

التغيير التنظيمي باستعمال أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري دراسة حالة مديرية أملاك
الدولة بعين الدفلى

Organizational change using the balanced scorecard method in public institutions of an administrative nature. A case study of the State Property Directorate in Ain Defla

بوكدرن سيد أحمد¹

¹ جامعة الجزائر 3 ابراهيم سلطان شيبوط، مخبر إدارة التغيير، الجزائر، sidbouked@gmail.com

تاريخ النشر: 2024/09/15

تاريخ القبول: 2024/09/06

تاريخ الاستلام: 2024/05/20

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى البحث في عمق النظرية النظامية و تحديد النظرية النظامية بنهج الأداء إلى تحليل أنظمة المنظمة ككل و المنظمات الحكومية بشكل خاص، من أجل تصميم نظام بطاقة أداء متوازن قادر على محاكاة النظام الاستراتيجي لهذه المنظمات و كذا القدرة على قيادة إستراتيجية المنظمة بشكل عام و إستراتيجية التغيير بشكل دراسة حالة لمؤسسة عمومية ذات طابع إداري و محاولة من جهة فهم التغيير المرغوب و باستعمال أسلوب بطاقة الأداء المتوازن كنظام لفهم التغيير و كذا تصميم مساراته وفق خريطة إستراتيجية لإستراتيجية التغيير، في نفس الفلسفة و البناء الفكري لهذا النظام، خلصت هذه الدراسة إلى إمكانية تصميم بطاقة أداء متوازن لإستراتيجية التغيير في مؤسسة عمومية ذات طابع إداري مع تكيف مؤسراتها من جهة و كذا محوري الزبائن و كذا المحور المالي بما يتناسب مع طبيعة المؤسسة محل الدراسة، وذلك مع الحفاظ على هيكلية و فلسفة بطاقة الأداء المتوازن كنظام استراتيجي. كلمات مفتاحية: التغيير التنظيمي، الأنظمة، الأداء، بطاقة الأداء المتوازن، منظمة عمومية غير ربحية.

تصنيفات JEL : M19، L32

Abstract:

This study aims to investigate the depth of systemic theory, specifically the systemic theory with the performance approach, to analyze the systems of the organization as a whole and public organizations in particular, in order to design a BSC system capable of simulating the strategic system, as well as the ability to lead the organization's change strategy. Through a case study for a public establishment of and an attempt, on the one hand, to understand the desired change and using the BSC method as a system for understanding change, formulating and mapping a strategies, in the same philosophy and intellectual structure of this system, This study concluded that it is possible to design a BSC for the change strategy in a public institution, while adapting its indicators, and the two customer and financial axis, and keeping the same structure and philosophy of the BSC as a system. strategic.

Keywords: organizational change, systems, performance, BSC, Public non-profit organization

Jel Classification Codes: M19, L32

1. مقدمة :

اهتمت العديد من الدراسات الفكرية التصورية الفلسفية و القياسية في أدبيات المناجيات إلى مصطلح التغيير في المنظمة و التغيير التنظيمي بمسميات عدة و نماذج مختلفة و على عدة مستويات و منظورات، التي أقرت بصعوبة وجود تعريف موحد او نموذج يقترب إلى حد ما من توحيد مفهومه، سيرورته أو غايته، كما لم تأتي على وجه التحديد في تحليل هذه العملية على أنها تخص منظمات خاصة، عمومية، ربحية، غير ربحية ما يوجه التفكير إلى مدى قدرة هذه التصورات لتكون عملية للكثير من المنظمات مع الاختلافات بينها. في حين أن الكثير من التصورات و النماذج تمت تطبيقها في بيئات و قطاعات مختلفة لكن تبقى مشكلة التحكم control و القيادة pilotage تحتاج إلى أدوات او انظمة قياسية و قيادية تستطيع ايضا الاستجابة لهذا المنظور.

تختص حاليا المنظمات غير الربحية عموما و المؤسسة العمومية الإدارية خاصة في الجزائر بتغيرات على مستويات عديدة، بسبب توجه الدولة إلى نماذج تسير الحوكمة و الرشادة التي تأتي بعدة مضامين، منها جودة الخدمة العمومية و المؤسسة العمومية الجوارية من جهة و كذا الرشادة بأبعادها من جهة أخرى، كما يعد التحول نحو رقمنة قطاعات الدولة محفزا أساسيا لعملية التغيير و هذا ما يستلزم جهودا كبيرة في متابعة سيرورته و كذا الحاجة إلى التحكم و قيادة أداء هذه المؤسسات. في حين هناك العديد من الأدوات القياسية لأداء المؤسسات تبقى بطاقة الأداء المتوازن من بين الأنظمة الأكثر نجاحا عالميا لقياس و قيادة الاداء الكلي للمنظمات و على هذه الخلفية نطرح الإشكالية التالية:

1.1 اشكالية الدراسة:

✓ هل يمكن تصميم بطاقة اداء متوازن لمؤسسة عمومية ذات طابع إداري EPA غير ربحي قادرة على قياس و قيادة التغيير في هذه المؤسسات؟

و للإجابة على هذا التساؤل تطرقنا في هذه الدراسة إلى امكانية وضع تصميم لبطاقة الاداء المتوازن لقيادة و قياس الأداء في المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري بصياغة الفرضية لتالية:

2.1 فرضيات الدراسة:

✓ لا يمكن تصميم بطاقة اداء متوازن لمحاكاة استراتيجية التغيير في المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري EPA.

✓ يمكن صياغة بطاقة اداء متوازن لمحاكاة استراتيجية التغيير في المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري EPA بدون تكييف في مضمونها.

✓ يمكن تصميم بطاقة أداء متوازن لمحاكاة استراتيجية التغيير في المؤسسة ذات الطابع الإداري EPA مع تكييف نظامها و كذا مؤسراتها

3.1 أهداف البحث: تتجلى أهمية هذه الدراسة في رؤية للتغيير في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري وفق مقارنة

مناجيرية قياسية ألا و هي بطاقة الأداء المتوازن، و محاولة محاكاة نظام التقييم لبطاقة الأداء المتوازن مع استراتيجية التغيير في مديرية أملاك الدولة لولاية عين الدفلى عين الدفلى كنموذج يمكن استخدامه في حالات تقييم أخرى لمؤسسات جزائرية، خاصة

مع تأخر أو امتناع هذه الأخيرة في إدماج طرق حديثة في تقييم آثار التغيير من جهة و قيادته من جهة أخرى، المترتبة على أدائها بشكل عام .

4.1 منهج الدراسة:

نظرا لطبيعة الموضوع و الإشكالية المطروحة و المتعلقة بأبعاده النظرية و إسقاطاتها التطبيقية أو الميدانية، فمن الضروري انتهاز المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري من البحث، و استخدام المقابلة المباشرة و الأسئلة الموجهة إضافة إلى تحليل وثائق وسجلات المؤسسة محل الدراسة.

و لتسليط الضوء على هذه الاشكالية عمدنا في هذا المقال إلى التطرق إلى جوانب التغيير التنظيمي من عدة منظورات ثم ثانيا إلى بطاقة الاداء المتوازن في قيادة سيرورة التغيير، ثالثا بطاقة الاداء المتوازن في المنظمات العمومية و غير الربحية و رابعا دراسة حالة تصميم و محاكاة استراتيجية التغيير بأسلوب بطاقة الاداء المتوازن في مؤسسة عمومية ذات طابع اداري

2. التغيير التنظيمي في أدبيات المناجيات:

تناولت الكثير من الأعمال في أدبيات في المناجيات مصطلح التغيير و التغيير التنظيمي و كذا التسمية الأولى له التطوير التنظيمي، في شكل العديد من التصورات التي سلطت الضوء على احد الجوانب او أجزاء منه، وقد اتى كمرادف أيضا لمصطلحات كالنجاح، النمو، إدارة الصراع ، تأقلم، و غيرها من المصطلحات التي يراد بها تغيير حالة راهنة إلى أخرى مرغوبة او مخططة و ناشئة و في مايلي نلخص أهم التصورات في أدبيات المناجيات للتغيير التنظيمي و المنظمة بالمعنيين و ذلك باستخدام دلالات المقاربة النظامية بالأداء.

1.2 التغيير من منظورات مختلفة: ساهم الكثير من المؤلفين في تعريف و كذا وصف التغيير في المنظمات في سياقات مختلفة و في

مايلي بعض المنظورات للتغيير التنظيمي حسب السياق و ذلك باستخدام النظرية النظامية لتوضيح المعاني و التصورات.

