



جامعة محمد البشير الابراهيمي برج بوعريريج  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي  
شعبة علوم التسيير  
تخصص إدارة أعمال  
بعنوان:

# أثر مستويات التعلم التنظيمي على الأداء المتوازن

دراسة حالة مؤسسة لطفي اليكثرونكس (Géant)

تحت اشراف الأستاذة :

د. ججيق زكية

من اعداد الطالبتين:

○ زقادي حنين

○ مرنيذ سميرة

السنة الجامعية:

-2021/2020-

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر وتقدير

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم  
سلطانه والصلاة والسلام على أشرف الانبياء والمرسلين خير من  
علمنا أدب الشكر وعمل به، سيدنا محمد صلى الله عليه وعلى آله  
حق قدره ومقداره العظيم وعلى أصحابه ومن اقتدى به.

أما بعد:

نتقدم بخالص الامتنان والشكر لأستاذتنا المحترمة "ججقيق زكية" لتفضلها بالإشراف على هذه المذكرة

والتي لم تبخل علينا بإرشاداتها وتوجيهاتها السديدة

كما نسدي عبارات العرفان إلى كل شخص مد لنا يد المساعدة

لإنجاز هذه المذكرة من قريب أو بعيد

## إهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفي ... الحمد لله الذي وفقني لتثمين هذه الخطوة في  
مسيرتي الدراسية بمذكرتي هذه

اهدي ثمرة هذا الجهد إلى....

إلى من كانوا شمعة تنير دربي إلى أبي وامي الذين كانوا سنداً لي في كل خطوة من خطواتي

إلى اخوتي وأخواتي كل باسمه وإلى العائلة الكريمة

إلى أعزائي بنات عمي واخوتي "نيري، دينا، نوها"

إلى اخواتي وصديقاتي رفيفات المشوار اللاتي قاسمني لحظاته رعاهم الله ووفقهم: "أماني" "إيمان" "فيروز"

إلى زميلتي "سميرة"

إلى أستاذتي التي كان لها الفضل في إتمام هذا العمل الدكتور ججيق زكية

إلى كل من كان لهم أثر على حياتي، وإلى كل من أحبهم قلبي ونسيهم قلبي.

إلى جميع طلبة سنة الثانية ماستر إدارة أعمال دفعة 2020/ 2021

تثمين

## إهداء

الحمد لله كثيرا طيبا يليق بجلال وجهه الكريم والصلاة والسلام على أفضل الخلق سيدنا محمد عليه الصلاة والسلام

ها قد وصلت رحلتي الجامعية الى نهايتها بعد تعب ومشقة وها انا اختتم بحث تخرجي بكل هممة ونشاط

أهدي ثمرة جهدي الى:

من ربتي وأثارت دربي وأعانتني بالصلوات والدعوات الى اغلي إنسان في هذا الوجود أُمي وحببتي أطال الله في عمرك.

إلى من عمل بكد في سبيلي وعلمني معنى الكفاح وأوصلني الى ما انا عليه أبي الكريم أدامه الله لي.

إلى من شجعني وسهر معي الليالي لإنجاز كل المهام الى شريك حياتي ورفيق دربي وسندي الذي لا يمل

إلى أخواتي وأبنائهم وأخي حفظهم الله

إلى جدتي أطال الله في عمرها

إلى رفيقتي وصديقتي وأختي التي أحضرتها لي الدنيا ولم تنجبها أُمي "سمية"

إلى زميلتي "حنين"

إلى أستاذتي التي كان لها الفضل في إتمام هذا العمل الدكتوراة ججقيق زكية

إلى من وسعم صدري حبا ولم تسعهم السطور...

إلى جميع طلبة سنة الثانية ماستر إدارة اعمال دفعة 2020/ 2021

سميرة

## ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر مستويات التعلم التنظيمي على بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة لطفي إلكترونيكس Géant بـرج بوعريـريـج، حيث تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة التي تكونت من 30 عبارة لجمع البيانات الضرورية من المؤسسة حول مستويات التعلم التنظيمي الفردي والجماعي والمنظمي ومؤشرات بطاقة الأداء المتوازن الى جانب البيانات العامة للمبحوثين، تم توزيع الاستبيانات بطريقة العينة العشوائية البسيطة وبلغ حجم العينة 37 مفردة. وبعد المعالجة الإحصائية للبيانات المجمعة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية واستخراج النتائج توصلت الدراسة الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي ككل ولجميع مستوياته على بطاقة الأداء المتوازن.

**الكلمات المفتاحية:** التعلم التنظيمي، التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم على مستوى المنظمة، بطاقة الأداء المتوازن، مؤسسة لطفي إلكترونيكس.

## Abstract:

This study aimed to know the impact of organizational learning levels on the balanced scorecard at the Lotfi Electronics / Géant Corporation in Bordj Bou Arreridj. The descriptive analytical approach was followed and the questionnaire, which consisted of 30 phrases, was used to collect the necessary data from the institution about the levels of individual, collective and organizational learning and the indicators of the balanced scorecard. In addition to the general data of the respondents, the questionnaires were distributed in a simple random sampling method, and the sample size was 37 individuals. After the statistical treatment of the collected data using the Statistical Package for Social Sciences program and extracting the results, the study concluded that there is a statistically significant effect of organizational learning as a whole and for all its levels on the balanced scorecard. Moreover.

**Keywords:** organizational learning, individual learning, group learning, organizational learning, balanced scorecard, Géant Foundation.

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير
	اهداء
V	ملخص
VII	فهرس المحتويات
XI	قائمة الجداول
XIII	قائمة الاشكال
XIII	قائمة الملاحق
ب-هـ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: عرض نظري حول التعلم التنظيمي
3	المطلب الأول: ماهية التعلم التنظيمي
3	أولاً: مفهوم التعلم التنظيمي
5	ثانياً: خصائص التعلم التنظيمي
5	ثالثاً: أهمية التعلم التنظيمي
6	المطلب الثاني: مستويات التعلم التنظيمي
6	أولاً: التعلم على المستوى الفردي
6	ثانياً: التعلم على مستوى الجماعي
7	ثالثاً: التعلم على مستوى المنظمة
8	المطلب الثالث: أساليب التعلم التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه
8	أولاً: أساليب التعلم التنظيمي
9	ثانياً: معوقات التعلم التنظيمي

10	ثالثا: معززات التعلم التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه
11	المبحث الثاني: عرض نظري حول بطاقة الأداء المتوازن
11	المطلب الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن
11	أولا: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن
12	ثانيا: خصائص بطاقة الأداء المتوازن
13	ثالثا: اهداف وأهمية بطاقة الأداء المتوازن
14	المطلب الثاني: محاور(أبعاد) بطاقة الاداء المتوازن
14	أولا: المنظور المالي
15	ثانيا: منظور الزبون
15	ثالثا: منظور العمليات الداخلية
17	رابعا: منظور التعلم والنمو
18	المطلب الثالث: مراحل اعداد بطاقة الاداء المتوازن والعوامل المؤثرة فيها
18	أولا: مراحل اعداد بطاقة الاداء المتوازن
18	ثانيا: عوامل نجاح بطاقة الأداء المتوازن
20	ثالثا: معوقات بطاقة الأداء المتوازن
21	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
21	المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالتعلم التنظيمي
23	المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بطاقة الأداء المتوازن
25	المطلب الثالث: مقارنة الدراسات الحالية بالدراسات السابقة
27	خلاصة
الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة لطفي الكترونيكس	
29	تمهيد
30	المبحث الأول: تقديم المؤسسة والإطار المنهجي للدراسة التطبيقية
30	المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة لطفي اليكترونيكس

30	أولاً: التعريف والنشأة
30	ثانياً: أهداف المؤسسة
31	المطلب الثاني: خريطة العمليات والجودة والهيكلة التنظيمية للمؤسسة
31	أولاً: خريطة العمليات والجودة في مؤسسة لطفي اليكثرونيكس
31	ثانياً: الهيكلة التنظيمية لمؤسسة لطفي اليكثرونيكس
32	المطلب الثالث: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
32	أولاً: إطار المعاينة والادوات المستخدمة
33	ثانياً: أدوات التحليل
35	المبحث الثاني: تحليل وتفسير النتائج
35	المطلب الأول: اختبار الثبات والصدق البنائي للاستبانة
35	أولاً: اختبار ثبات أداة الدراسة
36	ثانياً: اختبار الصدق البنائي للمتغير المستقل (انتماء البعد للمتغير)
36	ثالثاً: اختبار الصدق البنائي للمتغير التابع (انتماء العبارة للمتغير)
40	المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبانة
37	أولاً: تحليل وتفسير محور الخصائص العامة للمبحوثين
39	ثانياً: تحليل النتائج الخاصة بمتغير التعلم التنظيمي وأبعاده
41	ثالثاً: تحليل النتائج الخاصة بالأداء المتوازن
42	المطلب الثالث: تحليل وتفسير نتائج الفروقات واختبار الفرضيات
42	أولاً: تحليل وتفسير نتائج الفروقات في اجابات المبحوثين
46	ثانياً: اختبار الفرضيات
49	خلاصة
50	خاتمة
53	قائمة المصادر والمراجع
57	الملاحق

# قائمة الجداول والأشكال والملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
3	تعريفات مختلفة لمفهوم التعلم التنظيمي وفق سياقها الزمني	(1-I)
17	عملية الترابط بين المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن	(2-I)
33	توزيع أعداد العبارات لكل متغيرات الدراسة	(1-II)
34	درجات مقياس ليكرت	(2-II)
34	تحديد المجال حسب قيم المتوسط الحسابي	(3-II)
35	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	(4-II)
36	معامل الارتباط ومستوى الدلالة بين المتغير المستقل وأبعاده	(5-II)
36	معامل الارتباط ومستوى الدلالة بين المتغير التابع وأبعاده	(6-II)
37	توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي	(7-II)
37	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	(8-II)
38	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	(9-II)
38	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي	(10-II)
39	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	(11-II)
39	تحليل فقرات بعد التعلم الفردي	(12-II)
40	تحليل فقرات بعد التعلم الجماعي	(13-II)
40	تحليل فقرات بعد التعلم على مستوى المنظمة	(14-II)
41	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير المستقل (التعلم التنظيمي)	(15-II)
41	تحليل فقرات الأداء المتوازن	(16-II)
42	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير التابع (لأداء المتوازن)	(17-II)

42	التباين الأحادي (حسب النوع الاجتماعي)	(18-II)
43	التباين الأحادي (حسب السن)	(19-II)
44	التباين الأحادي (حسب المؤهل العلمي)	(20-II)
45	التباين الأحادي (حسب المركز الوظيفي)	(21-II)
45	التباين الأحادي (حسب الخبرة)	(22-II)
46	أثر التعلم التنظيمي على الأداء المتوازن	(23-II)
46	أثر التعلم الفردي على الأداء المتوازن	(24-II)
47	أثر التعلم الجماعي على الأداء المتوازن	(25-II)
48	أثر التعلم على مستوى المنظمة على الأداء المتوازن	(26-II)

## قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
8	مستويات التعلم التنظيمي	(1-I)
14	المنظور المالي في بطاقة الأداء المتوازن	(2-I)
16	سلسلة القيمة الداخلية	(3-I)
31	الهيكل التنظيمي لمؤسسة لطفي الكتورنيس	(1-II)

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
58	الهيكل التنظيمي المفصل لمؤسسة لطفي الكتورنيس	(1)
59	استبانة الدراسة	(2)
61	مخرجات البرنامج الاحصائي spss 22	(3)

هفتاد و نه

## مقدمة

## أولاً: طرح الإشكالية

اعتبرت المناهج التقليدية لإدارة الأعمال على مدى العقود القليلة الماضية بمثابة عملية منهجية تستند إلى فكرة أن الإدارة العليا تقود وتدير وتنظم وتتحكم في أعضاء المنظمة ومواردها من أجل تحقيق أهدافها. وبحلول أوائل التسعينيات اتضح أن مناهج التخطيط التقليدية كانت معقدة وتستغرق وقتاً طويلاً للغاية بسبب الوتيرة السريعة لتغيرات الأعمال. وبالتالي كان من الضروري مواكبة هذه التغيرات وخلق مناهج جديدة للتفكير الاستراتيجي يمكن البدء فيها وتطويرها في أي منظمة، ونتيجة لذلك تم إنشاء وتطوير نظريات الإدارة ذات الصلة مثل التعلم التنظيمي وبطاقة الأداء المتوازن خلال التسعينيات.

يعتبر الاهتمام بمفهوم التعلم التنظيمي في منظمات الأعمال كأحد التوجهات الإدارية الحديثة التي تتبناها المنظمات في الوقت الراهن، والتعلم التنظيمي هو العملية التي يتم من خلالها رصد المعلومات الناجمة عن الخبرات المتراكمة في ذاكرة المنظمة للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها وفي استقراء واستكشاف المخاطر البيئية وتحدياتها وإحداث التغيرات الضرورية في الوقت المناسب.

وتعد بطاقة الأداء المتوازن إحدى أهم وأحدث أدوات التقييم الاستراتيجي لأداء المنظمة، فهي أداة يتم من خلالها ترجمة رؤية المنظمة واستراتيجيتها إلى مجموعة من الإجراءات العملية، والتطبيقية وتحليل أدائها على أساس رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية وتوجهها مما يؤدي بالمنظمة إلى تحقيق الأداء المتوازن في مختلف نشاطاتها التي ترتبط مباشرة بعملياتها الداخلية والتعلم والنمو والجانب الرزني والجانب المالي.

من خلال ما سبق إلى طرح التساؤل الرئيسي الآتي:

**هل يوجد أثر للتعلم التنظيمي بمستوياته على بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة لطفي الكترونيس/Géant؟**

ومن هنا تطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر للتعلم الفردي على بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة لطفي الكترونيس/Géant؟
- هل يوجد أثر للتعلم الجماعي على بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة لطفي الكترونيس/Géant؟
- هل يوجد أثر للتعلم على مستوى المنظمة على بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة لطفي الكترونيس/Géant؟

## ثانياً: فرضيات البحث

للإجابة عن التساؤلات السابقة نقوم بطرح الفرضية الرئيسية التالية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي على الأداء المتوازن عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0,05) في المؤسسة محل

الدراسة".

وتتفرع عنها الفرضيات التالية:

– **الفرضية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعليم الفردي على الأداء المتوازن عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0,05) في المؤسسة محل الدراسة.

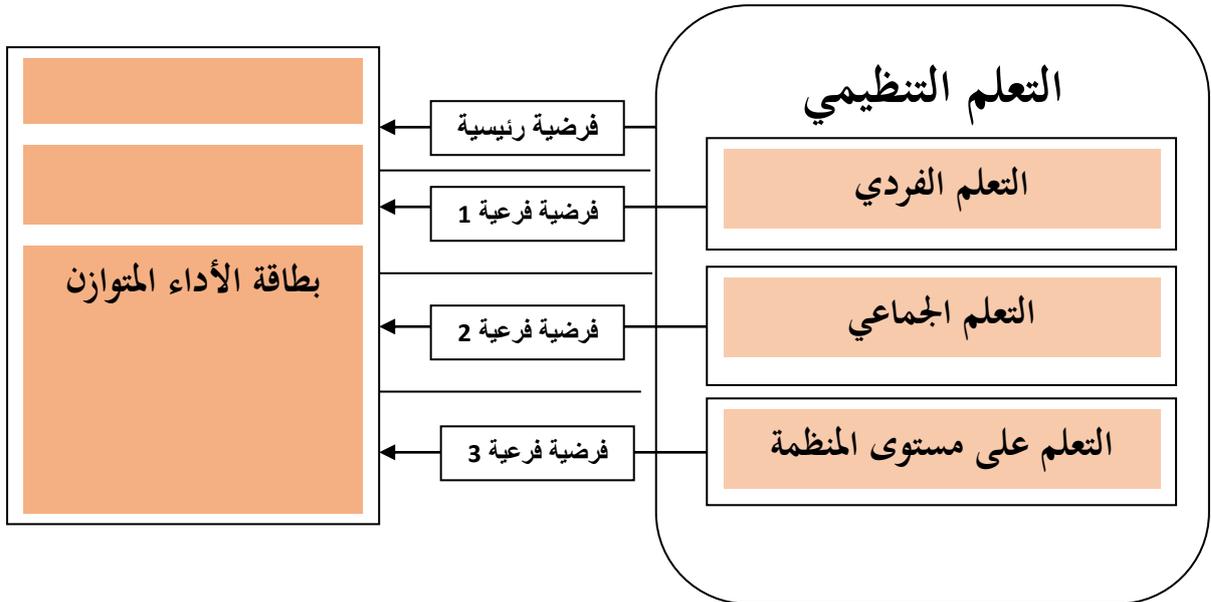
– **الفرضية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعليم الجماعي على الأداء المتوازن عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0,05) في المؤسسة محل الدراسة.

– **الفرضية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعليم على مستوى المؤسسة على الأداء المتوازن عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0,05) في المؤسسة محل الدراسة.

### ثالثا: نموذج الدراسة

يحتوي نموذج الدراسة على متغيرين، المتغير المستقل يتكون من ثلاث أبعاد هي (التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم على مستوى المنظمة) والمتغير التابع يتمثل في بطاقة الأداء المتوازن، والشكل الموضح أدناه يمثل نموذج الدراسة ما يلي:

#### شكل يوضح نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

يتبين من خلال الشكل ما نريد دراسته واختباره بين المتغير المستقل المتمثل في التعلم التنظيمي والمتغير المستقل المتمثل في بطاقة الاداء المتوازن، حيث يتم اختبار الفرضية الرئيسية لمعرفة أثر التعلم التنظيمي بمستوياته الثلاث مجتمعة على بطاقة الاداء المتوازن، ثم اختبار الفرضيات الفرعية الاولى والثانية والثالثة على حدى لمعرفة أثر كل مستوى من مستويات التعلم التنظيمي على بطاقة الاداء المتوازن.

## رابعاً: منهج الدراسة

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتسليط الضوء على موضوعي التعلم التنظيمي وبطاقة الأداء المتوازن وذلك باستعمال أدوات البحث المكتبي والالكتروني المتعلقة بهذا الموضوع، كما تم إتباع منهج الدراسة الميدانية في الفصل التطبيقي من خلال أسلوب دراسة حالة والاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات التي تم معالجتها وصفها وتحليلها باستخدام بعض الأدوات الإحصائية.

## خامساً: مبررات اختيار الموضوع

تعود أسباب اختيار الموضوع الى ما يلي:

- توضيح أهمية التعلم التنظيمي ومدى ارتباطه بالواقع العملي؛
- يعتبر من المواضيع الحديث والحيوية التي تساعد المنظمات في تعزيز مكانتها والرفع من قيمتها.
- أهمية الموضوع بالنظر الى التطورات الحديثة في مجال الإدارة واستخدام الأساليب الإدارية في تفسير الأداء المنجز؛
- عدم استعمال بطاقة الأداء المتوازن كأداة استراتيجية في كثير من المؤسسات الجزائرية، واعتماد مسيرتها على الأدوات التقليدية

## سادساً: أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الى تحقيق ما يلي:

- الكشف عن واقع تطبيق التعلم التنظيمي وبطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة لطفي الكترونيس/Géant؛
- التعرف على أثر التعلم التنظيمي ومستوياته على بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة لطفي الكترونيس/Géant؛
- إمكانية التوصل الى نتائج يمكن من خلالها صياغة بعض التوصيات التي تساعد أصحاب القرار في مؤسسة لطفي الكترونيس/Géant بصفة خاصة لتحسين وضعها أو تطويره، وكذا المؤسسات بصفة عامة.

## سابعاً: أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في:

- لقاء الضوء على مفهوم التعلم التنظيمي ومميزاته وأساليبه والعوامل المؤثرة فيه وغيرها من المواضيع ذات الصلة؛
- تستمد الأهمية العلمية لهذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تناولناه كون موضوع التعلم التنظيمي من أحد المواضيع المهمة التي حظيت ولا تزال تُحظى باهتمام بالغ من قبل الباحثين؛ ودوره في تحقيق بطاقة الاداء المتوازن التي تعد مهمة بالنسبة للمنظمات
- تفتح افاق بحثية وتطلعات للباحثين والطلاب؛
- تساعد هذه الدراسة في إثراء المكتبة بمرجع إضافي خاصة في موضوع التعلم التنظيمي.

## ثامنا: حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في:

- الحدود المكانية: تمثل الدراسة في مؤسسة لطفي الكترونيس/ Géant ببحر بوغريج

- الحدود الزمنية: تم جمع البيانات من المؤسسة محل الدراسة خلال الفترة الممتدة بين شهري ماي جوان 2021.

## تاسعا: صعوبات البحث

واجهنا عدة صعوبات في اعداد البحث منها:

- صعوبة الحصول وايجاد المراجع المتعلقة بالموضوعين معا؛

- صعوبة التنقل الى المؤسسة محل الدراسة في ظل كوفيد19 واجراءات الوقاية منه.

## عاشرا: هيكل البحث

تمت هذه الدراسة من خلال فصلين هما:

**الفصل الاول بعنوان " الإطار النظري والدراسات السابقة "** تناول المبحث الاول عرض نظري حول التعلم التنظيمي

وتضمن ثلاث مطالب هي ماهية التعلم التنظيمي، مستويات التعلم التنظيمي، أساليب التعلم التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه. وتناول المبحث الثاني عرض نظري حول بطاقة الأداء المتوازن من خلال ثلاث مطالب هي ماهية بطاقة الأداء المتوازن، أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، ومراحل إعداد بطاقة الأداء المتوازن والعوامل المؤثرة فيها. وتناول المبحث الثالث الدراسات السابقة المتعلقة بالتعلم التنظيمي، الدراسات السابقة المتعلقة بطاقة الأداء المتوازن، ومقارنة الدراسات الحالية بالدراسات السابقة.

**الفصل الثاني بعنوان "دراسة حالة مؤسسة لطفي الكترونيس"** من خلال مبحثين، الأول خصص لتقديم المؤسسة

والإطار المنهجي للدراسة التطبيقية، وتضمن ثلاث مطالب هي تقديم عام لمؤسسة لطفي الكترونيس/ Géant، خريطة عمليات والجودة و الهيكل التنظيمي للمؤسسة، والإطار المنهجي للدراسة الميدانية على التوالي، ثم جاء المبحث الثاني الذي يتناول تحليل و تفسير النتائج الذي يتمحور فيه 3 مطالب هي اختبار الثبات والصدق البنائي للاستبانة، تحليل وتفسير محور الاستبيان، واختبار الفرضيات على التوالي ثم جاءت الخاتمة لتشمل النتائج و الاقتراحات و الأفاق الخاصة بالدراسة .

