



التغيير التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر -قائمة - للفترة (2010- 2019)

Organizational change to improve the performance of economic firms from the perspective of the balanced scorecard - Case Study of Amor Benamor Mills (Guelma) for the period (2010- 2019) -

إبتسام غجاتي¹، الهادي بوقلقول²

1 -جامعة باجي مختار عنابة، مخبر المالية الدولية ودراسات الحوكمة والنهوض

الاقتصادي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،
ibtissem.redjati@gmail.com

2 -جامعة باجي مختار عنابة، مخبر المالية الدولية ودراسات الحوكمة والنهوض

الاقتصادي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
boukalahdi@gmail.com

تاريخ القبول: 2021-12-07

تاريخ الاستلام: 2020-04-29

الملخص-

إن الهدف من هذه الدراسة هو الوقوف على مدى تأثير أداء مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بالتغييرات التنظيمية التي تقوم بها، حيث تم التعرض إلى التغيير التنظيمي من خلال مجالاته الأربعة وهي: التغيير الإستراتيجي، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير التكنولوجي، والتغيير في مجال الأفراد، بينما أداء المؤسسة فتم قياسه من منظور بطاقة الأداء المتوازن ذات الأبعاد الأربعة (البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد النمو والتعلم)، وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وفي الأخير خلصت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للتغييرات التنظيمية على أداء مؤسسة مطاحن عمر بن عمر.

الكلمات الدالة -

التغيير التنظيمي، الأداء، تحسين الأداء، بطاقة الأداء المتوازن.

Abstract-

The Aim Of This Study Is To Assess How The Performance Of Amor Benamor Mills Has Been Impacted By Organisationnel Changes In The Four Areas Of Change: Strategic Change, Change In Organisationnel Structure, Technological Change, And Change In Staff. Whil The Performance Of The Firm Was Measured From The Perspective Of The Four-Dimensional Balanced Scorecard (Financial Perspective, Customer Perspective, Internal Process Perspective, Learning And Growth Perspective), Based On The Descriptive Analytical Approach. The Study Found A Positive Impact Of Organizational Changes On The Performance Of The Firm Amor Benamor Mills.

Key Words-

Organizational Change, Performance, Performance Improvement, Balanced Scorecard.

1 - مقدمة:

تشهد المنظمات في عصرنا الراهن تغييرات بيئية جذرية ومتسارعة بشكل ملحوظ لم تشهد مثلها من قبل سواء من حيث الكم أو النوع، أو السرعة، فالبيئة أضحت مضطربة وغير مستقرة وظاهرة التغيير تمتد إلى مختلف المجالات السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، والتكنولوجية، والتغيرات في رغبات وأذواق المستهلكين،.... وغيرها، وهذا كله يضع تحديات ومتطلبات كبيرة أمام المديرين والمسؤولين في هذه المنظمات ربما لم يواجهوها من قبل، فحسب نظرية النظم فإن المنظمة هي نظام مفتوح تعيش وتعايش مع بيئتها سواء الداخلية أو الخارجية، فهي في تفاعل مستمر مع مكوناتها للحفاظ على استمرارها وبقائها، لذلك يجب عليها أن تتوقع التغيرات في ظروفها الخارجية وكيفية تأثير تلك التغييرات على نظمها الداخلية، لذلك استشعرت معظم المنظمات خطورة الاستمرار على نفس الطرق والأساليب التي اعتادت ممارستها حيث اتضح بشكل بارز أن الظروف الجديدة تتطلب مفاهيم وأساليب جديدة، ولا يمكن أن يتحقق ذلك إلا عن طريق التغيير ومراجعة كل شيء في المنظمة باستمرار، بدءا بتغيير المفاهيم والأفكار والثقافة السائدة وغرس ثقافة التغيير

لدى العاملين، بالإضافة إلى التغييرات الإستراتيجية، والتغييرات التكنولوجية، والتغييرات في الهياكل التنظيمية، وهذا حسب ما تستدعيه الحاجة. كل ذلك من شأنه أن يساهم في الارتقاء بمستويات أداء المنظمة وتحسينه، إلا أن تأثير التغييرات التي تقوم بها المنظمة على أداءها قد لا تكون إيجابية دائماً فأحيانا قد تكون، لذلك يجب على المنظمة أن تحرص على إدارة التغيير بشكل محكم ودقيق.

وتأسيساً على ذلك يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير التغيير التنظيمي على أداء مؤسسة مطاحن عمر بن عمر من منظور بطاقة الأداء المتوازن؟.

وللإجابة على هذه الإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو واقع التغيير التنظيمي في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر؟.
- ما مدى تأثير التغيير التنظيمي على أداء مؤسسة مطاحن عمر بن عمر من المنظور المالي؟.

• ما مدى تأثير التغيير التنظيمي على أداء مؤسسة مطاحن عمر بن عمر من منظور الزبائن؟.

• ما مدى تأثير التغيير التنظيمي على أداء مؤسسة مطاحن عمر بن عمر من منظور العمليات الداخلية؟.

• ما مدى تأثير التغيير التنظيمي على أداء مؤسسة مطاحن عمر بن عمر من منظور النمو والتعلم؟.

1.1. - الفرضيات: من خلال دراستنا سوف نتناول الفرضيات التالية:

- تتبنى مؤسسة مطاحن عمر بن عمر التغيير التنظيمي بمختلف مجالاته.
- يساهم التغيير التنظيمي في تحسين أداء مؤسسة مطاحن عمر بن عمر من المنظور المالي.