1.1.2 عملية Processuelle: التغيير هو سلسلة من ثلاث مراحل تقابل إزالة البلورة، وحركة، وإعادة بلورة العلاقات

الاجتماعية Lewin 1951 ، هو ملاحظة تجريبية للاختلافات مع مرور الوقت في النظام الاجتماعي بالنسبة Van De Ven

et Poole (1988) عملية ديناميكية تخلق فرقاً في النظام بين الزمن (ن) والزمن (ن+1) (Bériot 1992) ، هو الانتقال من

الحالة 1 إلى الحالة 2 Vandangeon (1998) ، هو نتيجة الاختلاف بين الحالة المجربة والحالة المرغوبة. (David 1998) ، هو

عملية تنقل المنظمة من حالتها الحالية إلى حالتها المستقبلية. (Nurcan et al. 2002) ، عملية تؤدي إلى انتقال نظام مادي أو

إنساني أو اجتماعي أو أخلاقي من حالة أولية أ إلى الحالة النهائية ب. (Thiétart 2003) ، هو عملية مستمرة من المواجهة

والتحديد والتقييم والعمل (Paton et McCalman 2008) ، يعكس التغيير التنظيمي المسار الذي يجب اتباعه بين حالة البداية

وحالة الوصول (Yatchinovsky 2018). (Azzarradi & Fikri, 2021, pp. 6-8).

في منظور تقسيم المراحل العملية للتغيير التنظيمي هناك تصور غالب من المؤلفين على مرحلية على الأقل بين حالتين اثنتين

تفصلان وضعين من الاستقرار أو ما يقترب من التوازن، في حين ان السياق يختلف من العلاقات الاجتماعية، النظم الاجتماعية،

الديناميكية النظامية، التجريبية، المادية الانسانية أو الاجتماعية أو الاخلاقية و المسارات ما يعطي نمطا غير متجانس للعملية من عدة

زوايا تصف عملية منظمة داخل نظام منظم في المنظمة.

2.1.2 منظور هيكلية structurelle: يتكون التغيير من الانتقال من هيكل ميكانيكي أو بيروقراطي إلى هيكل عضوي أكثر وظيفية وأقل مركزية. (Burns et Stalker, 1961)، التغيير نتيجة القيد (العوامل الموقفية)، هو صدفه بنيوية (نظرية الصدفه الهيكلية) (Lawrence et Lorsch, 1967)، يعرف المنظمة على أنها نظام معقد يتكون من عدة أجزاء تعتمد على بعضها البعض. يتم تعريف التغيير التنظيمي على أنه تغيير وتعديل هذه الأنظمة. (Shirley 1975)، هو رد فعل المنظمة التي تغير روتينها على التغييرات البيئية (نظرية التطور الداروينية). (Nelson et Winter, 1990) يمكن أن يكون التغيير استراتيجياً وتنظيمياً؛ ثم يتكون من تطور نوع واحد من البنية نحو نوع آخر (Mintzberg 1992)، يعرفه على أنه أي تعديل للمهام أو الأنشطة. (Dawson 2019; 1994)، يرى التغيير أنها "عملية التجديد المستمر لآتجاه وهيكل وقدرات المنظمة لتلبية الاحتياجات المتطورة للعملاء الداخليين والخارجيين". (Brightman et Moran 2001)، هو استجابة مخططة للضغوط والقوى البيئية داخل المنظمة (Azzarradi 2008 & Fikri, 2021, pp. 6-8)

من المنظور الهيكلية للتغيير تم الاتفاق نسبياً على أن التغيير هو تغيير داخل النظام عن طريق ضغوطات (البيئة، الداخلية)

لتعديل شكل البنية الهيكلية للمنظمة بالانتقال من بنية إلى أخرى أو تعديل البنية الأولى على الأقل.

3.1.2 منظور إنساني humain: التغيير هو عملية تحول جذري في الهياكل والمهارات. (Cyert et March, 1963)، التغيير مشابه للتعلم: فهو اكتساب قدرات جديدة لاستنتاج منطق العمل الذي يخلق التغيير (Crozier et Friedberg 1977)، هو عملية تعلم تزيد من المعرفة الجماعية المشتركة. (Argyris et Schon 1978)، هو "لحظة تعلم" للمنظمة. (Guilhon 1998)، يجب أن يُنظر إلى التغيير على أنه عملية لإدارة التناقض. (Perret 1998)، التحول هو عملية بطيئة ومعرفية تمتد على مدى عدة سنوات (Chesley et Wenger 1999)، هو عملية يقوم من خلالها الأفراد بتكييف طرق تفكيرهم وروتينهم وفقاً للمعرفة الجديدة والاحتياجات الجديدة. (Tsoukas et Chia 2002)، هو عملية يقوم من خلالها المبادرون بالتغيير بتغيير سلوكياتهم (Kotter et Cohen 2002)، هو انقطاع عن أساليب التشغيل والتفكير السابقة 2006 (Azzarradi & Fikri, 2021, pp. 6-8) Latiri

من المنظور الإنساني هناك تنوع كبير في السياقات التي جاء بها المؤلفين، إلا أن النقطة الهامة و المشتركة هي المعرفة (مهارات،

التعلم، قدرات، منطق، طرق التفكير، الروتين، تراكم معرفي، سلوك) تشكل نظاماً لترابط التغيير من المنظور الإنساني أو (أفراد،

جماعات أو مجتمعات)

4.1.2 من منظور تركيبي للأنظمة :

التغيير هو التغيير الهيكلية والتغيير الثقافي (Chandler 1972)، هو وصف لحجم التغيير في ثقافة الشركة و إستراتيجيتها وهيكلها، مع إدراك التأثيرات الثانوية أو العواقب المتعددة لأي تغيير من هذا القبيل. (Pettigrew 1987)، هو مجموعة من النظريات والقيم والاستراتيجيات والتقنيات المبنية على العلوم السلوكية والتي تهدف إلى تغيير بيئة العمل في المنظمة بهدف تحسين السلوكيات الفردية لأعضاء التنمية. (Parras et Robertson 1992)، هو الملاحظة التجريبية للاختلاف في شكل وجوده وحالة كيان ما مع مرور الوقت. يمكن أن يكون هذا الكيان وظيفة فردية، أو مجموعة عمل، أو استراتيجية تنظيمية، أو برنامجاً، أو منتجاً، أو مؤسسة

بأكملها (Van De Ven et Poole, 1995). ، هو أي تعديل دائم نسبياً في نظام فرعي للمنظمة، بشرط أن يكون هذا التعديل ملحوظاً من قبل أعضائه أو الأشخاص المرتبطين بهذا النظام. (Collerette et al., 2011). ، هو استكشاف مشترك بين المنظمة وأدوات الإدارة الخاصة بها (David (1998) Moisson (1997) ، هو عملية تطور ثوري أو تدريجي للمنظمات، وينتج عن عدم الاتساق بين ثلاثة مستويات: الهيكل والثقافة (والقيادة) والسياق. (Fabi et Hafsi (2007) ، هو عملية تحول جذري أو هامشي تؤثر على الهياكل التنظيمية والمهارات. (Guilhon (1998) ، هو تطبيق واسع جداً للعلوم السلوكية المطبقة على التطورات المخططة وتعزيز الاستراتيجيات و الهياكل والعمليات التنظيمية لتحسين فعالية المنظمة. (Cumings et Worley (2009) ، هو العملية التي يتم من خلالها تغيير جانب من جوانب المنظمة (أو على نطاق أوسع من نظام العمل الجماعي) الذي يؤدي تغييره أو تعديله إلى إضافة أو حذف أو استبدال، بطريقة جزئية أو إجمالية، لواحد أو عدة أو كل العناصر من العناصر التي تشكل المنظمة ككل أو أخرى من خصائصها (Brassard (2003) ، يشير التغيير التنظيمي إلى تعديل أو تغيير جانب من جوانب المنظمة (أو على نطاق أوسع من نظام العمل الجماعي)، أو عدة جوانب منها أو من كل جوانبها، والتي يتم إنتاجها بين الوقت أ والوقت ب. (Brassard (2003) ، تتطلب التغييرات الجذرية تغييراً في الهياكل والثقافة ومعرفة أصحاب المصلحة وأنظمة الإدارة: فهي تستغرق الكثير من الوقت. (Adler et al. (2003) ، هو تعديل واحد أو أكثر من ركائز الهيكل التنظيمي والعمليات التنظيمية والممارسات المعتمدة من قبل موظفيها والموارد والموقع في بيئتها. (Rondeau (2008) ، هو التغيير الناشئ عن سياق المنظمة هو عملية تتم وفقاً لمشكلة مركزية وإدارية ومعرفية: تعلم القادة (Pettigrew (2011) ، هو العملية التي تنتقل من خلالها المنظمات من الوضع الحالي الحالي إلى الوضع المستقبلي المرغوب فيه لتحسين فعاليتها (Jones (2013) . (Azzarradi & Fikri, 2021, pp. 6-8)

من منظور الأنظمة المركبة أن هناك مركبة أو أكثر في أنظمة المنظمات (هيكل، ثقافة، مجموعة، طريقة، السلطة) أصحاب المصلحة)، الاستراتيجية، أنظمة الإدارة، العمليات التنظيمية، معرفية، فعالية)، حيث الانتقال بين هذه السياقات يعطي مجموعة كبيرة من الانظمة الفرعية للمنظمة و بالتالي فإن التعقد يكمن في التأثيرات المتبادلة لكل منها على الكل، و بالتالي فإن هذه المركبات من وجهة نظر ما قد تشكل في آن واحد بنية واحدة عن طريق علاقة منطقية مركزية لمعالجة النظام .