# الفصل الأول

---

الإطار النظري والدراسات السابقة

**تمهيد:**

يعد التعلم التنظيمي من أهم الممارسات التي تساهم بفعالية في تدعيم المخزون المعرفي للمنظمات خاصة وأنه يعد بمثابة آلية استراتيجية لتبادل المعلومات والخبرات عن طريق تعميق المعارف وتجديدها بما يقود إلى تفجير الطاقات داخل المنظمة، كما يمثل أيضا القاعدة الأساسية للابتكار والمفتاح الأساسي لخلق القيمة المضافة وتحقيق التميز للتحويل إلى منظمات متعلمة لديها مرونة الاستجابة للتغيرات السريعة.

من جانب آخر تم توجيه الاهتمام نحو البحث عن أسلوب مناسب، فعال وشامل لقياس وتقييم الأداء، يتجاوز حدود المؤسسة ويتعدى المؤشرات المالية التقليدية ليشمل أداء المنافسين ومتطلبات العملاء، وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن إحدى أهم وأحدث أدوات قياس وتقييم الأداء، كونها تقود المؤسسة إلى التعرف على جوانب القصور والضعف فيها وعلاجها، من خلال تحليل أدائها على أساس رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية وتوجيهها إلى اتجاه جديد يدعم الأداء العام للمؤسسة .

لذلك سنحاول من خلال هذا الفصل تسليط الضوء على موضوع التعلم التنظيمي وبطاقة الأداء المتوازن وأيضا عرض الدراسات السابقة وذلك من خلال:

- المبحث الأول: الأدبيات النظرية حول التعلم التنظيمي
- المبحث الثاني: الأدبيات النظرية حول بطاقة الأداء المتوازن
- المبحث الثالث: الدراسات السابقة

## المبحث الأول: عرض نظري حول التعلم التنظيمي

إن التعلم التنظيمي هو الحجر الأساسي في المنظمات الحديثة والمعاصرة، وهذا نظرا للاهتمام الكبير به من قبل الباحثين، باعتباره مدخل إداري تستطيع المنظمات من خلاله مواكبة التغيرات المختلفة داخل وخارج المحيط البيئي لها.

### المطلب الأول: ماهية التعلم التنظيمي

#### أولا: مفهوم التعلم التنظيمي

قبل التطرق إلى مفهوم التعلم التنظيمي نقدم أولا تعريف لكل من مصطلحي التعلم والتنظيم:

- **التعلم لغة: Learning:** "يأتي من المصدر علم بمعنى عرف، واستعلم واعلم، أما في لغة الانجليزية فالتعلم يعني الحصول على المعرفة أو المهارة بواسطة الدراسة والخبرة والتفكير أو الحفظ أو التذكرة أو الإحاطة بالعلم أو معرفة ذلك ومعرفة كيف".<sup>1</sup>
- **التنظيم:** "يشير المعنى اللغوي للتنظيم بأنه مشتق من الفعل (نظم) والنظام جمع (نظم وأنظمة)، و (نظم تنظيما)، ومنه نظم اللؤلؤ: أي جمعه في خيط ونظم الشعر: أي ألفه والنظم يعني الكلام الموزون المقفى، ويعرف اصطلاحا بأنه: كيان اجتماعي منسق بوعي وله حدود واضحة المعالم، ويعمل على اساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف"<sup>2</sup>

أما **التعلم التنظيمي** "فهو أحد نظريات التكيف التنظيمي والتي تقول إن المنظمة تعدل من نفسها بشكل دفاعي لتغيرات البيئة وتستخدم المعرفة بشكل فاعل لتحسين الملائمة بينها وبين البيئة ووجهة النظر هذه تشمل جميع الأفراد في كل المستويات المنظمة."<sup>3</sup> والجدول الموالي يعرض عددا من التعريفات المختلفة لمفهوم التعلم التنظيمي وفق سياقها الزمني:<sup>4</sup>

#### الجدول (1-1): تعريفات مختلفة لمفهوم التعلم التنظيمي وفق سياقها الزمني

ت	المصدر	مفهوم التعلم التنظيمي
1	Mckenna, 2000 :181	هو أي تغيير في السلوك نتيجة الخبرة أو الممارسة ويركز على اكتساب المعرفة والمواقف والقيم والمهارات.
2	Daft ,2001 :641	عملية تصحيح الأخطاء وحل المشكلات عن طريق تغيير السياسات والسياقات المعيارية.
3	Jones &Georg, 2003 :237	العملية التي يسعى من خلالها المديرين لتحسين رغبة وإمكانية العاملين لفهم وإدارة المنظمة وبيئة المهمة.
4	Bennet, 2004 :250	قدرة المنظمة على اكتساب المعرفة الضرورية لأجل البقاء والتنافس في بيئتها.

<sup>1</sup> عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، (2010 /2011). ص22.

<sup>2</sup> بلقاسم جوادي، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الاغواط، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، (2015 /2014)، ص 24.

<sup>3</sup> آكرم محسن الياسري، ظفر ناصر حسين، مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة الجزء السابع، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، 2015، ص79.

5	الكبيسي، 2005:90	تلك العملية التي تسعى المنظمات من خلالها الى تحسين قدرتها الكلية وتطوير ذاتها وتفعيل علاقتها مع بيئتها والتكيف مع ظروفها ومتغيراتها الداخلية والخارجية وتعبئة العاملين فيها ليكونوا وكلاء لمتابعة واكتساب المعرفة وتوظيفها لأغراض التطوير والتميز.
6	Wheelen& Hunger : 2006,9	إحدى نظريات التكيف التنظيمي والتي تقول بان المنظمة تعدل من نفسها بشكل دفاعي لتغيرات البيئة وتستخدم المعرفة بشكل فاعل لتحسين الملائمة بينها وبين البيئة.
7	Applegate, et al., 2007 :235	قدرة المنظمة في إدارة مواردها بكفاءة.
8	Kinick&Kreitner, 2008:414	معرفة كيفية الخلق الاستباقي والامور المكتسبة ومعرفة كيفية نقل المعرفة وكيفية التغيير في سلوكها على أساس معرفة جديدة ورؤى جديدة.
9	(Argyris) urgelmant, et al, 2009 :1194	عملية كشف الأخطاء وتصحيحها
10	السكرانة، 2009: 341	المشاركة بالرؤى المعرفة والنماذج العقلية التي تبني على اساس الخبرة والمعرفة السابقة الموجودة في الذاكرة التنظيمية.
11	Rahim ,2010 :34	عملية تتضمن اكتساب المعرفة وتوزيعها وتفسير المعلومات مع وجود الذاكرة التنظيمية لأجل استخدام المعلومات في المستقبل.
12	Jashapara, 2011 :133	تلك العملية التي تسعى المنظمات من خلالها الى تحسين أنشطتها من خلال المعرفة والفهم لضمان استمرارها وتكيفها مع الظروف البيئية المختلفة.

**المصدر:** أكرم محسن الياسري، ظفر ناصر حسين، مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة الجزء السابع، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، 2015، ص ص (79-81) بتصرف.

ومن خلال التعاريف الوارد في الجدول أعلاه نستنتج:

إن التعلم التنظيمي عملية تفاعلية واجتماعية تتم داخل المنظمة بين الأفراد وبين مختلف الأنظمة. فهو يحفز ويتعزز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة. فالتعلم التنظيمي عملية شاملة لكل مكونات التعلم فلا بد أن ينعكس التعلم ايجابا على نتائج الأعمال مما يجعله أداة فعالة لتطوير الميزة التنافسية

### ثانيا: خصائص التعلم التنظيمي

هناك عدد من الخصائص التي يحملها التعلم التنظيمي مما يميزه عن غيره من المفاهيم الإدارية الأخرى ... من بينها<sup>1</sup>:

- التعلم التنظيمي عملية مستمرة تحدث بصورة تلقائية كجزء من نشاط المنظمة ولا يعتبرها الأفراد شيئا مضافا الى أعمالهم اليومية؛

<sup>1</sup>مباركة زروق، دور التعلم التنظيمي في دعم الميزة التنافسية: دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب (اوماش)، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، (2015، 2016)، ص 8.

- يعتبر من نتائج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة والخبرة وحدها التي تساهم في عملية التعلم التنظيمي، وتمكن المنظمة من إدراك المعايير القيمة المستمدة من تجاربها ودراساتها؛
  - التعلم التنظيمي عملية تتضمن عددا من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة، ثم الوصول الى هذه المعلومات وتنقيحها للاستفادة منها في حل المشكلات الحالية والمستقبلية؛
  - لا يمكن لعملية التعلم التنظيمي أن تحقق النتائج المرجوة منها دون مساندة من قيادة المنظمة التي يجب أن تكون قدوة للآخرين؛
  - ظاهرة اجتماعية: فيتصف التعلم التنظيمي بالعمل الجماعي وروح الفريق ويرتبط بمجالات أعضاء المنظمة ودوافعهم واهتماماتهم والتفاعل الاجتماعي في حل المشكلات.
  - تحتاج عملية التعلم التنظيمي الى وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة حول هدف ومستقبل المنظمة.<sup>1</sup>
- كما يضيف (Dodgson) عدد من الخصائص التي تميز التعلم التنظيمي من أهمها ما يلي<sup>2</sup>:
- إن عملية التعلم التنظيمي عملية معقدة ومتشابكة تحتاج الى التخطيط والتنظيم والمتابعة؛
  - إن التعلم التنظيمي قد يحدث بشكل تلقائي، لمن لتعظيم الفائدة المرجوة واستمرارية التعلم لابد أن تتبنى المنظمات استراتيجية محددة وواضحة للتعلم التنظيمي؛
  - إن التعلم التنظيمي لا يقتصر على ما يتم اكتسابه من خبرات ومهارات من خلال التجارب وممارسة التعلم، بل تتعدى ذلك الى تعلم تطوير العمليات العقلية والإدراكية للأفراد لترشيد سلوكهم.

### ثالثا: أهمية التعلم التنظيمي

- تبرز الأهمية الاستراتيجية للتعلم التنظيمي فيما يلي<sup>3</sup>:
- رفع كفاءة المؤسسة الإنتاجية وفعاليتها التنظيمية؛
- تدعيم القدرة على الإبداع والابتكار لدى الموارد البشرية؛
- تحقيق التعاون المشاركة بين أعضاء المنظمة في إعداد كفاءات جديدة من خلال نقل الأفكار وتقاسم الممارسات العملية؛

اضافة إلى: <sup>4</sup>

- التعلم التنظيمي أداة فعالة لإيجاد ونشر المعرفة داخل أقسام المنظمة؛
- التعلم التنظيمي أحد الموارد التنظيمية المهمة التي تمكن من تحقيق الميزة التنافسية.

<sup>1</sup> عيشوش خيرة، مرجع سابق، ص 30.

<sup>2</sup> مباركة زروق، مرجع سابق، ص 9.

<sup>3</sup> بوسعيد رقية، دور إدارة فرق العمل في تحقيق التعلم التنظيمي دراسة حالة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية، مذكرة ماستر أكاديمي، قسم علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، (2014/2015)، ص 46.

<sup>4</sup> فايز عبد الرحمن الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، ط1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان 2010، ص 18.

- إن قدرة أي نظام على البقاء والحفاظ على تكامله وتوازنه يتطلب أن يكون مستوى المعرفة الناتجة عنه مساويا على الأقل لمستوى التغيير الموجود في البيئة. ولأن المنشأة هي نظام مفتوح تتأثر بما يحدث حولها، فلا بد أن يتلاءم معدل التغيير والتعلم في المنشأة مع معدل التغيير في البيئة.
- يمكن من الوصول لثقافة المنظمة التي تساند التعلم (العمل في فريق، الهيكل التنظيمي المرن، إيجاد المعرفة)؛
- يتصل التعلم التنظيمي بالرؤية الجماعية المشتركة بين أعضاء التنظيم؛
- وايضا خلق علاقات تفاعلية بين الكفاءات المتوفرة؛<sup>1</sup>

## المطلب الثاني: مستويات التعلم التنظيمي

### أولاً: التعلم على المستوى الفردي

في اعتقاد نظريات التعلم التنظيمي أن الإنسان وحده قادر على التعلم، وحسب سيمون فكل أنواع التعلم تحدث في عقل الإنسان، وبالتالي فالمنظمة تتعلم من خلال أفرادها لأنه بدون التعلم الفردي لن يكون هناك تعلم تنظيمي وأن التغيير الدائم لسلوك الفرد يكون نتاجا للخبرات المكتسبة.<sup>2</sup>

كما ركز البعض على أن التعلم الفردي هو نتاج برامج التدريب والتطوير والتعليم، وهو الوسيلة الرئيسية لتطوير الإدارة في المنظمات، ومنه فالتعلم الفردي يتميز بالخصائص التالية:<sup>3</sup>

- التعلم الفردي يسفر عنه التغيير في السلوك وقد يكون ظاهريا أو باطنيا؛
- يحدث التعلم الفردي نتيجة للممارسة أو الخبرة؛
- لا يمكن ملاحظته بشكل مباشر.

### ثانياً: التعلم على مستوى الجماعي

أوضح (Agrawal) "أن التعلم في هذا المستوى ينبغي أن يأخذ في حساباته خلق المعرفة ونشرها الى مستويات متنوعة هي الفرق والإدارات والمنظمات ويحدث في فرق التعلم والمجموعات الخاصة التي تكتسب المعرفة وتعمل بشكل دائم على تحقيق مشاركتها بشكل دائم على تحقيق مشاركتها ونقلها بصورة صحيحة لجميع أعضائها أولا ثم الى المنظمة، كما أن التعلم الجماعي هو أكثر من مجموع التعلم الشخصي، هذا ولا تكمن أهمية التعلم الشخصي في انعكاساته على الشخص رغم أهميته، بقدر ما تكمن في عملية نقله ونشره الى الجماعات والمنظمة العامة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عمارة سلمى، التدريب والتعلم التنظيمي كاستراتيجية لتعزيز الإبداع بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال - مجلد 4، العدد 06، جانفي 2018، ص 150

<sup>2</sup> فتيحة عبد النوري، أثر التعلم التنظيمي في تعزيز المرونة التنظيمية دراسة حالة بمؤسستي الاتصال للهاتف النقال موبيليس ونجمة، مذكرة ماستر أكاديمي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، (2018/2019)، ص 7.

<sup>3</sup> نفس المرجع، نفس الصفحة.

<sup>4</sup> بلقاسم جوادى، مرجع سابق، ص 36.

تساهم العوامل التنظيمية في المنظمة كـرغبتها في التعلم والالتزام به، والذهنية المنفتحة والرؤية المشتركة في الانتقال من الفهم الشخصي الى فهم أكثر عمومية اتجاه التعلم، وبالرغم من أن (Senge) فصل بين التعلم الشخصي والتعلم الجماعي فانه بين التسلسل المنطقي لسريان أثر التعلم الشخصي الى التعلم الجماعي وبين أهمية الذهنية المنفتحة والرؤية المشتركة للعاملين في إحداث صياغة ذهنية جديدة تسهم في توليد تعلم جماعي.<sup>1</sup>

إن التعلم الجماعي لا يتعامل مع مهارات تكرار الكلام والحركة والفعل لأنها أساسا تعاملات تشغيلية ولكنه حسب (Jones) ينتقل بالفهم الى المستوى الاستراتيجي غير التكراري عن طريق إعادة بناء الإدراك الفكري للبيئة وتفسير جديد لها.<sup>2</sup>

### ثالثا: التعلم على مستوى المنظمة

يعرف التعلم على مستوى المنظمة على انه:<sup>3</sup>

"مجموعة من العمليات التي تعزز أعمال المنظمات من خلال الفهم الأفضل للمعرفة الجديدة."

"إن المنظمة تتعلم عن طريق حفظ نتائج تجاربها واكتسابها من خلال نشاطات أفرادها."

"التعلم الناتج عن "التعلم الفردي والجماعي إذ أن الأفراد يمثلون العقل الباطن للمنظمة، وأن الاشتراك والتعاون بين الأفراد من خلال المجموعات يؤدي الى تعميم التعلم على مستوى المنظمة ككل.

هناك مجموعة من الخصائص التي يحظى بها التعلم التنظيمي المنظمي:<sup>4</sup>

- يمارس في المنظمات بشكل مستمر؛
- يدعي لوجود قادة داعمة تعمل على التخطيط ووضع استراتيجيات بهدف تعظيم الفائدة؛
- يتكون من مجموعة من العمليات تتمثل في اكتساب المعرفة، تفسيرها، توزيعها، والاحتفاظ بها من اجل الاستفادة منها لاحقا؛
- التغيير في قاعدة المعرفة في المنظمة وقدرتها على التصرف.

والشكل الآتي يوضح مستويات التعلم التنظيمي:

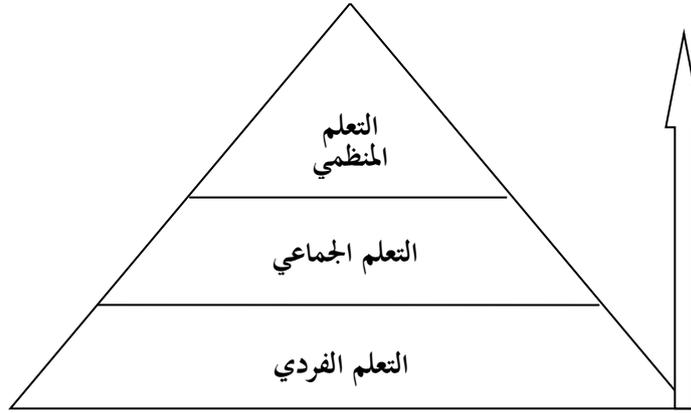
<sup>1</sup> نفس المرجع، نفس الصفحة.

<sup>2</sup> نفسه.

<sup>3</sup> فتيحة عبد النوري، مرجع سابق، ص 7.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص 8.

## الشكل (1-1): مستويات التعلم التنظيمي



**المصدر:** حنون عبد العزيز، مبادرات التعلم التنظيمي ودورها في تحسين أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية، مذكرة ماستر أكاديمي، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي (2017/ 2018) ص 28.

يبين الشكل ان التعلم الفردي يساهم في التعلم الجماعي، والذي يؤدي بدوره لتحقيق التعلم على مستوى المنظمة، وهنا يتجلى بوضوح مدى الترابط بين المستويات الثلاث. غير انه يوجد من أشار الى أن لخلق وتحقيق التعلم التنظيمي يحتاج المديرين الى تشجيعه في أربع مستويات: المستوى الفردي، على مستوى المجموعة، على مستوى المنظمة، على مستوى ما بين المنظمات.<sup>1</sup>

## المطلب الثالث: أساليب التعلم التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه

أولاً: أساليب التعلم التنظيمي.

للتعلم التنظيمي العديد من الأساليب التي تؤثر على المنظمة، ومن أبرزها الأسلوبين التاليين:<sup>2</sup>

## (1) التعلم أحادي الاتجاه: (Single Loop Learning)

من خلال التعلم احادي الاتجاه يتعلم الأفراد من نتائج ومخرجات أعمالهم، وفي حال كانت ايجابية هنا يكون الحرص على تكرارها لتصبح فيما بعد قرارات مبرمجة قابلة للاستخدام في المواقف الصعبة.

ويظهر هذا النوع من التعلم كعملية توحيد (تدعيم) والتغيير في قاعدة المعرفة والكفاءة للمنظمة دون التغيير في سياساتها الحالية وتحقيق أهدافها الحالية.

هذا الأسلوب يمكن المنظمات من حل المشكلات وقد يؤدي بالمؤسسة للانغلاق بنفسها إذا لم تستمر بالتعلم والنظر الى تجارب المنظمات الأخرى، ومهما توسعت المنظمة يبقى هذا النوع من التعلم محدودا بالرغم من انه أسلوب يعلم الأفراد.

<sup>1</sup>أكرم محسن الياسري، ظفر ناصر حسين، مرجع سابق، ص 96. يتصرف

<sup>2</sup> فتحيحة عبد النوري، مرجع سبق ذكره، ص 8.

## (2) التعلم مزدوج الاتجاه: (Double Loop Learning)

يتجه هذا الأسلوب من التعلم لتوسيع دائرة التعلم والبحث عن وسائل ومعارف جديدة وتطبيقها، وكذلك يسعى إلى إيجاد حلول للمشكلات ومعالجة الانحرافات ويعرف بأنه إدراكي يتخطى الحل الفوري للمشكلات من خلال تطوير المبادئ التي تقرر السلوك التنظيمي المستقبلي، وتؤدي إلى طرق جديدة لممارسة الأعمال التجارية. ويمكن أن يؤدي هذا النوع من التعلم إلى ظهور حالات وإحداث فهم جديدة تؤدي بدورها إلى تطوير قواعد جديدة والقيام بأشياء مختلفة<sup>1</sup>.

### ثانياً: معوقات العلم التنظيمي

قد تواجه المنظمات عند تبني التعلم التنظيمي معوقات متنوعة أهمها<sup>2</sup>:

#### المعوقات التنظيمية الداخلية:

- الانشغال بتحقيق التعلم أحادي الاتجاه ... وتهميش التعلم الثنائي الاتجاه؛
- رفض بعض المنظمات فحص النماذج الذهنية المتعلقة بالمعتقدات والسلوك والقواعد؛
- إعاقة التغيير والعقاب؛
- غياب القيادات التنظيمية الواعية بأهمية التعلم التنظيمي؛
- ثقافة المنظمة التي تحول دون تشجيع الأفراد على التعلم؛
- الاعتماد على هياكل الهرمية التي تعيق التطوير الفردي والمشاركة الجماعية.

#### المعوقات التنظيمية الخارجية:

- التغيرات الخارجية المعروضة على المنظمة كالسياسات الحكومية والعمليات المركزية؛
- الاختلاف بين المنظمات قد يجد من قدرة المنظمة على التعلم والاستفادة من تجارب منظمات أخرى.

