير السلامة المهنية، فقد احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.94 وانحراف معياري 1.12، تليها في الترتيب العبارة رقم 21 التي مفادها أن المؤسسة تعتمد على نظام حوافز متنوع مادي ومعنوي يرتبط مباشرة بإنتاجية العامل، حيث جاءت الرابعة في الترتيب بمتوسط حسابي 3.81 وانحراف معياري 1.10، أما العبارة رقم 25 فقد جاءت في المرتبة الخامسة حيث تنص على أن المؤسسة تعتمد على نظام مرن للأجور يتغير مع تغير قدرات وكفاءة العمال، وقد بلغ متوسطها الحسابي 3.62 والانحراف المعياري 1.12، وفي الأخير وفي المرتبة السادسة جاءت العبارة رقم 23 التي مفادها أن المؤسسة تشجع العمال على الإبداع من خلال تخصيص ميزانية معتبرة للبحث والتطوير أين بلغ متوسطها الحسابي 3.40 وانحرافها المعياري 1.24 .

5- تحليل نتائج إجابات أفراد العينة حول البعد البيئي والاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن المستدام:

الجدول رقم (36): نتائج إجابات المبحوثين حول البعد البيئي والاجتماعي

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرار	الفقرة
									%	
6	عالية	1.00	3.49	0	12	16	21	10	التكرار	26
				0	20.3	27.1	35.6	16.9	%	
5	عالية	1.05	3.57	0	13	11	23	12	التكرار	27
				0	22.0	18.6	39.0	20.3	%	
4	عالية	0.98	3.83	0	8	10	25	.16	التكرار	28
				0	13.6	16.9	42.4	27.1	%	
6	عالية	1.08	3.49	2	11	12	24	10	التكرار	29
				3.4	18.6	20.3	40.7	16.9	%	
3	عالية	0.68	3.98	0	1	11	35	12	التكرار	30
				0	1.7	18.6	59.3	20.3	%	
2	عالية	0.99	4.03	3	2	4	31	19	التكرار	31
				1.7	3.4	6.8	52.5	3.2	%	
7	متوسطة	1.35	3.22	5	20	4	17	13	التكرار	32
				8.5	33.8	6.8	28.8	22.0	%	
1	عالية	0.78	4.06	0	3	7	32	17	التكرار	33
				0	5.1	11.9	54.2	28.8	%	
		0.50	3.71	المتوسط العام						

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد مخرجات SPSS

تعكس نتائج الجدول أعلاه آراء أفراد عينة الدراسة حول أداء المجمع محل الدراسة من منظور البعد البيئي والاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن المستدام، وقد تم استطلاع آراء المبحوثين في هذا الجانب من خلال ثمانية عبارات وتحليلها بالاعتماد على الأدوات الإحصائية المبينة في الجدول، ويتضح لنا من خلال الجدول أن الانحراف المعياري لجميع العبارات محصور بين 0.68 و 1.35 وهذا يدل على أن التشتت جاء ضعيف وأن درجة التجانس والتقارب في إجابات المبحوثين عالية جدا.

نلاحظ من خلال الجدول أن العبارة رقم 33 جاءت في المرتبة الأولى حيث تنص على أن العلاقات العامة تلعب دورا كبيرا في تكوين موقف إيجابي إتجاه منتجات وعلامة المؤسسة، وقد بلغ متوسط حسابها 4.06 والانحراف المعياري 0.78، تليها العبارة رقم 31 في المرتبة الثانية حيث تنص على أن المؤسسة تقدم المساعدات والتبرعات في إطار النشاطات الاجتماعية التي تقوم بها، وقد قدر متوسطها الحسابي 4.03 والانحراف المعياري 0.99، تليها في الترتيب العبارة رقم 30 "تتوافق رسالة المنظمة وأهدافها مع تقاليد وقيم المجتمع"، حيث جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.98 وانحراف معياري 0.68، ثم في المرتبة الرابعة العبارة رقم 28 "تدعم المؤسسة القوانين المتعلقة بحماية البيئة وتعمل على تطبيقها"، بمتوسط حسابي بلغ 3.83 وانحراف معياري قدر ب 0.98، أما المرتبة الخامسة فكانت للعبارة رقم 27 "تقوم المؤسسة بإعادة تدوير الفضلات الناتجة عن العمليات الإنتاجية واستغلالها من جديد"، بمتوسط حسابي بلغ 3.57 وانحراف معياري 1.05، وفي المرتبة السادسة جاءت بالتساوي للعبارتين 26 و 29، العبارة رقم 26 "تعي المؤسسة إلى ترشيد استهلاكها للكهرباء والغاز"، العبارة 29 "تنتج المؤسسة منتجات صديقة للبيئة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لكل منها 3.49، وفي الأخير احتلت العبارة 32 "تقوم المؤسسة باستخدام الطاقات المتجددة في نشاطها" المركز السابع في الترتيب بمتوسط حسابي بلغ 3.22 وانحراف معياري يساوي 1.35 .

المبحث الثالث: عرض النموذج الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة

بعد عرض وتحليل نتائج خصائص عينة الدراسة واستطلاع آرائهم حول واقع التغيير الإستراتيجي بمجمع عمر بن عمر، بالإضافة إلى دراسة أداء المجمع من منظور الأبعاد الخمسة لبطاقة الأداء المتوازن المستدام، سوف نقوم في هذا المبحث بعرض وتحليل نموذج الدراسة لرئيسي والنماذج الفرعية للدراسة، ثم القيام باختبار الفرضيات بدءاً بالفرضية الرئيسية ثم الفرضيات الفرعية.

المطلب الأول: عرض نموذج الدراسة الرئيسي

يقوم نموذج هذه الدراسة على العلاقة الإحصائية بين متغيرات الدراسة والمتمثلة في التغيير الإستراتيجي كمتغير مستقل والأداء مقاساً بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدام كمتغير تابع. ويبني نموذج الدراسة بناءً على آراء عينة الدراسة وذلك من خلال تحديد معاملات الارتباط و التحديد، و تقدير معاملات النموذج.

وعليه فإن قاعدة القرار التي تحكم على صلاحية نموذج الدراسة من عدمه مفادها أنه: إذا كان معامل الارتباط أكبر تماماً من الصفر فإنه هناك علاقة ارتباط موجبة؛ وإذا كان معامل الارتباط أقل تماماً من الصفر فإنه هناك علاقة ارتباط ولكن سالبة؛ وإذا كان معامل الارتباط يساوي الصفر فإنه لا توجد علاقة ارتباط.

1- معامل الارتباط و التحديد:

يعرض الجدول الموالي معامل الارتباط و التحديد بين المتغير المستقل التغيير الإستراتيجي و المتغير التابع أداء المؤسسة.

الجدول رقم (37): معامل الارتباط و التحديد لنموذج الدراسة (النموذج 01)

رقم النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة الخطأ
01	0.604	0.365	0.341

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن هناك ارتباط موجب وقوي بين التغيير الإستراتيجي وأداء المؤسسة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.604، ومعامل التحديد 0.365.

2- نموذج العلاقة بين التغيير الإستراتيجي والأداء:

سنعرض في هذا الجانب نموذجاً خطياً يبين العلاقة بين المتغير المستقل التغيير الإستراتيجي (X)، والمتغير التابع أداء المؤسسة بأبعاده الخمسة مجتمعة (Y)، ويكون شكل النموذج إحصائياً كما يلي:

$$Y = \alpha + \beta X + e$$

بحيث e يمثل مقدار الخطأ العشوائي

الجدول رقم (38): نموذج العلاقة بين التغيير الإستراتيجي و الأداء

β			α			رقم النموذج
مستوى الدلالة sig	t	القيمة	مستوى الدلالة sig	t	القيمة	
0.000	5.724	0.604	0.000	3.636	1.535	01

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية، ومستوى الدلالة بلغ 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05، وهذا يدل على أن معاملات النموذج ذات معنوية، وأن هذا النموذج صالح للاستخدام، وبالتالي هناك أثر بين المتغير المستقل (مستويات التغيير الإستراتيجي) والمتغير التابع (الأداء بأبعاده الخمسة ككتلة)، ويصبح النموذج كالتالي:

$$Y = 1.535 + 0.604 X + e$$

المطلب الثاني: عرض النماذج الجزئية للدراسة

من خلال هذا المطلب سوف نقوم بعرض النماذج لجزئية للدراسة والتي تم تقسيمها إلى خمسة نماذج كما يلي:

1 - نموذج العلاقة بين التغيير الاستراتيجي و البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن المستدام:

يتم بناء نموذج الدراسة الجزئي بالاعتماد على آراء عينة الدراسة وذلك من خلال تحديد معاملات الارتباط و التحديد، و تقدير معاملات النموذج بين التغيير الإستراتيجي بمستوياته، والبعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن.

أ - معامل الارتباط و التحديد

يعرض الجدول الموالي معاملا الارتباط و التحديد بين المتغير المستقل (مستويات التغيير الاستراتيجي)، والمتغير التابع (البعد المالي).

الفصل الخامس: تحليل البيانات وإختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

الجدول رقم (39): معامل الارتباط و التحديد (النموذج 02)

رقم النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة الخطأ
02	0.318	0.101	0.517

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن هناك ارتباط موجب و قوي بين التغير الإستراتيجي بمختلف مستوياته والبعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن المستدام، وهو ما تعكسه قيمة معامل الارتباط R المقدر ب 0.318، ومعامل التحديد R² الذي بلغ 0.101 .

ب- نموذج العلاقة بين التغير الاستراتيجي و البعد المالي:

سنعرض في هذا الجانب نموذجاً خطياً يبين العلاقة بين المتغير المستقل التغير الإستراتيجي (X)، والمتغير التابع البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن المستدام (Y)، ويكون شكل النموذج إحصائياً من الشكل:

$$Y = \alpha + \beta X + e$$

حيث e يمثل مقدار الخطأ العشوائي

الجدول رقم (40): نموذج العلاقة بين التغير الاستراتيجي والبعد المالي

β			α			رقم النموذج
مستوى الدلالة sig	t	القيمة	مستوى الدلالة sig	t	القيمة	
0.014	2.533	0.318	0.001	3.602	2.301	03

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معاملات النموذج ذات معنوية، وهذا ما تثبتته قيمة T المحسوبة والتي فاقت قيمة T الجدولية ، بالإضافة إلى أن قيمة مستوى الدلالة أقل من مستوى المعنوية 0.05، وعليه فإن هناك أثر بين المتغير المستقل (مستويات التغير الإستراتيجي) و المتغير التابع (البعد المالي) وبالتالي فإن النموذج صالح للاستخدام، وهو كالتالي:

$$Y = 2.301 + 0.318 X + e$$

2- نموذج العلاقة بين التغيير الاستراتيجي و بعد الزبائن لبطاقة الأداء المتوازن المستدام:

يبني نموذج الدراسة الجزئي بناء على آراء عينة الدراسة وذلك من خلال تحديد معاملات الارتباط و التحديد، و تقدير معاملات النموذج بين التغيير الإستراتيجي بمستوياته، وبعد الزبائن لبطاقة الأداء المتوازن المستدام.

أ - معامل الارتباط و التحديد

يعرض الجدول الموالي معاملا الارتباط و التحديد بين المتغير المستقل (التغيير الاستراتيجي)، والمتغير التابع (بعد الزبائن).

الجدول رقم (41): معامل الارتباط و التحديد (النموذج 03)

رقم النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة الخطأ
03	0.494	0.244	0.460

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن هناك ارتباط موجب و قوي بين تبني التغيير الإستراتيجي بمختلف مستوياته والأداء من منظور بعد الزبائن، وهذا ما تعكسه قيمة معامل الارتباط R المقدرة ب 0.494، ومعامل التحديد R² الذي بلغ 0.244 .

ب - نموذج العلاقة بين التغيير الاستراتيجي وبعد الزبائن

سنعرض في هذا الجانب نمودجا خطيا يبين العلاقة بين المتغير المستقل التغيير الإستراتيجي (X)، والمتغير التابع بعد الزبائن (Y)، ويكون شكل النموذج إحصائيا من الشكل:

$$Y = \alpha + \beta X + e$$

بحيث e يمثل مقدار الخطأ العشوائي

الجدول رقم (42): نموذج العلاقة بين التغيير الاستراتيجي بعد الزبائن

β			α			رقم النموذج
مستوى الدلالة sig	t	القيمة	مستوى الدلالة sig	t	القيمة	
0.000	4.294	0.636	0.005	2.954	1.679	03

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معاملات النموذج ذات معنوية، وهذا ما تثبتته قيمة T المحسوبة مقارنة بالجدولية، بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة أقل من مستوى المعنوية 0.05، وبهذا يمكن القول أن النموذج صالح للاستخدام، وبالتالي هناك أثر بين المتغير المستقل و المتغير التابع، ويصبح النموذج كالتالي:

$$Y = 1.679 + 0.636 X + e$$

3- نموذج العلاقة بين بين التغيير الاستراتيجي وبعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداة المتوازن المستدام:

يبني نموذج الدراسة الجزئي بناء على آراء عينة الدراسة وذلك من خلال تحديد معاملات الارتباط و التحديد، و تقدير معاملات النموذج بين التغيير الإستراتيجي بمختلف مستوياته، وبعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن المستدام.