5.1.2 من منظور تشكل نظام بنيوي معقد configurationnel:

في كتابه هياكل و ديناميكيات المنظمات سنة 1992 يرى Mintzberg أن عملية التحول الهيكلية للمنظمات تتشكل من إعدادات ضبط تميز كل نوع من الانواع الخمسة التي اقترحها كما اقترح نموذج نظام مبني على عملية التنسيق و تصميم الوظائف و كذا التدفقات في النظام الهيكلي للمنظمة و ذلك بتغير التصميم بدلالة كل من المستوى المعرفي للأفراد و كذا طرق التنسيق ، حيث اعطى مفهوم الأنظمة المعقدة التي تتشكل و تتعدل تلقائياً بحسب نوع إعدادات التصميم ، التي تتأثر بدورها بالعوامل الموقفية، و في كتابه (Mintzberg, 1998) ، فيما أعطى مفهوماً أشمل للتغيير كعملية استراتيجية مركبة تركيباً بنيوياً configurationnel من عدة أنظمة تمثلها تسعة مدارس في الاستراتيجية (مدرسة التصميم، مدرسة التخطيط ، مدرسة التموقع ،مدرسة زيادة الأعمال ، المدرسة المعرفية، مدرسة التعلم، مدرسة القوة، المدرسة الثقافية ، مدرسة البيئية) تشكل إعدادات التصميم ، حيث تكون من الاعلى استراتيجيات

محرة top-down و تقابلها استراتيجيات أخرى من العمق buttum-up استراتيجيات ناشئة في التطبيق deployment، تتفاعل بشكل مستمر لتعطي في شكلها النهائي الاستراتيجية المحققة، و هذا في هيكل تصوري للنظام الهيكلي كمحدد بدوره لهذه البنية. أعطى Mintzberg مفهوم جديد لمعالجة النظام المعقد باستعمال خصائص و اعدادات تصميم البنية التي تتشكل من عدة اجزاء تتفاعل فيما بينها بأسماء بالتوافق (التآزر بين الأجزاء و ليس مجموع الأجزاء) عملية ديناميكية معقدة تشبه إلى حد ما الأنظمة الحية، حيث أن الأداء هو مفهوم متعدد من أنظمة تشكل بنية تتغير وفق اعدادات النظام.

3. التغيير في المنظمة بنهج الأداء:

1.3 الأداء في المنظمات:

5.1.3 مفهوم الأداء

يعتبر الأداء أساس وجود المؤسسة فهو يعبر عن مجموعة الأهداف التي تسعى لتحقيقها، ولذلك يأخذ عدة تعاريف من طرف الباحثين، و يعرفه Peter Ducker الأداء على أنه: قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء، مع تحقيق التوازن بين رضا المساهمين والعمال (فظم، 2010، صفحة 429)، أما Thomas Gillert فيعرفه على أنه: التفاعل بين السلوك والانجاز أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس (بسعيد و شعيب، 2017، صفحة 355).

2.1.3 المفاهيم المرتبطة بالأداء (الفعالية، الكفاءة، الإنتاجية)

يرتبط الأداء بعدة مفاهيم والتي تعتبر كمؤشرات لتقييمه، من بين هذه المفاهيم نذكر الفعالية، الكفاءة، والإنتاجية والتي نوضحها في الآتي:

1.2.1.3 الكفاءة Efficacité: وتعني إنجاز النتائج (المخرجات) بأقل استخدام للموارد (المدخلات)، أي تركز على مفهوم الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة بأقل الكلف (إدريس و الغالي، 2009، صفحة 46).

2.2.1.3 الفعالية Efficience: وهي تتعلق بتحقيق الأهداف، وتعني التأكد من أن استخدام الموارد المتاحة قد أدى إلى تحقيق الغايات والمقاصد والأهداف المرجوة منها (إدريس و الغالي، 2009)

3.1.1.3 الإنتاجية: وهي تعبر عن كفاءة المؤسسة في تحويل المدخلات إلى مخرجات، وبالتالي تقوم على دراسة العلاقات القائمة بين الموارد المستخدمة وبين النتائج المحققة (عطية، 2008، صفحة 49).

3.1.3 الأداء نموذج معقد متعدد الابعاد:

باريت، 2006. ويعرفها مارسيل لبيتي بأنها "هدف (أو غاية) متعددة الأبعاد، اقتصادية واجتماعية ومجتمعية ومالية وبيئية، تتعلق بالأعمال التجارية وكذلك المجتمعات البشرية، وكذلك الموظفين والمواطنين".

ومن الناحية العملية، نرى أن الأداء عبارة عن كلمة مركبة، وهو مفهوم غامض ومتعدد الأبعاد لا يأخذ في النهاية معنى إلا في السياق الذي يستخدم فيه. اعتماداً على السياق، قد يكون التقييم على جانب واحد من الأداء (على سبيل المثال الأداء المالي) كافياً، بينما في حالات أخرى سيكون من الأفضل العمل على مفهوم الأداء متعدد المعايير الذي يتضمن الأداء الاقتصادي والأداء المالي وأداء

العمليات. ، إلخ. وفقا للمؤلف إيفون بيسكو، يمكن اعتبار الأداء "جاذبا غريبا" في قدرته على استيعاب العديد من الترجمات: الاقتصادية (التنافسية)، والمالية (الربحية)، والقانونية (الملاءة)، والتنظيمية (الكفاءة) أو حتى الاجتماعية. في الواقع، الأداء الاستراتيجي، الذي يسمى أيضا الأداء طويل المدى، يضمن الاستدامة، ويتضمن الحفاظ على مسافة من المنافسين ويستخدم نظام التميز كمؤشر للقياس. العوامل اللازمة لتحقيقها هي من بين أمور أخرى: نمو الأنشطة، واستراتيجية مدروسة جيدا، وثقافة مؤسسية ديناميكية، والدافع القوي لأعضاء المنظمة أو نظام الإرادة الذي يهدف إلى المدى الطويل، وقدرة المنظمة لخلق قيمة لعملائها، وجودة الإدارة والمنتج للعملاء، ومراقبة البيئة، C. Marmuse, 1987; J. Barette and J. Bérard, 2000

وفيما يتعلق بالأداء التنظيمي، فيما يتعلق بفعالية الهيكل التنظيمي كاليكا، 1988 كابلان ونورتون، 1992، 1993؛ مورين وآخرون 1994، فهو الطريقة التي يتم بها تنظيم الشركة لتحقيق أهدافها وكيف يحققها. فهو يدمج مؤشرات مختلفة مثل جودة المنتج والخدمة، و مشاركة الموظفين، ومناخ العمل، والإنتاجية، ورضا العملاء، وما إلى ذلك. (Issor, 2017, pp. 99-100)

يعتبر كاليكا الأداء التنظيمي هو الأداء الذي يرتبط مباشرة بفعالية الهيكل التنظيمي وليس بعواقبه المحتملة ذات الطبيعة الاجتماعية أو الاقتصادية. والعوامل التي تجعل من الممكن تقييم هذه الفعالية التنظيمية هي: احترام الهيكل الرسمي، والعلاقات بين مكونات المنظمة، ونوعية تداول المعلومات، ومرونة الهيكل. يضيف ل كومبو نغوكوفينا 2006 تأثير قوة القائد. أما بالنسبة للأداء الاقتصادي والمالي، "المستدام" على المدى الطويل، فإنه يعزى إلى عوامل غير مالية مثل ولاء العملاء، ورضا الموظفين، والعمليات الداخلية والإدارة درجة الابتكار لشركة كومي وكونرود 2001. ويتعلق ببقاء الشركة ويقاس بربحية الاستثمارات والمبيعات والربحية والإنتاجية والعائد على الأصول والكفاءة وما إلى ذلك. فهو يدمج خلق القيمة للعملاء والمساهمين ورضا المستثمرين شاكرفارثي، 1986. (Issor, 2017, pp. 99-100)