#### المعوقات الفردية:

- قلة بناء فرق العمل؛
- ضعف نظام الاتصال بين الموظفين؛
- تجزئة القسم إلى عدة دوائر؛
- تركيز المدراء على إجراء دورات تدريبية وإعادة استنساخها دون جدوى وتخطيط؛
- محدودية معرفة المديرين بغايات التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وقلة الحوافز المساندة لتطبيقها؛
- الروتين وضعف التفاعل مع المتغيرات المستجدة؛
- قلة الموارد المالية وعدم مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار؛
- عدم استقرار العاملين.

<sup>1</sup> فتيحة عبد النوري، مرجع سبق ذكره، ص 8.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 9.

### ثالثا: معززات التعلم التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه

هناك مجموعة تؤثر بشكل إيجابي على التعلم التنظيمي من ضمنها العوامل التالية<sup>1</sup>:

**1-الالتزام الإداري:** من العوامل التي تشجع على التعلم التنظيمي تبني الإدارة نظرة استراتيجية نحو التعلم يجعله أمرا محوريا وذا تأثير كبير على الحصول على النتائج طويلة الأمد، لذا لا بد من ضمان إدراك الأفراد لأهمية التعلم في نجاح المؤسسة ككل.

وهنا تتضح ضرورة الالتزام الإدارة بشكل مسبق بالتنوع الثقافي والوظيفي والاستعداد لتقبل كل الأنواع الآراء والخبرات والتعلم منها بالابتعاد عن اعتماد آراء وتجارب وأفكار الإدارة وإهمال البقية، وذلك بالترحيب بالأفكار والآراء الجديدة للسماح للمعرفة الفردية بالتجدد والتوسع والتطور، وهذا ما يدعم التعلم الخلاق *générative Learning* الذي يبحث عنه في الحلول الإبداعية والمرنة للمشكلات الآتية والمستقبلية.

كما على الإدارة إقصاء النماذج الإدراكية والاعتقادات التي ربما ساعدت في ترجمة الواقع في الماضي ولكنها الآن تعتبر عائقا كونها ترسخ الافتراضات التي تتناسب والوضعية الحالية للمؤسسة.

**2-النظرة النظامية:** بالالتزام الإدارة بالتعلم لا بد أن تكون النظرة للمؤسسة على أنها نظام من أجزاء مختلفة لكل جزء وظيفته الخاصة، ولكن يعمل كل جزء بطريقة منسقة مع باقي الأجزاء. وهنا لا بد أن يكون كل أفراد المؤسسة وحدة واحدة لهم نظرة واضحة حول أهداف المؤسسة ويتشاركون فيما بينهم علاقات مبنية على تبادل المعلومات والخدمات مما يخلق معرفة مشتركة، منظورا مشتركا، اعتقادات مشتركة، مما يؤدي في الأخير الى تكامل المعرفة، وبذلك ينتقل التعلم التنظيمي من التعلم الفردي الى البعد الجماعي له.

**3-القيادة:** لأسلوب القيادة المتبع دور كبير في دعم التعلم التنظيمي من عدمه،... واعتبرت القيادة التبادلية من أهم وسائل تطوير التعلم التنظيمي، لان القادة ضمن هذا النوع يضعون دعم عمليات التعلم ضمن أولوياتهم، فهم يملكون رؤية متبادلة مع العمال ويعززون مشاركتهم في القرارات الجماعية والأعمال داخل المؤسسة لذلك ... يكونوا قادرين على بناء فرق عمل وتزويدهم بالتوجيه...والدعم في عمليات التغيير والتعلم التنظيمي، مما يحفز على الإبداع الفردي والجماعي الذي يأخذ في النهاية بعدا تنظيميا.

... حيث الأداء هو نتيجة التفاعل فيما بين جميع الأعضاء. ومن الناحية العلمية فان القادة يشتركون في التعلم التنظيمي من خلال المشاركة في تحويل المعرفة الضمنية الى تصريحية بتحويل الخبرات جماعية ودعم الحصول على الأفكار الجديدة من خلال دعم المبادرة الفردية. ويساهم القادة في ترجمة المعرفة المحصلة من خلال تقليص الترجمات المختلفة باختلاف النماذج الإدراكية للأفراد ومحاولة جعل الترجمة مشتركة لدى الجميع، بتسليط الضوء على المعلومات المهمة والمرتبطة بتحقيق أهداف المؤسسة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> خديجة بلهوب، دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2012-2011، ص 30، 31.

<sup>2</sup> خديجة بلهوب، مرجع سبق ذكره، ص 31.

## المبحث الثاني: عرض نظري حول بطاقة الأداء المتوازن

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أهم الأساليب التي تضمن تنفيذ الخطط والاستراتيجيات فهي تترجم استراتيجية المنظمة إلى أهداف ومقاييس أداء تتضح في أربعة أبعاد متوازنة هي المالية، والزبون، والعملية الداخلية، وتعلم الموظف ونموه.

### المطلب الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن

#### أولاً: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

تعددت التعاريف التي أعطيت لهذه الأداة ويمكن إبراز أهمها فيما يلي :

عرف كل من (كابلان وأتكسون) " بطاقة الأداء المتوازن على أنها" أداة تتم بواسطتها ترجمة رسالة الشركة واستراتيجياتها إلى أهداف ومقاييس تقوم على أربع ركائز أو أربعة أبعاد رئيسية، وهي: الاداء المالي، رضا العملاء، كفاءة الأداء التشغيلي والفرص التي توفرها الشركة للعاملين فيها للتعلم والنمو. وبذلك يصبح التنافس بين الشركات قائما على أساس ما يتوافر فيها من روح المبادرة، والقدرة على الابداع والابتكار، أكثر مما هو على أساس ما لديها من أصول ثابتة وملموسة<sup>1</sup>."

عرفها (Kaplan&Norton) على أنها "احدى أدوات نظام المحاسبة الإدارية الحديثة، تهتم بقياس الأداء في الشركات لزيادة قدرتها التنافسية في بيئة الاعمال المعاصرة.<sup>2</sup>"

عرف (Robinson. J) مقياس الأداء المتوازن على أنه: " نموذج يعرض طرق متنوعة لإدارة المنظمة لكسب عوائد مرضية من خلال صناعة قرارات استراتيجية تأخذ بالاعتبار الآثار المنعكسة على كل من المحور المالي والزبائن والعمليات الداخلية وتعلم ونمو الأفراد، وإن تحليل الأداء وقياسه للمحاور المذكورة يعتمد على تحليل وتشخيص مقاييس أداء مالية وغير مالية لأهداف قصيرة وطويلة الأجل"<sup>3</sup>.

كما تعرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها: " نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها واستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل 2 الطريقة الوحيدة التي تستطيع المؤسسات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية"<sup>4</sup>.

مما سبق يمكن القول بأن بطاقة الأداء المتوازن هي أداة قياس حديثة تبرز العلاقة بين الأهداف والمؤشرات وتسهل متابعة الإنجاز بطريقة شمولية ومتوازنة تغطي الجوانب المالية وغير المالية وتمكن من تحليل الفجوات بين المحقق والمستهدف وهي في مجملها

<sup>1</sup> كامل أحمد أبو ماضي، بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، مكتبة نيسان للطباعة والتوزيع، فلسطين، غزة، 2018، ص (165,164).

<sup>2</sup> جبيرات سناء، خان أحلام، نحو استخدام بطاقة الأداء المتوازن: IT SCORECARD ، مداخلة، المنتدى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، مخبر مالية، بنوك وإدارة الاعمال، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، يوم 08-09/05/2012 ص 11.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 24.

<sup>4</sup> صالح بلاسكة، قابيل تطبيق باقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة بعض المؤسسات-رسالة ماجستير، الإدارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف (2011/2012)، ص 23.

تتكون من البعد المالي والبعد الزمني والبعد العملياتي وبعد التعلم والنمو، وكل بعد يحدد بعدة معايير ومؤشرات واضحة وقابلة للقياس.

### ثانياً: خصائص بطاقة الأداء المتوازن

أهم الخصائص المميزة لبطاقة الاداء المتوازن تلخص فيما يلي<sup>1</sup>:

- الارتباط باستراتيجية ورؤية المؤسسة، حيث تتم ترجمة رؤية المؤسسة واستراتيجياتها إلى أهداف ومقاييس في أربع مجموعات تشكل أساس عملية التقييم وبالتالي يتحقق التوازن؛
- عرض نتائج البيانات المالية (تصور الماضي) وكذلك تقييم محركات الأداء (تصور مستقبلي) ومن ثم يتحقق التوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة؛
- توفير المعلومات المناسبة لتمكين الإدارة من إعادة توحيد الأداء بما يحقق التوافق مع الأهداف ويضمن ن الوفاء بمتطلبات أصحاب المصلحة؛
- تعدد أبعاد التقييم حيث يتعامل النظام مع أربعة أبعاد تشكل تقييماً متكاملًا فيما بينها، وهذه الأبعاد هي: البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، وبعد النمو والتعلم؛
- تعتبر كأداة للإدارة يتم بموجبها اتخاذ القرارات ولاسيما الاستراتيجية منها؛
- تحقق التوازن المفقود في مقاييس الأداء التقليدية.

وقد سميت بطاقة الأداء بالمتوازنة لأنها:<sup>2</sup>

- توازن بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل؛
- تراعي المؤشرات المالية وغير المالية؛
- قياس الأداء الحالي والمستقبلي والماضي؛
- تركز على تحسين العمليات وليس على تخفيضها (النظرة الكلاسيكية)؛
- تقيس الأداء الداخلي والخارجي، من خلال المعلومات التي يتم تبادلها بين المحاور الأربعة.

كما تقوم البطاقة على ثلاث ركائز أساسية وهي:<sup>3</sup>

**1-العلاقة السببية:** سلسلة من علاقات السبب والأثر بين محاورها الأربعة؛

**2-محددات الأداء:** هي مقاييس الأداء المالية وغير المالية؛

**3-العلاقات المالية:** العلاقات السببية ومحددات الأداء تكون ظاهرة في النهاية في شكل نتائج ملموسة معبر عنها بأرقام مالية.

<sup>1</sup> صالح بلاسكة، مرجع سابق، ص 24.

<sup>2</sup> نفس المرجع، نفس الصفحة.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 25.

## ثالثا: اهداف وأهمية بطاقة الأداء المتوازن

## 1-اهداف بطاقة الأداء المتوازن:

يمكن تلخيص أهداف بطاقة الأداء المتوازن كما يلي<sup>1</sup>:

- توجه بطاقة الأداء المتوازن مؤسسات الأعمال إلى تركيز اهتمامها على تحقيق رسالتها، بعد أن كان اهتمامها منصبا على المنظور المالي فقط، وبالتالي أصبح الاهتمام بأداء المؤسسات على المدى البعيد والمدى القصير، بعد أن كان مقتصرًا على الأداء المالي الذي يقيس الأداء في المدى القصير.
- تربط البطاقة بين الخطة السنوية قصيرة الأجل وبين الاستراتيجيات طويلة الأجل .
- تحقق فهم إداري أعمق لأوجه الترابط بين تنفيذ القرارات والأهداف الاستراتيجية المحددة.
- تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة للإدارة الاستراتيجية، حيث تضمن تخطيط استراتيجية تنتهي بتحقيق الأهداف والغايات المحددة، في ظل الرقابة والمحاسبة المستمرتين، فتصبح هذه الاستراتيجية محور اهتمام كل موظف، وبالتالي يمكن اتخاذ هذا النظام أداة لترجمة الاستراتيجيات إلى أعمال .
- يمكن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على كافة المستويات الإدارية، مما يتيح إمكانية التعلم الاستراتيجي.

## 2-أهمية بطاقة الأداء المتوازن

تكتسي بطاقة الأداء المتوازن أهمية بالغة ونستطيع تلخيصها في النقاط التالية<sup>2</sup>:

- تعمل بمثابة الحجر الأساسي للنجاح الحالي والمستقبلي للمؤسسة على العكس من المقاييس المالية التقليدية التي تفيد بما حدث في الفترة الماضية من دون الإشارة إلى كيفية الاستفادة منها في تحسين الأداء مستقبلا .
- تعالج النقص الموجود في أنظمة الإدارة التقليدية بمعنى أنها تعالج عجز هذه الأنظمة عن ربط استراتيجية المؤسسة البعيدة المدى مع أفعالها ونشاطاتها القريبة المدى .
- تمكن من تشخيص وتحديد بصورة عملية مجالات جديدة ينبغي أن تتميز بها المؤسسة لتحقيق أهداف المستهلك والمؤسسة .
- مساعدة المؤسسات بالتركيز الكلي على ما ينبغي عمله لزيادة تقدم الأداء، وتعمل كمظلة للتوزيع المنفصل لبرامج المؤسسة، مثل الجودة، إعادة التصميم، وخدمة العميل .
- التدخل العالي لأصحاب الأسهم في صياغة السياسة وربط الاستراتيجية بالنشاطات والمسؤولية الواضحة للأهداف والموارد وتعطي صورة متوازنة عن المؤسسة .
- توضح الرؤية وتحسن الأداء ووضع تسلسل للأهداف وتوفير التغذية العكسية للاستراتيجية وربط المكافآت بمعايير الأداء .

<sup>1</sup> كامل أحمد أبو ماضي، مرجع سابق ص 177.

<sup>2</sup> بودودة مريم، استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقييم الأداء الشامل للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالمليبية، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-قسم علوم التسيير-، جامعة قسنطينة3، (2013/2014)، ص(46,47)

- تبقى البطاقة المعايير المالية كملخص مهم لأداء العمل والإدارة وبالوقت نفسه تلقي الضوء على مجموعة مقاييس أكثر عمومية وتفاعلا وترابطا بين العملاء والعمليات الداخلية والعاملين وأداء النظام لتحقيق نجاح مالي طويل الأمد.

### المطلب الثاني: محاور (أبعاد) بطاقة الاداء المتوازن

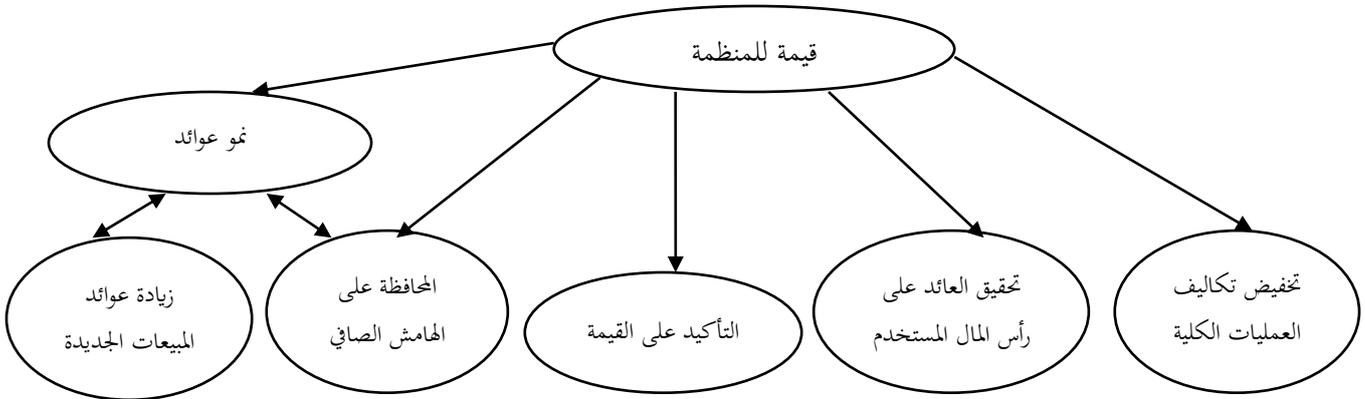
تضم بطاقة الدرجات المتوازنة أربعة محاور للأداء الاستراتيجي تتمثل في الآتي:

#### أولا: المنظور المالي: (Financial Perspective)

يعد المنظور المالي أحد محاور قياس وتقييم الأداء، وتمثل نتائج هذا المنظور مقاييس موجهة لتحقيق الأهداف، والوقوف على مستوى الأرباح المحققة لاستراتيجية منظمة الأعمال بالعمل على تخفيض مستويات التكاليف بالمقارنة مع مستويات التكاليف لمنظمة منافسة وبشكل نسبي إلى جانب هدف النمو الذي يعد أحد المساهمات والمبادرات الاستراتيجية الأساسية.<sup>1</sup>

ويركز أيضا على حجم ومستوى الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال المستثمر الناتج عن تخفيض التكاليف ونمو حجم المبيعات لمنتجات حالية وجديدة، العائد على حقوق المالكين، العائد على إجمالي الأصول، القيمة الاقتصادية المضافة ونمو التدفقات النقدية المتولدة عن أنشطة التشغيل.<sup>2</sup> كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل (2-1): المنظور المالي في بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: مزريق عاشور، بطاقة الأداء المتوازن كمنهج لقياس وبناء ثقافة الأداء الاستراتيجي المتميز لمنظمات الاعمال، مجلة علوم

الاقتصاد والتسيير والتجارة، 2013، المجلد 4، العدد 28، مخبر جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، الجزائر. ص 70

يتضح من الشكل أن قيمة المنظمة تأتي في الجمل من نمو عوائدها (تحقيق العائد على رأس المال المستثمر بالإضافة لزيادة عوائد المبيعات) وانخفاض تكاليفها وهذا جل ما يركز عليه المنظور المالي في بطاقة الأداء المتوازن.

<sup>1</sup>مزريق عاشور، بطاقة الأداء المتوازن كمنهج لقياس وبناء ثقافة الأداء الاستراتيجي المتميز لمنظمات الاعمال، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، الجزائر. 2013، المجلد 4، العدد 28، ص 70.

<sup>2</sup> نفس المرجع ص 71.

### ثانياً: منظور الزبون: (Customer perspective)

يعد منظور الزبون من المؤشرات النوعية لقياس الأداء ويمكن توضيحه على انه درجة التطابق بين الأداء المدرك للمنتج مع الأداء المتوقع من قبل الزبون. وهو الذي يعبر عن معدل الزيادة في تعامل الزبائن مع المنظمة، بوصفه احد النتائج النهائية للمجهودات التسويقية التي تبذلها إدارة منظمات الأعمال سعياً وراء تحسين مستوى رضا الزبائن عن طريق تقديم منتجات/خدمات ذات فاعلية وكفاءة وجودة عالية<sup>1</sup>.

حيث يركز هذا المنظور على قطاعات العملاء المستهدفة، ويقيس نجاح المنظمات في خدمة مختلف العملاء في هذه القطاعات، حيث ينعكس هذا المنظور على جميع الأنشطة والإجراءات الإدارية التي تلي حاجات ورغبات العملاء وفقاً لخطة البرامج للمنظمة، حيث إن نجاح أي منظمة يعتمد على وضع متطلبات وحاجات العملاء ضمن أهم أولويات المنظمة، لما يحمله هذا المنظور من أهمية كبرى تنعكس على نجاح المنظمة، وقدرة على مواجهة منافسيها وبقيائها، كما يحدد المديرون شرائح الزبائن، والأسواق التي تقوم وحدة العمل بالمنافسة فيها، ويحددون كذلك قياسات أداء العمل مع هذه الشرائح المستهدفة، ويوضح بعد الزبائن مقاييس أداء متعددة لمخرجات الاستراتيجيات المصاغة والمطبقة جيداً من قبل الإدارة وتشمل هذه المقاييس بشكل عام على رضا الزبائن، وأساليب الاحتفاظ بهم، واكتساب زبائن جدد، وتحديد ربحية الزبائن، وتحديد حصة الشركة في السوق من الشرائح المستهدفة<sup>2</sup>.

### ثالثاً: منظور العمليات الداخلية: (Internal Process Perspective)

يتوجب على المديرين في هذا المنظور أن يعملوا على تحديد العمليات الداخلية التي تعد حساسة وحاسمة بالنسبة للمنظمة، إن هذه العمليات هي التي تساعدهم في تحقيق قيمة تفريده لعملائهم، وكذلك تحقيق عائداتهم. ووفقاً لكل من Kaplan & Norton فإن هذا المنظور يأخذ بالاعتبار ثلاث دورات وهي<sup>3</sup>:

#### 1-دورة الإبداع (Innovation Cycle) تتضمن :

أ-تحديد السوق من خلال تحديد حجمه وطبيعة تفضيل الزبائن والأسعار المتوقعة للمنتجات او الخدمات الجديدة المستهدفة وتحديد الأسواق الحالية والمتوقعة والزبائن الحاليين والمتوقعين والمنتجات أو الخدمات الحالية والمتوقعة.  
ب -تطوير المنتج والخدمة من خلال تحديد الأسباب التي تجعل الزبائن يقبلون على شراء منتجاتها او خدماتها (الجودة، السعر).  
وتحديد شكل المنتج الذي يحقق إشباع الحاجات غير المشبعة للزبائن ومن ثم تصميم شكل هذا المنتج .

<sup>1</sup> أكرم محسن الياسري، علاء فرحان طالب، نغم دايع عبد علي، مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص 174.  
<sup>2</sup> بن خليفة حمزة، دور القوائم المالية في اعداد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية (2011-2015)، أطروحة دكتوراه، محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة (2017-2018)، ص 111.  
<sup>3</sup> نفس المرجع ص 174, 175.