أ- معامل الارتباط و التحديد

يعرض الجدول الموالي معاملات الارتباط و التحديد بين المتغير المستقل والمتمثل في التغيير الإستراتيجي بمختلف مستوياته و المتغير التابع والمتمثل في بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن المستدام.

الجدول رقم (43): معامل الارتباط و التحديد (النموذج 04)

رقم النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة الخطأ
04	0.432	0.186	0.517

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن هناك ارتباط موجب و قوي بين تبني التغيير الإستراتيجي بمختلف مستوياته والأداء من منظور بعد العمليات الداخلية، وهذا ما تعكسه قيمة معامل الارتباط R المقدرة ب 0.432، ومعامل التحديد R² الذي بلغ 0.186 .

ب - نموذج العلاقة بين التغيير الاستراتيجي وبعد العمليات الداخلية:

سنعرض في هذا الجانب نمودجا خطيا يبين العلاقة بين المتغير المستقل التغيير الإستراتيجي (X)، والمتغير التابع بعد العمليات الداخلية (Y)، ويكون شكل النموذج إحصائيا من الشكل:

$$Y = \alpha + \beta X + e$$

بحيث e يمثل مقدار الخطأ العشوائي

الفصل الخامس: تحليل البيانات واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

الجدول رقم (44): نموذج العلاقة بين التغيير الاستراتيجي وبعد العمليات الداخلية

β			α			رقم النموذج
مستوى الدلالة sig	t	القيمة	مستوى الدلالة sig	t	القيمة	
0.001	3.612	0.432	0.005	2.943	1.881	04

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معاملات النموذج ذات معنوية، وهذا ما تثبته قيمة T المحسوبة مقارنة بالجدولية، بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة أقل من مستوى المعنوية 0.05، وبهذا يمكن القول أن النموذج صالح للاستخدام، وبالتالي هناك أثر بين المتغير المستقل ممثلاً بمستويات التغيير الإستراتيجي و المتغير التابع بعد العمليات الداخلية، ويصبح النموذج كالتالي:

$$Y = 1.881 + 0.432 X + e$$

4- نموذج العلاقة بين التغيير الاستراتيجي وبعد النمو والتعلم لبطاقة الأداء المتوازن المستدام:

يبني نموذج الدراسة الجزئي بناء على آراء عينة الدراسة وذلك من خلال تحديد معاملات الارتباط و التحديد، و تقدير معاملات النموذج بين التغيير الإستراتيجي بمستوياته، وبعد النمو والتعلم لبطاقة الأداء المتوازن المستدام.

أ- معامل الارتباط و التحديد

يعرض الجدول الموالي معاملا الارتباط و التحديد بين المتغير المستقل (التغيير الاستراتيجي)، والمتغير التابع (بعد النمو والتعلم).

الجدول رقم (45): معاملا الارتباط و التحديد (النموذج 05)

رقم النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة الخطأ
05	0.590	0.348	0.594

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.590 وهذا يدل على أن هناك ارتباط موجب وقوي بين مستويات التغيير الإستراتيجي وأداء المؤسسة من منظور النمو والتعلم، أما قيمة معامل التحديد فقد بلغت 0.348 وهي دليل على وجود تأثير موجب بين المتغيرين السابقين.

ب - نموذج العلاقة بين التغيير الاستراتيجي وبعد النمو والتعلم:

سنعرض في هذا الجانب نموذجاً خطياً يبين العلاقة بين المتغير المستقل مستويات التغيير الإستراتيجي (X)، والمتغير التابع بعد النمو والتعلم (Y)، ويكون شكل النموذج إحصائياً من الشكل:

$$Y = \alpha + \beta X + e$$

بحيث e يمثل مقدار الخطأ العشوائي

الجدول رقم (46): نموذج العلاقة بين التغيير الاستراتيجي وبعد النمو والتعلم

β			α			رقم النموذج
مستوى الدلالة sig	t	القيمة	مستوى الدلالة sig	t	القيمة	
0.000	5.510	0.590	0.799	-0.255	-0.187	01

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معاملات النموذج ذات معنوية، وهذا ما تثبته قيمة T المحسوبة مقارنة بالجدولية، بالإضافة إلى قيمة مستوى الدلالة الأقل من مستوى المعنوية 0.05، وبهذا يمكن القول أن النموذج صالح للاستخدام، وبالتالي هناك أثر بين مستويات التغيير الإستراتيجي و بعد النمو والتعلم، ويصبح النموذج كالتالي:

$$Y = - 0.187 + 0.590 X + e$$

5- نموذج العلاقة بين التغيير الاستراتيجي والبعد البيئي والاجتماعي لبطاقة المتوازن المستدام:

يبني نموذج الدراسة الجزئي بناء على آراء عينة الدراسة وذلك من خلال تحديد معاملات الارتباط و التحديد، و تقدير معاملات النموذج بين التغيير الإستراتيجي بمختلف مستوياته، والبعد البيئي والاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن المستدام.

أ - معامل الارتباط و التحديد

يعرض الجدول الموالي (4-35) معاملا الارتباط و التحديد بين المتغير المستقل (مستويات التغيير الاستراتيجي)، والمتغير التابع (البعد البيئي والاجتماعي).

الجدول رقم (47): معامل الارتباط و التحديد (النموذج 06)

رقم النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة الخطأ
06	0.393	0.154	0.466

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.393 وهذا يدل على أن هناك ارتباط موجب وقوي بين مستويات التغيير الإستراتيجي وأداء المؤسسة من المنظور البيئي والاجتماعي، أما قيمة معامل التحديد فقد بلغت 0.154 وهي دليل على وجود تأثير موجب بين المتغيرين.

ب - نموذج العلاقة بين التغيير الاستراتيجي والبعد البيئي والاجتماعي:

سنعرض في هذا الجانب نمودجا خطيا يبين العلاقة بين المتغير المستقل مستويات التغيير الإستراتيجي (X)، والمتغير التابع البعد البيئي والاجتماعي (Y)، ويكون شكل النموذج إحصائيا من الشكل:

$$Y = \alpha + \beta X + e$$

حيث e يمثل مقدار الخطأ العشوائي

الجدول رقم (48): نموذج العلاقة بين التغيير الاستراتيجي والبعد البيئي والاجتماعي

β			α			رقم النموذج
مستوى الدلالة sig	t	القيمة	مستوى الدلالة sig	t	القيمة	
0.002	3.222	0.393	0.002	3.245	1.868	01

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معاملات النموذج ذات معنوية، وهذا ما تثبته قيمة T المحسوبة مقارنة بالجدولية، بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة أقل من مستوى المعنوية 0.05، وبهذا يمكن القول أن النموذج صالح للاستخدام، وبالتالي هناك أثر بين مستويات التغيير الإستراتيجي والبعد البيئي والاجتماعي، ويصبح النموذج كالتالي:

$$Y = 1.868 + 0.393 X + e$$

الفصل الخامس: تحليل البيانات واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية

بالاعتماد على برنامج SPSS تم استخدام اختبار T للعينة البسيطة T simple test لاختبار فرضيات الدراسة انطلاقاً من آراء عينة الدراسة، وذلك بناءً على قاعدة القرار التي تأخذ حالتين هما:

• حالة الرفض: إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر تماماً من مستوى المعنوية 0.05، فهذا يدل على عدم وجود تأثير؛

• حالة لقبول: إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من مستوى المعنوية 0.05، فهذا يدل على وجود تأثير؛

بناءً على ذلك تم صياغة الفرضية الرئيسية للدراسة وفق الشكل التالي:

• **الفرضية الصفرية H_0 :** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتغيير الإستراتيجي على أداء مجمع عمر بن عمر من منظور بطاقة الأداء المتوازن المستدام.

• **الفرضية البديلة H_1 :** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتغيير الإستراتيجي على أداء مجمع عمر بن عمر من منظور بطاقة الأداء المتوازن المستدام.

من خلال الجدول التالي يمكن توضيح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة:

الجدول رقم (49): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

الفرضية	قيمة t	درجة الحرية	المتوسط الحسابي	مستوى الدلالة sig
يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتغيير الإستراتيجي على أداء مجمع عمر بن عمر من منظور بطاقة الأداء المتوازن المستدام.	71.847	58	3.814	0.000

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد مخرجات SPSS

تشير نتائج الجدول أعلاه أن قيمة T بلغت 71.847 عند درجة الحرية 58 ومستوى الدلالة 0.000، ونلاحظ أن مستوى الدلالة هو أقل من مستوى المعنوية 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي مفادها أنه: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتغيير الإستراتيجي على أداء مجمع عمر بن عمر من منظور بطاقة الأداء المتوازن المستدام".

المطلب الرابع: اختبار الفرضيات الفرعية

بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS و المبنية أساساً على آراء عينة الدراسة، ومن خلال استخدام اختبار ستودنت للعينة البسيطة عند مستوى المعنوية 5%، سوف نقوم في ما يلي عرض نتائج اختبار الفرضيات الفرعية.

1- الفرضية الفرعية الأولى:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير الإستراتيجي على أداء مجمع عمر بن عمر من المنظور المالي؛
- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير الإستراتيجي على أداء مجمع عمر بن عمر من المنظور المالي؛

الجدول رقم (50): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

الفرضية	قيمة t	درجة الحرية	المتوسط الحسابي	مستوى الدلالة sig
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير الإستراتيجي على أداء مجمع عمر بن عمر من المنظور المالي؛	55.530	58	3.90	0.000

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن قيمة T بلغت 55.530 عند درجة الحرية 58 ومستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي فإن الفرضية البديلة التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير الإستراتيجي على أداء مجمع عمر بن عمر من المنظور المالي"، محققة ومقبولة، أما الفرضية الصفرية فهي مرفوضة.

2- الفرضية الفرعية الثانية:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير الإستراتيجي على أداء مجمع عمر بن عمر من منظور الزبائن؛
- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير الإستراتيجي على أداء مجمع عمر بن عمر من منظور الزبائن؛

الجدول رقم (51): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

الفرضية	قيمة t	درجة الحرية	المتوسط الحسابي	مستوى الدلالة sig
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير الإستراتيجي على أداء مجمع عمر بن عمر من منظور الزبائن	60.087	58	4.10	0.000

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد مخرجات SPSS

الفصل الخامس: تحليل البيانات وإختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

من خلال نتائج الجدول أعلاه، نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 ، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية H_0 ، ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي مفادها أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير الإستراتيجي على أداء مجمع عمر بن عمر من منظور الزبائن".

3- الفرضية الفرعية الثالثة:

- H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير الإستراتيجي على أداء مجمع عمر بن عمر من منظور العمليات الداخلية؛
- H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير الإستراتيجي على أداء مجمع عمر بن عمر من منظور العمليات الداخلية؛

الجدول رقم (52): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

الفرضية	قيمة t	درجة الحرية	المتوسط الحسابي	مستوى الدلالة sig
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير الإستراتيجي على أداء مجمع عمر بن عمر من منظور العمليات الداخلية؛	56.412	58	4.177	0.000

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد مخرجات SPSS

تشير نتائج الجدول أعلاه أن قيمة T بلغت 56.412 عند درجة الحرية 58 ومستوى الدلالة 0.000، ونلاحظ أن مستوى الدلالة هو أقل من مستوى المعنوية 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي مفادها أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير الإستراتيجي على أداء مجمع عمر بن عمر من منظور العمليات الداخلية".

4- الفرضية الفرعية الرابعة:

- H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير الإستراتيجي على أداء مجمع عمر بن عمر من منظور النمو والتعلم؛
- H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير الإستراتيجي على أداء مجمع عمر بن عمر من منظور النمو والتعلم؛

الجدول رقم (53): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

الفرضية	قيمة t	درجة الحرية	المتوسط الحسابي	مستوى الدلالة sig
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير الإستراتيجي على أداء مجمع عمر بن عمر من منظور النمو والتعلم؛	40.384	58	3.833	0.000

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد مخرجات SPSS

تشير نتائج الجدول أعلاه أن قيمة T بلغت 40.384 عند درجة الحرية 58 ومستوى الدلالة 0.000، ونلاحظ أن مستوى الدلالة هو أقل من مستوى المعنوية 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي مفادها أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير الإستراتيجي على أداء مجمع عمر بن عمر من منظور النمو والتعلم".