2.3 بطاقة الاداء المتوازن كنظام محاكي لعملية التغيير:

ظهرت بطاقة الأداء المتوازن على يد David Norton & Robert Kaplan في أوائل التسعينيات في مقالة تحت عنوان " The Balanced Scorecard—Measures That Drive Performance" في مجلة Harvard Business Review سنة 1992، تقترح بطاقة الأداء المتوازن أنه يمكن عرض أداء المؤسسة من أربعة مناظير رئيسية: المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو، ترتبط هذه المنظورات الأربعة بإستراتيجية المؤسسة وتخلق نموذجا شاملا لإستراتيجيتها يسمح لجميع الموظفين برؤية كيف يمكنهم المساهمة في نجاح المؤسسة (Nopadol, 2011, p. 39). يعرف Robert Kaplan و Norton David بطاقة الأداء المتوازن على أنها:

مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تعطي الإدارة العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء المؤسسة" (نوراة و ملواح، 2017، صفحة 08). و تسمى بطاقة الأداء المتوازن بلوحة القيادة المتوازنة لأنها تعكس التوازن بين الأهداف القصيرة و الطويلة الأجل، و المؤشرات المالية و غير المالية، و كذا المؤشرات الداخلية و الخارجية، و يتضح هذا من خلال مؤشرات يتم اختيارها وفق رؤية المؤسسة، تكون مترابطة فيما بينها من خلال علاقات سبب-نتيجة (Guerra, 2007, p. 112)

تظهر العديد من الأبحاث أن بطاقة الأداء المتوازن أداة متطورة ومناسبة لدمج الأبعاد الاجتماعية والبيئية في نظام الرقابة الإداري التقليدي، وتكمن الأسباب الرئيسية التي تجعل بطاقة الأداء المتوازن أداة مناسبة لدمج هذه الأبعاد فيما يلي (Hamdani, 2019, p. 09):

- أنها أداة تبدأ من الإستراتيجية وترجمتها إلى أهداف ومؤشرات ومقاييس أداء تجعل من الممكن ضمان أن الاهتمامات الاجتماعية والبيئية جزء لا يتجزأ من إستراتيجية المؤسسة؛
- أنها أداة مفتوحة وقابلة للتكيف بحيث تعمل على تسهيل دمج الأبعاد الاجتماعية والبيئية مع الأبعاد التقليدية لأداء المؤسسة؛
- تستند إلى الجوانب المالية والجوانب غير المالية من جهة، ومن جهة أخرى، فإنها تجعل الرابط بين المدى القصير والطويل الأجل متوافقاً مع هذا المنطق لدمج الاهتمامات الاجتماعية والبيئية؛
- تعتبر أسلوباً مرجعياً من حيث التوجيه والرقابة على أداء المؤسسة.

1.2.3 منظورات بطاقة الأداء المتوازن

تحتوي بطاقة الأداء المتوازن على أربعة منظورات أساسية يمكن عرضها كما يلي:

1.1.2.3 المنظور المالي: يعكس المنظور المالي الأهداف قصيرة الأجل للمنظمة، وتشير إلى مدى إسهامها في تنفيذ الإستراتيجية، وفي التحسين المستمر لأهدافها ونشاطاتها من وجهة النظر المالية وذلك بتحديد الجوانب الخاصة بالموقف المالي للمنظمة بالاعتماد على عدة مقاييس (لواج و لطرش، 2010، صفحة 77)، كرقم الأعمال، وصافي الربح، ومعدل العائد على رأس المال، القيمة الاقتصادية المضافة.

2.1.2.3 منظور العملاء: يركز هذا المنظور على الطرق التي تخلق قيمة للزبون ويعتمد على قدرة المؤسسة في تقديم المنتجات التي تلي حاجات ورغبات الزبائن والاحتفاظ بهم، كما يسمح للمؤسسة بقياس مدى نجاحها في السوق بالاعتماد على مؤشرات أساسية تتمثل في: رضا الزبائن، الاحتفاظ بالزبائن، اكتساب الزبائن، ربحية الزبون، الحصة السوقية، عدد الشكاوي (شرفي و بن تركي، 2016، صفحة 76)

3.1.2.3 منظور العمليات الداخلية: يعكس هذا المنظور العمليات التي يجب أن تتفوق فيها المؤسسة على غيرها من المؤسسات، ومن أهم المقاييس المستخدمة عدد مرات التسليم في الموعد، وجودة المنتج، ووقت دورة الإنتاج، والإنتاجية.

4.1.2.3 منظور التعلم والنمو: يركز هذا المنظور على تطوير البنية التحتية والقدرات البشرية مع النظرة إلى تكيفها مع البيئة الخارجية بشكل عام، وتركز المؤشرات الرئيسية على اهتمام الإدارة بتطوير وتنمية مهارات العاملين وقدراتهم وطبيعة الإجراءات التنظيمية ونوعيتها.

2.2.3 المنظور الاستراتيجي للتغيير لبطاقة الأداء المتوازن:

تتطور بطاقة الأداء المتوازن باستمرار وتغير دورها وفقاً لمتطلبات المؤسسات المختلفة، لذا فإن الخطوة الأولى لتصميم بطاقة الأداء المتوازن هي تحديد دورها، حيث أن بطاقة الأداء المتوازن تم تصميمها كنظام لتقييم أداء الأعمال، ثم تطورت إلى نظام إدارة إستراتيجي. وفقاً ل

Niven 2002 يمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن كنظام قياس ونظام إدارة إستراتيجي وأداة اتصال في بيئات مختلفة كما يلي (Nan, 2009, p. 82):

1.2.2.3 نظام لقياس أثر التغيير: تصف بطاقة الأداء المتوازن العناصر والمؤشرات الرئيسية من خلال الجمع بين المقاييس المالية التقليدية مع المقاييس غير المالية، ثم مقارنتها بالنتائج الفعلية لتحديد تحقيق الإستراتيجية. حيث توفر معلومات غنية وذات صلة حول أنشطة المؤسسة لتحسين المساءلة والأداء.

2.2.2.3 نظام إدارة الإستراتيجي للتغيير: تقدم بطاقة الأداء المتوازن إطاراً لتصميم نظام الإدارة الإستراتيجية من أربعة منظورات، والذي يوائم الإجراءات قصيرة المدى مع الإستراتيجية.

3.2.2.3 نظام الاتصال في عملية التغيير: لا يزال لدى بطاقة الأداء المتوازن القدرة على ترجمة الإستراتيجية لجميع الموظفين، إن فهم وقبول الإستراتيجية في أذهان القوى العاملة في المنظمة مهمان جداً في عصرنا هذا، مما يؤدي إلى التنفيذ الفعال للإستراتيجية بالإضافة إلى التطوير التنظيمي من خلال عملية التعلم.

4.2.2.3 نظام محاكي للتنفيذ الاستراتيجي deployment strategique للتغيير:

تقدم بطاقة الاداء المتوازن نظاما محاكيا لتنفيذ استراتيجي لعملية التغيير من خلال أسلوب وصف الاستراتيجية الدقيق و تحديد مراكز المسؤولية، إضافة الى الغايات و الاهداف و المترجمة في شكل مؤشرات قابلة للقياس مصاغة في نظام ديناميكي سبي في شكل خريطة استراتيجية (Robert S & David P, 2004)

5.2.2.3 نظام للرصيف الاستراتيجي (alignement strategique) في سيرورة التغيير: يرى المؤلفين كابلن و نورتون أن

الرصيف أو الإصطفاف الاستراتيجي ليس حدثاً لمرة واحدة. تعمل مرحلة المشروع الأولية لتنفيذ برنامج بطاقة الأداء المتوازن على مستوى المؤسسة على مواءمة الإستراتيجية على مستوى الشركة مع إستراتيجيات الأعمال ووحدة الدعم. وهذا يمهد الطريق لتحقيق تأزر الأداء. ومع ذلك، فإن التغيير ثابت في الصناعة، وبين المنافسين، وفي البيئة التنظيمية والاقتصاد الكلي، وفي التكنولوجيا والعملاء والموظفين. ولذلك يجب أن تتطور الاستراتيجيات وتنفيذها باستمرار. إن المنظمة المتوافقة في وقت واحد سوف تصبح غير متوافقة.