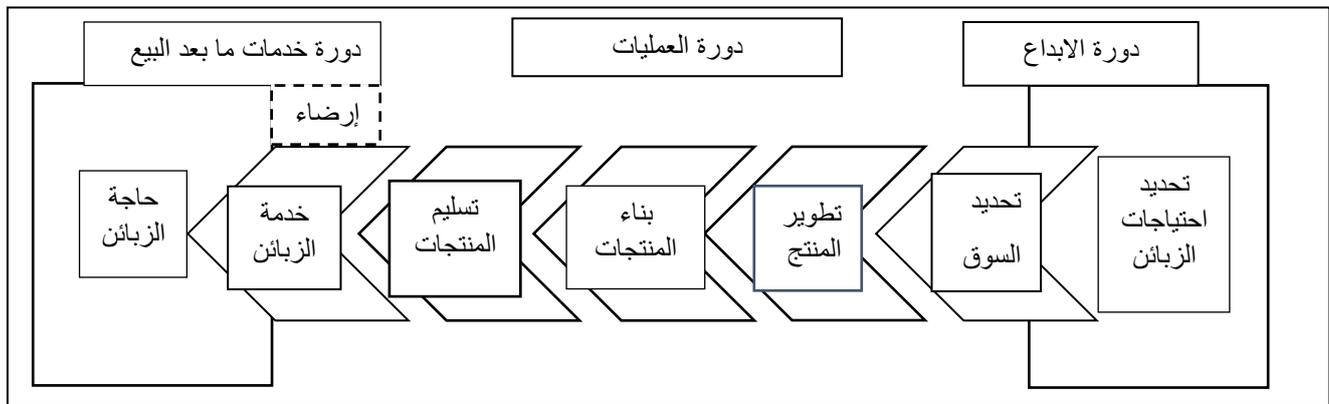
## 2-دورة العمليات (Operation Cycle) تتضمن<sup>1</sup>:

- أ -بناء المنتجات أو الخدمات: بالاعتماد على دورة الإبداع، فان المنظمة تقوم بإنتاج المنتج الذي يعمل على إشباع الحاجات الحالية
- ب -تسليم المنتجات أو الخدمات: بعد قيام المنظمة بتحديد السوق المستهدف للمنتجات الحالية والجديدة، وبعد أن يتم إنتاج هذه المنتجات فان عليها تطبيق نظام توصيل المنتجات في الوقت المحدد On Time Delivery لتسليم منتجاتها إلى الأسواق .

## 3-دورة خدمات ما بعد البيع (Postale Service Process) تتضمن<sup>2</sup>:

- أ -استقبال شكاوى الزبائن والعمل على حلها ومعالجته.
- ب -معالجة العيوب والمردودات .
- ج -إدارة عمليات البيع (مثل البيع على الحساب).
- د -المسؤولية الاجتماعية. والشكل (01) يوضح سلسلة القيمة الداخلية كما يلي:

الشكل (3-1): سلسلة القيمة الداخلية



المصدر: أكرم محسن الياسري، علاء فرحان طالب مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة، ط1، دار الصفاء

للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 177

إذ يساعد هذا المنظور على تحديد مدى جودة العمليات التنظيمية الداخلية وعدى مساهمتها في إشباع رغبات المستهلك، ومن ثم المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة. ولا بد للمنظمة أن تفرق بين نوعين من العمليات الأولى العمليات التي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة والتي تمثل العمليات ذات الطبيعة الاستراتيجية التي تؤثر على أداء المنظمة في الأجل الطويل وهي صعبة القياس، والنوع الثاني يمثل العمليات المساعدة أي العمليات الروتينية التنظيمية التي يسهل قياسها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع ص 176

<sup>2</sup> أكرم محسن الياسري، علاء فرحان طالب، مرجع سابق ص 176.

<sup>3</sup> نفس المرجع ص 177.

### رابعاً: منظور التعلم والنمو: (Learning & Growth Perspective)

يتطلب من مدراء المنظمة تحديد البنية التحتية المناسبة واللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة بشكل صحيح إن عمليات التعلم والنمو تأتي من خلال ثلاثة مصادر رئيسة هي الأفراد ، الأنظمة ، والإجراءات في كل منظور من المنظورات السابقة ( المالي ، الزبائن ، العمليات الداخلية ) فان المديرين قادرون على تحديد الفجوة بين موارد المنظمة المتوفرة وبين تلك اللازمة لتحقيق الأهداف والنجاح بعيد المدى ، وإن الطريقة الوحيدة لتجسير الفجوة هو الاستثمار في العنصر البشري من خلال تدريب العاملين وتكوين ثقافة تنظيمية تدعم قيم التحديد والابتكار .

والمعروف ان العصر الحديث عصر المعرفة وهو يتطلب النظر إلى القوى البشرية على إنها رأسمال فكري تهدف المنظمة خلاله لتحقيق الميزة التنافسية، وتترابط هذه المنظورات ترابطاً منطقياً، إذ يمثل مخرجات كل منظور مدخلات المنظور التالي<sup>1</sup>.

فالتعلم والنمو التنظيمي يؤدي إلى زيادة قدرة المنظمة على تكوين مجموعة من العمالة الراحية في العمل ومن المنطقي أن يؤدي ذلك إلى زيادة قدرة المنظمة على تحسين أداء العمليات الداخلية بما يؤدي إلى تحقيق درجة عالية من رضا الزبائن، إن هذا الرضا المقابل سوف ينعكس في شكل تحسين الأداء المالي<sup>2</sup>.

والجدول (01) يوضح عملية الترابط بين المنظورات الأربعة

الجدول (2-1): عملية الترابط بين المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن

المنظور	الأثر المحتمل
التعلم والنمو	رأس المال الفكري هو الأساس لكل عملية تجديد وابتكار منظمي
العمليات الداخلية	القوى البشرية المتميزة تساهم بشكل مباشر بتحسين الأداء
الزبون	تحسين أداء العمليات الداخلية يحقق رضا الزبون
المالي	تحقيق الرضا لدى الزبون يؤدي إلى تحقيق النتائج المالية المخططة

المصدر: أكرم محسن الياسري، علاء فرحان طالب، نغم دايع عبد علي، مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص178.

يبين الجدول عملية الترابط بين المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن حيث نلاحظ ان جميع المنظورات لديها علاقة ببعضها البعض فتحقيق النتائج المالية المخططة سببه الوصول الى رضا الزبون الذي يأتي بدوره من تحسين العمليات الداخلية بسبب تميز رأس المال الفكري داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> أكرم محسن الياسري، علاء فرحان طالب، نغم دايع عبد علي، مرجع سابق ص 177، 178.

<sup>2</sup> نفس المرجع ص 178.

## المطلب الثالث: مراحل اعداد بطاقة الاداء المتوازن والعوامل المؤثرة فيها

### أولاً: مراحل اعداد بطاقة الاداء المتوازن

يتطلب اعداد بطاقة الأداء المتوازن المستدام في المؤسسة عدد من الخطوات يمكننا توضيحها كالتالي<sup>1</sup>:

- 1/ **تحديد الرؤية:** قد تصدر الرؤية من ذهن المدير أو من مجموعة من الأفراد، ولكن يجب أن تتضمن المجموعة ممثلين لجميع أصحاب المصالح المتعاملين مع المؤسسة ويجب أن تساهم في إثراء طموح العاملين وتوجيه مسيرة المؤسسة.
- 2/ **تحديد الاستراتيجيات:** بالتركيز على محركات الأداء الخارجية في مرحلة النمو مثل رضا العملاء، الأداء البيئي، التجديد والابتكار أو بالتركيز على محركات الأداء الداخلية مثل الإنتاج ونظم المعلومات في مرحلة النضج.
- 3/ **تحديد العناصر الحرجة للنجاح:** بمعنى يجب أن تحدد المؤسسة ما هي أكثر المبادرات والعوامل تأثيراً على النجاح ضمن كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدام بما يعمل على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
- 4/ **تحديد القياسات (مقاييس الأداء للأهداف الاستراتيجية المرتبطة بمحركات الأداء):** يتم تحديد مقاييس الأداء للأهداف الاستراتيجية ولكي تحقق هذه المقاييس دورها بفعالية فإنه يلزم أن تكون مشتقة من الهدف الاستراتيجي الذي تعبر عنه.
- 5/ **إعداد وتطوير خطة العمل:** في هذه الخطوة يتم صياغة الأهداف ووضع خطة عمل الأفراد المسؤولين وجدولاً زمنياً لإعداد التقارير المرحلية والنهائية، ويجب أن تتفق المجموعة على قائمة أولويات وعلى جدول زمني تفادياً لحدوث مشكلات غير متوقعة.
- 6/ **تحديد الأفعال التنفيذية:** تتطلب بيان الأنشطة والأفعال الواجب البدء في تنفيذها لتحقيق الأهداف والانتقال بالخطة إلى عالم الواقع، وهذا يتطلب بدوره تحديد الأهداف السنوية وتوزيع وتخصيص الموارد، وتحديد المسؤوليات والأدوات، وتدعيم البرامج، والثقافة.
- 8/ **المتابعة التقييم والتصميم:** في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بمتابعة تحقيق المقاييس من خلال إعداد دليل معلوماتي عن مقاييس الأداء المستخدمة بصورة فصلية (كل ثلاثة أشهر) أو شهرية وعرضه على الإدارة العليا لمراجعته ومناقشته مع مديري الإدارات والأقسام، كما يتم إعادة دراسة بطاقة الأداء المتوازن سنوياً كجزء من عمليات التخطيط الاستراتيجي ورسم الأهداف وتخصيص الموارد.

### ثانياً: عوامل نجاح بطاقة الأداء المتوازن

وجد عدة عوامل لنجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة، نذكر أهمها فيما يلي<sup>2</sup>:

- يجب أن تتسم الثقافة والقيم التنظيمية بالقوة التوجه المستقبلية، وتقبل التغيير واعتماد مقاييس بشكل دائم وفي جميع الحالات؛

<sup>1</sup>عريوة محاد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية دراسة مقارنة بين: مدينة الحضنة بالمسيلة ومدينة التل بسطيف، رسالة ماجستير، إدارة أعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2010/2011، ص ص (100 - 104). بتصرف.

<sup>2</sup>صالح بلاسكة، مرجع سابق، ص (50، 51).

- الاهتمام بصياغة استراتيجية واضحة المعالم مع التركيز على التوجهات المستقبلية لأنها دون رؤية واستراتيجية واضحة هي غير نافعة؛
- مساندة ودعم الإدارة العليا لبرامج تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن من أهم ضروريات نجاح تلك البرامج؛
- تميز فريق العمل بمشروع بطاقة الأداء المتوازن بالابتكارية والإبداع وتقبل التحدي والحماس والرغبة في إثبات الذات والقدرة على استشراف المستقبل؛
- ضرورة صياغة الرؤية التنظيمية بشكل واضح ومفهوم بصورة معلنة لجميع العاملين بالمنظمة؛
- تدنية الاهتمام بالأهداف الماضية والتركيز على الاهتمام بالمستقبل؛
- تقليل التركيز على المجالات المالية بمفردها دون مناقشة وتحليل المجالات الأخرى غير المالية الخاصة بكافة الموارد المتاحة للمنظمة؛
- الاهتمام بالأصول غير الملموسة ودراسة تأثيرها على نتائج المنظمة؛
- الندوات واللقاءات: غالبا ما يستلزم الأمر عقد العديد من الندوات والمقابلات مع أكبر عدد من الأفراد وقد يتطلب الأمر طرف أو أطراف خارجية وذلك في مختلف خطوات التصميم والتطبيق؛
- العمل على انتهاج المراحل الأساسية لتصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بكل دقة؛
- وجود معدلات ومؤشرات الأداء الرئيسية واضحة ومفهومة ودقيقة ومبنية على معلومات محددة، مما ييسر قياس معدلات الأداء والنمو بشكل واضح؛
- العناصر الرئيسية لقياس الأداء: يجب توافر الأبعاد المكونة للنموذج والتي تتمثل في المحاور الأربعة وهي: المالية، العمليات الداخلية، العملاء والنمو والتعلم، بالإضافة إلى البعد البيئي؛
- ضرورة المراجعة الدقيقة: مراجعة أساليب توفير البيانات وتطويرها كما يجب الاعتماد على النظم الآلية لتسيير عمليات التحليل والمقارنة؛
- وجود عملية تحليل تسبق عملية وضع الاستراتيجية وتحديد علاقة السبب والنتيجة؛
- ضرورة الأخذ بعين الاعتبار البيئة المحيطة بالمشروع مع تفعيل البدء بالمشروع على عينة اختبارية.
- دراسة السوق: يجب الأخذ بعين الاعتبار عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن خصائص السوق وما يتضمنه من منتجات ودورة حياتها وجودتها، وكذا منافذ التوزيع لأن هذه الدراسة من شأنها أن تحدد المزايا التنافسية المطلوبة، وبالتالي تحديد الموارد اللازمة والقرارات الواجب اتخاذها بشأن المقاييس الموضوعية.

## ثالثاً: معوقات بطاقة الأداء المتوازن

تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المدمج سهل نسبياً؛ ومع ذلك، حدد (Kaplan & Norton) العوائق الأربعة التالية التي تحول دون فعاليتها وكفاءتها<sup>1</sup>:

- 1- قد تكون الرؤى والاستراتيجيات غير قابلة للتنفيذ؛
- 2- عدم ارتباط الاستراتيجيات بأهداف الأقسام والفريق والأفراد؛
- 3- عدم ارتباط الاستراتيجيات بتخصيص الموارد على المدى الطويل والقصير؛
- 4- ردود فعل تكتيكية وليست استراتيجية.

ولأن بطاقة الأداء المتوازن لا تفرض تكامل العمليات التجارية، يجب التعرف على الحواجز المذكورة ومعالجتها قبل البدء في تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن لأن مثل هذا البدء دون التغلب على هذه الحواجز سيكون مضيعة للمال والوقت والجهود. من أجل تحقيق هذا التكامل بنجاح، يجب أن يكون المديرون قادرين وراغبين في مشاركة المعلومات حول تخطيط الأعمال، ويجب أن يتمتع الأشخاص الذين سيحددون ويستخدمون بطاقة النتائج المتوازنة المتكاملة بالمهارات المناسبة للقيام بذلك، ويجب تفويض المسؤوليات والصلاحيات الرسمية إلى الوحدات والأفراد المناسبين. قد تظهر تحديات أخرى في المستقبل فيما يتعلق بالمنظمة ووحداتها أو أقسامها المختلفة.<sup>2</sup>

أما أهم 08 مشكلات في تنفيذ بطاقة قياس الأداء بالنسبة لـ Paul R. Naven.<sup>3</sup>:

- 1 - تطوير الفريق غير الفعال؛
- 2 - عدم وجود تداير جديدة؛
- 3 - ممارسات إدارية غير متناسقة؛
- 4 - عدم الإبلاغ عن نتائج بطاقة الأداء المتوازن؛
- 5 - عدم وجود أساس منطقي إرشادي لبرنامج بطاقة الأداء المتوازن؛
- 6 - عدم وجود استراتيجية؛
- 7 - نقص التعليم والتدريب على بطاقة الأداء المتوازن؛
- 8 - عدم وجود رعاية تنفيذية.

<sup>1</sup> Ahmed Mohsen Al-Baidhani. **The Use of Balanced Scorecard as a Tool for Performance Management and Planning**. Article in SSRN Electronic Journal. The German University in Cairo (GUC) and the University of Putra Malaysia (UPM). October 2014. P 14.

<sup>2</sup> Ahmed Mohsen Al-Baidhani. Op, cit p 14.

<sup>3</sup> Paul R. Niven. **BALANCED SCORECARD STEP-BY-STEP Maximizing Performance and Maintaining Results**. Second Edition. John Wiley & Sons, Inc. Usa. New Jersey. 2006. P261.

### المبحث الثالث: الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة من اهم المراجع التي يجب ان يطلع عليها الباحث لهذا سيتم في هذا المبحث عرض بعض من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التعلم التنظيمي، وبعض الدراسات التي تناولت موضوع بطاقة الأداء المتوازن ثم يتم مقارنتها للدراسات الحالية.

#### المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالتعلم التنظيمي

أولاً: دراسة (عيشوش خيرة) بعنوان "التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة" دراسة حالة مؤسسة سوناطراك"، تخصص مالية دولية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر. ( 2010.2011 )

هدفت الدراسة الى تسليط الضوء على أبرز المفاهيم المعاصرة والتي تشكل مرحلة حاسمة في إطار التطوير الإداري والعلمي وكذلك استكشاف العلاقة بين التعلم التنظيمي وأداء المنظمة.

تم استخدام البحث المكتبي بالنسبة للجزء النظري أما فيما يتعلق بالجزء الميداني الخاص بتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها تم الاعتماد على كل من المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الاستدلالي استعملت الباحثة المقابلة الشخصية والاستبيان ، وتكون مجتمع الدراسة من 1000 موظف بمؤسسة سوناطراك ، بعد ذلك تم اختيار عينة عشوائية بلغت ( 120 ) موظف حيث تم استبعاد الاستبانة الصالحة للتحليل الإحصائي و تم معالجة البيانات بالتكرارات والنسبة المئوية .حاولت الباحثة إسقاط النظرية على المؤسسة الاقتصادية وكانت المديرية العامة لشركة سوناطراك بجزائر العاصمة . توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن التعلم التنظيمي عملية مستمرة وتحدث تلقائياً كجزء من ثقافة المنظمة؛
- المنظمة المتعلمة هي المنظمة الماهرة في تكوين المعرفة واكتسابها ونقلها الى جميع المستويات الإدارية؛
- ثقافة التعلم منعدمة في مؤسسة سوناطراك؛
- التعلم التنظيمي هو المفتاح الأساسي لنجاح المنظمات وتحسين أدائها وتميزها وتنافسها.

ثانياً: دراسة (بوسعيد رقية) بعنوان "دور إدارة العمل في تحقيق التعلم التنظيمي: دراسة حالة بالمؤسسة الاستشفائية"، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة العربي بن مهيدي، عين الفكرون، أم البواقي، الجزائر(2014،2015)

هدفت هذه الدراسة الى إيضاح أهمية موضوع ادارة فرق العمل ودورها في التعلم التنظيمي وكيفية تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المستشفيات الجزائرية يتكون نموذج الدراسة من متغيرين اثنين متغير مستقل إدارة فرق العمل و متغير تابع التعلم التنظيمي فيما يتعلق بالجزء الميداني تناولت الباحثة عرضا و تحليل للبيانات التي يضمها الاستبيان تكون مجتمع الدراسة من 115 موظف حيث تم إعداد جدول توزيع تكراري لمتغيرات الدراسة والمستخدم لأغراض التحليل الإحصائي الوصفي ، للحصول على الأوساط

الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للإجابات عن جميع الفقرات وعليه تم تفسير النتائج حسب كل متغير من المتغيرات  
الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة في:

- التعرف على دور إدارة فرق العمل في تحقيق التعلم الفردي؛
- التعرف على دور إدارة فرق العمل في تحقيق التعلم الفرقي؛
- التعرف على دور إدارة فرق العمل في تحقيق التعلم المنظمي؛
- توضيح الدور الذي تلعبه إدارة فرق العمل في تحقيق التعلم التنظيمي.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يعد أسلوب فرق العمل من الأساليب الحديثة التي تتبناها المنظمات المعاصرة،
- يتيح التعلم التنظيمي فرصة للفرد لتفجير طاقاته وإمكاناته الذاتية باعتبار العنصر الأساسي في التفاعل المعرفي،
- أصبح التعلم التنظيمي ضرورة تسعى المنظمات للوصول إليه،
- التفاعل بين أعضاء فرق العمل يؤدي للتعلم التنظيمي،
- هناك الارتباط بين إدارة فرق العمل والتعلم (الفردي، الفرقي، المنظمي)، والتعلم التنظيمي.

ثالثاً: دراسة (Daniel Jiménez-Jiménez & Raquel Sanz-Valle) بعنوان:

“Innovation Organizational learning and Performance”, journal of business  
research, N(64) 2011

هدفت هذه الدراسة الى دراسة العلاقة بين الابتكار والأداء والعلاقة بين التعلم التنظيمي وكل من الابتكار والأداء.

- تمت الدراسة على عينة مكونة من 451 مؤسسة اسبانية انطلاقاً من الفرضيات التالية:
- يرتبط التعلم التنظيمي إيجاباً بأداء المؤسسة؛
- يرتبط التعلم التنظيمي إيجاباً بالإبداع التنظيمي؛
- الحجم، العمر، الصناعة، تغيرات المحيط عوامل تتحكم في العلاقة بين التعلم التنظيمي، الإبداع، الأداء.

توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- إيجاد علاقة إيجابية بين التعلم التنظيمي والأداء وبين التعلم التنظيمي والابتكار.
- أثر التعلم التنظيمي على الابتكار أكبر منه على الأداء، وهذا يعني أن أثر التعلم التنظيمي على الأداء يكون بالابتكار.
- العلاقة بين التعلم التنظيمي والابتكار والأداء تبقى إيجابية لكنها قوتها تتفاوت حسب الحجم، العمر، وتوع البيئة كالآتي:
- في المؤسسات الصغيرة يكون الأثر الإيجابي بين الأداء والإبداع أكثر.
- العمر يزيد من كثافة العلاقة الإيجابية بين التعلم التنظيمي والإبداع التنظيمي.
- في البيئة المعقدة يكون أثر التعلم التنظيمي على الأداء والابتكار أقوى.

### المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بطاقة الأداء المتوازن

أولاً: دراسة (امينة طيباوي، سارة حدة بودريالة) بعنوان "استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء الاستراتيجي للمؤسسات: دراسة حالة مؤسسة مطاحن الاغواط"، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، جامعة الاغواط، المجلد 10، العدد 2، 2019.

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن بالأداء الاستراتيجي وتقديم إطار نظري حول مفهوم بطاقة الأداء المتوازن وأهدافها وابرز المنظورات الأربعة الأساسية لتقييم وتحسين أداء المؤسسة بالإضافة لتوضيح الية استخدام ابعاد بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء الاستراتيجي للمؤسسات. حيث تم استخدام المنهج الوصفي من خلال تقديم بعض التعاريف والمفاهيم النظرية حول الموضوع، إضافة إلى الاعتماد على المنهج الاستدلالي في الدراسة الميدانية والتي تم فيها استخدام المقابلة كأداة لجمع البيانات.

من بين الأهداف الأساسية التي يسعى البحث لتحقيقها ما يلي :

-تقديم بطاقة الأداء المتوازن كنموذج من نماذج قياس الأداء الاستراتيجي؛

-دراسة الأبعاد التي تركز عليها بطاقة الأداء المتوازن؛

-تقديم نموذج الاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في عملية قياس الأداء الاستراتيجي لمؤسسة مطاحن الأغواط.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- المؤسسة تتوفر على كل المعلومات المتعلقة بكافة ابعاد بطاقة الاداء المتوازن؛

-لدى المؤسسة كفاءات ومؤهلات تمكنها من اعتماد بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء الاستراتيجي وتنفيذ الاستراتيجية بمشاركة ومساعدة جميع المستويات في المنظمة.

- تطبق المؤسسة عدة مؤشرات لتقييم الأداء الاستراتيجي.

ثانياً: دراسة (كوثر رامي، مراد كواشي) بعنوان: "دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية من منظور التعلم والنمو: دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات بتبسة"، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات جامعة ميلة، المجلد 4 العدد 1، 2018.