5- الفرضية الفرعية الخامسة:

- H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير الإستراتيجي على أداء مجمع عمر بن عمر ر من المنظور البيئي والاجتماعي.
- H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير الإستراتيجي على أداء مجمع عمر بن عمر ر من المنظور البيئي والاجتماعي.

الجدول رقم(54): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

الفرضية	قيمة t	درجة الحرية	المتوسط الحسابي	مستوى الدلالة sig
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير الإستراتيجي على أداء مجمع عمر بن عمر ر من المنظور البيئي والاجتماعي.	56.763	58	3.711	0.000

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد مخرجات SPSS

تشير نتائج الجدول أعلاه أن قيمة T بلغت 56763 عند درجة الحرية 58 ومستوى الدلالة 0.000، ونلاحظ أن مستوى الدلالة هو أقل من مستوى المعنوية 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي مفادها أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير الإستراتيجي على أداء مجمع عمر بن عمر ر من المنظور البيئي والاجتماعي".

المبحث الثالث: تحليل ومناقشة النتائج

من خلال هذا المبحث سوف نقوم بتحليل النتائج المتوصل إليها في الدراسة الميدانية والتي كان الهدف منها إبراز مدى تأثير التغيير الإستراتيجي على الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن المستدام، وذلك من خلال الوقوف على الأسباب التي أدت إلى الحصول على هذه النتائج التي تعكس الممارسات الميدانية لمجمع عمر بن عمر ومقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة.

المطلب الأول: تحليل نتائج واقع التغيير الإستراتيجي بالمجمع محل الدراسة

من خلال عرض النتائج التي تحصلنا عليها بناء على آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى تبني التغيير الإستراتيجي بمختلف مستوياته من قبل المجمع محل الدراسة، لا حظنا أن هناك إجماع من قبل المبحوثين على أنه يوجد تغييرات إستراتيجية على أرض الواقع قامت بها كلا المؤسستين محل الدراسة التابعتين لمجمع عمر بن عمر، وحسب النتائج المتحصل عليها فقد جاء التغيير الإستراتيجي المحدود في المرتبة الأولى أي أن المؤسستين لم تغيرا مجال نشاطيهما وبقيتا تعملان في نفس القطاع وهو قطاع الصناعات الغذائية، ثم في المرتبة الثانية جاء التغيير الإستراتيجي الروتيني يليه التغيير الإستراتيجي الجذري ثم إعادة التوجه الإستراتيجي، بعد عرض هذه النتائج على المشرف الميداني بكل من مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية، ومؤسسة مطاحن عمر بن عمر، تم التأكد من صحة هذه النتائج حيث توصلنا إلى أن أبرز التغييرات الإستراتيجية التي تمت على مستوى كلا المؤسستين هي تغييرات إستراتيجية محدودة، وتتمثل في ما يلي:

1- بالنسبة لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية:

بعد إنشاء وحدة المصبرات الغذائية في سنة 1984 تتطلع المسؤولين بها إلى توسيع مجال نشاطاتهم أين قاموا بإنشاء عدة وحدات صناعية للمصبرات الغذائية عبر عدة ولايات من الوطن، ومن خلال الجدول الموالي يمكن عرض التوسعات والتغييرات الإستراتيجية التي قامت بها مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية.

الفصل الخامس: تحليل البيانات وإختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

الجدول رقم (55): فروع مؤسسة مصبرات عمر بن عمر

الفرع	الموقع	تاريخ الإنشاء	عدد العمال	إختصاص النشاط
المديرية العامة لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية	بلدية بوعاتي محمود ولاية قالمة	2017	116 عامل	الإدارة
وحدة المصبرات الغذائية	بلدية بوعاتي محمود ولاية قالمة	1984	323 عامل	معجون الطماطم، الهريسة، مربى المشمش؛ صلصة الطماطم
وحدة المصبرات الغذائية	بلدية الفجوج ولاية قالمة	2008	179 عامل	معجون الطماطم
وحدة المصبرات الغذائية	بلدية بومعيزة ولاية سكيكدة	2011	122 عامل	معجون الطماطم
وحدة المصبرات الغذائية	بلدية الخباله ولاية المسيلة	2014	80 عامل	مربى المشمش والفرولة والتين
وحدة إنتاج التوابل	بلدية الفجوج ولاية قالمة	2015	20 عامل	التوابل الغذائية
وحدة المصبرات الغذائية	بلدية مسعد ولاية الجلفة	2016	60 عامل	مربى المشمش
وحدة المصبرات الغذائية	بلدية عين بن بيضاء ولاية قالمة	2018	40 عامل	معجون الطماطم
وحدة تصنيع الصناديق المعدنية والعلب الخضراء	بلدية بلخير ولاية قالمة	2018	—	إنتاج العلب المعدنية للتعليب

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على وثائق المؤسسة.

نلاحظ من خلال الجدول أن المنتج الرئيسي الذي عمدت المؤسسة على التوسع فيه هو معجون الطماطم وهذا راجع إلى تخصصها العالي في إنتاجه كونه أول منتج لها والذي تنتجه منذ سنة 1986. بالإضافة إلى توسيع مجالات نشاطها من خلال ثمانية وحدات صناعية تنتج عدة منتجات، والملاحظ في أصناف المنتجات أن المؤسسة إنطلقت في بداية نشاطها بإنتاج معجون الطماطم ومربى المشمش واستمرت في ذلك لعدت سنوات إلى غاية سنة 2014 أين قامت بإضافة منتجين وهما مربى الفرولة ومربى التين بوحدة المصبرات الغذائية المتواجدة على مستوى ولاية المسيلة وذلك لوفرة المادة الأولية لهذين المنتجين بهذه المنطقة (التين والفرولة)،

أما في سنة 2015 فقد قامت المؤسسة بالإنّقال من شعبة المصبرات إلى إنتاج التوابل وذلك من خلال إنشاء وحدة جديدة تختص في صناعتها، وفي سنة 2016 توسعت في شعبة المربى وذلك بإنشاء وحدة صناعية جديدة بولاية الجلفة، ثم في سنة 2018 تم إنشاء وحدة جديدة لإنتاج معجون الطماطم وبالنسبة لشعبة الطماطم لم تتوقف المؤسسة عند إنتاج معجون الطماطم فقط بل قامت بإضافة منتجين ضمن نفس الشعبة وهما صلصة الطماطم وطماطم البيّترزا ، وفي نفس السنة إنطلق نشاط وحدة صناعة العلب المعدنية لتعليب المصبرات لتشهد بذلك تحولا جذريا من الصناعة الغذائية إلى صناعة العلب المعدنية.

في سنة 2009 قامت مؤسسة مصبرات عمر بن عمر بإدخال برامج معلوماتية تتمثل في: برنامج خاص بالفلاح ومهمته تسيير التعاملات مع الفلاحين الذين تتعامل معهم المؤسسة، وبرنامج خاص بالمشتريات، وبرنامج خاص بالصيانة، بالإضافة إلى تغيير البرنامج الخاص بالأجور .

بالإضافة إلى ذلك فقد قامت المؤسسة بإعداد خادم رئيسي Serveur حيث يتم على مستواه جمع البيانات والمعلومات الموجودة على مستوى كافة البرمجيات بالإعتماد على شبكة داخلية مرتبطة مع بعضها البعض، وذلك من أجل حماية المعلومات الخاصة بالمؤسسة من أي عملية إختراق إلكتروني.

في سنة 2013 قامت المؤسسة بشراء برنامج خاص بمراقبة التسيير يعرف ب ERP يختص بمتابعة كافة الوحدات التابعة للمؤسسة حيث يسمح بتسجيل العمليات تلقائيا ويشمل جميع البرمجيات ماعدا برنامج الأجور، ويكمن الهدف الأساسي منها تسهيل عملية الرقابة من طرف المديرية العامة من خلالها معرفتها بكافة العمليات التي تقوم بها جميع الوحدات التابعة لها.

وفي سنة 2017 قامت المؤسسة بتغيير البرنامج الخاص بالأجور من (Sisnet) إلى (Xpert GRH)، بالإضافة إلى إدخال برنامج التنقيط الذي يقوم بتسجيل توقيت دخل وخروج العمال عن طريق بصمة الإصبع. وحتى تضمن المؤسسة النوعية الجيدة لمادتها الأولية والمتمثلة في الطماطم قامت بإنشاء مشتلة جديدة تختص بتحسين فصيلة البراعم من نباتات الطماطم وتقديمها للفلاحين.

2- بالنسبة لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر :

لقد عمل المسؤولون في المؤسسة على تطويرها وتوسيعها ومن بين التغييرات والتوسعات الإستراتيجية التي قامت بها مؤسسة مطاحن عمر بن عمر ما يلي:

الفصل الخامس: تحليل البيانات وإختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

- في 04 مارس 2005 شرعت المؤسسة في إنشاء خط إنتاج جديد والمتمثل في بناء مطحنة ثانية لإنتاج السميد بسعة إنتاجية تقدر ب 400 طن في اليوم ليستمر ذلك إلى غاية 03 جوان 2006 أين تم البدء في الإنتاج لتصبح بذلك القدرة الإنتاجية للمؤسسة بالنسبة للسميد 700 طن في اليوم.
- في سنة 2008 قامت مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بإدخال تحسينات على مستوى وحدة المطاحن من خلال إضافة سميد ممتاز بوزن 10 كيلوغرام لتصبح تشكيلة المنتجات كما هو مبين في الجدول التالي:
الجدول رقم(56): تشكيلة منتجات وحدة مطاحن عمر بن عمر.

سنة الإنتاج	الصف
2002	سميد ممتاز بوزن 25 كيلوغرام
2002	سميد عادي
2002	فريضة القمح الصلب موجهة لصناعة الخبز
2002	نخالة
2002	سميد موجه لصناعة العجائن
2008	سميد ممتاز بوزن 10 كيلوغرام

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على وثائق المؤسسة.

- بعد النجاح الذي حققته المؤسسة في مجال إنتاج السميد والدراسات المعمقة للسوق الجزائرية التي قامت بها تبين أن هناك قطاعات سوقية غير مشبعة في مجال الصناعات الغذائية، فنقرر بذلك توسيع نشاط المؤسسة وإنشاء وحدة جديدة تختص في إنتاج العجائن الغذائية والكسكس ليتم البدء في إنجازها في 15 مارس 2008 واستمر ذلك إلى غاية 01 جوان 2009 أين تم الإنطلاق في عملية الإنتاج، والجدول التالي يوضح تشكيلة المنتجات التي تم طرحها.

الجدول رقم (57): تشكيلة منتجات مؤسسة مطاحن عمر بن عمر التي تم طرحها في سنة 2009.

خط الإنتاج	الصنف
الكسكس	- كسكس خشن
	- كسكس متوسط
	- كسكس رفيع
العجائن القصيرة	- أنبوب أملس بقطر 4 مم
	- أنبوب أملس بقطر 6 مم
	- أصداف مفتوحة
	- حلزونية
	- ملتوية
	- معكرونة
	- ثلثي
	- أرز
	- لسان العصفور
	- شعيرات الملائكة
	- حبيبات

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على وثائق المؤسسة.

- في سنة 2010 قامت مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بطرح منتجين جديدين إلى السوق هما: "برغي، وقلم" ضمن خط إنتاج العجائن القصيرة.
- ونظرا للطلب المتزايد على منتجات المؤسسة تم توسيع وحدة العجائن الغذائية في سنة 2011 وذلك بإضافة خط جديد لإنتاج العجائن الغذائية الطويلة والمتمثلة في سباقيتي بقطر 1.5م، وسباقيتي بقطر 1.3م بسعة إنتاجية تقدر ب 72000 كلغ في اليوم، كما قامت في نفس السنة برفع القدرة الإنتاجية للكسكس لتصبح 115200 كيلوغرام في اليوم.
- أما في سنة 2012 فقد قامت المؤسسة بإضافة صنفين من العجائن الطويلة هما: الشرائح الطويلة (رشته)، والفرميسال.
- نظرا لتوسع نشاط مؤسسة مطاحن عمر بن عمر ازدادت احتياجاتها للمادة الأولية والمتمثلة في القمح، لذلك قررت المؤسسة زيادة ورفع قدرتها التخزينية وذلك من خلال إنجاز مخازن جديدة للقمح بقدرة تخزينية تقدر ب 30000 طن ببلدية عين الباردة التابعة لولاية عنابة، فكانت الانطلاقة الفعلية لنشاطها في نوفمبر 2013.