يعلنا القانون الثاني للديناميكا الحرارية أن الإنتروبيا (الفوضى) تزايد باستمرار. ويجب ضخ طاقة جديدة باستمرار في النظام إذا أريد له أن يظل متمسكاً ومتناسكاً. في هذا الفصل، نصف عملية إدارة واستدامة التوافق أو التأزر التنظيمي من خلال فعلي إرادة التصميم الاستراتيجي و رد الفعل للنشوء الاستراتيجي هذا نتيجة لمنطق تعادل القوى الضاغطة في هيكلية بطاقة الأداء المتوازن من خلال أبعادها الأربعة الأعلى (القيمة و الربح المالي) و الأسفل أو العمق (التعلم و الإبداع) و أفقياً أيضاً من خلال تناقض بعدي التكلفة و الجودة و القيمة المقدمة للزبون و صورة المنظمة مع ارادة عدم الفصل بينها (Kaplan & Norton, 2006, p. 245).

كما قدما الكاتبان نموجا عن رصف الهياكل و الموارد البشرية إضافة إلى الشركاء في صيغة تسمح بفهم متناقض و متوازن للقيمة المقتسمة من وجهة نظر أصحاب المصالح.

2.2.3 بطاقة الأداء المتوازن و التغيير في المنظمات الحكومية و غير الربحية:

منذ بداية ظهور بطاقة الأداء المتوازن سنة 1992 لم يظهر بكثرة مصطلح غير الربحية في اعمال العديد من الكتاب حيث كان النصيب الأكبر للمؤسسات ذات الطابع التجاري و الربحي و ذلك ملائمة هذا النظام في تصميمه الأولي لهذا النوع اما النوع الثاني و هي المنظمات غير الربحية و الحكومية التي تعمل للصالح العام لم تطرح بكثرة نظرا لعدم ملائمة الابعاد الاربعة و مؤشرات بطاقة الاداء المتوازن بشكلها المتعارف عليه، التي تحتاج إلى تكيف في تصور القيمة الناتجة لهذه المنظمات، حيث كانت ابرزها وضع بطاقة اداة متوازن لمنظمات غير حكومية في الولايات المتحدة الامريكية Kaplan 2001 هدفت هذه الدراسة إلى توصيف تعديل منهجية قياس الأداء لتتماشى مع المنظمات غير الربحية، حيث تم عرض بعض من الأمثلة لمنظمات قامت فعلاً هذا التعديل. تطرأ الباحث إلى باستخدام الصعوبة التي تواجه المنظمات غير الربحية بتطوير مقاييس كمية لقياس أداء كون معظم أهدافها غير متبلورة وأن الخدمات التي تقدمها في معظم الأحيان غير ملموسة. وبين البحث أن العديد من المنظمات غير الهادفة للربح لديها مهمة واضحة وأهداف استراتيجية إلى أن قلة من تلك المنظمات التي قامت بتطوير مقاييس لأداء لتقييم بها أثر الأداء الفعلي على تلك الأهداف، أما الغالبية العظمى والتي لم تطبق قياس ليس لديها أدنى فكرة فيما كانت لو حققت استراتيجيتها بنجاح أم ال. ومن هنا اتجه الكاتب إلى ضرورة وجود نظام لقياس الأداء في المنظمات غير الربحية. خلصت الدراسة إلى أن المنظمات غير الربحية التي قامت بتعديل بطاقة الأداء المتوازن بالعمليات المستخدمة من قبل المؤسسات الربحية غيرت من هرمية البطاقة حيث اهتمت أولاً بالعمليات الداخلية والعمال من بعد ما كان البعد المالي هو في أعلى الهرمية. وبينت النتائج أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن مكن من سد الفجوة بين مهمة هذه المنظمات وعملياتها التشغيلية اليومية، وساعدتهم على التركيز على تحقيق أهدافهم الاستراتيجية. وقد حول تطبيق قياس الأداء اهتمام المنظمات من افتتاح البرامج وإنشاء المبادرات إلى النتائج المرجوة من هذه البرامج والمبادرات. (Kaplan R. S., 2001, pp. 391-418)

و بعض الاعمال الأخرى مشابهة نذكر منها:

- **دراسة بن بلقاسم سفيان الواحشي وردة:** في دراسة نظرية تحليلية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن و وضعها حيز التنفيذ في المؤسسات غير الربحية حيث خلصت الدراسة إلى صعوبة تكيف مؤشرات بطاقة الاداء المتوازن مع السياق التنظيمي و غايات و اهداف المنظمات غير الربحية مع وجود معوقات أخرى منها عدم اهتمام المرء و المسيرين بوضعها حيز التنفيذ (بن قاسم و الواحشي، 2010).
 - **دراسة تمارا دغوظ 2020** أثر استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في تعزيز أداء المنظمات غير الربحية في الجمهورية العربية السورية دراسة حالة - منظمة الهلال الأحمر العربي السوري رسالة ماجستير، حيث تناولت الدراسة بأسلوب دراسة إحصائية حول أبعاد بطاقة الاداء المتوازن حول امكانية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في منظمة الهلال الاحر السوري حيث خلصت الدراسة إلى إمكانية استعمالها كأداة قياس مع ضرورة تعديل محاورها باضافة محور آخر للمخاطر. (دغوظ، 2019-2020).
- من خلال ما سبق من الدراسات السالفة الذكر يمكن قياس أداء المنظمات غير الربحية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن و لكن ب كفاءات معينة من تكيف مؤشرات أو حتى أبعادها يمكنها محاكاة استراتيجية التغيير.

4. تصميم بطاقة اداء متوازن لمنظمة غير ربحية - حالة إدارة عمومية -مديرية املاك الدولة بعين الدفلى.

نسعى في هذا المحور إلى محاكاة نظام بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة ذات طابع إداري EPA لعملية أو عمليات التغيير التي نشأت في مكان الدراسة من خلال إمكانية محاكاة نظام القيادة الاستراتيجية لها مباشرة و بعد تعديلات في مؤشرات مع الحفاظ على شكلها و مضمونها.

1.4 أسلوب الدراسة: اعتمدنا في هذه الدراسة على الانتقال الميداني لمكان الدراسة تحليل الوثائق و المعلومات المؤسسة الدراسة ، و كذا الملاحظة و المقابلة المباشرة و الموجهة، باتباع المنهج الوصفي التحليلي لعينة الدراسة.

2.4 الحدود المكانية: قامت هذه الدراسة في مديرية أملاك الدولة لولاية عين الدفلى.

3.4 الحدود الزمنية: تمت هذه الدراسة التغييرات التي تلت التغيير الهيكلي للمديرية العامة للاملاك الوطنية و كذا المصالح الخارجية غير ممرزة التابعة لها أكتوبر 2022 إلى ديسمبر 2023

4.4 تقديم المؤسسة: تعتبر مديرية أملاك الدولة لولاية عين الدفلى هيكلًا غير ممرز على مستوى ولاية عين الدفلى تابعًا للمديرية العامة للاملاك الوطنية و تحت وصاية وزارة المالية، نشأت بهيكل المديرية الولاية للتنسيق المالي DCF اثر اصلاح المالي و الجبائي سنة 1991 المرسوم التنفيذي 91-65 المؤرخ في 02 مارس 1991 المتضمن تنظيم المصالح الخارجية لأملاك الدولة و الحفظ العقاري (وثائق المؤسسة)، تلتها عدة تغييرات هيكلية الى يومنا هذا و تتبعها سبعة مصالح خارجية إقليمية عبر تراب الولاية.

1.4.4 نشاط المؤسسة: تتنوع أنشطة مديرية أملاك الدولة لولاية عين الدفلى باعتبارها هيكلًا إداريًا تنفيذيًا محليًا و كذا هيكلًا غير ممرز تابع لوزارة المالية بين نشاطات إدارية و خدمات مقدمة للمواطن، مختلف الهيئات الإدارية الأخرى، و كذا الخواص باعتبارها باعتبارها مرفقًا عموميًا تابعًا للدولة من جهة و أخرى مالية تتمثل في تحصيل مداخيل و اتاوات الأملاك التابعة للدولة باعتبارها هيكلًا تابعًا لوزارة المالية.

2.4.4 هيكل الملكية و الممثلين الآخرون (les acteurs): مديرية أملاك الدولة من حيث الملكية و الشخصية المعنوية تابعة للدولة و بالضبط وزارة المالية المديرية العامة للاملاك الوطنية.

أ- الدولة وزارة المالية (التمويل و السلطة السلمية) ب- المواطنون و المستثمرون ج- السلطات العمومية و الرقابية المحلية د- الموظفون هـ- نقابات الموظفين.