• يساهم التغيير التنظيمي في تحسين أداء مؤسسة مطاحن عمر بن عمر من منظور الزبائن؛

• يساهم التغيير التنظيمي في تحسين أداء مؤسسة مطاحن عمر بن عمر من منظور العمليات الداخلية؛

- يساهم التغيير التنظيمي في تحسين أداء مؤسسة مطاحن عمر بن عمر من منظور النمو والتعلم؛
- 2.1. - أهمية الدراسة: تستمد الدراسة أهميتها من كونها تتعلق بموضوع التغيير في المنظمات الذي ينظر إليه الآن على أنه المفتاح الأساسي لنجاحها وتميزها في حل مشاكلها والتنبؤ بالمشكلات، فالمنظمة التي تريد الاستمرار يجب عليها أن لا تقف ثابتة أمام ديناميكية البيئة ولا ستكون مهددة بالزوال والاندثار.
- بالإضافة إلى الدور الأساسي الذي يمكن أن تساهم في تحقيقه مجالات التغيير المختلفة والمتمثل تطوير وتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية بمختلف أبعاده.
- 3.1. - أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى:
- إبراز العلاقة بين التغيير الإستراتيجي وأداء المؤسسة الاقتصادية، والوقوف على التغييرات التي قامت بها مؤسسة مطاحن عمر بن عمر؛
- قياس أثر التغييرات التنظيمية التي قامت بها مؤسسة مطاحن عمر بن عمر على أداءها من المنظور المالي، ومنظور الزبائن، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور النمو والتعلم.
- 4.1. - منهج وأدوات الدراسة: للإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات ونظرا لطبيعة الموضوع قد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في عرض وتفسير متغيرات الدراسة، واعتمدنا على منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي أين تم اختيارنا على مؤسسة من المؤسسات الجزائرية الرائدة وإجراء دراستنا عليها، ولقد اعتمدنا في جمع البيانات على الوثائق الرسمية للمؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في الميزانيات الختامية وجداول حسابات النتائج لعدة سنوات، بالإضافة إلى المقابلات مع مختلف المسؤولين بالمؤسسة.
- 5.1. - الدراسات السابقة:
- دراسة (Goll, et al, 2007) هدفت هذه الدراسة إلى البحث في العلاقة بين القدرة المعرفية والتغيير الإستراتيجي وأداء المؤسسة في شركات الطيران الأمريكية، وقد تم التوصل إلى أن مؤشر مستوى التعلم الخاص بالقدرة المعرفية

له علاقة قوية مع التغيير الإستراتيجي، وأن هناك دور كبير للبيئة كمنسق في العلاقة بين التغيير الإستراتيجي وأداء الشركة.

• دراسة (دوسة، حسين، 2008) هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على مدى تأثير التغيير الإستراتيجي بمختلف مستوياته على الأداء التنظيمي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية وقد أثبتت النتائج الإحصائية أن هناك تأثير معنوي للتغيير الإستراتيجي على الأداء التنظيمي.

• دراسة (قريشي، 2014): بعنوان "التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن" حيث جاءت هذه الدراسة للوقوف على انعكاسات التغيير التكنولوجي على أداء مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال إلكتريك ببسكرة، والذي تم قياسه بالاعتماد على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وقد تم التوصل إلى جملة من النتائج من أبرزها 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 خلال الدراسات السابقة المتعلقة بالتغيير التنظيمي اكتشفنا أن هناك تيار من الباحثين ركز اهتمامه على دراسة المداخل والدعائم التي من شأنها المساهمة في نجاح عملية التغيير التنظيمي أي أنها ركزت على ما قبل عملية التغيير، في حين أن هناك تيار آخر من الباحثين ركز اهتمامه على دراسة النتائج والآثار الناتجة عن التغيير التنظيمي أي ما بعد عملية التغيير، فبالنسبة لدراستنا فهي تتفق في هذا الصدد مع التيار الأخير المهتم بدراسة تأثيرات التغيير التنظيمي على أداء المنظمة بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن التي تمكن من تقديم رؤية كاملة حول الأداء الشامل للمنظمة الاقتصادية.

2. الإطار النظري للدراسة

1.2. - التغيير التنظيمي

أ- مفهوم التغيير التنظيمي: لقد تعددت المداخل التي يبنى عليها التغيير التنظيمي فهناك من يرى بأنه "تغيير موجه ومقصود وهادف وواعي يسعى لتحقيق التكيف البيئي" (موسى، 2014)، وهناك من يرى بأنه "إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل بهدف ملائمة أوضاع التنظيم، أي استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية، وأوجه نشاط جديد يحقق للمنظمة سبقا عن غيرها" (عبوي، 2009)، من خلال ما سبق يمكن القول بأن التغيير التنظيمي 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 أو إقتناص الفرص.

ب- مجالات التغيير التنظيمي: ينقسم التغيير التنظيمي إلى أربعة مجالات رئيسية وتمثل في: (رقام، 2014)

• التغيير الإستراتيجي: 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.

• 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 واسع، فقد تغير المنظمات التصميم الكلي لتنظيمها.

• التغيير التكنولوجي: عادة 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، أو استخدام نظم معلومات متطورة،

وهذه التغييرات أثرت على العمل وغيرت من الطابع المكاني والزمني له وجعلت العامل مرتبط بصفة مستمرة بالمنظمة.

• التغيير في مجال الأفراد: يعد المورد البشري جوهر المنظمات وأهم

عناصرها على الإطلاق ومن ثم وجب العمل على تطويرها لتتلاءم مع متطلبات وأدوار المنظمة، ويلعب السلوك الإنساني في المنظمة دورا بارزا في عملية التغيير حيث يتوقف نجاح التغيير بدرجة كبيرة على قبول الأفراد له وقناعتهم به.