الفصل الخامس: تحليل البيانات واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

- في سنة 2013 دخلت في شراكة مع الدولة وذلك من خلال الاستحواذ على 60 % من شركة إياد الجزائر وهي شركة عمومية، ليصبح إسمها بعد عقد الشراكة **شركة مطاحن البحر المتوسط** حيث تضم هذه الشركة عدة مصانع من بينها: مطحنة للقمح بقدرة إنتاجية تقدر ب 500 طن في اليوم، ووحدة للعجائن بطاقة إنتاجية تقدر ب 4800 كيلوغرام في الساعة بالنسبة للكسكس و 6500 كيلوغرام في الساعة بالنسبة للعجائن القصيرة، و 3000 كيلوغرام في الساعة بالنسبة للعجائن الطويلة، و 4800 وحدة في الساعة بالنسبة للبسكويت، وصوامع لتخزين القمح بقدرة تخزينية تقدر ب 125 000 طن، بالإضافة إلى مخبزة تقوم بإنتاج الخبز بطاقة إنتاجية تصل إلى 460 000 خبزة في اليوم، والتي إنطلق نشاطها في سبتمبر 2014 إلا أنه وحسب المسؤولين في المؤسسة فإن هذه الأخيرة تعتزم توقيف نشاط المخبزة التي تنتج 3000 خبزة يوميا وهذا راجع لعدم وجود محلات لتوزيع كل الخبز الذي تنتجه نظرا لأن معظم المحلات التجارية التي تقوم ببيع الخبز لديها مخازن تتعامل معها مما خلق صعوبة في إيجاد منافذ التوزيع، ونظرا لخصائص الخبز فإنه يفقد جزءا من قيمته إذا لم يستهلك في اليوم الذي ينتج فيه مما يجعله غير قابل للتخزين مما يفرض على المؤسسة رميه وهذا ما كلفها خسائر عالية.
- وبعد حصول مؤسسة مطاحن عمر بن عمر على شهادة الإيزو 9001 الخاصة بنظام الجودة، وشهادة الإيزو 22000 الخاصة بالأمن والسلامة الغذائية في سنة 2012 والمشاركة المستمرة في الصالون الدولي للصناعات الغذائية ب SIAL بباريس، إستطاعت المؤسسة أن تفرض نفس دوليا وتدخل في الأسواق العالمية من بينها: فرنسا، إيطاليا، بلجيكا، سويسرا، كندا، بالإضافة إلى دول الخليج كالإمارات العربية المتحدة، ومن خلال الجدول التالي يمكن توضيح ذلك:

الجدول رقم (58): بعض الأسواق التي دخلتها مؤسسة مطاحن عمر بن عمر.

الأسواق	سنة الدخول
إيطاليا	2010
كندا	2010
فرنسا	2013
إسبانيا	2015

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد وثائق المؤسسة.

- وفي سنة 2014 قامت مؤسسة مطاحن عمر بن عمر لإضافة خط إنتاج جديد للعجائن الخاصة والذي ينتج أربعة أصناف منها هي: لازانيا، معكرونة الفراشة، فرفالي، كانيلوني والذي شرع في إنجازه في سنة 2013.

- وفي جوان 2015 شرعت مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بعمليات التوسعة بإضافة أربعة خطوط إنتاجية جديدة لدعم خطوط الإنتاج الحالية لمواجهة الطلب المتزايد على منتجات المؤسسة، حيث إنطلق الخط الأول والخاص بالكسكس في الإنتاج في 10 ماي 2016، لتبدأ مباشرة عمليات المونتاخ لخط الإنتاج الثاني والخاص بالعجائن القصيرة وهكذا حتى تنتهي عمليات المونتاخ لجميع خطوط الإنتاج.

المطلب الثاني: مناقشة نتائج العلاقة بين التغيير الإستراتيجي والأداء

بعد عرض النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية سنقوم فيمايلي بتحليل وتفسير هذه النتائج:

- لقد أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين مستويات التغيير الإستراتيجي وأداء مجمع عمر بن عمر من منظور بطاقة الأداء المتوازن المستدام، وحسب نموذج الدراسة الرئيسي فإن علاقة الارتباط بين المتغيرين هي موجبة وقوية، وقد بلغ معامل التحديد 0.365 وهذا يدل على أن 36.5% من التغير في مستوى أداء المجمع محل الدراسة راجع إلى تبني هذا الأخير للتغيير الإستراتيجي، وهو ما يؤكد أن مستويات التغيير الإستراتيجي (تغيير إستراتيجي روتيني، تغيير إستراتيجي محدود، تغيير إستراتيجي جذري، وإعادة التوجه الإستراتيجي) تعمل كمنظومة متكاملة على تحسين مستويات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدام (البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد النمو والتعلم، البعد البيئي والاجتماعي) أي أن يوجد تأثير إيجابي للتغيير الإستراتيجي على أداء المجمع محل الدراسة.

- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للتغيير الإستراتيجي على البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن المستدام، وهو ما يؤكد معامل الارتباط الذي يدل على وجود علاقة قوية وموجة بين المتغيرين في حين أن معامل التحديد بلغ 0.101 ويمكن تفسيره على أن 10.1% من التحسن والارتفاع في مستوى الأداء المالي للمجمع محل الدراسة مرده إلى تبني التغيير الإستراتيجي بمختلف مستوياته، وأن 89.9% من التحسن والارتفاع في مستوى الأداء المالي راجع إلى عوامل ومتغيرات أخرى غير واردة في نموذج الدراسة، ويمكن تفسير ذلك على أن الأهداف المرجوة من إحداث التغييرات الإستراتيجية غير موجهة بالدرجة الأولى نحو تحسين الأداء المالي للمجمع محل الدراسة.

- كما أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن التغييرات الإستراتيجية التي قام بها المجمع محل الدراسة متضمنة التغيير الإستراتيجي الروتيني، والتغيير الإستراتيجي المحدود، والتغيير الإستراتيجي الجذري، وإعادة التوجه الإستراتيجي، تمارس تأثيرا إيجابيا عند مستوى معنوية 0.05 على بعد الزبائن لبطاقة الأداء المتوازن المستدام، وحسب معامل التحديد فإن 24.4% من التغير الإيجابي في مستوى أداء بعد الزبائن مفسر بالتغيير الإستراتيجي، خاصة وأن المجمع محل الدراسة يضم تشكيلة متنوعة من المنتجات ففي كل مرة يتم طرح منتج جديد إلى السوق بمواصفات واستخدامات تختلف عن المنتجات الموجودة من قبل، بالإضافة إلى الانتشار الواسع لوحدة المجمع عبر عدت ولايات وهو ما يساهم في الدخول لأسواق جديدة، خاصة وأن بعض منتجات المجمع كالعجائن الغذائية يتم تحويلها إلى بعض البلدان الأوروبية كما أشرنا سابقا، بالإضافة إلى شهادة مطابقة مواصفات الجودة التي تحصلت عليها كلا المؤسستين (مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية ومؤسسة مطاحن عمر بن عمر)، كل ذلك من شأنه استقطاب الزبائن بشكل متزايد.

- توصلت نتائج الدراسة أن مستويات التغيير الإستراتيجي (التغيير الإستراتيجي الروتيني، التغيير الإستراتيجي المحدود، التغيير الإستراتيجي الجذري، وإعادة التوجه الإستراتيجي) بمجمع عمر بن عمر يؤثر إيجابيا على الأداء من منظور العمليات الداخلية، حيث يشير معامل التحديد أن 18.6% من التغير الإيجابي على مستوى بعد العمليات الداخلية راجع إلى التغيير الإستراتيجي بمختلف مستوياته، حيث أن إدخال تكنولوجيات جديدة على مختلف العمليات التي تقوم بها المؤسسة، أو تبني ثقافة تنظيمية فعالة، أو ابتكار منتجات جديدة، من شأنه رفع الكفاءة الإنتاجية سواء للعمال أو للآلات، والضغط على مختلف التكاليف، بالإضافة إلى تقديم منتجات ذات نوعية جيدة.

- وتشير نتائج الدراسة على أنه يوجد تأثير ذو دلالة عند مستوى معنوية 0.05 لمستويات التغيير الإستراتيجي على أداء مجمع عمر بن عمر من منظور النمو والتعلم، حيث أن 34.8% (معامل التحديد) من التباين والتغير على مستوى بعد النمو والتعلم راجع إلى مستويات التغيير الإستراتيجي، و 65.2% مفسر بعوامل أخرى لم تدرج ضمن نموذج الدراسة، وحسب المشرف الميداني بالمؤسستين محل الدراسة فإن العمال بمجمع عمر بن عمر يخضعون إلى دورات تدريبية من فترة إلى أخرى خاصة عند إدخال تكنولوجيا أو برمجيات لم تكن موجودة من قبل، بالإضافة إلى أنه عند القيام بأي توسعة جديدة أو إنشاء وحدات صناعية جديدة فإن ذلك يتطلب يد عاملة وهو ما يؤدي إلى نمو عدد العمال بالمجمع، أما

بالنسبة إلى نظام الأجور فهو ثابت ولا يتماشى مع مؤهلات وقدرات كل عامل حتى بالنسبة إلى نظام الحوافز فهو غير موجود بالمجمع محل الدراسة وهذا من شأنه أن يخفض من إنتاجية العمال.

- كما أظهرت نتائج الدراسة أن التغيير الإستراتيجي بمستوياته الأربعة ذو تأثير معنوي على أداء مجمع عمر بن عمر من منظور البعد البيئي والإجتماعي، حيث أن 15.4% من التباين والتحسين في مستوى الأداء البيئي والإجتماعي للمجمع محل الدراسة سببه التغييرات الإستراتيجية، فحسب تصريحات المشرف الميداني بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر فإن النشاط الصناعي لهذه الأخيرة لا يؤثر سلبا على البيئة حيث أن الفضلات الناتجة عن طحن القمح وإنتاج السميد هي " نخالة" يتم بيعها إلى مربى المواشي والدجاج، أما بالنسبة إلى إنتاج العجائن فإن العمليات الإنتاجية لا تخلف أية نوع من الفضلات وبالنسبة للأبخرة المتسربة في الهواء فهي ناتجة عن عملية تجفيف العجائن الغذائية، أما بالنسبة لمؤسسة مصبرات عمر بن عمر فإن نشاطها الإنتاجي هيا الأخرى غير مضر بالبيئة على غرار المياه الناتجة عن عمليات معالجة الطماطم والفلفل والمشمش حيث تقوم الوحدات التابعة للمصبرات الغذائية بعملية رسكلة المياه من خلال تصفيتها من بقايا قشور وبذور الطماطم والفلفل والمشمش ومعالجة المياه ثم صرفها.

المطلب الثالث: مقارنة نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة

يمكن توضيح أوجه الإتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة ومقارنة النتائج المتوصل إليها من خلال الجدول التالي:

الفصل الخامس: تحليل البيانات وإختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

الجدول رقم (59): مقارنة نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة

الباحث	عنوان الدراسة	المتغير المستقل	المتغير الوسيط	المتغير التابع	النتائج
Matthew S.Kratz , Edward J.Zajac, 2001	كيف تؤثر الموارد التنظيمية على التغيير الإستراتيجي والأداء في البيئات المضطربة	موارد المنظمة: الموارد كحواجز للتعليم، والموارد كخازن بيئية، والموارد كالتزامات، والموارد كمسيرين	التغيير الإستراتيجي	الأداء	الموارد كمسيرين لها تأثير إيجابي في دفع التغيير الإستراتيجي نحو تحسين الأداء وأن باقي الموارد لم تبدي أي دعم لهذه العلاقة
Irene Gollet al, 2007	القدرة على المعرفة والتغيير الإستراتيجي وأداء المنظمة	القدرة على المعرفة: مستوى التعلم الرسمي، والتنوع الوظيفي	التغيير الإستراتيجي	أداء المنظمة	أشارت نتائج الدراسة إلى أن مؤشر مستوى التعلم الخاص بالقدرة المعرفية له علاقة قوية مع التغيير الإستراتيجي، في حين أن هناك علاقة ضعيفة بين التنوع الوظيفي لصانعي القرار بالشركة والتغيير في الإستراتيجية، وأن هناك دور كبير للبيئة كمنسق في العلاقة بين التغيير الإستراتيجي وتحسين أداء الشركة.
Kyung Min Park, 2007	سبل التقارب والتباعد في تحديد المواقع الإستراتيجية: آثار الأداء والطموح على إتحاف التغيير الإستراتيجي	الأداء وطموح المنظمة	-	إتحاف التغيير الإستراتيجي	تم التوصل إلى أن إتحاف التغيير الإستراتيجي للشركة يتحدد من خلال مستوى طموحها ومستوى أدائها وفجوة الأداء بينها وبين الشركة التي تختارها كنموذج.
طالب أصغر دوسة، سوسن جواد حسين، 2008	التغيير الإستراتيجي وانعكاسه على الأداء التنظيمي	التغيير الإستراتيجي (الروتيني والمحدود والجذري، وإعادة التوجه التنظيمي)	-	الأداء التنظيمي	تم التوصل إلى أن هناك تأثير معنوي للتغيير الإستراتيجي على الأداء التنظيمي مما يعني أن الأداء الفاعل للمنظمة يزداد بإحداث التغيير الإستراتيجي في الشركة لمبحوثة.
الدراسة الحالية	أثر التغيير الإستراتيجي على أداء المؤسسة الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن المستدام	التغيير الإستراتيجي (الروتيني، المحدود، الجذري، إعادة التوجه الإستراتيجي)	-	الأداء: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدام	تم التوصل إلى أن هناك تأثير معنوي لمستويات التغيير الإستراتيجي على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدام بالمجمع محل الدراسة.