5.4 التغييرات التي طرأت على الهيكل التنظيمي للمؤسسة: تم انشاء مديريات أملاك الدولة الولائية بهيكله مصالح التنسيق المالي (رقابة مالية، الخزينة العمومية ، أملاك الدولة، الحفظ العقاري) حسب القانون 91-65 المؤرخ في 02 مارس 1991 السالف الذكر الذي نظم مصالح املاك الدولة إلى مصلحتين مصلحة العمليات العقارية و التقييمات و الخبرة و المنازعات و مصلحة الغدارة العامة و الوسائل، تلاه تغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 27/06/2017 (الجريدة الرسمية العدد 58، 2017، الصفحات 14-15) الذي اعاد تنظيم المصالح الداخلية للمديرية الولائية بأربعة 04 مصالح وهي مصلحة العمليات العقارية بمكتبين، مصلحة الخبرة بمكتبين، مصلحة العقود و المنازعات بمكتبين، مصلحة الإدارة العامة و الوسائل بمكتبين.

ثم ليتم إعادة هيكلة المصالح الداخلية و الخارجية لمديرية أملاك الدولة الولائية سنة 2022 و هو التنظيم الحالي للمديرية، عن طريق القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 2022/07/11 يحدد صلاحيات و تنظيم هياكل مديرية أملاك الدولة و مديرية مسح الأراضي و الحفظ العقاري على مستوى الولاية (الجريدة الرسمية العدد 59، 2022، الصفحات 13-16) و نظم مصالح المديرية الولائية إلى خمسة مصالح كل مصلحة تتضمن مكاتب كالاتي

1.5.4 مصلحة عمليات أملاك الدولة: تضم 4 مكاتب (مكتب تسيير أملاك الدولة، مكتب الجدول العام للعقارات التابعة للاملاك الوطنية، مكتب متابعة التحصيلات و الحقوق المعانة، مكتب التحقيقات في أنشطة مفتشيات أملاك الدولة و مراقبتها).

2.5.4 مصلحة الخبرات و تقييمات أملاك الدولة: تضم مكتبين (مكتب تقييمات أملاك الدولة و مكتب دراسة السوق العقاري و التلخيص)

3.5.4 مصلحة العقود و منازعات أملاك الدولة: تضم 4 مكاتب (مكتب العقود لعمليات أملاك الدولة، مكتب العقود و القوانين الأساسية للقطاع الاقتصادي العمومي، مكتب العرائض و المذكرات القضائية، مكتب متابعة الإجراءات القضائية).

4.5.4 مصلحة الرقمنة و الاتصال و الأرشيف: تضم 3 مكاتب (مكتب رقمنة أنشطة أملاك الدولة، مكتب التوجيه و الاتصال، مكتب الأرشيف)

5.5.4 مصلحة الوسائل العامة: و تضم مكتبين (مكتب تنسيق تسيير المستخدمين، مكتب الوسائل و المحاسبة).
و يجدر الذكر أن التغييرات الهامة التي طرأت على تنظيم المصالح هي إضافة مصلحة جديدة متعلقة بالرقمنة و الاتصال و الأرشيف بفصلها عن الإدارة العامة و الوسائل مكلفة بعمليات الرقمنة و الأرشيف و الاتصال مع الجمهور ، و كذا تقليص حجم مصلحة الإدارة العامة و الوسائل في التنظيم السابق و كذا مهامها و ذلك بتحويل مهام تسيير شؤون الموظفين و كذا الأجور و العلاوات إلى المديرية الجهوية و كذا تحويل مهام الأرشيف و تحليل المعلومات و الإشراف على الوسائل المعلوماتية إلى مصلحة الرقمنة، أما باقي التغييرات في إعادة تقسيم صلاحيات المكاتب لتسهيل عملية مراقبة مراكز المسؤولية و تقييم أداء الأنشطة عن طريق الأهداف.

6.4 وصف الإطار الإستراتيجي للتغيير : (وزارة المالية،التعليم رقم 005 الصادرة في 2024/02/25 تتضمن تأسيس دليل المسير لوزارة المالية لفائدة هيئة التأطير، و تائق المؤسسة، 2024).

1.6.4 الرسالة: إدارة جوارية عصرية قريبة من انشغالات المواطنين

2.6.4 وصف الأهداف:

1.2.6.4 مهام و تنظيم الهيكل : تقوم هذه المرحلة على مرافقة المسؤولين المسلمين في توزيع المسؤوليات الأساسية و المهام الواجب تنفيذها من طرف رؤوسهم في شكل أنشطة ملموسة، محددة و قابلة للقياس.

و يشكل ذلك أداة للتسيير و اتصال تسمح بتوضيح دور كل فرد، و التحقق من تناسق المسؤوليات داخل المصلحة و معرفة الكفاءات اللازمة لمنصب العمل

2.2.6.4 التسيير عن طريق الأهداف:

- تحديد أهداف قابلة للتحقيق للمرؤوسين تعزز درجة حافزيتهم و مسؤولياتهم.
- الاداء لا يقتصر على انجاز الانشطة المتعلقة بالهيكل ، بل يتعداه إلى البحث المستمر عن عناصر التحسين التي من شأنها رفع نوعية الخدمة
- التطوير الدوري لمهارات الموظفين و بالتالي المورد البشري.

- **أهداف النشاط:** و هي التي تتعلق بالأنشطة الدائمة للمصلحة، و يمكن أن تستشف من خلال الخدمات او الوثائق المقدمة (الأهداف المتعلقة بالنتائج)، أو من خلال نوعية الخدمة المحققة (أهداف متعلقة بالفعالية و الفاعلية)، او من حيث تقليص المواعيد
- **أهداف تطوير التنظيم:** و هي التي تتعلق بالمنهاج و تنظيم النشاط و تطوير التقنيات، و بصفة عامة بجميع التحسينات الممكن القيام بها.

- **أهداف متعلقة بتنمية الأفراد:** المتعلقة بالقدرة التنشيطية للمسيرين و الجهد المبذول منهم لتطوير كفاءات الموظفين و الأعوان المشرف عليهم.

تحديد التسيير عن طريق الاهداف ليتمشى مع التغيرات التي تطرأ على الأهداف العملية و بالتالي إسقاطه على المستوى الفردي، و ترقية أثره الفعلي من خلال تقييم و مكافئة الموظفين بالأهداف المحددة.

3.2.6 وصف الغايات الاستراتيجية للتغيير: حتى تصبح الأهداف الموضوع أهداف قابلة للتطبيق يجب معرفة اولا شكل التنظيم و مميزات الهيكل ثم الأنشطة (Kaplan & Norton, 1996) les actions و التنسيق la coordination و التوصيلات الجانبية (Mintzberg H. , 1986) les liens lattereaux بينها في شكل عمليات مصاغة بغايات النظام finalités في كل التنظيم عن طريق خريطة استراتيجية للتغيير (Robert S & David P, 2004).
ترتكز استراتيجية التغيير في المحاور التالية:

1.3.2.6 على مستوى الأفراد و المجموعات (محور التعلم التنظيمي): تكوين الأفراد على استخدام وسائل الاتصال و

المعلوماتية، ترقية المعارف المرتبطة بالأنشطة، زيادة التنسيق عن طريق التحاور

2.3.2.6 على مستوى محور العمليات : زيادة كفاءة العمليات بخفض الوقت المطلوب للعمليات، إدماج وسائل الاتصال و

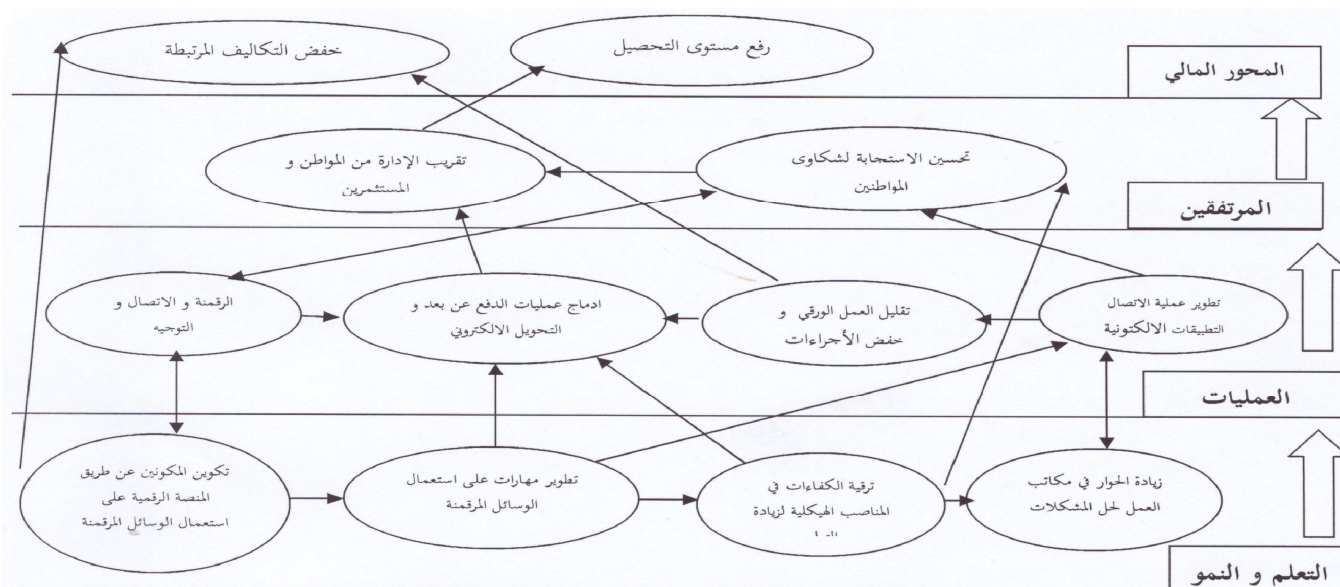
الرقمنة في العمليات، تقليل العمل و الوراق و تخفيض الإجراءات الإدارية، ادماج عملية خاصة بالاستقبال و الاتصال، ادماج تطبيقات إلكترونية تسمح بالدفع و تخلص المستحقات عن بعد أو الكترونيا