2.2 - الأداء وبطاقة الأداء المتوازن

أ- مفهوم الأداء: على الرغم من كثرة وتعدد الدراسات التي تناولت مفهوم الأداء إلا أنه لم يتوصل إلى اتفاق حول مفهوم محدد له، فهناك من عرفه على أنه "النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية على اختلاف أنواعها، والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المنظمة في تحقيق أهدافها" (عباس محمد، 2015)، وهناك من عرفه على أنه "محصلة قدرة المنظمة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها". (دحمانى، 2015)، وحسب Annie Bartoli فإن الأداء "يتمثل في الموازنة بين ما تمتلكه المؤسسة من موارد والأهداف المسطرة المراد بلوغها" (Bartoli, 2009). وعليه فإن الأداء هو النتائج التي تحققتها المؤسسة نتيجة لمزج وتفاعل مختلف مواردها المادية والمالية والبشرية والمعلوماتية في إطار الخطط والبرامج الموضوعية ذات الأهداف المحددة، أي أن الأداء هو مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المسطرة.

ب- بطاقة الأداء المتوازن: يقصد بطاقة الأداء المتوازن مجموعة المقاييس المالية والغير مالية التي تقدم لمدرء الإدارات العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء منظماتهم، إلا أنه يمكن وصف بطاقة الأداء المتوازن بكونها إطار عام يشمل جوانب متعددة. (وائل، الغالبي، 2009). وقد عرفها كل من كابلان ونورتن على أنها "إحدى أدوات نظام المحاسبة الإدارية الحديثة تهتم بقياس الأداء في المؤسسات وقدرتها التنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة (kaplan et Norton, 2003). وفي سياق آخر قاما بتعريفها على أنها "نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنظمة على ترجمة رؤيتها واستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف

الإستراتيجية المترابطة، حيث لم يعد التقرير المالي الطريقة الوحيدة التي تستطيع المنظمة من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية" (Kaplan et Norton, 1992).

إذن بطاقة الأداء المتوازن هي أداة إدارية تقوم بترجمة إستراتيجية المنظمة ورؤيتها و أهدافها إلى مؤشرات مالية وغير مالية ومتابعة تنفيذها ليتم في نهاية السنة تقييم ما تم التوصل إليه من نتائج وأداء ومقارنته مع ما هو مستهدف. وتشتمل بطاقة الأداء المتوازن على خمسة أبعاد رئيسية هي:

- البعد المالي: يحتوي هذا البعد على مؤشرات مالية بحت مثل: العائد على الاستثمار، تكلفة الإنتاج، الربحية، التدفق النقدي وغيرها، ويستخدم لقياس ذلك النسب المالية والأرقام المالية. (أبو ماضي، 2015)
 - بعد الزبائن: يعتبر التعرف على عملاء 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. (وائل، الغالي، 2007)
 - بعد العمليات الداخلية: 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. (قريشي، 2014)
 - بعد النمو والتعلم: ويعكس هذا البعد مدى قدرة المنظمة على إحداث تنمية في القدرات الفكرية للعاملين ومستوى مهاراتهم وإحداث التطوير في كل هياكلها وثقافتها، أي القدرة على إحداث الإبداع التنظيمي. (قريشي، 2014)
- 3.2 - شروط نجاح التغيير التنظيمي في تحسين الأداء: 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: (السكرانة، 2009)
- جعل نتائج الأداء الهدف الأساسي لإحداث التغيير في المهارة والسلوك فقليلون الذين يتغيرون من أجل التغيير فقط، ولكنهم سوف يتغيرون عندما يعتمد أداء مؤسساتهم وإسهامهم الشخصي في النتائج على هذا التغيير، لذلك

يجب التأكد بأن كل فرد يعطي اهتماما مستمرا لنتائج الأداء المترتبة على جهوده لكي يتعلم المهارات والسلوكيات والعلاقات المرتبطة بالعمل.

- التأكد بأن كل فرد يعرف دائما تأثير أداؤه وتغييره على أداء ونتائج المؤسسة ككل، ومساعدته باستمرار على ربط جهوده بالصورة العامة للمؤسسة.
- استخدام أداء الفريق لدفع التغيير فلا يوجد ما هو أقوى من فرق العمل للارتقاء بالأداء ومهارة التغيير.

3. - الجانب التطبيقي

1.3. - 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، مقرها بلدية الضجوج ولاية قالمة، حيث تنقسم المؤسسة إلى وحدتين هما: وحدة المطاحن، وحدة العجائن والكسكس.

2.3. - التغييرات التي قامت بها مؤسسة مطاحن عمر بن عمر

- أ- التغييرات الإستراتيجية: وتتمثل في:
- إنشاء المطحنة الأولى في 27 ماي 2002 بسعة إنتاجية 300 طن في اليوم،
- في 03 جوان 2006 تم إنشاء مطحنة ثانية لإنتاج السميد لتصبح بذلك القدرة الإنتاجية للمؤسسة بالنسبة للسميد 700 طن في اليوم.
- في سنة 2008 قامت المؤسسة بإضافة منتج السميد الممتاز بوزن 10 كلغ.
- كما تم إنشاء وحدة جديدة تختص في إنتاج العجائن الغذائية والكسكس ليتم ذلك 01 جوان 2009 أين تم الانطلاق في عملية الإنتاج.
- في سنة 2010 قامت مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بطرح منتجين جديدين إلى السوق هما: "برغي، وقلم" ضمن خط إنتاج العجائن القصيرة.
- في سنة 2011 قامت بإضافة خط لإنتاج العجائن الغذائية الطويلة والمتمثلة في سباقيتي بسعة إنتاجية تقدر ب 72000 كلغ في اليوم، كما قامت في نفس السنة برفع القدرة الإنتاجية للكسكس لتصبح 115200 كلغ في اليوم.
- في سنة 2012 فقد قامت المؤسسة بإضافة صنفين من العجائن الطويلة هما: الشرائح الطويلة (رشته)، والضميسال.