هدفت الدراسة إلى التعرف واقع تقييم أداء الموارد البشرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات تبسة حيث ركزت الدراسة على مجموعة من الافتراضات الرئيسية تبرز ان أهمية بطاقة الأداء المتوازن انطلاقاً من استخدامها كأداة للرقابة الإدارية والرقابة الاستراتيجية، من خلال الدراسة النظرية والدراسة الإحصائية وبالاعتماد على أسلوب المقابلة في جمع البيانات. حيث تم استخدام المنهج الوصفي من خلال تقديم بعض التعاريف والمفاهيم النظرية حول الموضوع، إضافة إلى الاعتماد على المنهج الاستدلالي في الدراسة الميدانية.

توصلت الدراسة الى:

- شركة مناجم الفوسفات لا تتبنى بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم أداء مواردها البشرية بصفة خاصة.
- شركة مناجم الفوسفات لا تتبنى بطاقة الأداء المتوازن بمختلف أبعاده كأداة لقياس أدائها بصفة عامة.
- تركز شركة مناجم الفوسفات محل الدراسة على الأداء في المدى القصير إضافة.
- تركز شركة مناجم الفوسفات على المؤشرات مالية فقط.

ثالثاً: دراسة، EhsanKhansalar& Stephanie)Cleantous George Giannopoulos, Andrew Holt

( بعنوان:

**International Journal of «The Use of the Balanced Scorecard in Small Companies»**

**No. 14; 2013،Business and Management; Vol. 8**

هدفت الدراسة الى استكشاف ما إذا كانت بطاقة الأداء المتوازن معروفة وتستخدم من قبل الشركات الصغيرة. بالإضافة إلى ذلك، فإنه يوفر معلومات حول الأسباب المحتملة لعدم استخدامها من طرف عدد من الشركات.

علاوة على ذلك، تركز هذه الدراسة تحقيقاتها على بطاقة الأداء المتوازن كنظام إدارة أداء استراتيجي، التي سيتم دراستها من خلال أربع وجهات نظر وهي منظور العميل، ومنظور الأعمال الداخلية، ومنظور الابتكار والتعلم والمنظور المالي.

-تمت الدراسة التطبيقية على عينة حجمها 500 شركة صغيرة من المملكة المتحدة وقبرص. باستخدام الاستبانة كأداة

لجمع البيانات

توصلت الدراسة الى:

- الغالبية العظمى من الشركات الصغيرة في المملكة المتحدة وفي قبرص لا تستخدم رسمياً بطاقة الأداء المتوازن. أحد أسباب ذلك هو أن العديد من الشركات تفتقر إلى المعرفة التفصيلية والوعي حولها.
- يكون الوعي بطاقة الأداء المتوازن أعلى في الشركات الصغيرة القبرصية، على الرغم من أن مستويات الوعي العام في كلا البلدين كانت أقل من 50%.
- عدد كبير من الشركات الصغيرة التي لديها وعي بطاقة الأداء المتوازن، اختارت عدم اعتمادها بسبب تصور أن الأداة غير مناسبة للاستخدام من قبل الشركات الصغيرة.
- ثلاثة فقط من أربعين شركة من المملكة المتحدة والشركات القبرصية التي شملتها الدراسة تستخدم في الواقع بطاقة الأداء المتوازن.
- تشير نتائج المسح إلى أن تلك الشركات التي لا تستخدم بطاقة الأداء المتوازن أو لا تدرك وجودها، قد تستخدم في الواقع مناهج قياس الأداء التي تشبه تلك الموجودة فيها.

### المطلب الثالث: مقارنة الدراسات الحالية بالدراسات السابقة

أولاً: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات المتعلقة بالتعلم التنظيمي:

1. بالنسبة لدراسة عيشوش خيرة بعنوان التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك تناولت الدراسة الحالية موضوع التعلم التنظيمي بمستوياته الثلاثة (الفردية، الجماعية، المنظمة) وهذا ما اتفق مع الدراسة السابقة، يكمن الاختلاف في العنصر التابع حيث الدراسة السابقة تتمثل في الأداء والدراسة الحالية في بطاقة الأداء المتوازن. مجتمع الدراسة السابقة يتكون من 1000 عامل وتم اختيار عينة عشوائية بلغت 120 موظف استخدمت المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الاستدلالي استعملت الباحثة المقابلة الشخصية والاستبيان اما الدراسة الحالية مجتمع الدراسة يتكون من 1526 موظف بعينة عشوائية 37 تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الاستدلالي كما تم استعمال الاستبيان والرسائل الالكترونية.

2. بالنسبة لدراسة بوسعيد رقية بعنوان "دور إدارة فرق العمل في تحقيق التعلم التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عين فكرون"

تناولت الدراسة الحالية موضوع التعلم التنظيمي كمتغير مستقل وهذا ما اختلف مع الدراسة السابقة حيث التعلم التنظيمي تابع و ادارة فرق العمل مستقل ، و متغير تابع فيما يتعلق بالدراسة الميدانية فهي تختلف من حيث طبيعة الميدانية، حيث كانت الدراسة السابقة على مستوى المؤسسة الاستشفائية إما دراستنا الحالية فكانت على مستوى مؤسسة مختصة في الصناعات الالكترونية كذلك الدراسة السابقة استعملت المنهج الوصفي كما تم استعمال الاستبيان اما الدراسة الحالية فاستخدمت المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الاستدلالي واستخدمت الاستبيان والرسائل الالكترونية.

3. بالنسبة لدراسة Jimenez – Jimemes and Sanz–valle بعنوان: الابتكار، التعلم التنظيمي والأداء innovation, organisationnel Learning and performance

بالنسبة لهذه الدراسة الأجنبية تناولت متغير التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الابتكار والأداء في حين الدراسة الحالية تناولته كمتغير مستقل وأثره على بطاقة الاداء المتوازن.

أيضا تختلف هذه الدراسة عن دراستنا من حيث عدد المؤسسات لان الدراسة الميدانية لهذه الدراسة تمت على عينة مكونة من 451 مؤسسة اسبانية، في حين ان دراستنا تمت على مؤسسة واحدة.

بالنسبة لأداة جمع البيانات تشابهت الدراستين حيث استخدمت كلاهما الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية من المؤسسات محل الدراسة، غير أن هذه الدراسة استخدمت الاستبانة الالكترونية في حين استخدمت الدراسة الحالية طريقة التوزيع المباشر على افراد مجتمع الدراسة.

ثانياً: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات المتعلقة بطاقة الأداء المتوازن

1. بالنسبة لدراسة امينة طيباوي، سارة حدة بودربالة، بعنوان استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء الاستراتيجي للمؤسسات دراسة حالة 'مؤسسة مطاحن الاغواط'

تناولت الدراسة موضوع بطاقة الأداء المتوازن كمتغير مستقل وهذا ما يختلف مع الدراسة الحالية التي تناولته كمتغير تابع الذي كان العنصر المستقل فيه هو التعلم التنظيمي. في حين تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا الحالية لأنها استخدمت نفس أبعاد بطاقة الأداء المتوازن التي تم استخدامها في دراستنا الحالية، اما فيما يخص الدراسة الميدانية فقد تم دراسة مؤسستين انتاجيتين لكن المؤسسة في الدراسة الحالية كانت مختصة في الالكترونيات اما الدراسة السابقة فهي مختصة في الحبوب.

استخدمت كلتا الدراستين النهج الوصفي الاستدلالي في الدراسة النظرية وكذا الميدانية، بالنسبة لأداة جمع البيانات فقد اختلفت الدراستين حيث استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية من المؤسسة محل الدراسة، في حين ان الدراسة السابقة استخدمت المقابلة كأداة لجمع البيانات.

**2. بالنسبة لدراسة كوثر رامي، مراد كواشي، بعنوان دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية (من منظور التعلم والنمو) دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات بتبسة.**

تناولت الدراسة الحالية بطاقة الأداء المتوازن كعنصر تابع وهذا ما اتفق مع الدراسة السابقة، أما دراسة الحالة فكلاهما تمت في مؤسسة انتاجية، لكن الاختلاف يكمن في طبيعة نشاط المؤسسات، حيث كانت هذه الدراسة على مستوى شركة مناجم الفوسفات أما دراستنا الحالية فكانت على مستوى مؤسسة مختصة في الصناعات الالكترونية.

بالنسبة لأداة جمع البيانات فقد اختلفت الدراستين حيث استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية من المؤسسة محل الدراسة، في حين ان الدراسة السابقة استخدمت المقابلة كأداة لجمع البيانات أما منهج الدراسة فهو يتشابه في كلتا الدراستين ويتمثل في المنهج الوصفي بالنسبة للجانب النظري والمنهج الاستدلالي بالنسبة لدراسة الحالة.

**3. بالنسبة لدراسة EhsanKhansalar& Stephanie ، Andrew Holt.George Giannopoulos Cleanthous بعنوان: استخدام بطاقة الاداء المتوازن في الشركات الصغيرة الدولية.**

### **The Use of the Balanced Scorecard in Small Companies**

بالنسبة لهذه الدراسة الأجنبية فهي تختلف عن دراستنا الحالية من حيث:

- عدد وحجم المؤسسات التي شملتها الدراسة: إذ أن دراستنا تناولت مؤسسة واحدة وكبيرة في حين هذه الدراسة تناولت عدد كبير من المؤسسات الصغيرة الدولية.

- طبيعة الدراسة وأهدافها: إذا ان دراستنا تناولت أثر التعلم التنظيمي على بطاقة الاداء المتوازن في حين هذه الدراسة تناولت واقع استخدام بطاقة الاداء المتوازن في المؤسسات الصغيرة. واسباب استخدامها او عد استخدامها.

- مكان الدراسة: إذا تمت هذه الدراسة على مؤسسات متواجدة في دولتين.

انا اوجه الشبهة فان كلا الدراستين استخدمت اداة الاستبانة لجمع البيانات غير ان الدراسة الحالية استخدمت طريقة التوزيع المباشر على المبحوثين في حين هذه الدراسة استعملت التوزيع الالكتروني (الاستبانة الإلكترونية).

#### **ثالثا: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة:**

مجال استفادتنا من الدراسات السابقة يشمل ما يلي:

- الاثر النظري لكل من موضوعي التعلم التنظيمي وبطاقة الاداء المتوازن؛
- اختيار مستويات التعلم التنظيمي الاكثر تناولا وأهم المعايير والمؤشرات التي تقيس كل مستوى.
- تحديد ابعاد بطاقة الاداء المتوازن ومعايير قياسها.
- الاستفادة في كيفية بناء الاستبانة الخاصة بالدراسة.
- اختيار الادوات الاحصائية المناسبة والطريقة المناسبة في التحليل.

### خلاصة:

حاولنا من خلال هذا الفصل إبراز مفهومي التعلم التنظيمي وبطاقة الأداء المتوازن وخصائصهما، كما حاولنا الإلمام بجميع العناصر المهمة حولهما، والتي تساعد في دراسة واختبار أثر تطبيق التعلم التنظيمي على ابعاد بطاقة الأداء المتوازن (منظور العميل ومنظور الأعمال الداخلية، ومنظور الابتكار والتعلم والمنظور المالي)

وتبين أن:

- التعلم التنظيمي أصبح ضرورة حتمية بالنسبة لكل المؤسسات باختلافها وتنوع مجالات عملها وتباين أهدافها، وذلك بسبب الظروف الديناميكية الراهنة التي تفرض على المؤسسة أن تكون مرنة وتتكيف باستمرار مع التغيرات الجديدة، هذه المرونة لا تتحقق إلا بتعلم المؤسسة باستمرار واكتسابها لمعارف متجددة، هذا التعلم يساهم ايجابيا في تحسين أداء الأفراد والمؤسسة. ويساهم أيضا في ترسيخ مبادئ وأسس المؤسسة المتعلمة؛
- تساعد بطاقة الأداء المتوازن في تزويد المؤسسة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية؛
- تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة في التقييم، وذلك لأنها تغطي جميع جوانب الأداء المالية وغير المالية.

## الفصل الثاني

دراسة حالة مؤسسة لطفي الكترونيكس

**تمهيد:**

تعتبر دراسة الحالة من الدراسات الميدانية التطبيقية والضرورية المتممة للجانب النظري، من خلاله يتمكن الباحث من معرفة الواقع والعلاقة بين متغيرات دراسته، وهذا الفصل سيتناول التعلم التنظيمي بمستوياته الثلاث وأثرها على الاداء المتوازن في مؤسسة لطفي الكترونيكس بالاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات، واستخدام البرنامج الاحصائي (spss) وبعض الادوات الاحصائية الضرورية لمعالجتها واستخراج النتائج وتحليلها.

تم تقسيم هذا لفصل كما يلي:

- المبحث الأول: تقديم المؤسسة والإطار المنهجي للدراسة التطبيقية
- المبحث الثاني: تحليل وتفسير النتائج

## المبحث الأول: تقديم المؤسسة والإطار المنهجي للدراسة

في سبيل اتمام الدراسة التطبيقية والوصول إلى الأهداف المرجوة وخاصة تلك المتعلقة بمعرفة أثر مستويات التعلم التنظيمي على بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة لطفي الكترونيكس، تم تخصيص المطلب الاول والثاني لتقديم المؤسسة محل الدراسة والتعريف بها بينما تم تخصيص المطلب الثالث لتقديم الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية أو ما يعرف بالطريقة والإجراءات للتعريف بإطار المعاينة والاداة المستخدمة لجمع البيانات وادوات التحليل.

### المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة وأهدافها

#### اولا: التعريف بمؤسسة لطفي الكترونيكس

لطفي الكترونيكس هي شركة تابعة لمجموعة (Ho Mebarkia, Sarl Lotfi Electronics) التي تسوق منتجاتها بالعلامة التجارية (Géant Electronics) تم إنشاؤها في 2005 من قبل الأخوين "مباركية" كشركة رائدة في العديد من قطاعات الإلكترونيات والأجهزة المنزلية، تضم الشركة حاليًا أكثر من 1620 موظفًا منتشرين في جميع أنحاء البلاد. بمساحة صناعية تزيد عن 600.000 متر مربع، بما في ذلك 85.000 متر مربع مغطاة.

تحتل شركة (Géant Electronics) مكانة رائدة في المغرب العربي والقارة الأفريقية، وذلك بفضل القدرة الإنتاجية الأكثر كفاءة في المنطقة والاستجابة القوية لريادة الأعمال. تتواجد شركة Géant Electronics في 10 دول أفريقية وتخطط للتأسيس في السوق الأوروبية.

أما (Ho Mebarkia Group) فهي مجموعة عائلية متخصصة في العديد من قطاعات النشاط مثل الأجهزة المنزلية (Géant Electronics) والأغذية الزراعية (Biscostar) والبناء والأشغال العامة (AHCEN Brique و Semco) وكذلك الخدمات اللوجستية (Géant Logistiques). ومنذ إنشائها شهدت المجموعة توسعًا قويًا مع مراحل مختلفة من التطوير حيث انتقلت من شركة متخصصة في الاستيراد والتوزيع إلى تصنيع مختلف الأجهزة الإلكترونية الاستهلاكية والأجهزة المنزلية في الجزائر. تم إنشاء المجموعة في الستينيات لتصبح اليوم لاعبًا رئيسيًا في الصناعة الجزائرية<sup>1</sup>.

#### ثانيا: أهداف مؤسسة لطفي الكترونيكس

للمؤسسة اهداف مختلفة نذكر منها<sup>2</sup>:

- تتمثل المهمة الرئيسية لشركة (Géant Electronics) في تزويد المستهلكين بمنتج عالي الجودة، وتقديم خدمة لا تشوبها شائبة وتلبية احتياجات العملاء المختلفين والأطراف المهتمة.
- ان تتمتع بمزايا تنافسية لدعم وتطوير نشاطها ودخول أسواق دولية جديدة.
- تسعى لخلق فرص عمل.
- توسيع شبكة التوزيع في جميع أنحاء التراب الوطني.

<sup>1</sup> وثائق داخلية للمؤسسة.

<sup>2</sup> نفس المرجع.

## المطلب الثاني: خريطة العمليات والجودة والهيكل التنظيمي للمؤسسة

### أولاً: خريطة العمليات والجودة في مؤسسة لطفي الكترونكس

تمثل خريطة عمليات في المؤسسة مما يلي: 1

1- القيادة: تركز على العمليات المالية والمحاسبية وعملية الإدارة.

2- الإنجاز: يشمل العمليات التجارية وعملية الإنتاج وعملية التوريد والتوريد وعملية القياس والمراقبة وعملية خدمة ما بعد البيع

3- الدعم: يخص عملية الصيانة وعملية الموارد البشرية وعملية النقل والامداد وعملية الحوسبة.

وفيما يتعلق بالجودة فان مساعي المؤسسة في هذا المجال هي: 2

- تحصلت مؤسسة لطفي الكترونكس على شهادة ISO 9001 مطبوعة 2015.

- تقوم المؤسسة بعملية دمج النظامين الآخرين في نظام إدارة الجودة الحالي.

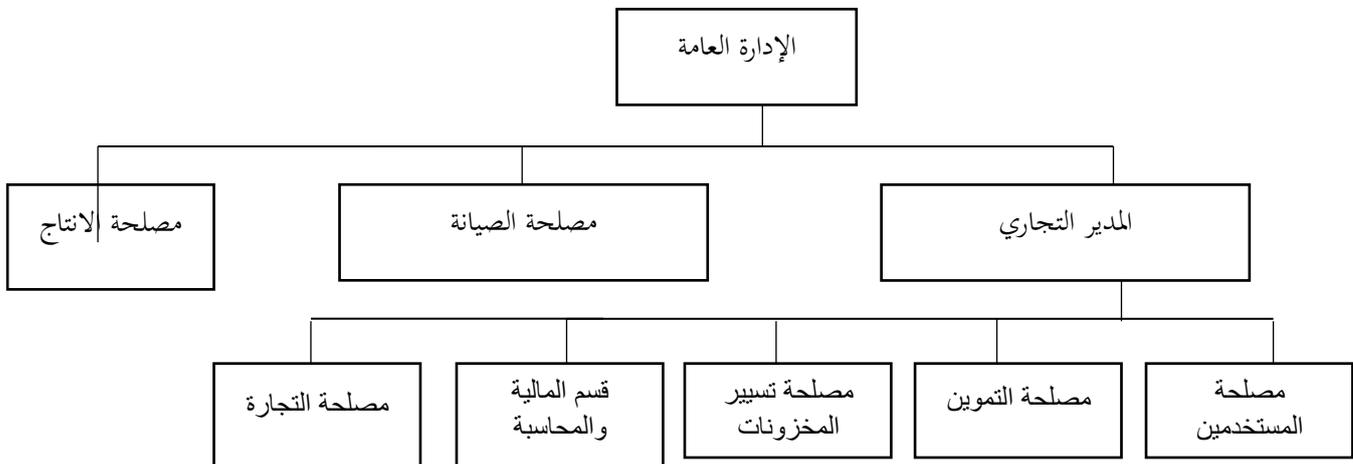
- لدى المؤسسة مشروع SMI قيد التنفيذ. ويشمل هذا لمشروع على:

ISO 9001. ISO 14001. ISO 45001

### ثانياً: الهيكل التنظيمي لمؤسسة لطفي الكترونكس

الهيكل التنظيمي المختصر لمؤسسة لطفي الكترونكس (الهيكل التنظيمي المفصل انظر الملحق 1) كما يلي:

الشكل (II-4): الهيكل التنظيمي لمؤسسة لطفي الكترونكس



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة

يبين الهيكل المصالح التالية<sup>3</sup>:

• المديرية العامة: هي المصلحة العليا في المؤسسة، وتعتبر أساسية وتلم بجميع المصالح الأخرى.

1 وثائق داخلية للمؤسسة

2 نفس المرجع.

3 نفس المرجع.

- **المدير التجاري:** يعمل على حسن سير المؤسسة، من خلال الإشراف على جميع المصالح التابعة له المؤسسة وهي أربعة مصالح هامة في هيكل التجارة، مصلحة التموين وتسيير المخزونات.
- **مصلحة المستخدمين:** تعمل هذه المصلحة على تنظيم وتسيير العمل داخل المؤسسة، حيث تقوم بعملية التنظيم والتوجيه والرقابة على العمال، ويتم على مستواها دراسة جميع الجوانب المتعلقة
- **مصلحة التموين:** من أهم السلطات المخولة لهذه الإدارة هي تموين المؤسسة بالموارد الأولية وتشرف على هذه العملية هيئة تسمى مجلس المشتريات تحت رئاسة مدير الوحدة ولا يمكن لهذا المجلس اتخاذ أي قرار فيما يخص إبرام العقود مع الموردين إلا بعد اطلاعه على تقرير مصلحة المراقبة النوعية الذي يتأكد من صحة مطابقة هذه المواد مواصفات ومتطلبات الإنتاج.
- **مصلحة المحاسبة:** ويتم فيها تسجيل مختلف العمليات المحاسبية داخل المؤسسة والمحافظة على أموالها، كما تقوم هذه المصلحة بمراقبة الحسابات التي لها علاقة بالنظام الداخلي للمؤسسة، كذلك تقوم بتحضير الميزانية الختامية والميزانية التقديرية ومقارنة العملية الإنتاجية مع البرامج المسطرة في الميزانية التقديرية؛
- **مصلحة تسيير المخزونات:** تقوم هذه المصلحة بتسجيل كل المخرجات للمواد الأولية والمنتجات تامة الصنع وهذا باستعمال الوثائق الرسمية المطلوبة.
- **مصلحة الصيانة:** تسهر على صيانة وحماية الآلات والمعدات الإنتاجية وإصلاحها عند حدوث أي عطب؛
- **مصلحة الإنتاج:** هي المركز الوحيد الذي تعتمد عليه المؤسسة في عملية الإنتاج، وهي المسؤولة عن عملية التصنيع منذ دخول المنتجات نصف المصنعة إلى الورشات إلى غاية خروجها في شكل منتج تام الصنع.
- **مصلحة التجارة:** تعمل على توزيع الإنتاج على عملائها بعد أن تقدم لها مصلحة الإنتاج الكميات المنتجة وذلك استنادا إلى برامج محددة خاصة بالتوزيع عبر المناطق المتعامل معها سواء التابعة للمؤسسة أي مصالح التوزيع والبيع الخاص بالمؤسسة أو الزبائن.