3.3.2.6 على مستوى محور المرتفقين (المواطنين و المستثمرين) و صورة المؤسسة: تحسين الخدمة العمومية، تقريب الإدارة من المواطن باستعمال وسائل الاتصال الرقمية في الاتصال و الدفع (التحصيل)، تحسين الاستجابة لشكاوى المواطنين عن طريق رقمنة سجلات الشكاوى.

4.3.2.6 على مستوى المحور المالي: خفض التكاليف الميزانية للتسيير، زيادة مداخيل التحصيل .

4.2.6 تصميم الخريطة الاستراتيجية للتغيير في مديرية املاك الدولة لولاية عين الدفلى:

الشكل 1: الخريطة الاستراتيجية لاستراتيجية التغيير التنظيمي لمديرية أملاك الدولة لولاية عين الدفلى



المصدر: من تصميم الباحث بالاعتماد على المقابلة و الملاحظة في المؤسسة محل الدراسة

5.2.6 الاختيار المنهجي لمؤشرات بطاقة الأداء المتوازن لاستراتيجية التغيير بمديرية املاك الدولة لولاية عين الدفلى:

1.5.2.6 محور التعلم و النمو: نظرا لوجود نمطين من التكوين الأول هو التكوين باستخدام الوسائل الرقمية عن بعد و الثاني هو

تكوين الموظفين و الإطارات و الكفاءات على استعمال وسائل المعلومات و الاتصال الرقمية نقترح مؤشرين

1.1.5.2.6 المؤشر الاول: نسبة عدد التكوينات عن بعد إلى التكوينات ككل (ع ت عن بعد/ ع ت ك)

2.1.5.2.6 المؤشر الثاني: عدد الإطارات المتكونة عن طريق المكونين الذين تكونو بالوسائل الرقمية بالنسبة إلى العدد الكلي من

الموظفين (ع م بواسطة المكونين/ عدد التكوينات)

أما بالنسبة إلى الإطارات التي تمت ترقيتها إلى مناصب نوعية في الهيكل

3.1.5.2.6 المؤشر الثالث: نسبة عدد الإطارات و الكفاءات التي ترقى في المناصب النوعية مقارنة عدد المناصب النوعية

الإجمالي (ع إ مرقة / ع المناصب النوعية)

4.1.5.2.6 المؤشر الرابع: عدد المشكلات التي تم ضبطها باستعمال الوسائط و التطبيقات الرقمية نسبة إلى العدد الكلي

للمشكلات التي تم حلها (ع مش ح بالوسائط/ ع مش ككل).

2.5.2.6 محور العمليات الداخلية:

1.2.5.2.6 المؤشر الأول: عدد الأنشطة التي رقمنتها بالتطبيقات نسبة إلى عدد الأنشطة الكلي.

2.2.5.2.6 المؤشر الثاني: دوران مخزون الأوراق (استهلاك الورقي للفترة ن/ الاستهلاك الورقي للفترة ن-1)

3.2.5.2.6 المؤشر الثالث: عدد عمليات الدفع الإلكتروني بالنسبة لعدد عمليات الدفع الكلي.

4.2.5.2.6 المؤشر الرابع: نسبة تطور وقت التكوين إلى الوقت الكلي للتكوين.

2.5.2.6 محور المرتفقين (المواطنين و المستثمرين):

1.2.5.2.6 المؤشر الأول: تطور عدد الملفات المودعة للمرتفقين بالوسائل الالكترونية / تطور عدد ملفات المرتفقين ككل.

2.2.5.2.6 المؤشر الثاني: تطور نسبة الزوار المستقبلين و الموجهين للفترة ن / الفترة ن-1.

3.2.5.2.6 المؤشر الثالث: عدد الاستجابات لشكاوي المرتفقين/ عدد الشكاوى الكلي

4.2.5.2.6 المؤشر الرابع: عدد الاستجابات الإلكترونية لشكاوى المرتفقين/ عدد الاستجابات الكلي

3.5.2.6 المحور المالي:

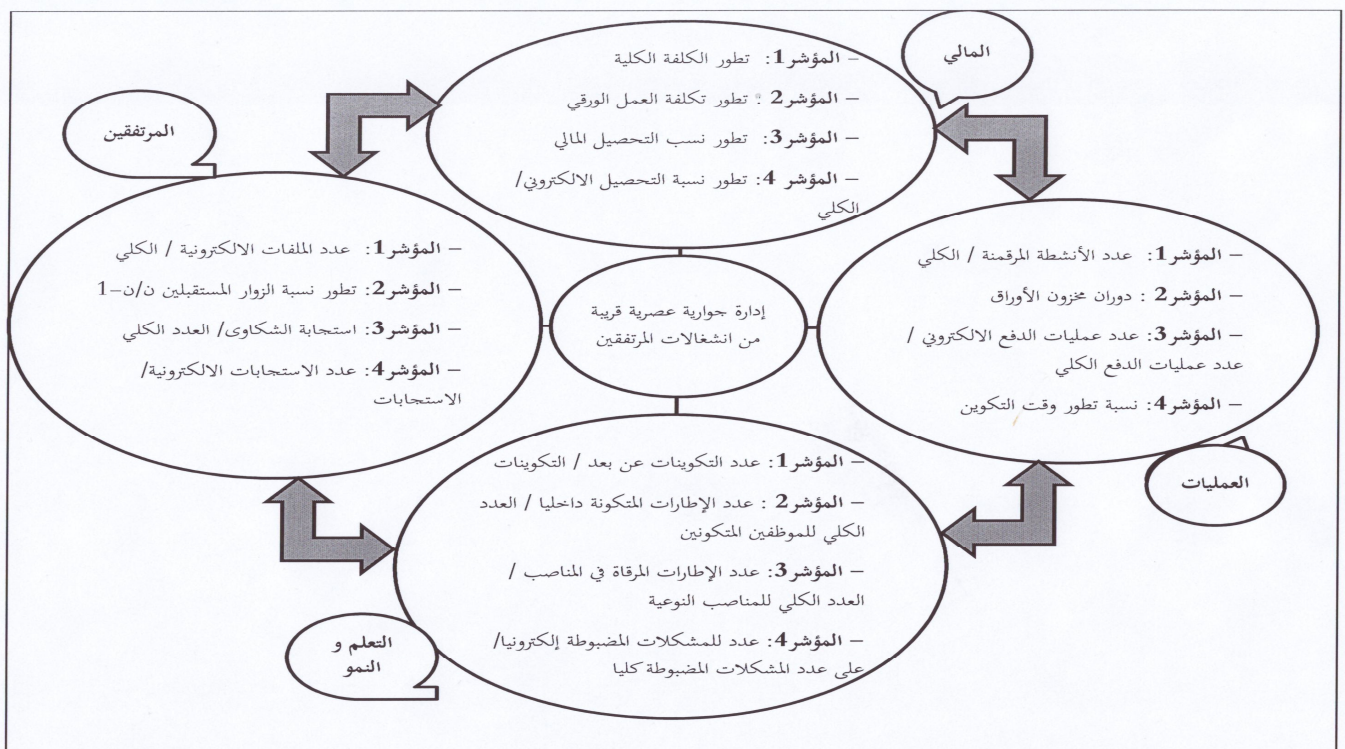
1.3.5.2.6 المؤشر الأول: تطور التكلفة الكلية للمؤسسة للفترة ن / التكلفة الكلية للفترة ن-1.

2.3.5.2.6 المؤشر الثاني: نسبة تكلفة العمل الورقي ن / تكلفة العمل الورقية ن-1.