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على الدراسات السابقة.

نلاحظ من خلال الجدول أن النتائج المتحصل عليها من خلال دراستنا الحالية إتفقت مع جميع الدراسات السابقة على وجود تأثير إيجابي للتغيير الإستراتيجي على أداء المنظمة، وقد إتفقت الدراسة الحالية إلى حد كبير مع دراسة (طالب أصغر دوسة، سوسن جواد حسين، 2008) التي هدفت إلى دراسة التغيير الإستراتيجي بمختلف مستوياته (التغيير الإستراتيجي الروتيني، التغيير الإستراتيجي المحدود، التغيير الإستراتيجي الجذري وإعادة التوجه الإستراتيجي) وهو ما تم التعرض إليه في دراستنا، إلا أنهما إختلفتا في نقطتين أساسيتين: الأولى تتعلق بالمتغير التابع وهو الأداء حيث تم دراسته بصفة شاملة وككتلة دون التفصيل في أبعاده أو مستوياته في دراسة (طالب أصغر دوسة)، أما في دراستنا الحالية فقد إعتدنا على أسلوب إداري حديث لقياس وتقويم الأداء وهي بطاقة الأداء المتوازن المستدام والتي تضم خمسة أبعاد، والنقطة الثانية تتمثل في نموذج الدراسة حيث أن دراسة (طالب أصغر دوسة) تناولت تأثير كل مستوى من مستويات التغيير الإستراتيجي على الأداء بصفة شاملة، أما في دراستنا الحالية فقد تعمدنا إلى دراسة تأثير التغيير الإستراتيجي بمستويات الأربعة مجتمعة ككتلة واحدة على كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدام (البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد النمو والتعلم، البعد البيئي والإجتماعي).

أما بالنسبة إلى دراسة كل من (Matthew S.Kratz , Edward J.Zajac, 2001) و (Irene Goll,et al, 2007) فقد تناولتا التغيير الإستراتيجي كمتغير وسيط يتأثر بعدة متغيرات أخرى على غرار موارد المنظمة، والقدرة على المعرفة التي تساهم في دفعه وتحديد إتجاهه ومن ثم يساهم بدوره في تحسين الأداء ككتلة واحدة.

أما دراسة (Kyung Min Park, 2007) فقد إختلف إتجاهها كلياً عن إتجاه دراستنا الحالية حيث إنطلقت من تحديد الفجوة في الأداء والكشف عن الثغرات الموجودة فيه ثم الإنطلاق في تحديد التغيير الإستراتيجي الذي من شأنه سد الفجوة وتحسين مستوى الأداء.

خلاصة الفصل

بعد إسقاط الجانب النظري ميدانيا من خلال دراسة حالة مجمع عمر بن عمر بالتركيز على كل من مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية ومؤسسة مطاحن عمر بن عمر، وبناءا على المعلومات التي تم التحصل عليها أثناء الزيارات الميدانية بالإعتماد على الإستبيان بالدرجة الأولى والمقابلة، إستطعنا الوقوف على واقع التغيير الإستراتيجي بالمجمع محل الدراسة حيث أجمعت آراء أفراد عينة الدراسة على تبني مجمع عمر بن عمر للتغيير الإستراتيجي وهو ما أكدته النتائج المتوصل إليها، والملاحظ أن التغييرات الإستراتيجية التي تتم يتبناها المجمع أهدافها توسعية بامتياز خاصة بالنسبة إلى شعبة الطماطم والمصبرات لأن المجمع لديه منحى خبرة جيد في هذا المجال كونها دخلت فيه منذ سنة 1984 وهو ما مكنها من التحكم في هذه الصناعة وتحصلها على حصة الأسد من الحصة السوقية وتغطيتها ل 50% من إحتياجات السوق من معجون الطماطم، وبالنسبة للعجائن الغذائية فقد إستطاع المجمع تنويع تشكيلة منتجاته وفي هذا المجال قام المجمع بخطوة جد هامة وتغيير جذري في أهدافه الإستراتيجية بعدما كان يعتمد على الملكية الخاصة لمختف وحداته الناتجة عن العمليات التوسعية التي يقوم بها، دخل في شراكة مع القطاع العام من خلال الإستحواذ على 60% من ملكية المؤسسة العمومية إياد الجزائر لصبح بعد ذلك شركة مطاحن البحر المتوسط.

وبالإعتماد على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدام المتمثلة في البعد المالي، بعد الزبائن، بعد النمو والتعلم، وبعد العمليات الداخلية والبعد البيئي والإجتماعي وبعد تحليل آراء العينة المبحوثة توصلنا بأن هذه الأبعاد تتأثر إيجابيا بعمليات التغيير الإستراتيجي التي يقوم بها المجمع محل الدراسة، وهي نفس النتيجة التي توصلت إليه العديد من الدراسات السابقة التي خاضت في الموضوع، وهذا دليل على أن إدارة التغيير الإستراتيجي بكفاءة وتوجيه أهدافه نحو تحسين والإرتقاء بمستويات أداء المنظمات الإقتصادية مبني على أسس ومقاربات علمية وعملية واقعية وليس إفتراضات نظرية فقط.

الخاتمة

يعد التغيير الاستراتيجي خيارا استراتيجيا فعالا من شأنه خلق التوازن بين المنظمة وبيئتها، وذلك من خلال تغيير رؤية المنظمة، وموقعها الاستراتيجي، وتنويع محفظة أنشطتها بتطوير منتجاتها أو إضافة منتجات جديدة، بدءا بتغيير المفاهيم والأفكار والثقافة السائدة وغرس ثقافة التغيير لدى العاملين من أجل تجنب مقاومتهم ورفضهم للتغيير، بالإضافة إلى التغييرات في الهياكل التنظيمية من أجل خلق توافق إستراتيجي بين الإستراتيجية الجديدة والتنظيم داخل المنظمة، ناهيك عن التغييرات التكنولوجية التي تعد المحور الرئيسي الذي يقف عليه استمرار المنظمة نظرا للتطورات الهائلة والسريعة في هذا المجال، خاصة بعد التوجه إلى رقمنة الاقتصاد وبروز العديد من المفاهيم كالإدارة الالكترونية والتجارة الالكترونية المبنية على نظم المعلومات والاتصال، بالإضافة إلى التطور المستمر في وسائل ونظم الإنتاج.

كما أن الأداء هو العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدف المنظمة الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرار وذلك بتحقيق مؤشرات أداء عالية، حيث يعتبر الأداء أداة للحكم الموضوعي على كفاءة المنظمة في استغلال مواردها، حيث يمكن للمنظمة من خلال قياسها للأداء معرفة المعلومات الهامة عن المنتجات والخدمات التي تقدمها والعمليات والأنشطة التي تقوم بها، بالإضافة إلى أن عملية تقييم الأداء في منظمات الأعمال يعمل على الكشف عن جميع الثغرات الموجودة بالمنظمة وتحديد طرق علاجها، ومتابعة تنفيذ اقتراحات وتوصيات العلاج حتى يتم تحقيق الأهداف.

نظرا لعجز الأساليب التقليدية لقياس وتقييم الأداء في تقديم صورة شاملة عن أداء المنظمة، فإن ذلك يفرض عليها ضرورة اعتماد مقاربات حديثة من شأنها تجاوز أوجه القصور الموجودة في الأساليب التقليدية لقياس وتقييم الأداء.

تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة من أدوات قياس وتقييم الأداء التي إستطاعت تجاوز النقائص والعجز الذي عرفته الأدوات التقليدية التي كانت مقتصرة على الجوانب المالية والعمل على تحقيق الأهداف قصيرة المدى، كما أنها كانت تقيس الأداء في الفترات الماضية فقط.

تقوم بطاقة الأداء المتوازن على ترجمة الأهداف الإستراتيجية وإستراتيجية المنظمة إلى مقاييس مالية وغير مالية متكاملة مقسمة على أربعة أبعاد هي، البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد النمو والتعلم، كل بعد من هذه الأبعاد يضم عدة مؤشرات تعكسه.

أدى بروز مفهوم إستدامة المنظمات كمقاربة فكرية حديثة إلى تطوير بطاقة الأداء المتوازن من خلال دمج المتغيرات الإجتماعية والبيئية، وذلك من أجل تقييم الأنشطة الإجتماعية للمنظمة، وسلوكها البيئي ومدى

محافظة على المحيط الذي تعيش فيه وتستمد منه مواردها وكيفية إستغلالها لهذه الموارد. وبناء على ذلك تم إضافة بعد خامس للبطاقة لتصبح بذلك بطاقة الأداء المتوازن المستدام.

لقد قمنا في دراستنا هذه بتسليط الضوء على واقع التغيير الإستراتيجي في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، أين تم إسقاطها ميدانيا على مجمع عمر بن عمر والوقوف على الإنعكاسات التي يحدثها التغيير الإستراتيجي بمستوياته الأربعة على أداء المجمع محل وفي هذا السياق إرثينا إلى إختيار بطاقة الأداء المتوازن المستدام كأداة لقياس وتقييم هذه الإنعكاسات على الأداء، وذلك من خلال قياس تأثير التغييرات الإستراتيجية على كل بعد من الأبعاد الخمسة المكونة للبطاقة.

بعد القيام بهذه الدراسة خلصنا إلى جملة من النتائج والتي يمكن إجمالها في ما يلي:

- أن التغيير هو ضرورة حتمية تواجهها المؤسسات الإقتصادية وهو ما يفرض عليها الإستعداد الدائم له تحسبا لأي طارئ قد يحدث حتى تتمكن من الإستجابة السريعة لهذه التغييرات والحفاظ على مكانتها في السوق؛
- يعد التغيير الإستراتيجي حلقة الربط بين المؤسسات الإقتصادية والبيئة الخارجية التي تعيش فيها وأن التحسين المستمر وتحيين المؤسسات من فترة إلى أخرى يعد شرطا أساسيا حتى تستطيع البقاء والإستمرار؛
- أن التغيير الإستراتيجي الناجح والفعال يجب أن يكون مبنيا على أسس علمية واضحة ودقيقة وأن لا يتم بطريقة عشوائية أو يترك للصدفة؛
- تعدد واختلاف المداخل والنظريات التي تناولت التغيير الإستراتيجي كمقاربة فكرية وإدارية فهناك من ذهب إلى دراسة العوامل والمتطلبات التي تدفع وتساهم في إحداث التغيير الإستراتيجي، في حين أن هناك من غاص في دراسة الإنعكاسات والتأثيرات التي يحدثها التغييرات الإستراتيجية على المنظمة.
- التغيير الإستراتيجي الفعال هو الذي لا يأتي كردة فعل على التغييرات التي تحدث في البيئة المحيطة، بل يكون إستباقيا عن طريق التخطيط المسبق له والمبادرة بإحداثه؛
- يحتاج التغيير الإستراتيجي إلى إدارة فعالة تضعه موضع التنفيذ وتتابعه وتهتم بجميع تفاصيله لضمان تحقيق الأهداف المرجوة منه؛
- تواجه عملية التغيير الإستراتيجي العديد من العقبات والصعوبات وأبرزها مقاومة التغيير من قبل العاملين وامتناعهم عنه وتفضيلهم للبقاء على الأوضاع القديمة، وهذا يستوجب على القائمين على التغيير الإستراتيجية ضرورة توعية وإشراكهم فيه منذ البداية من أجل سد هذه الفجوة؛