### المطلب الثالث: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

#### أولا: إطار المعاينة والادوات المستخدمة

##### 1-إطار المعاينة:

- من أجل تحقيق أهداف هذا البحث ومعالجة الإشكالية والإجابة على تساؤلاتها واختبار الفرضيات، تم اتباع منهج الدراسة الميدانية بأسلوب التقصي من أفراد مجتمع الدراسة لجمع البيانات الضرورية.
- ويتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في المؤسسة محل الدراسة والبالغ عددهم حوالي 1526 وبعد توزيع (40) استبانة بطريقة العينة العشوائية البسيطة تم استرجاع (37) استبانة قابلة للتحليل والتفسير والتي تعبر عن حجم عينة الدراسة.

## 2- أدوات جمع البيانات:

تم استخدام استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة، باعتبارها الأداة المناسبة لهذه الدراسة في جمع البيانات وقياسها وتحليلها بطريقة منهجية وتحقيق الأهداف. واستمارة الاستبيان هي نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد حول موضوع أو مشكلة الدراسة، من هنا قمنا بصياغة الاستبانة التي تحتوي على عبارات وأبعاد متعلقة بالدراسة وقد تم تقسيمها إلى:

**الجزء الأول:** يتضمن المعلومات المعبرة عن خصائص العينة محل الدراسة، طبقا للمتغيرات الديموغرافية والتي تتمثل في (النوع الاجتماعي، السن، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، الخبرة)

**الجزء الثاني:** فقد تضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالتعلم التنظيمي " ومستوياته الثلاث وقد تم قياسها باستخدام 15 عبارة.

**الجزء الثالث:** تناول مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالأداء المتوازن والتي قيست ب 15 عبارة ايضا

والجدول التالي يبين عدد العبارات الموظفة لقياس كل متغير .

**الجدول (1-11):** توزيع أعداد العبارات لكل متغيرات الدراسة

المتغير	التعلم الفردي	التعلم الجماعي	التعلم على مستوى المنظمة	الأداء المتوازن
العدد	5	5	5	15
العبارات	5-1	10-6	15-11	30-16

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على استبانة الدراسة

يبين الجدول أن عدد العبارات التي صيغت لقياس التعلم التنظيمي هي 15 عبارة موزعة على ثلاث مستويات بمقدار ثلاث عبارات لكل مستوى، بينما صيغت 15 عبارة لقياس الأداء المتوازن وبالتالي مجموع عبارات قياس المتغيرين هي 30 عبارة.

## ثانياً: أدوات التحليل

### 1- الأدوات الإحصائية المستخدمة في حساب النتائج:

- تمت المعالجات الإحصائية للبيانات المجمعة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية spss بالاعتماد على:
- اختبار معامل ألفا كرونباخ لمعرفة نسبة اثبات إجابات الباحثين حول عبارات الاستبانة.
- استخدام معامل الارتباط من اجل معرفة علاقة كل بعد مع المتغير الذي ينتمي اليه وكل عبارة مع البعد الذي تنتمي اليه.
- استخدام التكرارات والنسبة المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة البحث.
- استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من اجل قياس مستوى التعلم التنظيمي والأداء المتوازن في المؤسسة محل الدراسة.
- اختبار التباين الاحادي (ANOVA) ذلك لمعرفة وجود فروقات او عدم وجودها لدى اجابات الباحثين تبعاً لخصائصهم.
- استخدام الانحدار البسيط وذلك لمعرفة أثر التعلم التنظيمي على الأداء المتوازن.

2-مقياس قياس شدة الاستجابة:

تم استخراج مقياس التحليل للاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي باستخدام الاوزان التالية:

الجدول (II-2): درجات مقياس ليكارت

الاستجابة	دائما	غالبا	احيانا	نادرا	ابدا
المقياس	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين

واستنادا إلى ذلك تم تحديد الوزن النسبي الفارق ثم حساب المدى (طرح الحد الأدنى من الحد الأقصى) من مقياس ليكارت ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيحة، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في التدرج وهي الواحد الصحيح، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وعليه فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير شدة الاتجاهات على النحو التالي:

الجدول رقم (II-3): تحديد المجال حسب قيم المتوسط الحسابي

المقياس	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا
	[8.1-1]	] 2.6 - 1.8]	] 3.4-2.6]	] 4.2 - 3.4]	[5- 4.2]

المصدر: من إعداد الطالبتين

ومنه إذا كانت المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين محصورة في المجال الأول فنقول انها منخفضة جدا، وإذا كانت محصورة في المجال الثاني نقول انها منخفضة، وإذا كانت في المجال الثالث نقول انها متوسطة اما إذا كانت في المجال الرابع فنقول انها مرتفعة وفي المجال الخامس نقول انها مرتفعة جدا.

## المبحث الثاني: تحليل وتفسير النتائج

من خلال هذا المبحث سيتم تحليل النتائج المتعلقة أولاً باختبار مدى صدق الاستبانة المستخدمة وجودة بنائها ثم تحديد خصائص مجتمع الدراسة من خلال النسب المئوية وتحديد مستوى تطبيق متغيرات الدراسة في المؤسسة ومعرفة وجود او عدم وجود الفروقات ثم اختبار الفرضيات.

## المطلب الأول: اختبار الثبات والصدق البنائي للاستبانة

## أولاً: اختبار ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة (الاستبانة) أن تعطي هذه الأداة نفس النتيجة لو تم توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائجها وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترة زمنية معينة وتحت نفس الظروف.<sup>1</sup>

تم التحقق من ثبات استبانة الدراسة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لمعرفة ثبات اجابات المبحوثين حول فقرات الاستبانة وكانت النتيجة كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول (II-4): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

عدد العبارات	المتغير	الفا كرومباخ
30	الاستبانة ككل	0,941
15	التعلم التنظيمي	0.917
15	الأداء المتوازن	0.908

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لإجابات المبحوثين حول عبارات الاستبانة ككل بلغت قيمة (0,941) وهذا يعني ان معامل الثبات قوي جدا علما أنه من الناحية الاحصائية عندما يكون هذا المعامل أكبر أو يساوي 0.6 يكون مقبولا احصائيا، كما تبين ان معامل الثبات للمتغير المستقل التعلم التنظيمي بلغت (0,917) وللمتغير التابع الأداء المتوازن بلغت (0,908) ومنه يمكن الاطمئنان الى النتائج وتعميمها.

## ثانياً: اختبار الصدق البنائي للمتغير المستقل (انتماء البعد للمتغير)

نتائج احتساب معاملات الارتباط بيرسون التي تبين درجة الارتباط بين المتغير المستقل بأبعاده موضحة في الجدول التالي:

<sup>1</sup> شنيني مسعودة، طرشون ريمة، أثر تطبيق مبادئ سيكما ستة على رأس المال البشري دراسة حالة مؤسسة أركوديم "ميديا" برج بوغريج، مذكرة ماستر أكاديمي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد البشير الابراهيمى برج بوغريج(2020/2019)، ص 31.

الجدول(II-5): معامل الارتباط ومستوى الدلالة بين المتغير المستقل وأبعاده

مستوى الدلالة sig	معامل الارتباط	ابعاد التعلم التنظيمي
0.000	0.947	التعلم الفردي
0.000	0.906	التعلم الجماعي
0.000	0.905	التعلم على مستوى المنظمة

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ وجود ارتباط بدلالة معنوية قوية جدا بين التعلم التنظيمي وأبعاده حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين التعلم التنظيمي والتعلم الفردي (0,947) ومع التعلم الجماعي بلغت (0,906) في حين بلغت مع التعلم على مستوى المنظمة (0,905) وبلغ مستوى الدلالة عند الأبعاد الثلاثة (000.0) وهذا ما يؤكد أن كل بعد مهم لقياس التعلم التنظيمي.

ثالثا: اختبار الصدق البنائي للمتغير التابع (انتماء العبارة للمتغير):

نتائج احتساب معاملات الارتباط بيرسون التي تبين درجة الارتباط بين المتغير التابع وعباراته موضحة في الجدول التالي:

الجدول(II-6): معامل الارتباط ومستوى الدلالة بين المتغير التابع وأبعاده

مستوى الدلالة sig	معامل الارتباط	عبارات الأداء المتوازن
0.001	0.544	المؤسسة قادرة على الاحتفاظ بزبائنها الحاليين
0.000	0.767	المؤسسة تحقق زيادة في حصتها السوقية
0.000	0.791	المؤسسة تكسب المزيد من الزبائن الجدد
0.000	0.832	تمكنت المؤسسة من اكتساب الثقة الزبائن
0.000	0.758	تمتلك المؤسسة علاقات قوية مع الأطراف الخارجية
0.000	0.786	تحقق المؤسسة الكفاءة في عملياتها التشغيلية
0.000	0.596	تحفظ المؤسسة بالعاملين
0.236	0.200	تمتلك المؤسسة عاملين لهم القدرة على الابداع
0.000	0.814	تحقق المؤسسة التحسين المستمر
0.000	0.799	تمتلك المؤسسة نظام معلومات كفو متطور
0.000	0.743	تقوم المؤسسة بإدخال عمليات جديدة لتحقيق اهدافها
0.061	0.311	تحقق المؤسسة الأداء المالي المستهدف
0.000	0.765	تحسن المؤسسة من إدارة التكلفة التشغيلية
0.000	0.608	تحقق المؤسسة النمو في المداخليل والعائدات
0.001	0.505	تحقق المؤسسات تدفقات نقدية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن اغلب العبارات المستخدمة لقياس بطاقة الاداء المتوازن معنوية عند مستوى اقل من (0.05) مما يدل على اهميتها في قياس المتغير . باستثناء عبارتين هما (23 و 27) حيث بلغ مستوى دلالتها (0.236) و(0.061) على الترتيب أي أكثر من 0,05 ومنه ليس لهما دلالة لهذا يتوجب حذفهما. واتمام الحساب الخاص بالمتوسطات والفروقات والفرضيات ب 13 عبارة لمتغير الاداء بدلا من 15 عبارة.

### المطلب الثاني: تحليل وتفسير محاور الاستبيان

#### اولا: تحليل وتفسير محور الخصائص العامة للمبحوثين

نتائج حساب التكرارات ونسبها المئوية المتعلقة بالخصائص العامة لأفراد عينة البحث (النوع الاجتماعي، السن، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، الخبرة) تم تحديدها كما يلي:

#### 1-النوع الاجتماعي: تحددت نسبة الذكور الإناث كما يلي:

الجدول(II-7): توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	26	70.3
انثى	11	27.9
المجموع	37	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

يظهر الجدول أن حجم العينة هو 35 مفردة، وقد كانت النتيجة أن عدد العاملين الذكور هو 26 عامل أي بنسبة (70.3%) من حجم العينة، وكان عدد العاملين الاناث هو 11 عاملة أي بنسبة (27.9%) من حجم العينة. مما سبق يمكن استنتاج أن فئة الذكور هي الفئة الغالبة في عينة البحث، وهذا يرجع إلى طبيعة العمل في المؤسسة.

#### 2-السن (العمر): تتوزع أعمار المبحوثين كما هو مبين في الجدول

الجدول (II-8): توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة المئوية %
اقل من 30 سنة	24	64,9
من 30 الى 40 سنة	10	27,0
أكثر من 40 سنة	3	8,1
المجموع	37	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن الفئة العمرية الغالبة والأكثر تواجد هي " أقل من 30 سنة "، وقد بلغت نسبة 64,9% من عينة الدراسة، أما النسبة الثانية فتعود للفئة العمرية من " 30 إلى 40 سنة " بنسبة 27.0%، أخيراً تأتي فئة "أكثر من 40 سنة" بنسبة تقدر ب 8.1%، ويعود سبب هيمنة الفئة الأولى الى انها تتميز بنشاط الشباب الذي يتطلبه طبيعة العمل.

### 3-المؤهل العلمي: يتوزع المؤهل العلمي للمبحوثين كما ي هو مبين في الجدول الآتي

الجدول (9-II): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية %
ثانوي او اقل	8	21.6
جامعي	29	78.4
المجموع	37	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

نلاحظ من خلال الجدول أن المؤهل العلمي للعاملين داخل مؤسسة "لطفي الكترونيكس" كانت النسبة الكبرى للمستوى الجامعي 78,4% أي 29 عامل من أصل المبحوثين ضمن العينة، والنسبة الثانية تعود للمستوى للمؤهل العلمي ثانوي أو أقل 21,6% أي 8 عاملين. ومنه يمكن القول إن غالبية المبحوثين هم ممن يحملون الشهادة الجامعية. ويرجع ذلك الى ان أغلب الاستبانات ملئت من طرف الاداريين.

### 4-المركز الوظيفي: يتوزع المستوى الوظيفي للمبحوثين على النحو التالي :

الجدول (10-II): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي

المركز الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية %
إطار	16	43.2
عون تحكم	14	37.8
عون تنفيذ	7	18.9
المجموع	37	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

نلاحظ في الجدول أن عدد الإطارات هو الأكثر حيث بلغ 16 اطارا بنسبة (43,2%) أما فيما يخص عون تحكم فقد بلغ عدد الموظفين (14) بنسبة (37,8%) فيما بلغ عدد أعوان تنفيذ (7) عاملين وهذه الفئة على هي الاقل بنسبة (18,9%) .  
مما سبق نستنتج أن هناك العديد من الوظائف وكل فرد يشغل الوظيفة التي تكون ضمن متطلبات واحتياجات المؤسسة. كما ان نتيجة عون تحكم أكثر من عون تنفيذ قد يرجع غالبا الى طبيعة المستوى الاداري الذي يشغلونه.

5-الخبرة: تتوزع خبرة المبحوثين كما يلي :

الجدول (11-II): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

النسبة المئوية%	التكرار	الخبرة
43,2	9	اقل من سنة
48,6	18	من سنة الى 5 سنوات
10,8	4	أكثر من 5 الى 10 سنوات
16,2	6	أكثر من 10 سنوات
100	37	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

يبين الجدول توزيع العينة تبعاً لمتغير الخبرة في مجال العمل، حيث كانت نسبة فئة من سنة الى 5 سنوات في الصدارة بنسبة (48,6%) تليها فئة أصحاب الخبرة القصيرة اقل من سنة بنسبة (43,2%) ثم تأتي فئة أصحاب الخبرة الطويلة أكثر من 10 سنوات بنسبة (16,2%) واخيراً تأتي فئة أكثر من 5 الى 10 سنوات بنسبة (10,8%) وتدل النتائج على تنوع الخبرات لدى الأفراد، مما يجعلهم قادرين على تقديم أداء فعال في مناصبهم، والاستفادة من خبرات بعضهم البعض.

ثانياً: تحليل النتائج الخاصة بمتغير التعلم التنظيمي وأبعاده

بهدف معرفة واقع التعلم التنظيمي في مؤسسة لطفي الكترونيكس "Géant" «، قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل الأبعاد والعبارات والجداول التالية توضح أهم النتائج المتحصل عليها:

**1-التعلم الفردي:** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعلم الفردي وعباراته موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (12-II) تحليل فقرات بعد التعلم الفردي

رقم العبارة	التركيز على التعلم الفردي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى المقبول
1	لدي فرصة للتعلم في المؤسسة	3.62	1.587	مرتفع
2	تقوم المؤسسة بنشر المعرفة بين العاملين	3.62	1.139	مرتفع
3	امتلك الرغبة في التعلم المستمر	4.59	0.927	مرتفع جداً
4	امتلك القدرة على التعلم	4.54	0.960	مرتفع جداً
5	اشعر بالتطور نحو الأفضل	4.35	1.136	مرتفع جداً
جميع الفقرات		4.1459	0.89647	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول نلاحظ السابق أن مستوى التعلم الفردي كان مرتفعاً، إذ بلغ قيمة المتوسط الحسابي العام لأفراد العينة (4.1459) كما أن متوسط العام لكل عبارة كان كذلك ضمن المجال المرتفع جداً، باستثناء العبارة رقم 1 و2 كانت ضمن المجال المرتفع جداً، مما يوضح أن المؤسسة مهتمة بالتعلم الفردي، أما فيما يخص الانحراف المعياري كان (0.89647) مما يعني التجانس نوعاً ما في إجابات أفراد العينة حول التعلم الفردي.

## 2- بعد التعلم الجماعي: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعلم الجماعي وعباراته كما هو مبين في الجدول

الجدول رقم (II-13) تحليل فقرات بعد التعلم الجماعي

رقم العبارة	التركيز على التعلم الجماعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
1	العمل والتعاون الجماعي في مؤسستي يمنحنا فرص للتعلم سوياً	3.86	1.294	مرتفع
2	نمتلك كأعضاء في فريق العمل القدرة على مناقشة البناء والصریحة	3.81	1.198	مرتفع
3	يشجع المديرون التعلم في الفريق بتوفير الأدوات الضرورية	3.59	1.322	مرتفع
4	نشارك بمهاراتنا وخبرتنا لحل المشاكل التي تواجهها المؤسسة	4.08	1.211	مرتفع
5	تسعى فرق العمل في المؤسسة الى تحقيق أهدافها بالتعاون والانسجام	3.84	1.280	مرتفع
<b>جميع الفقرات</b>		<b>3.8378</b>	<b>1.04013</b>	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن مستوى التعلم الجماعي مرتفع، إذ بلغ قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة (3.8378) كما أن متوسط العام لكل عبارة كان كذلك ضمن المجال المرتفع، مما يوضح أن المؤسسة مهتمة بالتعلم الجماعي، إما فيما يخص الانحراف المعياري فكان (1.04013)، مما يعكس عدم التجانس في إجابات أفراد العينة حول التعلم الجماعي

## 3- بعد التعلم على مستوى المنظمة: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعلم على مستوى المنظمة كما يلي:

الجدول رقم (II-14) تحليل فقرات بعد التعلم على مستوى المنظمة.

رقم العبارة	التعلم على مستوى المنظمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
1	تتعلم المؤسسة من تجاربها السابقة	4.03	1.040	مرتفع
2	تتعلم المؤسسة من المؤسسات الأخرى	3.57	1.094	مرتفع
3	يوجد نظرة مشتركة بين أعضاء المنظمة حول الأهداف والاستراتيجيات	3.81	1.126	مرتفع
4	تسعى المنظمة الى تطوير سياساتها، اجراءاتها، نظمها	3.84	1.280	مرتفع

			لتحقيق عملية التعلم	
مرتفع	1.405	3.84	توفر المؤسسة هيكل تنظيمي يسهل عملية الاتصال بين مختلف وظائفها	5
مرتفع	0.94443	3.8162	جميع الفقرات	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن التعلم على مستوى المنظمة مرتفع، إذ بلغ قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة (3.8162) كما أن متوسط العام لكل عبارة كان كذلك ضمن المجال المرتفع، مما يوضح أن المؤسسة مهتمة بالتعلم على مستوى المنظمة، إما فيما يخص الانحراف المعياري فكان (0.94443)، مما يعكس تشتت نوعاً ما في إجابات أفراد العينة.

#### 4-متغير التعلم التنظيمي: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعلم التنظيمي كما هو موضح في الجدول

الجدول رقم (II-15) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير المستقل (التعلم التنظيمي)

رمز المتغير	نوع المتغير	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
X	التعلم التنظيمي	3.9333	0.82282	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات عن متغير التعلم التنظيمي من قبل أفراد عينة الدراسة بلغت (3.9333) بانحراف معياري (0.82282)، وهذا يدل على تجانس إجابات أفراد العينة إلى حد ما ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا المتغير بكل أبعاده يشير إلى نسبة قبول مرتفعة من طرفهم.

#### ثالثاً: تحليل النتائج الخاصة بالأداء المتوازن

#### 1-العبارات الخاصة بالأداء المتوازن: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأداء المتوازن وعباراته كما يلي:

الجدول (II-16): تحليل فقرات الأداء المتوازن

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
16	المؤسسة قادرة على الاحتفاظ بزبائنها الحاليين	3,92	1.010	مرتفع
17	المؤسسة تحقق زيادة في حصتها السوقية	4,16	0.866	مرتفع
18	المؤسسة تكسب المزيد من الزبائن الجدد	4,05	0.970	مرتفع
19	تمكنت المؤسسة من اكتساب الثقة الزبائن	4,16	1.014	مرتفع
20	تمتلك المؤسسة علاقات قوية مع الأطراف الخارجية	4,19	1.076	مرتفع
21	تحقق المؤسسة الكفاءة في عملياتها التشغيلية	4,05	0.998	مرتفع

مرتفع	1.189	3,41	تحتفظ المؤسسة بالعاملين	22
مرتفع	1.151	3,81	تحقق المؤسسة التحسين المستمر	23
مرتفع	1.387	3,49	تمتلك المؤسسة نظام معلومات كفو متطور	24
مرتفع	1.309	3,70	تقوم المؤسسة بإدخال عمليات جديدة لتحقيق اهدافها	25
مرتفع	1.086	3,65	تحسن المؤسسة من إدارة التكلفة التشغيلية	26
مرتفع	0.774	4.11	تحقق المؤسسة النمو في المداخيل والعائدات	27
مرتفع	0.972	4.00	تحقق المؤسسات تدفقات نقدية	28

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال الجدول نلاحظ أن هناك تجانس في اجابات أفراد العينة حيث كان مستوى القبول لها مرتفع في جميع العبارات. اما بالنسبة للانحراف المعياري فتوجد بعض القيم تجاوزت قيمة الواحد الصحيح والتي تبين عدم التجانس في اجابات المبحوثين حول بعض العبارات.

2-متغير الأداء المتوازن: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الاداء المتوازن

الجدول (II-17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير التابع (لأداء المتوازن)

رمز المتغير	نوع المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
Y	الأداء المتوازن	3.9002	0.77091	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال الجدول نلاحظ أن مستوى الأداء المتوازن في العمل مرتفع، وهذا ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري اللذان يدلان على تجانس اجابات أفراد العينة.