- كما قامت المؤسسة في سنة 2013 بشراء مركب صناعي للعجائن الغذائية قورصو بولاية بومرداس في إطار شراكة مع الدولة يضم عدة مصانع.
 - استطاعت المؤسسة أن تفرض نفس دوليا وتدخل في الأسواق العالمية.
- الجدول 1. بعض الأسواق التي دخلتها مؤسسة مطاحن عمر بن عمر.**

إسبانيا	فرنسا	كندا	إيطاليا	الأسواق
2015	2013	2010	2010	سنة الدخول

المصدر: من إعداد الباحثين 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.
- ب- التغيير في الهيكل التنظيمي في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر: عرفت مؤسسة مطاحن عمر بن عمر هيكلين تنظيميين وذلك بعد إضافة وحدة إنتاج العجائن الغذائية والكسكس، من خلال الهيكلين التنظيميين نلاحظ بأن التغييرات التي أدخلتها في سنة 2009 على هيكلها التنظيمي تتمثل في:
 - إضافة مديرية خاصة بالاتصالات من أجل تفعيل عمليات الاتصال داخل وخارج المؤسسة وتسهيل تدفق المعلومات بين مختلف المديريات؛
 - قامت بدمج كل من: مكتب التنمية، ومصالحة مراقبة الجودة والنوعية في إدارة واحدة هي المديريات المساعدة؛
 - إضافة مديرية العجائن الغذائية والكسكس بحكم توسع نشاط المؤسسة؛
 - مديرية الموارد البشرية لم تعد تابعة لمديرية الإدارة المالية بل أصبحت تابعة لمديرية الإدارة العامة والموارد البشرية؛
 - مصالحة الوسائل أصبحت تابعة لمديرية الإدارة العامة والموارد البشرية.
- ج - التغييرات التكنولوجية التي قامت بها مؤسسة مطاحن عمر بن عمر:
 - لقد قامت المؤسسة بالعديد من التغييرات التكنولوجية ومن بينها:
 - على مستوى وحدة المطاحن المختصة في إنتاج السميد قامت المؤسسة في سنة 2006 بإدخال آلة جديدة في العملية الإنتاجية، تعمل على نزع الحبوب السوداء قبل عملية الطحن مما يساهم في تحسين جودة المنتج.

- كما قامت المؤسسة في نفس السنة أيضا بإدخال برنامج يعمل على التحكم في الآلات الإنتاجية الخاصة بالسميد، حيث يقوم بالكشف عن العطل الحاصل في الآلات وتحديد مكانه مما يسهل عملية تصحيحه.
- وفي 2014 قامت مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بشراء نظام SAP للانترانت وذلك من أجل تفعيل الاتصالات داخلها، يقوم بربط المدير العام بمدراء الأقسام الأخرى مباشرة.
- د - التغيير في مجال الأفراد في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر: بعد قيام المؤسسة بإحداث تغييرات مختلفة تتطلب الأمر منها إحداث تغييرات على مواردها البشرية كما يلي:
 - التغيير الثقافي: لقد قامت مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بتطوير ثقافتها وتغييرها من خلال تبنيتها لفلسفة الجودة الشاملة منذ سنة 2010 حيث أولتها اهتماما كبيرا من خلال تخصيص إدارة خاصة بالجودة، كما قامت المؤسسة بوضع نظام يسمح بالرقابة والتحكم في جودة المنتجات من بداية تسليم المادة الأولية إلى غاية خروج المنتج النهائي من أجل الحصول على منتج مطابق للمواصفات. كل ذلك ساعد المؤسسة في الحصول على شهادة الإيزو 9001 في 06 سبتمبر 2012 من طرف مؤسسة Afnor certification.
 - التغيير في مهارات الأفراد: حيث تعتمد في تدريب عمالها على التدريب الداخلي والخارجي في مختلف التخصصات.
- 3.3 - دراسة وتحليل أثر التغييرات التنظيمية على أداء مؤسسة عمر بن عمر.
 - أ- البعد المالي: في هذا البعد قمنا باختيار المؤشرات التالية:
 - معدل هامش الربح: يشير إلى قدرة المؤسسة على الحصول على الأرباح مقابل كل دينار من المبيعات، ويمكن حساب هذا المؤشر كما يلي: معدل هامش الربح = (نتيجة الدورة الصافية / صافي المبيعات) * 100
 - معدل العائد على الأصول: ويتم من خلال هذا المؤشر قياس ربحية الدينار الواحد المستثمر في أصول المؤسسة، ويتم حسابه من خلال العلاقة التالية: معدل العائد على الأصول = (نتيجة الدورة الصافية / إجمالي الأصول) * 100

- معدل نمو الأرباح: من خلال هذا المؤشر يمكن قياس تطور ونمو أرباح المؤسسة من سنة إلى أخرى، وتحديد مدى ارتفاع أو انخفاض مستوى الربحية، معدل نمو الأرباح = (النتيجة الصافية للسنة الحالية - النتيجة الصافية للسنة السابقة) / النتيجة الصافية للسنة السابقة} ❖
100.