- أن بطاقة الأداء المتوازن المستدام من أكثر الأنظمة الحديثة فعالية ونجاعة في قياس وتقييم الأداء وذلك لتركيزها على خمسة أبعاد مختلفة تجمع بين المؤشرات المالية والمؤشرات الغير المالية، وتهتم بالمدى القصير والمدى البعيد، وهذا ما يساهم في تنفيذ وتقييم الإستراتيجية بنجاح مما يؤدي إلى تحقيق مستويات أعلى من الأداء؛
- تساهم بطاقة الأداء المتوازن المستدام في توفير إطار متكامل للعمل على ترجمة خطط وبرامج التغيير الإستراتيجي وتنفيذ الإستراتيجية الجديدة عن طريق تكميمها وترجمتها ضمن مستهدفات، وفي نفس الوقت تعمل على الرقابة على التنفيذ من أجل الكشف عن الانحرافات الإستراتيجية التي يمكن أن تحدث أثناء التنفيذ والعمل على تصحيحها، وفي الآخر تقوم بتقييم النتائج والتأثيرات التي أحدثتها هذه التغييرات والإستراتيجيات الجديدة على أداء المؤسسة والذي تم تصنيفه ضمن خمسة أبعاد: البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد النمو والتعلم، البعد البيئي والإجتماعي، وبذلك تتضح الرؤية حول الأداء الشامل للمؤسسة.
- وبعد إسقاط الجانب النظري ميدانيا على مجمع عمر بن عمر توصلنا إلى جملة من الإستنتاجات هي:
- إنسجام واستقرار إجابات أفراد عينة البحث في حدود جيدة وظهور مستويات متدنية من حالات الاختلاف وهذا يدل على الفهم الجيد لعبارات الإستبيان من جهة ومعرفتهم بما يجري داخل المؤسسة من جهة أخرى؛
- يتبنى المجمع محل الدراسة التغيير الإستراتيجي وهو لا يكون كردة فعل على التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية التي ينشط فيها بل يأتي كمبادرة وحركة إستباقية من أجل توسيع مجال النشاط وبسط لسيطرة على الأسواق التي ينشط فيها؛
- إستطاع مجمع عمر بن عمر أن يفرض هيمنته من خلال منتجه معجون الطماطم حيث إستطاع إقتسام السوق مع باقي المنافسين في هذه الشعبة بسيطرته على 50% من الحصة السوقية الإجمالية وهذا راجع إلى التغييرات الإستراتيجية والعمليات التوسعية التي قام بها من خلال الإنتشار الجيد عبر عدة ولايات من جهة، والخبرة الكبيرة التي يمتلكها في هذا المجال من جهة أخرى؛
- النشاط الإنتاجي لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية، ومؤسسة مطاحن عمر بن عمر لا يخلف أضرار سلبية على البيئة،
- يولي المجمع محل الدراسة إهتمامه بالجوانب الإجتماعية من خلال إمتصاصه للبطالة و قيامه بالعديد من النشاطات الإجتماعية التي تقدم فيها التبرعات والمساعدات للفئات المعوزة؛

- التغييرات الإستراتيجية التي يتبناها المجمع محل الدراسة هي تغييرات إستراتيجية محدودة بالدرجة الأولى حيث يعتمد على إستراتيجية التغلغل في السوق بمنتجات متنوعة خاصة بالنسبة للعجائن الغذائية التي تحتوي على 27 نوعا منها، بالإضافة إلى توسيع مجال إنتشار وحداتها الإنتاجية والدخول إلى أسواق جديدة محلية وأجنبية؛
 - وجود علاقة إرتباط قوية وموجبة بين التغيير الإستراتيجي وأداء المجمع محل الدراسة؛
 - ساهمت التغييرات الإستراتيجية بمجمع عمر بن عمر في التأثير الإيجابي على أدائه، وهو ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية للدراسة؛
 - وجود علاقة إرتباط قوية بين كل من البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد النمو والتعلم، البعد البيئي والاجتماعي، وعمليات التغيير الإستراتيجي التي قام بها المجمع محل الدراسة؛ من خلال النتائج التي تم التوصل إليها يمكن إثبات صحة الفرضيات الفرعية التي تم وضعها والتي مفادها:
 - الفرضية الأولى: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للتغيير الإستراتيجي على أداء مجمع عمر بن عمر من المنظور المالي"، تعتبر هذه الفرضية محققة.
 - الفرضية الثانية: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للتغيير الإستراتيجي على أداء مجمع عمر بن عمر من المنظور الزبائن"، تعتبر هذه الفرضية محققة.
 - الفرضية الثالثة: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للتغيير الإستراتيجي على أداء مجمع عمر بن عمر من منظور العمليات الداخلية"، تعتبر هذه الفرضية محققة.
 - الفرضية الرابعة: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للتغيير الإستراتيجي على أداء مجمع عمر بن عمر من منظور النمو والتعلم"، وهذه الفرضية محققة.
 - الفرضية الخامسة: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للتغيير الإستراتيجي على أداء مجمع عمر بن عمر من المنظور البيئي والاجتماعي"، وهذه الفرضية محققة.
- بناء على النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الجانب النظري والتطبيقي لهذه الدراسة يمكن الخروج بالإقتراحات التالية:
- ضرورة فهم وإدراك المسيرين في المؤسسات الإقتصادية وخاصة الجزائرية منها بأهمية التغيير الإستراتيجي ودوره الفعال في مجابهة التحديات والتغييرات التي تفرضها البيئة الخارجية؛
 - غرس ثقافة التغيير داخل المؤسسات الإقتصادية الجزائرية من أجل ضمان التنفيذ الناجح لبرامج التغيير وتجنب مقاومة العمال له؛

- على المؤسسات الإقتصادية خاصة الجزائرية منها مواكبة التطور في أساليب الإدارة الحديثة وبالأخص في مجال مراقبة التسيير وذلك بدعم الأساليب التقليدية لتقييم الأداء التي تركز على الجانب المالي فقط بأساليب تأخذ بعين الاعتبار العوامل التسييرية الأخرى؛
- ضرورة مراجعة إستراتيجيات المؤسسة باستمرار وتحسينها من فترة لأخرى من أجل مجازات ديناميكية البيئة سواء الداخلية أو الخارجية؛
- ضرورة الإهتمام الكبير بوظيفة البحث والتطوير وجعلها ركنا أساسيا داخل كل مؤسسة وذلك لما توفره من إمتيازات خاصة بالنسبة للإبداع وابتكار منتجات متميزة وجديدة؛
- على إدارة المؤسسات الإقتصادية فهم واستيعاب المزايا والفوائد التي توفرها بطاقة الأداء المتوازن المستدام عند تقييم الأداء ومساهمتها في تقديم صورة شاملة عن الأداء الكلي للمؤسسة سواء أدائها الداخلي والممثل ببعد العمليات الداخلية وبعد النمو والتعلم، أو أدائها الخارجي والذي يعكسه بعد الزبائن والبعد البيئي والإجتماعي، والبعد المالي، حيث أن أداءها الداخلي هو المسؤول عن النتائج التي يحققها الأداء الخارجي؛
- التركيز على بعد النمو والتعلم من خلال الإهتمام أكثر بالعاملين وتنمية قدراتهم سواء الفكرية أو المهنية، كونه القاعدة الأساسية التي تنطلق منها عملية تحسين الأداء وذلك راجع إلى العلاقة السببية بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدام.

قائمة المراجع

1. المراجع باللغة العربية

أ - الكتب

- (1) أسامة محمد السيد، (2015): إدارة التغيير التربوي، الأردن: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
- (2) أحمد بن عيشاوي، (2013): إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- (3) أثمار عبد الرزاق، (2017): إستراتيجية التكامل وإعادة الهندسة، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- (4) أثمار عبد الرزاق محمد، (2015): إستراتيجية التكامل وإعادة الهندسة وأثرها على الأداء الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- (5) أكرم محسن الياسري، كاظم الخالدي، (2015): مستجدات فكرية في عالم إدارة الأعمال، الأردن: الدار المنهجية للنشر والتوزيع.
- (6) إحسان محمد ضمين ياغي، نعمة عباس الخفاجي، (2014): التغيير التنظيمي من منظور بطاقة الأداء المتوازن، الطبعة الأولى، الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع.
- (7) السعيد عبد الرزاق بن حسين، (2002): إقتصاد وتسيير المؤسسة، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- (8) بلال خلف السكارنة، (2009): التطوير التنظيمي والإداري، الطبعة الأولى، الأردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع.
- (9) بلكبير بومدين، (2009): إدارة التغيير والأداء المتميز في المنظمات العربية، الطبعة الأولى، دبي: دار العالم العربي للنشر والتوزيع.
- (10) بهاء الدين المنجي العسكري، أنعام الحياي، (2015): إدارة التغيير في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي.
- (11) ثروت مشهور، (2010): إستراتيجيات التطوير الإداري، ، الطبعة الأولى، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- (12) حازم حمدي موسى، (2014): إدارة التغيير الإستراتيجي الأمريكية الشاملة، الطبعة الأولى، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- (13) حسين أحمد الطروانة، أحمد يوسف عريقات، توفيق صالح عبد الهادي، شحادة العرموطي، (2012): نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- (14) حسين محمود حريم، (2006): تصميم المنظمة، الطبعة الثالثة، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- (15) حسين حريم، (2009): السلوك التنظيمي، الطبعة الثانية، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- (16) حسن محمد أحمد محمد مختار، (2008): الإدارة الإستراتيجية، مصر: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.

- 17) خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم حمود، (2009): **نظرية المنظمة**، الطبعة الرابعة، الأردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع.
- 18) خضر مصباح الطيطي، (2011): **إدارة التغيير**، الطبعة الأولى، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 19) خضر مصباح الطيطي، (2011): **إدارة وصناعة الجودة**، الطبعة الأولى، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 20) رحاب محمد عبد الرحمان، (2015): **"أثر الإدارة بالقيم على الأداء المتوازن"**، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 21) زيد منير عبوي، (2009): **التخطيط والتطوير الإداري**، الطبعة الأولى، الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع.
- 22) زيد منير عبوي، (2007): **إدارة التغيير والتطوير**، الطبعة الأولى، الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- 23) سامح عبد المطلب عامر، محمد سيد قنديل، (2010): **التطوير التنظيمي**، الطبعة الأولى، الأردن: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- 24) سليمان زيدان، (2017): **إستراتيجيات إدارة الوقت والتغيير**، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- 25) سعد علي ربحان المحمدي، (2017): **الإدارة الإستراتيجية وإدارات معاصرة**، المجلد الأول، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 26) سعد علي ربحان المحمدي، (2017): **الإدارة الإستراتيجية وإدارات معاصرة**، المجلد الثاني، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 27) سعد علي ربحان المحمدي، (2017): **الإدارة الإستراتيجية وإدارات معاصرة**، المجلد الثالث، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- 28) سيد سالم عرفة، (2012): **إتجاهات حديثة في إدارة التغيير**، الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع.
- 29) شاكر احمد بن الصالح، خالد محمد الصريمي، (2015): **الجودة الشاملة**، الأردن: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- 30) شراز حايك سي حايك، (2018): **إعادة هندسة العمليات الإدارية**، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- 31) صلاح الدين أكاسي، (2005): **إدارة المعرفة**، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 32) طارق طه، (2006): **السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت**، مصر: دار الفكر الجامعي.
- 33) طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، (2017): **الإدارة الإستراتيجية**، الطبعة الأولى، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

- 34) طاهر محسن منصور الغالبي، وائل صبحي إدريس، (2009): **توجيه الأداء الإستراتيجي الوصف والمحاذاة**، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 35) طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، (2009): **أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن**، الطبعة الأولى، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 36) عاكف لطفي خصاونة، (2011): **إدارة الإبداع والابتكار**، الطبعة الأولى، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 37) عادل هادي حسين البغدادي، هاشم فوزي دباس العبادي، (2010): **التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة**، الطبعة الأولى، عمان: دار الوراق للنشر والتوزيع.
- 38) عبد الرحيم محمد، (2009): **قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي**، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 39) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، (2009): **بطاقة الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي**، مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- 40) عز الدين علي السويسي، نعمة عباس الخفاجي، (2014): **الميزة التنافسية وفق منظور إدارة التغيير التنظيمي**، الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع.
- 41) عدنان يوسف العتوم، قاسم محمد الكوفحي، (2018): **القيادة والتغيير**، الأردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 42) عصام عبد الوهاب الدباغ، أمل سعود عبد العزيز العبيدي، (2015): **تقويم الأداء الإداري للمشاريع**، الطبعة الأولى، عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
- 43) علاء محمد سيد قنديل، (2010): **القيادة الإدارية وإدارة الابتكار**، الطبعة الأولى، الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- 44) علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، (2011): **الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف**، الطبعة الأولى، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- 45) فاضل حمدي القيسي، علي حسون الطائي، (2014): **الإدارة الإستراتيجية**، الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- 46) فاروق عبده فليه، محمد عبد المجيد، (2005): **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**، الطبعة الأولى، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 47) ماجد عبد المهدي مساعد، (2013): **إدارة المنظمات**، الطبعة الأولى، الأردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع.