المطلب الثالث: تحليل وتفسير نتائج الفروقات واختبار الفرضيات

أولاً: تحليل وتفسير نتائج الفروقات في اجابات المبحوثين

قصد معرفة تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق التعلم التنظيمي والأداء المتوازن، تبعاً لخصائصهم تم استخدام التباين الأحادي والنتائج المتحصل عليها كانت كالتالي:

1-بالنسبة للنوع الاجتماعي: النتائج في الجدول التالي:

الجدول (II-18): التباين الأحادي (حسب النوع الاجتماعي)

المتغيرات	مستوى الدلالة	المتوسط مربع
التعلم التنظيمي	0.864	0.021
بين المجموعات		0.696
داخل المجموعات		

0.021	0.873	بين المجموعات	التعلم الفردي
0.826		داخل المجموعات	
0.509	0,500	بين المجموعات	التعلم الجماعي
0.1098		داخل المجموعات	
0.019	0.888	بين المجموعات	التعلم على مستوى المنظمة
0.917		داخل المجموعات	
0,666	0,296	بين المجموعات	الأداء المتوازن
0,591		داخل المجموعات	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

نتائج تحليل التباين الأحادي بينت عدم وجود فروقات في اجابات المبحوثين تبعاً لنوعهم الاجتماعي، حيث بلغت مستوى الدلالة للإجابات أكثر من (0,05) لكل المتغيرات، إذ بلغت قيمته بالنسبة لمتغير التعلم التنظيمي (0.864) اما بالنسبة لمتغير التعلم الفردي (0.873)، وبلغت قيمة الدلالة المعنوية للتعلم الجماعي (0,500) اما بالنسبة لمتغير التعلم على مستوى المنظمة فقد بلغت مستوى الدلالة فيه (0.888) وفي ما يخص مستوى الدلالة لمتغير الأداء المتوازن بلغت (0,296) مما يدل أن العاملين سواء كانوا ذكورا أو اناثا لهم نفس التقدير في مستوى التعلم التنظيمي والأداء المتوازن المحقق.

2- بالنسبة للسفن: النتائج في الجدول التالي:

الجدول (19-II): التباين الأحادي (حسب السن)

المتوسط مربع	مستوى الدلالة	المتغيرات	
1.084	0.205	بين المجموعات	التعلم التنظيمي
0.653		داخل المجموعات	
0.848	0.358	بين المجموعات	التعلم الفردي
0.801		داخل المجموعات	
2.376	0.110	بين المجموعات	التعلم الجماعي
1.006		داخل المجموعات	
0.805	0.417	بين المجموعات	التعلم على مستوى المنظمة
0.867		داخل المجموعات	
0.393	0.529	بين المجموعات	الأداء المتوازن
0.605		داخل المجموعات	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

نتائج تحليل التباين الأحادي بينت عدم وجود فروقات في اجابات المبحوثين تبعاً لسنهم، حيث بلغت مستوى الدلالة للإجابات أكثر من (0,05) لكل المتغيرات، إذ بلغت قيمته بالنسبة لمتغير التعلم التنظيمي (0.205) اما بالنسبة لمتغير التعلم

الفردية (0.358)، وبلغت قيمة الدلالة المعنوية للتعلم الجماعي (0.110) أما بالنسبة لمتغير التعلم على مستوى المنظمة فقد بلغت مستوى الدلالة فيه (0.417) أما في ما يخص مستوى الدلالة لمتغير الأداء المتوازن بلغت (0.529) مما يدل على عدم وجود فرق في التقدير باختلاف الأعمار بالنسبة للعاملين في مستوى التعلم التنظيمي و الأداء المتوازن المحقق.

**3- بالنسبة للمؤهل العلمي: النتائج في الجدول التالي:**

**الجدول (II-20):** التباين الأحادي (حسب المؤهل العلمي)

المتوسط مربع	مستوى الدلالة	المتغيرات	
0.343 0.687	0.484	بين المجموعات	التعلم التنظيمي
		داخل المجموعات	
1.404 0.786	0.190	بين المجموعات	التعلم الفردي
		داخل المجموعات	
0.040 1.112	0.850	بين المجموعات	التعلم الجماعي
		داخل المجموعات	
0.138 0.913	0.700	بين المجموعات	التعلم على مستوى المنظمة
		داخل المجموعات	
0.648 0.592	0.302	بين المجموعات	الأداء المتوازن
		داخل المجموعات	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

نتائج تحليل التباين الأحادي بينت عدم وجود فروقات في اجابات الباحثين تبعاً لمؤهلهم العلمي، حيث بلغت مستوى الدلالة للإجابات أكثر من (0.05) لكل المتغيرات، إذ بلغت قيمته بالنسبة لمتغير التعلم الفردي (0,190)، وبلغت قيمة الدلالة المعنوية للتعلم الجماعي (0.850)، بالنسبة لمتغير التعلم على مستوى المنظمة بلغت قيمته (0.700) كما بلغ مستوى الدلالة للمتغير المستقل التعلم التنظيمي (0.484) بالنسبة للمتغير التابع الاداء المتوازن بلغت (0.302)، مما يدل ان العاملين باختلاف مستواهم العلمي لديهم نفس التقدير للتعلم الفردي والتعلم الجماعي وكذا على مستوى المنظمة.

**4- بالنسبة للمركز الوظيفي: النتائج في الجدول التالي:**

**الجدول (II-21):** التباين الأحادي (حسب المركز الوظيفي)

المتوسط مربع	مستوى الدلالة	المتغيرات	
0.067 0.713	0.910	بين المجموعات	التعلم التنظيمي
		داخل المجموعات	
0.401 0.827	0.620	بين المجموعات	التعلم الفردي
		داخل المجموعات	

0.690	0.542	بين المجموعات	التعلم الجماعي
1.105		داخل المجموعات	
0.327	0.705	بين المجموعات	التعلم على مستوى المنظمة
0.925		داخل المجموعات	
0.216	0.707	بين المجموعات	الأداء المتوازن
0.615		داخل المجموعات	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss

نتائج تحليل التباين الأحادي بينت عدم وجود فروقات في اجابات المبحوثين تبعا لمركزهم الوظيفي، حيث بلغت مستوى الدلالة للإجابات أكثر من (0.05) لكل المتغيرات، إذ بلغت قيمته بالنسبة لمتغير التعلم الفردي (0.620)، وبلغت قيمة الدلالة المعنوية للتعلم الجماعي (0.542) بالنسبة لمتغير التعلم على مستوى المنظمة بلغت قيمته (0.705) كما بلغ مستوى الدلالة للمتغير المستقل التعلم التنظيمي (0.910) بالنسبة للمتغير التابع الاداء المتوازن بلغت (0.707)، مما يدل ان العاملين سواء كانوا اطارات او اعوان تحكم او اعوان تنفيذ ليس لديهم نفس التقدير في المستوى التعلم الفردي والجماعي وعلى مستوى المنظمة.

5- بالنسبة للخبرة: النتائج في الجدول التالي:

الجدول (II-22): التباين الأحادي (حسب الخبرة)

المتوسط مربع	مستوى الدلالة	المتغيرات	
0.515	0.534	بين المجموعات	التعلم التنظيمي
0.692		داخل المجموعات	
0.877	0.363	بين المجموعات	التعلم الفردي
0.797		داخل المجموعات	
0.196	0.917	بين المجموعات	التعلم الجماعي
1.162		داخل المجموعات	
0.797	0.459	بين المجموعات	التعلم على مستوى المنظمة
0.901		داخل المجموعات	
0.650	0.361	بين المجموعات	الأداء المتوازن
0.588		داخل المجموعات	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss

نتائج تحليل التباين الأحادي بينت عدم وجود فروقات في إجابات المبحوثين تبعا للخبرة، حيث بلغت مستوى الدلالة للإجابات أكثر من (0.05) لكل المتغيرات، إذ بلغت قيمته بالنسبة لمتغير التعلم الفردي (0.363)، وبلغت قيمة الدلالة المعنوية للتعلم الجماعي (0.917) بالنسبة لمتغير التعلم على مستوى المنظمة بلغت قيمته (0.459) كما بلغ مستوى الدلالة للمتغير المستقل التعلم التنظيمي (0.534) بالنسبة للمتغير التابع الاداء المتوازن بلغت (0.361)، مما يدل ان العاملين سواء كانوا ذو

الخبرة الطويلة او القصيرة او المتوسطة لهم نفس التقدير في مستوى تطبيق التعلم التنظيمي و مستوى تحقيق الاداء المتوازن في مؤسسة لطفي الكترونيكس / GEANT.

ثانيا: اختبار الفرضيات

1-اختبار الفرضية الرئيسية:

سيتم اختبار الفرضية الرئيسية التي صيغت على النحو التالي " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي على الأداء المتوازن عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0,05) في المؤسسة محل الدراسة".

والنتائج المتحصل عليها مبينة في الجدول التالي :

الجدول(II-23): أثر التعلم التنظيمي على الأداء المتوازن

البيان	مستوى دلالة sig	قيمة R	قيمة R <sup>2</sup>	الثابت b	الميل a
القيمة	0.000	0.662	0.438	1.461	0.620

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال بيانات الجدول يظهر لنا أن مستوى الدلالة (sig= 000.0) وهذه القيمة أقل من 0,05 مما يبين وجود أثر دال احصائيا بين المتغير المستقل (التعلم التنظيمي) والمتغير التابع (الأداء المتوازن)، حيث أن قيمة معامل الارتباط (R) الذي يقيس قوة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع هي (66,2%) أي درجة الارتباط قوية، كما أن قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) هي (43,8%) أي أن المتغير المستقل مسؤول عن تفسير (43,8%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع. أما معامل الانحدار فقد ب 0,620 حيث زيادة الاعتماد على التعلم التنظيمي بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة تحقيق الأداء المتوازن بنسبة (62 %) من هذه الوحدة مما يسمح بقبول الفرضية الرئيسية، ومنه يمكن استخراج النموذج المقدر لهذه العلاقة كما يلي:

$$Y = 0.620X + 1.461$$

حيث Y يمثل الأداء المتوازن. و X يمثل التعلم التنظيمي.

2-اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

يتم اختبار الفرضية الفرعية الاولى والمتمثلة في: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم الفردي على الأداء المتوازن عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0,05) في المؤسسة محل الدراسة

والنتائج المتحصل عليها مبينة في الجدول التالي:

الجدول(II-24): أثر التعلم الفردي على الأداء المتوازن

البيان	مستوى دلالة sig	قيمة R	قيمة R <sup>2</sup>	الثابت b	الميل a
القيمة	0.012	0.407	0.165	2.450	0.339

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال بيانات الجدول السابق يظهر أن مستوى الدلالة  $\text{sig}=0.012$  وهذه القيمة أقل من  $(0.05)$  مما يبين وجود أثر دال إحصائياً لمتغير التعلم الفردي على الأداء المتوازن، حيث أن قيمة معامل الارتباط ( $R$ ) الذي يقيس قوة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع هي  $(40.7\%)$  أي درجة الارتباط ضعيفة وقيمة  $(R^2)$  هي  $(0.165)$  أي أن التعلم الفردي مسؤول عن  $(16,5\%)$  من التغيرات الحاصلة في الاداء المتوازن، أما معامل الانحدار فقدّر بـ  $(0.339)$  حيث زيادة الاعتماد على التعلم الفردي بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة تحقيق الأداء المتوازن بنسبة  $(33.9\%)$  من هذه الوحدة مما يسمح بقبول الفرضية الفرعية الأولى ومنه يمكن استخراج النموذج المقدر لهذه العلاقة كما يلي:

$$Y = 0.339 X + 2.450$$

حيث  $Y$ : يمثل الأداء المتوازن. و  $X$  يمثل التعلم الفردي.

### 3- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تم اختبار الفرضية الفرعية الثانية والمتمثلة في: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم الجماعي على الأداء المتوازن عند مستوى دلالة أقل أو يساوي  $(0,05)$  في المؤسسة محل الدراسة.

والنتائج المتحصل عليها مبينة في الجدول التالي:

الجدول (II-25): أثر التعلم الجماعي على الأداء المتوازن

البيان	مستوى دلالة sig	قيمة R	قيمة $R^2$	الثابت b	الميل a
القيمة	0.000	0.569	0.324	2.281	0.422

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال بيانات الجدول يظهر لنا أن مستوى الدلالة  $\text{sig}=0.000$  وهذه القيمة أقل من  $(0.05)$  مما يبين وجود أثر دال إحصائياً بين متغير التعلم الجماعي والأداء المتوازن، حيث أن قيمة معامل الارتباط ( $R$ ) الذي يقيس قوة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع هي  $(56.9\%)$  أي درجة الارتباط بين المتغيرين ضعيفة، وقيمة  $(R^2)$  هي  $(0.324)$  أي أن التعلم الجماعي مسؤول عن  $(32.4\%)$  من التغيرات الحاصلة في الاداء المتوازن، أما معامل الانحدار فقدّر بـ  $(0.422)$  حيث زيادة الاعتماد على التعلم الجماعي بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة تحقيق الأداء المتوازن بنسبة  $(42.2\%)$  من هذه الوحدة ومنه يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية. يمكن استخراج النموذج المقدر لهذه العلاقة كما يلي:

$$Y = 0.422 X + 2.281$$

حيث  $Y$ : يمثل الأداء المتوازن. و  $X$  يمثل التعلم الجماعي.

## 4- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تم اختبار الفرضية الفرعية الثالثة والمتمثلة في: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم على مستوى المؤسسة على الأداء المتوازن عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0,05) في المؤسسة محل الدراسة.

والنتائج المتحصل عليها مبينة في الجدول التالي:

الجدول(II-26): أثر التعلم على مستوى المنظمة على الأداء المتوازن

الميل a	الثابت b	قيمة R <sup>2</sup>	قيمة R	مستوى دلالة sig	البيان
0.585	1.666	0.515	0.718	0.000	القيمة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال بيانات الجدول يظهر لنا أن مستوى الدلالة sig=0.000 وهذه القيمة أقل من (0.05) مما يبين وجود أثر دال إحصائياً بين متغير التعلم على مستوى المنظمة والأداء المتوازن، حيث أن قيمة معامل الارتباط (R) الذي يقيس قوة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع هي (71.8%) أي درجة الارتباط قوية وقيمة (R<sup>2</sup>) هي (0.515) أي أن التعلم على مستوى المنظمة مسؤول عن (51.5%) من التغيرات الحاصلة في الاداء المتوازن، أما معامل الانحدار فقد ب (0.585) حيث زيادة الاعتماد على التعلم على مستوى المنظمة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة تحقيق الأداء المتوازن بنسبة (58.5 %) من هذه الوحدة مما يسمح بقبول الفرضية الفرعية الثالثة ومنه يمكن استخراج النموذج المقدر لهذه العلاقة كما يلي:

$$Y = 0.585 X + 1.666$$

حيث y يمثل الأداء المتوازن. و X يمثل التعلم على مستوى المنظمة.

من نتائج اختبار الفرضيات يتضح جلياً دور التعلم التنظيمي ومستوياته في تحقيق معايير بطاقة الاداء المتوازن، حيث بينت النتائج ان التعلم التنظيمي له تأثير كبير على الاداء المتوازن كما ان جميع مستوياته على حدي لها تأثير الداء المتوازن لكن بدرجات متفاوتة.

### خلاصة:

لوقوف على أثر تطبيق التعلم التنظيمي بمستوياته الثلاث المتمثلة في التعلم الفردي، التعلم الجماعي والتعلم على مستوى المؤسسة قمنا في هذا الفصل التطبيقي بعرض المنهج المتبع في هذه الدراسة، والأدوات المستعملة وكذلك الأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل الاستبيان، بعدها تم تحليل محاور الاستبيان واختبار الفرضيات وتم التوصل الى :

- يوجد أثر للتعلم التنظيمي بمستوياته الثلاث المتمثلة في التعلم الفردي، التعلم الجماعي والتعلم على مستوى المؤسسة على الأداء المتوازن.
- تطبق المؤسسة محل الدراسة مفاهيم التعلم التنظيمي والأداء المتوازن بنسبة مرتفعة حسب رأي المبحوثين.

خاتمة

## خاتمة

من خلال هذه الدراسة حاولنا معرفة واقع تطبيق مستويات التعلم التنظيمي على بطاقة الأداء المتوازن، بالتعريف على أهم المفاهيم الخاصة بالمتغيرين دون إغفال الجانب التطبيقي حيث قمنا بدراسة تطبيق مستويات التعلم التنظيمي كمتغير مستقل على بطاقة الأداء المتوازن كمتغير تابع بمؤسسة لطفي الكترونيكس/Géant برج بوعرييج، وتم التوصل الى مجموعة من النتائج كالتالي:

## أولاً: النتائج النظرية

من خلال الجانب النظري للدراسة وصلنا الى النتائج التالية:

- التعلم التنظيمي هي طريقة منضبطة جدا تساعد المنظمات للوصول الى درجة عالية من درجات الجودة، وهي ليست بالمهمة السهلة لأنها تحتاج الى العمل المشترك والمثابرة وخلق ثقافة فرق العمل المتكاملة.
- تعد بطاقة الأداء المتوازن اهم طرق أهم تقييم أداء المنظمات ومن أهم المحددات الرئيسية للريادة والتميز؛
- تطبيق التعلم التنظيمي في المنظمات يساعد على تطوير وتحقيق بطاقة الأداء المتوازن لان التعلم التنظيمي

## ثانياً: النتائج التطبيقية

## 1-النتائج العامة:

من خلال الفصل التطبيقي للدراسة توصلنا الى النتائج العامة التالية:

- واقع تطبيق مستويات التعلم التنظيمي في مؤسسة لطفي الكترونيكس مرتفع إذا بلغ المتوسط الحسابي العام قيمة (3.93) والانحراف معياري قيمته (0.82) حسب إجابة الباحثين
- يوجد في مؤسسة لطفي الكترونيكس ممارسات عالية جدا في بعض مظاهر عملية التعلم التنظيمي حيث وقعت عباراتها ضمن المجال المرتفع جدا
- المؤسسة محل الدراسة تمتلك بطاقة الأداء المتوازن بنسب مرتفعة وهذا حسب رأي الباحثين، إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي لمتغير التعلم التنظيمي (3.90) بانحراف معياري (0.77) وهو يقع ضمن المجال المرتفع.
- يوجد إثر للتعلم التنظيمي على بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة لطفي الكترونيكس / Géant بـرج بوعرييج عند دلالة معنوية اقل أو يساوي 0.05، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية.
- تقديرات الباحثين حول واقع التعلم التنظيمي ومستوياته في المؤسسة متماثل حيث بينت نتائج التباين الاحادي عد وجود فروق.

## 2-نتائج اختبار الفرضيات:

- تم قبول الفرضية الفرعية الأولى لان مستوى المعنوية sig بلغ (0.012) وهذه القيمة اقل من (0.05) مما يبين وجود أثر دال إحصائيا للتعلم الفردي على بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسة محل الدراسة.

- تم قبول الفرضية الفرعية الثانية عند معنوية اقل أو تساوي (0.05) حيث بلغ مستوى الدلالة sig (0.00) مما يبين وجود أثر دال إحصائيا للتعليم الجماعي على بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسة محل الدراسة.
- تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة عند معنوية اقل أو تساوي (0.05) حيث بلغ مستوى الدلالة sig (0.00) مما يبين وجود أثر دال إحصائيا للتعليم على مستوى المنظمة على بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسة محل الدراسة.
- تم قبول الفرضية الرئيسية اي يوجد أثر دال احصائيا للتعليم التنظيمي على الاداء المتوازن عند مستوى معنوية اقل أو يساوي (0.05).

### ثالثا: الاقتراحات

من نتائج الدراسة يتم تقديم الاقتراحات التالية:

- الاهتمام بمنهج التعلم التنظيمي والتأكيد على إمكانية استخدامه في المؤسسات لما له من أهمية من الناحية العلمية وذلك من خلال تقليل الأخطاء وتحسين الجودة وتقليل التكاليف.
- التزام المؤسسات بمختلف أنواعها بمنهج التعلم التنظيمي لما له من أهمية في تطوير أنظمة الرقابة الذاتية في المؤسسات.
- ضرورة توفير وتخصيص موارد مالية لاستخدام وتطوير منهج التعلم التنظيمي في المؤسسات.
- ضرورة توفير المقومات الأساسية المختلفة لعملية التطبيق.
- توفير ثقافة تنظيمية ملائمة لتطبيق منهج التعلم التنظيمي.
- الاهتمام بالتدريب وإكساب العاملين المعرفة بمنهج التعلم التنظيمي.
- الاهتمام بالموارد البشري لأنه يعتبر الاستثمار الحقيقي الذي يعطي القيمة المضافة للمؤسسة.
- ضرورة توجه المؤسسات الجزائرية للعمل ببطاقة الاداء المتوازن لدورها في تحقيق التوازن وعدم حدوث الاختلالات وبالتالي تحقيق التطوير الذي يتماشى مع رضا جميع الاطراف ذات المصلحة مع المؤسسة.

### رابعا: أفاق الدراسة

نقترح القيام بدراسات اخرى لفهم علاقة للتعلم التنظيمي ببطاقة الاداء المتوازن من خلال:

- دراسة إثر دراسة التعلم التنظيمي على الاداء المتوازن في المؤسسات الخدمية.

- دراسة إثر دراسة التعلم التنظيمي على إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية.

- دراسة دور التعلم التنظيمي في تعزيز رأس المال البشري في المؤسسات.

قائمة المصادر

والمراجع

I- المراجع باللغة العربية:

I-1- الكتب

1. أكرم محسن الياسري، ظفر ناصر حسين، مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة، الجزء السابع، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، 2015.
2. أكرم محسن الياسري، علاء فرحان طالب، نغم دايع عبد علي، مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
3. فايز عبد الرحمن الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، ط1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان 2010.
4. كامل أحمد أبو ماضي، بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، مكتبة نيسان للطباعة والتوزيع، فلسطين، غزة 2018.

I-2- الأطروحات

1. بودودة مريم، استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقويم الأداء الشامل للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة الخبز الصحي بالمليلية، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-قسم علوم التسيير، جامعة قسنطينة3، (2013/2014).
2. بن خليفة حمزة، دور القوائم المالية في اعداد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية (2011-2015)، أطروحة دكتوراه، محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة (2017-2018).

I-3- الرسائل والمذكرات

1. بلقاسم جوادي، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الاغواط، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، (2014 /2015).
2. بوسعيد رقية، دور إدارة فرق العمل في تحقيق التعلم التنظيمي دراسة حالة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية، مذكرة ماستر أكاديمي، قسم علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، (2014 /2015).
3. خديجة بلموهوب، دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011- 2012.