- معدل العائد على الاستثمار: ويقيس هذا المؤشر مدى كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها، ومدى فعالية السياسة الاستثمارية في تحقيق الأرباح، معدل العائد على الاستثمار = (النتيجة الصافية / الأصول الثابتة) ❖ 100.
من خلال الجدول التالي سوف نقوم بعرض تطور المؤشرات المالية السابقة.
الجدول 2. تطور مؤشرات البعد المالي خلال الفترة (2009 – 2019).

م العائد على الإستثمار	م نمو الأرباح	م العائد على الأصول	م هامش الربح	
5.60	-	3.34	2.51	2009
20.06	269.91	9.32	5.65	2010
6.07	- 46	3.80	5.37	2011
6.06	- 1.76	2.42	4.51	2012
7.12	36.83	2.67	4.77	2013
2.78	- 56.69	1.14	1.80	2014
2.74	34.67	1.41	2.13	2015
1.95	- 17.51	.091	.801	2016
0.99	- 46.92	.640	.101	2017
2.87	89.85	.641	.852	2018
4.87	80.95	.113	.643	2019

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

تظهر لنا مؤشرات البعد المالي أن المؤسسة محل الدراسة قد حققت أداء ماليا جيدا في سنة 2010، حيث أن مختلف المؤشرات التي قمنا بدراستها سجلت أعلى نسبة لها في هذه السنة، وهذا يرجع إلى قيام المؤسسة بإضافة وحدة إنتاج العجائن الغذائية والكسكس في جوان 2009 مما ساهم في ارتفاع النتيجة الصافية للمؤسسة ونمو أرباحها بنسبة 269.91% في سنة 2010. إلا أنه في سنتي

2011 و2012 انخفض الأداء المالي للمؤسسة بشكل حاد بسبب الانخفاض في النتيجة الصافية رغم قيام المؤسسة بإضافة خط إنتاج ثالث خاص بالعجائن الطويلة في سنة 2011، ليرتفع الأداء المالي في سنة 2013 بعد الارتفاع في النتيجة الصافية خاصة وأن المؤسسة قامت بتصدير منتجاتها إلى فرنسا في نفس السنة بعد حصولها على شهادتي الإيزو 9001، والإيزو 22000. أما في سنة 2014 فإن الأداء المالي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر قد انخفض إلى أدنى مستوياته مقارنة مع السنوات السابقة، إلا أنه في سنة 2015 سجلت مختلف المؤشرات المالية التي قمنا بدراستها ارتفاعا ملحوظا إلا أنها انخفضت في سنتي 2016 و2017، أما في سنتي 2018 و2019 حققت نموا إيجابيا في مؤشراتها المالية.

ب- بعد الزبائن:

- تطور كمية المبيعات من السميد: والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول 3. تطور حجم مبيعات مادة السميد للفترة (2002 - 2009).

(الوحدة = طن)

2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	
165512	187435	169821	132563	104252	100382	98776	56383	كمية المبيعات

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن هناك إقبال متزايد على منتجات المؤسسة من السميد خلال السنوات: 2003، 2004، 2005، لترتفع بشكل أكبر في سنة 2006 نتيجة قيام المؤسسة بتوسيع الإنتاج من خلال إضافة مطحنة جديدة، وإدخال آلات جديدة على العملية الإنتاجية تقوم بنزع الحبوب السوداء قبل عملية الطحن مما ساهم في تحسين جودة المنتج، ليستمر الارتفاع في كمية المبيعات إلى غاية سنة 2008 لتتخفض بعدها في سنة 2009.

- معدل نمو رقم الأعمال: والجدول الموالي يوضح تطور رقم الأعمال.

الجدول 4. تطور معدل نمو رقم الأعمال للفترة (2010 – 2019).

السنة	2009	2010	2011	2012	2013	2014
معدل النمو%	-	64.74	43.17	16.93	29.43	14.84
السنة	2015	2016	2017	2018	2019	
معدل النمو%	.7113	2.69	13.06	23.44	28.36	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على جداول حسابات النتائج.
من خلال الجدول نلاحظ أن معدل نمو رقم أعمال مؤسسة مطاحن
عمر بن عمر سجل أعلى مستوى له في سنة 2010 بنسبة 64.74% وهذا راجع إلى
قيام المؤسسة بتغيير إستراتيجيتها وقيامها بالتوسع والتنوع في منتجاتها
بإضافة خطين جديدين للإنتاج الأول لإنتاج الكسكس والثاني لإنتاج العجائن
القصيرة في سنة 2009 وفي سنة 2010 قامت بإضافة منتجين إلى تشكيلة
العجائن القصيرة ليصبح عدد منتجاتها 16، بالإضافة إلى دخولها إلى الأسواق
الإيطالية والكندية في سنة 2010، كل ذلك ساهم في رفع رقم أعمالها، وفي سنة
2011 انخفض رقم الأعمال بنسبة 43.17% بسبب شدة المنافسة خاصة وأن
منتجات المؤسسة تعتبر جديدة في السوق لتقوم المؤسسة بإضافة خط إنتاج
جديد خاص بالعجائن الطويلة في نفس السنة وهو ما انعكس على رقم أعمالها
في سنة 2012 حيث ارتفع بمعدل نمو 16.93%، ومتأثر كذلك بتبني المؤسسة
لثقافة الجودة الشاملة التي ساهمت في حصولها على شهادة الإيزو 9001،
بالإضافة إلى حصولها على شهادة الإيزو 22000 الخاصة بالأمن والسلامة
الغذائية وهو ما أعطى مصداقية لمنتجات مؤسسة مطاحن عمر بن عمر مما
جعل الزبائن يقبلون عليها أكثر، ليستمر الارتفاع في رقم الأعمال في سنة 2013
حيث بلغ معدل النمو 29.43% وهذا راجع إلى رضا العملاء عن منتجات المؤسسة
وولائهم لها خاصة وأنها عملت على تلبية من خلال طرح تشكيلة من المنتجات
تضم 25 منتجا، بالإضافة إلى دخول المؤسسة في سنة 2013 إلى الأسواق
الفرنسية من خلال منتجاتها، ليستمر رقم أعمال المؤسسة في الارتفاع في سنة
2014 بمعدل نمو 14.98% خاصة وأن المؤسسة قامت بطرح أربع منتجات جديدة
ضمن خط إنتاج جديد للعجائن الخاصة، لتصبح بذلك تشكيلة المنتجات التي