- 48) مجيد الكرخي، (2007): **تقويم الأداء باستخدام النسب المالية**، الطبعة الأولى، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- 49) محمد يوسف النمران العطيات، (2006): **إدارة التغيير**، الطبعة الأولى، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 50) محمد عبد الوهاب حسن العشماوي، (2014): **دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات .
- 51) محمد الصيرفي، (2007): **إدارة التغيير**، الطبعة الأولى، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- 52) محمد هاني محمد، (2014): **إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال قياس الأداء المتوازن**، الأردن: دار المعتز للنشر والتوزيع.
- 53) محمد سرور الحريري، (2015): **المحاسبة الإدارية المتقدمة**، الأردن: الدار المنهجية للنشر والتوزيع.
- 54) محمد عدنان أبو الراغب، مها رشيد شاويش، (2015): **منهج الجودة الياباني الكايزن**، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- 55) محمود عبد الفتاح رضوان، (2013): **تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن**، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- 56) مدحت أبو النصر، (2008): **الأداء الإداري المتميز**، الطبعة الأولى، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- 57) مسلم علاوي السعد، محمد حسين منهل، هاشم فوزي العبادي، (2012): **بطاقة العلامات المتوازنة مدخل للإدارة المستدامة**، بيروت: دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع.
- 58) مصطفى يوسف، (2016): **إدارة الأداء**، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 59) موسى اللوزي، (2009): **التطوير التنظيمي**، الطبعة الثالثة، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 60) نعيم إبراهيم الظاهر، (2010): **أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها**، الطبعة الأولى، الأردن: عالم الكتب الحديث.
- 61) نعمة عباس الخفاجي، إحسان محمد ياغي، (2015): **إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية**، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن.
- 62) هاشم حمدي رضا، (2010): **إدارة التحول والقيادة الفعالة**، الطبعة الأولى، الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع.

ب - الرسائل والأطروحات (الأعمال الغير منشورة)

- (1) العيد قريشي، (2016): "علاقة التكامل العمودي كخيار إستراتيجي للنمو بأداء المؤسسة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- (2) أحمد إبراهيم إدغيش، (2016): مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم شبكة الأقصى الإعلامية، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- (3) بورصاص وداد، (2008): دور المورد البشري في إدارة التغيير بالمؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة العربي التبسي، تبسه، الجزائر.
- (4) برباوي كمال، (2015): دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي، أطروحة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.
- (5) حامد عبد الكريم سليمان سامح، (2016): درجة تطبيق الجامعات الفلسطينية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بتحسين إتخاذ القرارات الإدارية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- (6) حميدة زرقوط، (2014): دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة.
- (7) حسام عبد الكريم عاشور، (2015): "إستخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس أداء المستشفيات الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، فلسطين.
- (8) خاتمة لواتي، (2013): تسيير التغيير في ظل تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
- (9) دحماني عزيز، (2015): مساهمة الإنفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.
- (10) ربي تيسير التيمي، (2013): المهارات القيادية الأزمة لإدارة التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين.
- (11) رقام ليندة، (2014): دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس، سطيف.
- (12) ريغة أحمد الصغير، (2014): تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة 2، قسنطينة، الجزائر.
- (13) ريناتا حدادين، (2014): أثر إدارة علاقات الزبائن على الأداء التنظيمي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

- 14) صالح بلاسكة، (2012): قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.
- 15) صليحة بوصدوري، (2015): الإبداع كمدخل لتسيير التغيير في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، باتنة.
- 16) عادل بومجان، (2015): تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- 17) عبد الصمد سميرة، (2016): دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- 18) عواطف بتن أحمد حماد العصيمي، (1996)، التعلم التنظيمي ودوره في عملية التغيير الاستراتيجي في الجامعات السعودية، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية.
- 19) عمر تمجدين، (2013): دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- 20) عرقوب وعلي، (2015): دور لوحة القيادة المستقبلية في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق رضا الزبون في ظل التوجه نحو حوكمة المؤسسات، أطروحة دكتوراه، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر.
- 21) عريوة محاد، (2014): دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.
- 22) كامل أحمد إبراهيم أبو ماضي، (2015): قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان.
- 23) محمد عصام فتحي ثابت، (2016): "دور تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في رفع كفاءة الأداء المهني للمدقق الداخلي"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 24) محمد حسين عساف، (2013)، "إدارة الصراعات التنظيمية وأثرها في التغيير الإستراتيجي للمنظمة"، أطروحة دكتوراه، جامعة سانت كليمنتس، العراق.
- 25) محمد فتحي عصام ثابت، (2016): دور تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في رفع كفاءة الأداء المهني للمدقق الداخلي في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 26) محمد قرشي، (2014): التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- 27) محمد تريكي البطاينة (2007): أثر إدارة المعرفة على الأداء والتعلم التنظيمي في المصارف الأردنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة عمان، الأردن.

- (28) مريم بدودة، (2014): "إستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقويم الأداء الشامل للمؤسسة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة قسنطينة 2، الجزائر.
- (29) مزغيش عبد الحليم، (2012): تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر 3، الجزائر.
- (30) ملاك زكري حمدي حجازي، (2015): "دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق مبادئ الجامعة الإسلامية بغزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- (31) موسي سهام، (2014): مساهمة في بناء نموذج قياس أثر المحاذاة الإستراتيجية لتكنولوجيا الانترنت على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- (32) ناهد عثمان علي، (2013)، أثر مكونات الإدارة الإستراتيجية في التغيير الإستراتيجي: دور الثقافة التنظيمية بالتطبيق على قطاع الإسمنت بولاية نهر النيل، أطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- (33) نضال فاروق أبو غبن، (2016): مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء جامعة الأقصى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ت - المقالات المنشورة في المجلات العلمية:**
- (1) إياد حماد، (2011): أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والإدارية (العدد الرابع).
- (2) باسل محمد حسن العزاوي، صباح نويف رحيمة المياحي، طيبة ماجد حميد، (2014): دور إدارة المعرفة في الأداء المنظمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة (العدد 42).
- (3) بشرى عباس محمد، (2015): تأثير الرضا الوظيفي في الأداء المنظمي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21 (العدد 81).
- (4) سارة عزازية، عمر جنينة، شوقي جدي، (2017): المعوقات المؤثرة على استخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية، مجلة الباحث (العدد 17).
- (5) طالب أصغر دوسة، سوسن جواد حسين، (2008): "التغيير الإستراتيجي وانعكاساته على الأداء التنظيمي"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 69.
- (6) قاسم محمد عبد الله البعاج، نجم عبد عليوي الكرعوي، (2015): تقييم كفاءة أداء الشركة العامة المطاطية في الديوانة باستخدام المؤشرات المالية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة (العدد 43).

(7) ماضي زين العابدين، (2015): بطاقة الأداء المتوازن كنظام متكامل لصياغة وتنفيذ الرؤية الإستراتيجية لتقييم الأداء لمؤسسات الإسمنت العمومية الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 41، جامعة محمد خيضر بسكرة.

(8) ماهر صبري، (2009): القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 78.

(9) مثنى سعد ياسين، شعيب محمد شريف، (2018): در نظم إدارة المعرفة في تحقيق التغيير الإستراتيجي، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 7، العدد 26.

(10) محمد رحمة فنجان، (2018): التغيير الإستراتيجي وأثره في خلق ميزة تنافسية للمنظمات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخاص بالمؤتمر العلمي السابع.

(11) محمد زرقون، دور القيادة في إدارة التغيير لتعزيز الريادة بالمؤسسات الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 11، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011.

(12) معن وعد الله المعاضيدي، (2018): إسهامات قدرات تقانات المعلومات من خلال خفة الحركة الإستراتيجية في إدارة التغيير الإستراتيجي، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية الاقتصادية (المجلد 8، العدد 2).

(13) نادية راضي عبد الحليم، (2005): دمج المؤشرات البيئية في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور المنظمات في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية (المجلد 21، العدد 2)، جامعة الأزهر، مصر.

(14) نجوم قمازي، مراد كواشي، (2016): تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتعظيم قيمة المؤسسة الاقتصادية بين تحديات الواقع ورهانات المستقبل، مجلة دراسات (العدد 27).

(15) نسرين جاسم، عليا جاسم، (2014): دور التفكير الإستراتيجي في الأداء المنظمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة (العدد 38).

ث - المداخلات المقدمة خلال الملتقيات والمؤتمرات العلمية:

(1) حيدر خضر سليمان، دور الأنماط القيادية في تحديد نمط التغيير لدى العاملين، المؤتمر العلمي الدولي حول إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 21-24 أبريل 2008.

(2) فريد كورتل، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير، الملتقى العلمي الدولي حول إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 21-24 أبريل 2008.

(3) كمال رزيق، فريد كورتل، إدارة التغيير وإستراتيجيات رأس المال البشري في سوق تنافسي، المؤتمر العلمي الدولي الثامن حول إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 21-24 أفريل 2008.

(4) نوي طه حسين، ضيف أحمد، الإستعداد للتغيير الإستراتيجي من خلال تفعيل دور تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، يومي 18-19 ماي 2011.

2- المراجع باللغة الأجنبية

Ouvrages :

- 1) Asil Alkaya, Erdem Hepaktan, (2003) : **Organizational Change** , Yönetm VE Ekonomi, Cilt:10, Say 1.
- 2) Bharat Vagadia, (2014) : **Enterprise Governance Driving Enterprise Performance Through Strategic Alignment** , London : Springer.
- 3) Bernard Matoury,(2009):**control de gestion sociale**, Vuibert, 6ème édition, paris.
- 4) Ellen R. Auster, Krista K. Wylie, Michael S. Valente, (2005) : **Strategic Organizational Change Building Change Capabilities in Your Organization**, New York : Palgrave Macmillan.
- 5) francoise giroud ,(2004):**contrôle de gestion et pilotage de la performance**, 2ème édition , France.
- 6) Fred David, (2011): **Strategic management concepts and cases**, New Jersey : Prentice Hall, 13 th Edition.
- 7) Grégory Wegmann, (2000) : **Les tableaux de bord stratégiques: Analyse comparative d'un modèle nord-américain et d'un modèle suédois**.
- 8) John Thompson, Frank Martin, (2005) : **Strategic Management – Awareness and Change** -, London: Business Press.
- 9) Julia Balogun, Veronica Hope Hailey, Stefanie Gustafsson, (2016) : **Exploring Strategic Change**, United Kingdom : Pearson Education Limited.
- 10) Johnson. G, Scholes. K, Whittington.R, (2011) : **Stratégique**, France : Pearson Education.
- 11) Laurie K Lewis, (2011): **Organizational Change Creating Change Through Strategic Communication**, United Kingdom : Wiley.
- 12) Michel Marchesnay, (2004) : **Management Stratégique**, France : édition de l' Adreg.
- 13) Olivier. M, (2009) : **Dico du Manager**, Paris : Dunod.
- 14) Paul Niven, (2002) : **Balanced Scorecard Step By Step : Maximizing Performance and Maintaining Results**, Second Edition, Jhon Wiley and Sons.
- 15) stephen de Robbins, (2014) : **Managment dans le cadre du mondialisation**, Paris, France : Edition Nouveaux Horizon.

Articles publiés dans revues scientifiques :

- 1) Anjali Sastry, (1997) : **Problems and Paradoxes in a Model of Punctuated Organizational Change**, Administrative Science Quarterly, Vol. 42, No. 2.