3.3.5.2.6 المؤشر الثالث: تطور التحصيل المالي الكلي للفترة ن / التحصيل للفترة ن-1

4.3.5.2.6 المؤشر الرابع: نسبة التحصيل المالي الإلكتروني للفترة ن / التحصيل الكلي للفترة ن-1

الشكل 2: بطاقة الأداء المتوازن لاستراتيجية التغيير التنظيمي لمديرية أملاك الدولة لولاية عين الدفلى



المصدر: من تصميم الباحث بالاعتماد على تحليل أنشطة المؤسسة

في ما يخص المدة الزمنية للقياسات هي مدة سنتين مقسمة إلى ستة 6 مدد فصلية يمكن تعديلها حسب تغيير الأهداف الاستراتيجية للتغيير بما يتناسب مع المدة المطلوبة.

6.4 نتائج الدراسة:

من خلال ما سبق في الدراسة الميدانية أنه تم محاولة محاكاة لنظام بطاقة الأداء المتوازن لاستراتيجية التغيير في المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري حالة مديرية أملاك الدولة لولاية عين الدفلى لقياس و قيادة التغيير نستنتج أنه يمكن تصميم بطاقة أداء متوازن تستطيع محاكاة استراتيجية التغيير في مؤسسة عمومية ذات طابع إداري و لكن بتكييف مؤشراتها و كذا محورين الأول هو محور الزبون إلى محط المرتفعين بالمرفق العمومي، الثاني هو المحور المالي عن طريق ادراج الهدفين الرئيسيين التحصيل و التكلفة، و عليه نقر بصحة الفرضية الثالثة مع انتفاء الفرضيتين الأولى و الثانية.

5. خاتمة:

عملي التغيير التنظيمي هي عملية معقدة تحتاج على فهم عميق لكل أنظمة المنظمة (نظام الهيكل، النظام الاستراتيجي، النظام المعرفي و التعليمي للأفراد و المجموعات و المستويات التنظيمية و كذا الركائز التكنولوجية، أنظمة الاتصال ، أنظمة القياس و الرقابة و القيادة) سير العمليات (معالجة النظام) مدخلات و مخرجات النظام، في سياق غايات النظام من جهة، و كذا التأثيرات المتبادلة بين البيئة و المنظمة و التوافق أو التآزر بين الأنظمة الداخلية للمنظمة في اتجاه التأقلم، التكيف، التطور أو التغيير و كذا حدود النظام (محفظة النظام) من جهة اخرى، وفق مقارنة عملية للتغيير بالأداء مصاغة في شكل إستراتيجية عملية باهداف واضحة قابلة للقياس و التقييم و القيادة و هذا ما حاولنا التسليط الضوء عليه في العنواين الاول و الثاني.

إن تصميم بطاقة أداء متوازن في المنظمات ينطلق من نفس الفكر التحليلي النظامي لنهج مقارنة التغيير النظامية بالأداء، و يتوافق مع أساليب تصميم المنظمة و كذا أنظمتها، قادر على قياس وقيادة إستراتيجية التغيير في المنظمات، كما يوفر فلسفة مهمة للمدراء و خبراء التغيير من خلال فكر شمولي معقد متوازن الأبعاد، و الذي حاولنا خلال الجزئين الأخيرين إبراز إمكانية تصميم نظام بطاقة الأداء المتوازن في قياس و قيادة إستراتيجية التغيير في المنظمات الحكومية بدراسة حالة مؤسسة عمومية ذات طابع إداري EPA لمديرية أملاك الدولة لولاية عين الدفلى، و التي خلصنا فيها إلى إمكانية تصميم نظام بطاقة الأداء المتوازن مع تكييف في المحورين المالي و الزبائن و مؤشرات اللوحة بما يخدم أهداف إستراتيجية التغيير في هذه المؤسسة.

و نوصي من خلال هذه الدراسة بتعميم استعمال هذا النظام كنظام استراتيجي من جهة و نظام تقييم و قياس من جهة أخرى في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري لمتابعة و قيادة التغيير، و إمكانية تعميمه على مستوى الهياكل و الوحدات التابعة لها لتعزيز دور و كفاءة هذا النظام من اجل التحكم الأحسن في سير عملية و إستراتيجية التغيير نحو إعطاء مفهوم رشيد لتسيير المرفق العام.

6. قائمة المراجع:

• المؤلفات:

- Kaplan, R. S. (2001). Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management & Leadership* .
- Kaplan, R. s., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced scorecard translating strategy into action*.
- Kaplan, S. R., & Norton, P. D. (2006). *ALIGNMENT USING THE BALANCED SCORECARD TO CREATE CORPORATE SYNERGIES*. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Mintzberg. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*.
- Mintzberg, H. (1986). *structure et dynamique des organisations*. traduit par Pierre Romelaer. les eddition d'organisation.
- Robert S, K., & David P, N. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*.

عبد الحى مرعى عطية. (2008). المحاسبة الاريه أساسيات التخطيط واتخاذ القرارات والرقابة وتقييم الأداء. الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

وائل مُجد صبحي إدريس، و طاهر محسن منصور الغالي. (2009). أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن (الإصدار الطبعة الأولى). دار وائل للنشر.

• الاطروحات

بن قاسم ز, & الواحشي و. (2010). بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء في المنظمات غير الهادفة للربح. دراسات إقتصادية , 168-175.

تامارا دغوظ. (2019-2020). أثر استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في تعزيز أداء المنظمات غير الربحية في الجمهورية دراسة حالة - منظمة الهلال الأحمر العربي السوري.

• المقالات

- Guerra, F. (2007). *Pilotage stratégique de l'entreprise: Le rôle du tableau de bord prospectif*. Paris: Edition de boeck.
- Hamdani, L. (2019). De la performance financière à la performance globale : Quels outils de mesure ? *La Revue Marocaine de Controle de Gestion* (08), 09.
- Issor, Z. (2017). LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE : UN CONCEPT COMPLEXE AUX MULTIPLES DIMENSIONS. *progettique* , 17, 99-100.
- Nan, C. (2009). Sustainability Performance Evaluation System in Government A Balanced Scorecard Approach Towards Sustainable Development, Springer Dordrecht Heidelberg London New York. 82.

Nopadol, R. (2011). Why the Balanced Scorecard Fails in SMEs: A Case Study, *International Journal of Business and Management*. 06 (11), 39.

أسامة نبيل بسعيد، و بغداد شعيب. (2017). تقييم أداء المؤسسة باستعمال بطاقة الأداء المتوازن. *مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي* (02)، 355.

زيان بن قاسم، و وردة الواحشي. (2010). بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء في المنظمات غير الهادفة للربح. *دراسات إقتصادية* ، 175-168.

عبد الرحيم لواج، و بلال لطرش. (2010). تقييم الأداء وفق بطاقة الأداء المتوازن -دراسة حالة المؤسسة المينائية جن جن جيغل- . (01)، 77.

عبد القادر فطم. (2010). إشكالية قياس أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. *مجلة الحقوق والعلوم الانسانية -العدد الاقتصادي-* ، 35 (02)، 429.

منصف شرفي، و عز الدين بن تركي. (2016). بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب حديث لتقييم أداء المؤسسات الجزائرية -دراسة حالة وحدات إنتاج الحليب ومشتقاته-. *مجلة دراسات اقتصادية* (03)، 76.

المدخلات:

Azzarradi, O., & Fikri, K. (2021). Le concept du changement organisationnel : Etat de l'art et proposition d'une définition consensuelle. *XXXème conférence de l'AIMS* (pp. 6-8). AIMS.

Issor, Z. (2017). LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE : UN CONCEPT COMPLEXE AUX MULTIPLES DIMENSIONS. *progettique* , 17, 99-100.

مُجد نورة، و مريم ملواح. (2017). بطاقة الأداء المتوازن كآلية من آليات تقييم أداء المؤسسات (نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن للشركة الجهوية للهندسة الريفية بالجلفة). ورقة مقدمة إلى المنتدى الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع .2017 /04/25

مواقع الانترنت:

الجريدة الرسمية العدد 58. (15 10، 2017). *الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية*. تاريخ الاسترداد 02 10،

من 2023، <https://www.joradp.dz/HAR/Index.htm>: <https://www.joradp.dz/FTP/JO-ARABE/2017/A2017058.pdf>

الجريدة الرسمية العدد 59. (08 09، 2022). *الجريدة الرسمية العدد 59*. تاريخ الاسترداد 2 10، 2023، من

<https://www.joradp.dz/HAR/Index.htm>: <https://www.joradp.dz/FTP/jo-arabe/2022/A2022059.pdf>