تقدمها المؤسسة تضم 29 منتجا، ليتواصل الارتفاع في رقم الأعمال في سنة 2015 بمعدل نمو 13.71% خاصة بعد توسيع المؤسسة لأسواقها ودخولها للسوق الإسبانية في سنة 2015. إلا أنه في سنة 2016 إنخفض معدل نمو رقم أعمال المؤسسة بنسبة 2.69%، ليعاود الارتفاع بوتيرة متزايدة في السنوات 2017، 2018، 2019.

ج - بعد العمليات الداخلية

● معدل نمو القيمة المضافة: تمثل القيمة المضافة المقياس الحقيقي للقيمة التي خلقتها المؤسسة عن طريق مختلف العمليات والوظائف والأنشطة التي تقوم بها، معدل نمو القيمة المضافة = $\left\{ \frac{\text{القيمة المضافة للسنة الحالية} - \text{القيمة المضافة للسنة السابقة}}{\text{القيمة المضافة للسنة السابقة}} \right\}$ / القيمة المضافة للسنة السابقة
الجدول 5. تطور معدل نمو القيمة المضافة خلال الفترة (2010- 2019).

السنة	2009	2010	2011	2012	2013	2014
معدل النمو%	-	44.44	9.48	- 1.19	43.27	- 11.99
السنة	2015	2016	2017	2018	2019	
معدل النمو%	-24.21	78.61	16.40	22.48	31.95	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على جداول حسابات النتائج.

نلاحظ من خلال الجدول أن القيمة المضافة لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر شهدت ارتفاعا كبيرا في سنة 2010 بمعدل 44.44%، وهذا راجع إلى ارتفاع إنتاج السنة المالية وخاصة رقم أعمال المؤسسة الناتج عن قيامها بإضافة وحدة العجائن الغذائية والكسكس، وارتفاع كفاءة العاملين بسبب تغيير الهيكل التنظيمي، وبالنسبة لوحدة العجائن الغذائية فإن تكلفة المواد الأولية والمتمثلة في الدقيق والماء، فهي منخفضة جدا لأنها تحصل عليها من وحدة المطاحن وفرع المصبرات التابعين لها، ليستمر الارتفاع في القيمة المضافة في سنة 2011 ولكن بمعدل نمو 9.48%، أما في سنة 2012 فإن قيمة المؤسسة المضافة انخفضت بمعدل 1.19% رغم نمو رقم أعمالها ويرجع السبب في ذلك إلى ارتفاع قيمة المشتريات المستهلكة ومصاريف الخدمات الخارجية، وفي سنة 2013 حققت المؤسسة أكبر قيمة مضافة بمعدل نمو 43.27% نتيجة ارتفاع رقم أعمالها، لتتخف في سنة 2014 بمعدل 11.99% متأثرة بارتفاع تكلفة المشتريات المستهلكة، لتواصل

انخفاضها في سنة 2015 بمعدل 24.21%، بينما في سنة 2016 ارتفعت بنسبة 78.61% حيث تواصل هذا الارتفاع بمعدل نمو 16.40%، 22.48%، 31.95% في السنوات 2017، 2018، 2019 على التوالي.

- معدل الكفاءة الإدارية: يعتبر هذا المعدل من بين المؤشرات التي تساعد في تحديد مستوى كفاءة إدارة المؤسسة في تسيير عملياتها وأنشطتها، ومدى قدرتها على تعظيم عوائدها من خلال عملياتها الداخلية و تخفيض مصاريفها، حيث تتمثل أهمية هذا المؤشر في تحديد مدى فعالية المناهج والأساليب الإدارية المتبعة من طرف المؤسسة.

الجدول 6. تطور معدل نمو الكفاءة الإدارية خلال فترة (2010 – 2019).

السنة	2009	2010	2011	2012	2013	2014
معدل النمو	-	50.43	36.95	3.93	38.64	52.65
السنة	2015	2016	2017	2018	2019	
معدل النمو	1358.	23.94	43.52	60.39	62.23	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على جداول حسابات النتائج.