- 2) Claudia Peus, Dieter Frey, Marit Gerkhardt, Peter Fischer, (2009) , **Leading and Managing Organizational Change Initiatives**, Management Revue, Vol. 20, No. 2.
- 3) David Ravasi, Nelson Phillips (2011) : **Strategies of Alignment : organizational identity management and strategic change at bang and olufsen**, Journal of Strategic organization, Vol 9, No 2.
- 4) Henry Mintzberg, Frances Westley, (1992) : **Cycles OF Organizational Change**, Strategic Management Journal, Vol. 13.
- 5) Helisse Levine, Nicole J. Christian, Beverly P. Lyons, (2013) : **Organizational Change Skill Acquisition and Change Agency Preparedness in U.S. NASPAA-Accredited MPA Programs**, Journal of Public Affairs Education, Vol. 19, No. 3.
- 6) Heike Bruch, Peter Gerber, Victoria Maier , (2005) : **strategic change decisions : Doing The Right change Right**, Journal of change Management, vol 5, No1.
- 7) Irene Goll, Nancy Brown Johnson, Abdul A. Racheed, (2007) : **"Knowledge Capability, Strategic change and Firm Performance"**, Journal of Management Decisoin, Vol 45 N 02.
- 8) Iraj Tavakoli, Keith J. Perks, (2001) : **the development of a strategic control system for The management of strategic change**, journal of strategic change 10.
- 9) Javier Llorens, Luis M. Molinero, Antonio J. Verdu, (2005) : **Flexibility of manufacturing systems, strategic change and performance**, International Journal of Production Economics, 98.
- 10) James M. Bloodgood, J. L. Morrow and Jr, (2000) : **Strategic Organizational Change Within An Institutional Framework**, Journal of Managerial Issues, Vol. 12, No. 2.
- 11) John Amis , Trevor Slack and C.R. Hinings, (2004): **Strategic Change and the Role of Interests**, Power, and Organizational Capacity, Journal of Sport Management, vol 18.
- 12) Kung Min Park, (2007) : **"Antecedents of Convergence and Divergence in Strategic Positioning : The Effects of Performance and Aspiration on The Direction of Strategic change"**, Journal of organization Science, Vol 18 N 3.
- 13) Kelly D. Martin, Jean L. Johnson and John B. Cullen, (2009), **Organizational Change, Normative Control Deinstitutionalization, and Corruption**, Business Ethics Quarterly, Vol. 19, No. 1.
- 14) Kaplan . R , Norton . D, (1996) : **Using The Balanced scorecard as a strategic management system**, Harvard business Review , vol 74 .
- 15) Kevin Zheng Zhou, David K Tse and Julie Juan Li, (2006): **Organizational changes in emerging economies: drivers and consequences**, Journal of International Business Studies, Vol. 37, No. 2.
- 16) Martyn Pitt , (2005) : **A Dynamic model of strategic change in growth oriented firms**, Journal of strategic change, Vol 14.

- 17) Matthew S.Kraatz, Edward J.Zajac, (2001) : "**How Organizational Resources Affect Strategic change and Performance in Turbulent Environments**", Journal of Organization Science, Vol 12 N 05.
- 18) Marie McKendall, (1993) : **The Tyranny of Change: Organizational Development Revisited**, Journal of Business Ethics, Vol. 12, No. 2.
- 19) Norton. D, **The Balanced Scorecard, Use Strategy Maps to Communicate your Strategy**, Harvard Business School Publishing, Volume 01, Number 02, November - December 1999.
- 20) Nils Goran Olve, (2004) : **Twelve Years Later : Understanding and Realizing the Value of Balanced Scorecards**, Ivey Business Journal, Vol 68, No 05.
- 21) Paul Dainty, Andrew Kakabadse, (1990) : **Organizational Change: A Strategy for Successful Implementation**, Journal of Business and Psychology, Vol. 4, No. 4.
- 22) Robert S. Kaplan, David P. Norton, (2001) : **The Strategy-Focused Organization**, STRATEGIC MANAGEMENT, Vol. 23, No. 1.

Papiers présenté lors de séminaires et colloques :

- 1) Christophe Germain, Stéphane Trébucq : (2004), **La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions**, Semaine sociale Lamy – 18 octobre 2004.
- 2) Muhammad Aliuddin Khan, Muhammad Hashim, (2014), **Organizational Change: Case Study of General Motors**, ASEE 2014 Zone I Conference, University of Bridgeport, Bridgeport, USA, April 3-5, 2014.

الملاحق

الملحق رقم (01): استثمار البحث

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة باجي مختار - عنابة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: تسيير منظمات

استثمار بحث

تحية طيبة.....أما بعد:

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإمتحانة، والتي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي

نقوم بإعدادها قصد استكمال أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير بعنوان:

أثر التغيير الإستراتيجي على أداء المؤسسة الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن

المستدام - دراسة حالة مجمع عمر بن عمر -

لذا نأمل تفضلكم بالإجابة على مختلف العبارات بوضع العلامة (/) في الخانة المناسبة بكل

صدق ومصادقية لما لذلك من أثر على صحة النتائج. مع العلم أن هذه الأجوبة ستعالج بسرية تامة

وسيتم إستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الأستاذ المشرف:

أ.د. بوقلقول الهادي

الباحثة:

غجاتي إبتسام

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

ضع علامة (X) في الخانة المناسبة

1-الجنس ذكر ☐ أنثى ☐

2-السن

أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى 40 سنة ☐

من 41 إلى 50 سنة ☐ 51 سنة فما فوق ☐

3-المستوى التعليمي

ليسانس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐

4-المركز الوظيفي الحالي

مدير ☐ نائب مدير ☐ رئيس قسم ☐ نائب رئيس قسم ☐ رئيس مصلحة ☐

5-الأقدمية في العمل

أقل من 05 سنوات ☐ من 05 إلى 10 سنوات ☐ من 11 سنة إلى 15 سنة ☐

ضع علامة (X) في الخانة المناسبة

الجزء الثاني: بيانات حول التغيير الإستراتيجي في المؤسسة

موافق ق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الفقرات
أ - التغيير الإستراتيجي الروتيني					
					1- تقوم المؤسسة بتغيير أساليب الترويج والإعلان لمنتجاتها أو علامتها من فترة إلى أخرى
					2- تقوم المؤسسة بتصميم مواقع العمل بما يتوافق ومتطلباته
					3- يخضع العمال بالمؤسسة إلى دورات تدريبية من أجل إكتساب معارف ومهارات جديدة
					4- تقوم المؤسسة بإحداث تغييرات آنية ومحدودة عندما تدرك أن زبائنها غير راضين عن جودة المنتجات المقدمة
					5- تتجاوب المؤسسة مع التغييرات الحاصلة في أسعار المنتجات المنافسة وتغير أسعار منتجاتها وفق سياق المنافسة الحالية
					6- تسعى المؤسسة إلى توسيع حصتها في السوق من خلال تقديم أسعار تنافسية
ب - التغيير الإستراتيجي المحدود					
					7- تقوم المؤسسة بإدخال تحسينات وتعديلات محدودة على منتجاتها من فترة إلى أخرى
					8- تقوم المؤسسة بطرح منتجات جديدة ضمن نفس خطوط الإنتاج الحالية إلى أسواقها الحالية
					9- تقوم المؤسسة بتوسيع قنوات التوزيع ومجال انتشارها والدخول إلى أسواق جديدة بنفس تشكيلة منتجاتها الحالية
					10- تعمل المؤسسة على طرح منتجات جديدة إلى أسواق جديدة تماما
					11- تقوم المؤسسة بإدخال تقنيات وتكنولوجيات حديثة لتطوير عملياتها الإنتاجية والإدارية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
ج- التغيير الإستراتيجي الجذري					
					12- تقوم المؤسسة بإعادة تصميم هيكلها التنظيمي كليا إذا استدعى الأمر ذلك
					13- تقوم المؤسسة بسحب بعض المنتجات واستبدالها بمنتجات جديدة إذا تطلب الأمر ذلك
					14- تسعى المؤسسة إلى الاندماج مع مؤسسات أخرى تعمل في نفس نشاطها
					15- يتم تغيير ثقافة المؤسسة بما يتماشى مع أهدافها الجديدة ضمن أجل زمني طويل نسبيا
					16- تقوم المؤسسة بابتكار منتجات جديدة من حين لآخر
د - إعادة التوجه الإستراتيجي					
					17- تقوم المؤسسة بتغيير أهدافها الإستراتيجية ورسالتها كلما تطلب الأمر ذلك
					18- تسعى المؤسسة إلى الاندماج مع مؤسسات أخرى تعمل في نشاط مختلف عن نشاطها
					19- تسعى المؤسسة إلى تغيير ميدان نشاطها الحالي والتوجه نحو ميدان آخر
					20- تقوم المؤسسة بإدخال تكنولوجيا جديدة إلى نشاطها تختلف تماما عن التكنولوجيا الموجودة إذا استدعى الأمر ذلك

ضع علامة (X) في الخانة المناسبة

الجزء الثالث: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدام

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات
أ - البعد المالي					
					1- الإيرادات المالية للمؤسسة تتأثر طرديا مع التغييرات التنظيمية
					2- تعمل المؤسسة باستمرار على البحث عن أحسن الأساليب لتخفيض تكاليف إنتاجها
					3- تحقق المؤسسة عوائد جيدة على الإستثمارات التي تقوم بها
					4- لدى المؤسسة القدرة على الوفاء بالتزاماتها المالية
					5- تلجأ المؤسسة إلى مصادرها الذاتية لتمويل استثماراتها الجديدة
					6- تتمتع المؤسسة بوضعية مالية جيدة
ب - بعد الزبائن					
					7- توسع المؤسسة حصتها السوقية من خلال تقديم منتجات يرغبها الزبائن
					8- تحرص المؤسسة على الإستجابة السريعة لطلبات الزبائن
					9- تعتمد المؤسسة على تحديد جودة منتجاتها بناءا على رغبات وتطلعات الزبائن
					10- تلتزم المؤسسة بطرح المنتجات في الأوقات المناسبة وبأسعار تنافسية
					11- تعمل المؤسسة على توسيع قنوات توزيع منتجاتها بما يتناسب مع حجم الطلب عليها
					12- يتزايد عدد زبائن المؤسسة كلما زادت تنوع المنتجات التي تقدمها المؤسسة
					13- تستهدف المؤسسة من خلال أسعار منتجاتها شرائح افراد المجتمع ذات الدخل المتوسط والضعيف

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
ج- بعد العمليات الداخلية					
					14- تتميز منتجات المؤسسة بجودة عالية مقارنة بما يقدمه المنافسون
					15- تتوفر المؤسسة على أحدث الأساليب التكنولوجية التي تستخدمها في إنجاز مختلف نشاطاتها
					16- تخفض المؤسسة تكاليف إنتاجها عن طريق تخفيض حجم المنتجات المعيبة
					17- تحرص المؤسسة على مراعاة معايير الجودة في إنتاج منتجاتها
					18- أداء العمال بالمؤسسة في تحسن مستمر
					19- يتم استخدام المواد الأولية بشكل أمثل ودون هدر أو إسراف
ت- بعد النمو والتعلم					
					20- يخضع العاملون بالمؤسسة إلى برامج تدريبية تتماشى مع احتياجاتهم الوظيفية
					21- تعتمد المؤسسة على نظام حوافز متنوع (مادي و معنوي) يرتبط مباشرة بإنتاجية العامل
					22- يزداد عدد العمال بالمؤسسة تماشياً مع توسع نشاطها
					23- تشجع المؤسسة العمال على الإبداع من خلال تخصيص ميزانية معتبرة للبحث والتطوير
					24- عدد حوادث العمل بالمؤسسة في انخفاض ملحوظ نتيجة تطبيق معايير السلامة المهنية
					25- تعتمد المؤسسة نظام مرناً للأجور يتغير مع تغير قدرات وكفاءة العمال
ث- البعد البيئي والاجتماعي					
					26- تسعى المؤسسة إلى ترشيد استهلاكها للكهرباء والغاز والماء
					27- تقوم المؤسسة بإعادة تدوير الفضلات الناتجة عن العمليات الإنتاجية واستغلالها من جديد
					28- تدعم المؤسسة القوانين المتعلقة بحماية البيئة وتعمل على تطبيقها
					29- تنتج المؤسسة منتجات صديقة للبيئة
					30- تتوافق رسالة المنظمة وأهدافها مع تقاليد وقيم المجتمع
					31- تقدم المؤسسة المساعدات والتبرعات في إطار النشاطات الاجتماعية التي تقوم بها
					32- تقوم المؤسسة باستخدام الطاقات المتجددة في نشاطاتها
					33- تلعب العلاقات العامة دوراً كبيراً في تكوين موقف إيجابي اتجاه منتجات وعلامة المؤسسة

الملحق رقم (02): قائمة المحكمين

الإسم واللقب	الرتبة الوظيفية	الجامعة
الهادي بوقلقول	أستاذ تعليم عالي	جامعة باجي مختار عنابة
كمال حمانة	أستاذ تعليم عالي	جامعة باجي مختار عنابة
كمال سماش	أستاذ محاضر أ	جامعة باجي مختار عنابة
بومدين بلكبير	أستاذ محاضر أ	جامعة 8 ماي 1945 قالمة
بن وارث عبد الرحمن	أستاذ محاضر أ	جامعة باجي مختار عنابة
لزهر قيدوم	أستاذ محاضر ب	جامعة 8 ماي 1945 قالمة