4. شنيني مسعودة، طرشون ريمة، أثر تطبيق مبادئ سيجماستة على رأس المال البشري دراسة حالة مؤسسة أركوديم "ميديا" برج بوعريريج، مذكرة ماستر أكاديمي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد البشير الابراهيمي برج بوعريريج(2020/2019).
5. صالح بلاسكة، قابلية تطبيق باقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة بعض المؤسسات-رسالة ماجستير، الإدارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف (2012/2011).
6. عريوة محاد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستخدم بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية دراسة مقارنة بين: ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف، رسالة ماجستير، إدارة أعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف, 2011/2010.
7. عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، (2010 / 2011).
8. فتيحة عبد النوري، أثر التعلم التنظيمي في تعزيز المرونة التنظيمية دراسة حالة بمؤسستي الاتصال للهاتف النقال موبيليس ونجمة، مذكرة ماستر أكاديمي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، (2019 / 2018).
9. مباركة زروق، دور التعلم التنظيمي في دعم الميزة التنافسية: دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب (اوماش)، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، (2015)، (2016).

#### I- 4 - المجالات:

1. عمارة سلمى، التدريب والتعلم التنظيمي كاستراتيجية لتعزيز الإبداع بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال المجلد4، ال عدد06، جانفي 2018 .
2. مزريق عاشور، بطاقة الأداء المتوازن كمنهج لقياس وبناء ثقافة الأداء الاستراتيجي المتميز لمنظمات الاعمال، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر. 2013، المجلد 4، العدد 28.

#### I- 5- الملتقيات والمداخلات:

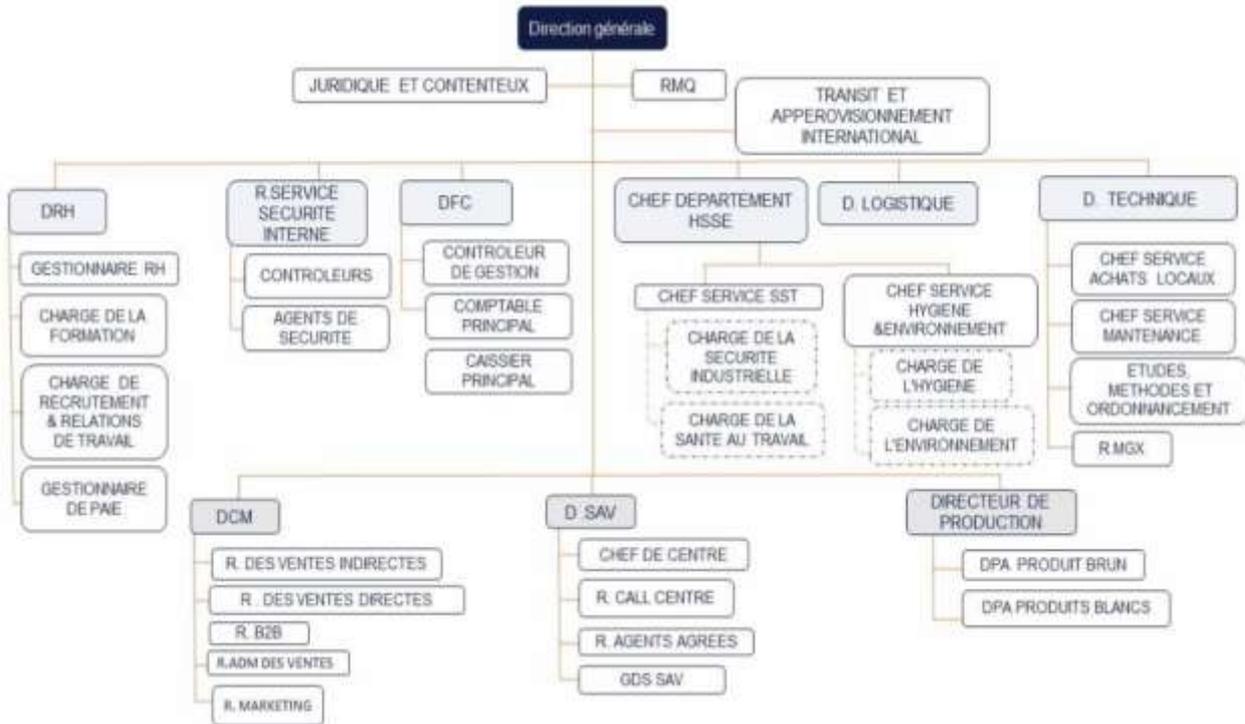
1. جبيرات سناء، خان أحلام، نحو استخدام بطاقة الأداء المتوازن: IT SCORECARD ، مداخلتة، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، مخبر مالية، بنوك وإدارة الاعمال، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، يوم 06-07/05/2012

II – المراجع باللغة الاجنبية:

1. Ahmed Mohsen Al-Baidhani. **The Use of Balanced Scorecard as a Tool for Performance Management and Planning**. Article in SSRN Electronic Journal. The German University in Cairo (GUC) and the University of Putra Malaysia (UPM). October 2014
2. Paul R. Niven. **BALANCED SCORECARD STEP-BY-STEP Maximizing Performance and Maintaining Results**. Second Edition. John Wiley & Sons, Inc. Usa. New Jersey. 2006

الملاحق

الملحق 1: الهيكل التنظيمي المفصل لمؤسسة لطفي الكترونكس



## ملحق 2: الاستبيان

جامعة محمد السادس الإبراهيمي برج بوعديريج  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

### استبيان

في إطار أعداد مذكرة تخرج ماستر الموسومة بـ " أثر مستويات التعلم التنظيمي على الاداء المتوازن: دراسة حالة مؤسسة لطفي الكرونوكس(Géant)" نتقدم الى سيادتكم المحترمة بهذا الاستبيان راجين منكم الاجابة عليه بوضع إشارة (X) في المكان الذي يعبر عن شعوركم .  
تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام...

#### المحور الأول: البيانات العامة

- (1) النوع الاجتماعي: ذكر  أنثى
- (2) السن: أقل من 30 سنة  من 30 إلى 40 سنة  أكثر من 40 سنة
- (3) المؤهل العلمي: ثانوي او أقل  جامعي
- (4) المركز الوظيفي: إطار  عون تحكم  عون تنفيذ
- (5) الخبرة: أقل من سنة  من سنة إلى 5 سنوات  أكثر من 5 إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

#### المحور الثاني: العبارات الخاصة بالمتغير المستقل (لتعلم التنظيمي)

رقم العبارة	التعلم الفردي	دائما	غالبا	احيانا	نادرا	ابدا
1	لدي فرص للتعلم في المؤسسة					
2	تقوم المؤسسة بنشر المعرفة بين العاملين					
3	امتلك الرغبة في التعلم المستمر					
4	أمتلك القدرة على التعلم					
5	أشعر بالتطور نحو الأفضل (من حيث الخبرة، القدرات، المعرفة، السلوك...)					
<b>التعلم الجماعي</b>						
6	العمل والتعاون الجماعي في مؤسستي يمنحنا فرص للتعلم سويا					
7	نمتلك كأعضاء في فريق العمل القدرة على المناقشة البناءة والصرحية					
8	يشجع المدبرون التعلم في الفريق بتوفير الادوات الضرورية (مثل الادارة الذاتية)					
9	نشارك بمهاراتنا وخبرتنا (كفريق عمل) لحل المشاكل التي تواجهها المؤسسة					
10	تسعى فرق العمل في المؤسسة الى تحقيق أهدافها بالتعاون والانسجام					
<b>التعلم على مستوى المنظمة</b>						
11	تعلم المؤسسة من تجاربها السابقة					
12	تعلم المؤسسة من المؤسسات الأخرى (مثل استخدام أسلوب المقارنة التطويرية)					
13	يوجد نظرة مشتركة بين أعضاء المنظمة حول الاهداف والاستراتيجيات					
14	تسعى المنظمة الى تطوير سياساتها، إجراءاتها، نظمها... لتحقيق عملية التعلم					
15	توفر المؤسسة هيكل تنظيمي يسهل عملية الاتصال بين مختلف وظائفها					

المحور الثالث: العبارات الخاصة بالمتغير التابع (الاداء المتوازن)

رقم العبارة	عبارات معايير الاداء المتوازن	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
16	المؤسسة قادرة على الاحتفاظ بزيائنها الحاليين					
17	المؤسسة تحقق زيادة في حصتها السوقية					
18	المؤسسة تكسب المزيد من الزبائن الجدد ( تزايد في عدد الزبائن)					
19	تمكنت المؤسسة من اكتساب ثقة الزبائن(من حيث الجودة، التكلفة، الوقت..)					
20	تمتلك المؤسسة علاقات قوية مع الاطراف الخارجية (الموردون، الزبائن، المجتمع...)					
21	تحقق المؤسسة الكفاءة في عملياتها التشغيلية					
22	تحفظ المؤسسة بالعاملين ( الرضا الوظيفي وتعزيز الولاء لديهم)					
23	تمتلك المؤسسة عاملين لهم القدرة على الابداع					
24	تحقق المؤسسة التحسين المستمر (بتجلى في التفوق والتميز وتحقيق القيمة)					
25	تمتلك المؤسسة نظام معلومات كفو ومتطور					
26	تقوم المؤسسة بإدخال عمليات جديدة لتحقيق أهدافها(الجودة، المرونة، التسليم..)					
27	تحقق المؤسسة الاداء المالي المستهدف (المرجو)					
28	تحسن المؤسسة من ادارة التكلفة التشغيلية (تحقيق الوفورات، تخفيض التكاليف)					
29	تحقق المؤسسة النمو في المداخليل والعائدات					
30	تحقق المؤسسات تدفقات نقدية					

شكرا جزيلاً لكم

المطالبتان:

- زقادي حنين

- مرنيز سميرة

إشراف:

د / ججيثى زكية

ملحق 3: مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS 22

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,941	30

Reliability Statistics

Cronbach's	
...	...

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,908	15

النوع الاجتماعي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكور	26	70,3	70,3	70,3
إيئات	11	29,7	29,7	100,0
Total	37	100,0	100,0	

السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 30 سنة	24	64,9	64,9	64,9
من 30 إلى 40 سنة	10	27,0	27,0	91,9
أكثر من 40 سنة	3	8,1	8,1	100,0
Total	37	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ثانوي او أقل	8	21,6	21,6	21,6
جامعي	29	78,4	78,4	100,0
Total	37	100,0	100,0	

المركز الوظيفي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid إطار	16	43,2	43,2	43,2
عون تحكم	14	37,8	37,8	81,1
عون تنفيذ	7	18,9	18,9	100,0
Total	37	100,0	100,0	

الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من سنة	9	24,3	24,3	24,3
من سنة إلى 5 سنوات	18	48,6	48,6	73,0
أكثر من 5 إلى 10 سنوات	4	10,8	10,8	83,8
أكثر من 10 سنوات	6	16,2	16,2	100,0
Total	37	100,0	100,0	

Correlations

		لدي فرصة للتعلم م	نشر المعرفة بين العاملين	الرغبة في التعلم المستمر	القدرة على التعلم م	الشعور بالتطور نحو الأفضل	الفردي
لدي فرصة للتعلم	Pearson Correlation	1	,671**	,422**	,575**	,615**	,891**
	Sig. (2-tailed)		,000	,009	,000	,000	,000
	N	37	37	37	37	37	37
نشر المعرفة بين العاملين	Pearson Correlation	,671**	1	,377*	,370*	,600**	,801**
	Sig. (2-tailed)	,000		,021	,024	,000	,000
	N	37	37	37	37	37	37
الرغبة في التعلم المستمر	Pearson Correlation	,422**	,377*	1	,596**	,192	,628**
	Sig. (2-tailed)	,009	,021		,000	,255	,000
	N	37	37	37	37	37	37
القدرة على التعلم	Pearson Correlation	,575**	,370*	,596**	1	,432**	,745**
	Sig. (2-tailed)	,000	,024	,000		,008	,000
	N	37	37	37	37	37	37
الشعور بالتطور نحو الافضل	Pearson Correlation	,615**	,600**	,192	,432**	1	,756**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,255	,008		,000
	N	37	37	37	37	37	37
الفردي	Pearson Correlation	,891**	,801**	,628**	,745**	,756**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	37	37	37	37	37	37

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Correlations**

		العمل_التعاون_الجماعي_يمنح_التعلم	القدرة_على_المناقشة_البناءة	توفير_الادوات_الضرورية	تشارك_بمهاراتها_لحل_المشاكل	تحقيق_اهدافها_با_لتعاون_الانسجام	الجماعي
العمل_التعاون_الجماعي_يمنح_التعلم	Pearson Correlation	1	,646**	,665**	,326*	,590**	,788**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,049	,000	,000
	N	37	37	37	37	37	37
القدرة_على_المناقشة_البناءة	Pearson Correlation	,646**	1	,704**	,509**	,595**	,835**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,001	,000	,000
	N	37	37	37	37	37	37
توفير_الادوات_الضرورية	Pearson Correlation	,665**	,704**	1	,472**	,797**	,888**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,003	,000	,000
	N	37	37	37	37	37	37
تشارك_بمهاراتها_لحل_المشاكل	Pearson Correlation	,326*	,509**	,472**	1	,672**	,717**
	Sig. (2-tailed)	,049	,001	,003		,000	,000
	N	37	37	37	37	37	37
تحقيق_اهدافها_بالتعاون_الانسجام	Pearson Correlation	,590**	,595**	,797**	,672**	1	,889**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	37	37	37	37	37	37
الجماعي	Pearson Correlation	,788**	,835**	,888**	,717**	,889**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	37	37	37	37	37	37

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Correlations**

		تتعلم من تجاربها السابقة	تتعلم من المؤسسات الاخرى	وجود نظرة مشتركة بين اعضاء المنظمة	تسعى لتطوير سياساتها اجراءاتها	توفر هيكل تنظيمي	المنظمة
تتعلم من تجاربها السابقة	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 ,621** 37	,621** 1 37	,526** ,586** 37	,545** ,603** 37	,516** ,387* 37	,791** ,787** 37
تتعلم من المؤسسات الاخرى	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,621** ,000 37	1 ,000 37	,526** ,000 37	,545** ,000 37	,516** ,018 37	,791** ,000 37
وجود نظرة مشتركة بين اعضاء المنظمة	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,526** ,001 37	,586** ,000 37	1 ,000 37	,460** ,004 37	,542** ,001 37	,776** ,000 37
تسعى لتطوير سياساتها اجراءاتها	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,545** ,000 37	,603** ,000 37	,460** ,004 37	1 ,000 37	,603** ,000 37	,820** ,000 37
توفر هيكل تنظيمي	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,516** ,001 37	,387* ,018 37	,542** ,001 37	,603** ,000 37	1 ,000 37	,794** ,000 37
المنظمة	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,791** ,000 37	,787** ,000 37	,776** ,000 37	,820** ,000 37	,794** ,000 37	1 ,000 37

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

		الاداء
الاحتفاظ بالزبائن	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,544** ,001 37
زيادة_في_الحصة_السوقية	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,767** ,000 37
اكتساب_زبائن_جدد	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,791** ,000 37
اكتساب_ثقة_الزبائن	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,832** ,000 37
علاقات_قوية_مع_الاطراف_الخرج ية	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,758** ,000 37
الكفاءة_في_العمليات_التشغيلية	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,786** ,000 37
الاحتفاظ_بالمعاملين	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,596** ,000 37
العملين_لديهم_قدرة_على_الابداع	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,200 ,236 37
التحسين_المستمر	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,814** ,000 37
نظام_معلومات_كفؤ_و_متطور	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,799** ,000 37
ادخال_عمليات_جديدة_لتحقيق_اهداف ها	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,743** ,000 37
تحقيق_الاداء_المالي_المستهدف	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,311 ,061 37
تحسين_ادارة_التكلفة_التشغيلية	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,765** ,000 37
النمو_في_المداخل_و_العائدات	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,608** ,000 37
تحقيق_تدفقات_نقدية	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,505** ,001 37
الاداء	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1  37

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
لدي فرصة للتعلم	37	3,62	1,587
نشر المعرفة بين العاملين	37	3,62	1,139
الرغبة في التعلم المستمر	37	4,59	,927
القدرة على التعلم	37	4,54	,960
الشعور بالتطور نحو الافضل	37	4,35	1,136
الفردى	37	4,1459	,89647
العمل التعاون الجماعي يمنح التعلم	37	3,86	1,294
القدرة على المناقشة البناءة	37	3,81	1,198
توفير الادوات الضرورية	37	3,59	1,322
تشارك بمهاراتها لحل المشاكل	37	4,08	1,211
تحقيق اهدافها بالتعاون الانسجام	37	3,84	1,280
الجماعي	37	3,8378	1,04013
تعلم من تجاربها السابقة	37	4,03	1,040
تعلم من المؤسسات الاخرى	37	3,57	1,094
وجود نظرة مشتركة بين اعضاء المنظمة	37	3,81	1,126
تسعى لتطوير سياساتها اجراءاتها	37	3,84	1,280
توفر هيكل تنظيمي	37	3,84	1,405
المنظمة	37	3,8162	,94443
التعلم	37	3,9333	,82282
Valid N (listwise)	37		

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
الاحتفاظ بالزيائن	37	3,92	1,010
زيادة في الحصص السوقية	37	4,16	,866
اكتساب زيائن جدد	37	4,05	,970
اكتساب ثقة الزبائن	37	4,16	1,014
علاقات قوية مع الاطراف الخرجية	37	4,19	1,076
الكفاءة في العمليات التشغيلية	37	4,05	,998
الاحتفاظ بالعاملين	37	3,41	1,189
التحسين المستمر	37	3,81	1,151
نظام معلومات كفؤ ومتطور	37	3,49	1,387
ادخال عمليات جديدة لتحقيق اهدافها	37	3,70	1,309
تحسين ادارة التكلفة التشغيلية	37	3,65	1,086
النمو في المداخيل و العائدات	37	4,11	,774
تحقيق تدفقات نقدية	37	4,00	,972
اداء متوازن	37	3,9002	,77091
Valid N (listwise)	37		

## ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الفردى	Between Groups	,021	1	,021	,026	,873
	Within Groups	28,911	35	,826		
	Total	28,932	36			
الجماعى	Between Groups	,509	1	,509	,464	,500
	Within Groups	38,438	35	1,098		
	Total	38,947	36			
المنظمة	Between Groups	,019	1	,019	,020	,888
	Within Groups	32,092	35	,917		
	Total	32,110	36			
التعلم	Between Groups	,021	1	,021	,030	,864
	Within Groups	24,353	35	,696		
	Total	24,373	36			
أداء_متوازن	Between Groups	,666	1	,666	1,128	,296
	Within Groups	20,685	35	,591		
	Total	21,351	36			

## ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الفردى	Between Groups	1,696	2	,848	1,059	,358
	Within Groups	27,236	34	,801		
	Total	28,932	36			
الجماعى	Between Groups	4,751	2	2,376	2,362	,110
	Within Groups	34,196	34	1,006		
	Total	38,947	36			
المنظمة	Between Groups	1,610	2	,805	,898	,417
	Within Groups	30,500	34	,897		
	Total	32,110	36			
التعلم	Between Groups	2,168	2	1,084	1,660	,205
	Within Groups	22,205	34	,653		
	Total	24,373	36			
أداء_متوازن	Between Groups	,786	2	,393	,650	,529
	Within Groups	20,565	34	,605		
	Total	21,351	36			

## ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الفردى	Between Groups	1,404	1	1,404	1,786	,190
	Within Groups	27,527	35	,786		
	Total	28,932	36			
الجماعى	Between Groups	,040	1	,040	,036	,850
	Within Groups	38,907	35	1,112		
	Total	38,947	36			
المنظمة	Between Groups	,138	1	,138	,151	,700
	Within Groups	31,972	35	,913		
	Total	32,110	36			
التعلم	Between Groups	,343	1	,343	,500	,484
	Within Groups	24,030	35	,687		
	Total	24,373	36			
أداء_متوازن	Between Groups	,648	1	,648	1,096	,302
	Within Groups	20,703	35	,592		
	Total	21,351	36			

## ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الفردى	Between Groups	,803	2	,401	,485	,620
	Within Groups	28,129	34	,827		
	Total	28,932	36			
الجماعى	Between Groups	1,380	2	,690	,624	,542
	Within Groups	37,567	34	1,105		
	Total	38,947	36			
المنظمة	Between Groups	,655	2	,327	,354	,705
	Within Groups	31,456	34	,925		
	Total	32,110	36			
التعلم	Between Groups	,135	2	,067	,095	,910
	Within Groups	24,238	34	,713		
	Total	24,373	36			
أداء_متوازن	Between Groups	,431	2	,216	,351	,707
	Within Groups	20,920	34	,615		
	Total	21,351	36			

**ANOVA**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الفردى	Between Groups	2,632	3	,877	1,101	,363
	Within Groups	26,300	33	,797		
	Total	28,932	36			
الجماعى	Between Groups	,587	3	,196	,168	,917
	Within Groups	38,360	33	1,162		
	Total	38,947	36			
المنظمة	Between Groups	2,390	3	,797	,885	,459
	Within Groups	29,720	33	,901		
	Total	32,110	36			
التعلم	Between Groups	1,544	3	,515	,744	,534
	Within Groups	22,829	33	,692		
	Total	24,373	36			
أداء_متوازن	Between Groups	1,949	3	,650	1,105	,361
	Within Groups	19,402	33	,588		
	Total	21,351	36			

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,662 <sup>a</sup>	,438	,422	,58529

a. Predictors: (Constant), التعلم

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,461	,476		3,068	,004
	التعلم	,620	,119	,662	5,228	,000

a. Dependent Variable: متوازن\_أداء

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,407 <sup>a</sup>	,165	,142	,71352

a. Predictors: (Constant), الفردي

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,450	,562		4,357	,000
	الفردي	,349	,133	,407	2,634	,012

a. Dependent Variable: متوازن\_أداء

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,569 <sup>a</sup>	,324	,305	,64208

a. Predictors: (Constant), الجماعي

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,281	,409		5,580	,000
	الجماعي	,422	,103	,569	4,097	,000

a. Dependent Variable: متوازن\_أداء

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,718 <sup>a</sup>	,515	,501	,54402

a. Predictors: (Constant), المنظمة

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,666	,377		4,417	,000
	المنظمة	,585	,096	,718	6,095	,000

a. Dependent Variable: متوازن\_أداء