من خلال الجدول نلاحظ بأن النتيجة العملية حققت أعلى مستوى لها في سنة 2010 حيث بلغ معدل نموها 50.43% وهو ما يدل على قدرة إدارة المؤسسة في تسيير أنشطتها بكفاءة عالية خاصة بعد تغيير الهيكل التنظيمي في سنة 2009، بالإضافة إلى أن المؤسسة غيرت ثقافتها التنظيمية وتبنت ثقافة الجودة الشاملة، وفي سنتي 2011 و2012 نلاحظ بأن هناك انخفاض حاد في النتيجة العملية للمؤسسة محل الدراسة بمعدل 36.95% و3.93% على التوالي، وهذا راجع إلى ارتفاع التكاليف العملية ما يدل على انخفاض كفاءة إدارة المؤسسة في تسيير عملياتها. أما في سنة 2013 فقد ارتفعت النتيجة العملية بمعدل نمو قدر ب 38.64% إلا أن هذا الارتفاع لم يستمر حيث انخفض بشكل حاد في سنة 2014 بمعدل 52.65% نتيجة ارتفاع التكاليف العملية وهو ما يدل على ضعف إدارة المؤسسة في التحكم فيها، ثم ارتفعت في سنة 2015 بمعدل نمو كبير بلغ 58.13%، إلا أنه في سنة 2017 شهدت انخفاض سالب في النتيجة العملية التي سرعان ما ارتفعت بنسبة 60.39% و62.23% في

سنتي 2018 و2019 على التوالي ما يدل على كفاءة إدارة المؤسسة في تسيير عملياتها وأنشطتها.

د - بعد النمو والتعلم

- معدل التوظيف: إن ارتفاع معدلات التوظيف في المؤسسة يعبر عن نموها وتوسعها، ويمكن حساب كما يلي: معدل التوظيف = (عدد العاملين في السنة الحالية - عدد العاملين في السنة السابقة) / عدد العاملين في السنة السابقة.
- الجدول 7. تطور معدل التوظيف خلال الفترة (2009 - 2015).**

2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	
851	860	751	717	744	603	563	عدد العمال
- 1.05	14.51	4.74	- 3.63	23.38	7.11	-	معدل النمو

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

نلاحظ من خلال معطيات الجدول ارتفاع معدل التوظيف في مؤسسة

مطاحن عمر بن عمر في سنة 2010 بمعدل نمو 7.11% وذلك بسبب توسع المؤسسة في خط إنتاج العجائن القصيرة بإضافة منتجين (برغي، قلم)، ليوصل الارتفاع في سنة 2011 بوتيرة أكبر حيث بلغ 23.38%، وهذا راجع إلى قيام في سنة المؤسسة بإضافة خط إنتاج جديد خاص بالعجائن الطويلة مما أستدعى توظيف عمال جدد، إلا أن عدد العمال انخفض في سنة 2012 بمعدل 3.63% نتيجة قيام المؤسسة بتحويلهم إلى فرع المخازن SRAL ببلدية عين الباردة، وفي سنة 2013 ارتفع عدد العمال بمعدل نمو 4.74%، ليتواصل الارتفاع في سنة 2014، حيث بلغ معدل النمو 14.51%، وهذا بسبب إضافة خط إنتاج جديد للعجائن الخاصة مما استدعى توظيف يد عاملة جديدة، إلا أنه سرعان ما انخفض في سنة 2015 بمعدل 1.05%.

- مؤشر رضا العاملين: من خلال هذا المؤشر يمكن تحديد مدى نجاح المؤسسة في تحفيز مواردها البشرية من أجل تحقيق رضاهم ودفعهم نحو تحسين أدائهم، ومن بين العوامل التي تؤثر على رضا العاملين نجد الأجر والعلاوات والمكافآت التي تخصصها المؤسسة لهم.

الجدول 8. تطور مصاريف المستخدمين خلال الفترة (2010 - 2019).

السنة	2009	2010	2011	2012	2013	2014
معدل النمو	-	29.83	54.89	19.79	17.84	21.99
السنة	2015	2016	2017	2018	2019	
معدل النمو	15.54	3.97	- 2.53	35.14	13.88	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على جداول حسابات النتائج.

من خلال الجدول نلاحظ أن مصاريف المستخدمين في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بلغ معدل نموها في سنة 2010 نسبة 29.83%، وهذا راجع إلى قيام المؤسسة بتغيير هيكلها التنظيمي، وإعادة هيكلة الوظائف والمهام في سنة 2009 مما ساهم في توظيف عمال جدد وإدخال مفاهيم ومبادئ الجودة ضمن مختلف عملياتها وأنشطتها وتدريب عمالها عليها، وفي سنة 2011 ارتفعت مصاريف المستخدمين بمعدل نمو 54.89% نتيجة قيام المؤسسة بإضافة خط إنتاج العجائن الطويلة وتوظيف عمال جدد، وتدريب العمال الحاليين على الآلات الجديدة فحسب المسؤول عن الموارد البشرية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر فإن مصاريف التدريب التي تنفقها المؤسسة تمثل نسبة كبيرة من مصاريف المستخدمين، ليتواصل الارتفاع في مصاريف المستخدمين في سنتي 2012 و2013 ولكن بوتيرة أقل حيث بلغ معدل النمو 19.79%، و 17.84% على التوالي رغم انخفاض عدد العمال في سنة 2012 وهو ما يدل على اهتمام المؤسسة بمواردها البشرية مما يساهم في زيادة رضاهم. وفي سنة 2014 ارتفع معدل نمو مصاريف العاملين حيث قدر ب 21.99% بسبب إضافة خط العجائن الخاصة الذي استدعى توظيف عمال جدد وتدريب العمال الحاليين، ليستمر الارتفاع في مصاريف المستخدمين في سنة 2015 و 2016 رغم انخفاض عدد العمال وهو ما يدل على الاهتمام الكبير الذي توليه المؤسسة لهم مما يساهم في الرفع من مستوى رضاهم ويحفزهم للعمل بأداء جيد، وفي سنة 2017 انخفضت مصاريف المستخدمين بنسبة 2.53% لترتفع بعدها في سنتي 2018 و2019 بمعدل نمو إيجابي.

الخاتمة

يعتبر التغيير من أهم سمات العصر الحاضر لما فيه من تطورات سريعة ومتلاحقة لذلك تجد المنظمات نفسها أمام تحديات تفرض عليها الإستغناء عن الطرق والأساليب والتقنيات المتبعة سابقا وإحداث العديد من التغييرات التي من شأنها أن تضمن لها مواجهة هذه التحديات، ومن هنا تبرز أهمية التغيير التنظيمي في جعل المنظمة أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع المعطيات والتغييرات الجديدة في بيئتها الداخلية والخارجية، ومن خلال دراستنا هذه حاولنا الوقوف على دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية وذلك بإسقاط الجانب النظري على أرض الواقع حيث تم اختيار مؤسسة مطاحن عمر بن عمر ببلدية الفجوج.

- النتائج: من خلال هذه الدراسة توصلنا إلى جملة من النتائج أبرزها:
- أن نجاح إحداث التغيير التنظيمي يتطلب إدارة فعالة تبدأ من عملية التشخيص البيئي وتنتهي عند الترسخ والرقابة المستمرة على نتائج التغيير؛
 - يعد نجاح تبني وإحداث التغيير بمختلف مجالاته من أهم العوامل التي تؤدي إلى تحسين والارتقاء بمستوى الأداء في المنظمات الاقتصادية؛
 - إحداث التغيير الإستراتيجي في مؤسسة مطاحن عمر لا يكون كردة فعل إتجاه المنافسين بل تعتمد المؤسسة على المبادرة والسبق في تبنيه؛
 - تتميز مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بالذكاء في طرح منتجاتها حيث أنها لم تطرح جميع المنتجات في سنة واحدة أو دفعة واحدة؛
 - عند قيام المؤسسة بتبني التغيير الإستراتيجي من خلال إضافة وحدة العجائن الغذائية والكسكس استدعى الأمر إحداث العديد من التغييرات من بينها تغيير الهيكل التنظيمي وإدخال آلات تكنولوجية وتوظيف عمال جدد وتدريب العمال السابقين.

- التوصيات: وتمثل في:

- ضرورة إشراك العاملين في التخطيط لعملية التغيير حيث أن جميع الدراسات الحديثة أكدت على أهمية إشراك العاملين في التخطيط للتغيير من أجل تجنب مقاومتهم له وتنفيذ التغيير بنجاح؛
- على المؤسسة تكثيف حملاتها الإعلامية خاصة للمنتجات الجديدة من أجل ودعم تغلغلها في السوق؛
- على المؤسسة أن تفتح المجال أمام زبائنها لتقديم اقتراحاتهم من أجل معرفة حاجاتهم والمنتجات التي يرغبون فيها ثم تقوم بدراستها وعلى أساسها تقوم بتحديد التغيير المناسب.

- آفاق البحث: بعد التعمق في متغيرات الدراسة يمكن اقتراح المواضيع

البحثية التالية:

- التغيير الإستراتيجي وانعكاسه على مجالات التغيير التنظيمي؛
- دور التغيير التنظيمي في تعزيز الميزة التنافسي للمؤسسات الإقتصادية؛
- بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لتقييم الأداء الشامل للمؤسسات

الصناعية؛

- دمج البعد البيئي والإجتماعي في بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء المستدام للمؤسسات الإقتصادية.

❖ المراجع:

➤ الكتب:

- 1- الغالبي طاهر محسن منصور، وائل محمد صبحي إدريس (2007)، دراسات في الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ص 130.
- 2- حازم حمدي موسى (2014)، إدارة التغيير الإستراتيجي الأمريكية الشاملة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ص 48.
- 3- سكارنة بلال خلف (2009)، التطوير التنظيمي والإداري، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، ص 379.
- 4- عبوي زيد منير (2009)، التخطيط والتطوير الإداري، دار الرياءة للنشر والتوزيع، الأردن، ص 125.
- 5- وائل، صبحي إدريس، الغالبي، طاهر منصور (2009)، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص 151.

➤ المقالات في مجلة علمية

- 1- دوسة طالب أصغر، حسين سوسن جواد (2008)، التغيير الإستراتيجي وانعكاسه على الأداء التنظيمي، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد العراق، العدد 69.
- 2- عباس محمد بشرى (2015)، تأثير الرضا الوظيفي في الأداء المنظمي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد العراق. المجلد 21، العدد 81، ص 275.

3- الرسائل الجامعية

- 1- أبو ماضي كامل أحمد إبراهيم (2015)، قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة الجنان، لبنان، ص 29.
- 2- دحماني عزيز (2015)، مساهمة الإنفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية، أطروحة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، ص 113.

- 3- رقام ليندة (2014)، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، ص 125 – 126.
- 4- قريشي محمد (2014)، التغيير التكنولوجي و أثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص 68 – 70.

المراجع الأجنبية:

Ouvrages:

- 1- Annie Baroli (2009), Management dans les organisations publiques, 3eme édition, Dunod, paris, P 106.
- 2- Kaplan Robert, Norton David (2003), Le tableau de bord prospectif, édition d organisation, paris, P 22

Revues:

- 1- Goll Irene, Johnson Nancy Brown, Abdul, A.Racheed (2007), Knowledge Capability Strategic change and Firm Performance, Journal of Managment Decisoion, Vol 45 N 02.
- 2- Kaplan Robert, Norton David, (1992), The Balanced scorcerad measure That drive performance, Harvard Business Review, P 71.