

جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

شعبة : علوم التسيير

التخصص : إدارة أعمال

من إعداد الطالبين :

بن خليفة عبد الرؤوف

جعرون الجمعي

**دور بطاقة الأداء المتوازن كآلية لإرساء المنظمة المتعلمة**  
دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري ولاية غرداية-

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: .....

أمام اللجنة المكونة من:

اللقب والاسم	الجامعة	الصفة
د. غزير مولود	جامعة غرداية	رئيسا
د. رحمان يوسف	جامعة غرداية	مشرفاً ومقرراً
د. خنيش يوسف	جامعة غرداية	مناقشاً

السنة الجامعية: 2018م - 2019م

## قائمة الموضوعات

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لبطاقة الأداء المتوازن والمنظمة المتعلمة  
تمهيد:

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن والمنظمة المتعلمة

المطلب الأول : الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن

أولاً: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

ثانياً: أهمية وأهداف وأسباب ظهور بطاقة الأداء المتوازن

ثالثاً: خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن

المطلب الثاني: الإطار النظري للمنظمة المتعلمة

أولاً: مفهوم المنظمة المتعلمة

ثانياً: سمات أو صفات المنظمة المتعلمة

ثالثاً: خصائص المنظمة المتعلمة:

رابعاً: أبعاد المنظمة المتعلمة

المطلب الثالث: العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والمنظمة المتعلمة

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسات المحلية والدراسات العربية

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

خلاصة الفصل

# مقدمة

أ. توطئة:

في ظل التغيرات التي تطرأ على العالم في جوانبه المختلفة، أصبح من الضروري على المنظمات أن تواكب هذه المتغيرات وتسعى إلى التطوير المستمر الذي لا يتم إلا بالتعلم المستمر والبحث الدائم عن المعرفة في زمن تتسارع فيه عجلة التقدم.

حيث فرض عصر العولمة على المنظمات أن تغير من أساليبها التقليدية وأن تنتهج أساليب أكثر حداثة ومواكبة العصر، خاصة مع المنافسة الشديدة والتحديات التقنية والإقتصادية والمجتمعية، لذا أصبح لزاماً على المؤسسات أن تتكيف مع كل هذا المتطلبات والتحديات التي فرضها عصر التكنولوجيا والعولمة، إذ فرضت ثورة الاتصالات والمعلومات واقعا جديدا على المنظمات يوجب عليها مفاهيم إدارية حديثة للتكيف مع هذه المتغيرات، ولسد الفجوة بين الوضع الحالي وما يجب أن تكون عليه مستقبلا، وأهم هذه المفاهيم مفهوم المنظمة المتعلمة.

كما أن المنظمات تحتاج إلى تقييم الأداء التنظيمي من أجل تحديد نقاط القوة وإمكانيات تطويرها وتقليص الفجوات الناجمة عن ضعف الأداء، فأنظمة التقييم الفعالة هي التي تكون متكاملة ومتوازنة ومصممة من أجل تحديد الإسهامات الضرورية والإجراءات العملية التي ينبغي على الأفراد القيام بها للوصول بالمنظمة إلى الأداء المطلوب، وفي هذا الإطار فإن أنظمة القياس والتقييم في المنظمات التقليدية تركز على الجانب المالي فقط، إلا أن هذه التقارير المالية لا تعطي صورة متكاملة عن الأداء التنظيمي، ولتلافي حالة القصور هذه، ظهر نظام جديد لتقييم الأداء الفعال للمنظمة أطلق عليه مصطلح بطاقة الأداء المتوازن.

ب. إشكالية الدراسة:

ما هو دور أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق المنظمة المتعلمة في ديوان الترقية والتسيير العقاري بغرداية ؟

للإجابة على الإشكالية تم وضع التساؤلات التالية:

- ما المقصود بطاقة الأداء المتوازن والمنظمة المتعلمة ؟
- هل هناك اهتمام واضح بتطبيق نظام المنظمة المتعلمة في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل هناك تطبيق لبطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة محل الدراسة ؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والمنظمة المتعلمة في المؤسسة محل الدراسة ؟

ج. الفرضيات

الفرضية الرئيسية الأولى: تهتم المؤسسة محل الدراسة بتطبيق نظام المنظمة المتعلمة ؟

الفرضية الرئيسية الثانية: تطبق المؤسسة محل الدراسة بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بفعالية؟

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والمنظمة المتعلمة ؟

د. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها:

- التعريف بالمفاهيم الأساسية لبطاقة الأداء وخصائصها وأبعادها؛
- تقديم المفاهيم المرتبطة بالمنظمة المتعلمة وسماتها وخصائصها؛
- تسليط الضوء على موضوع بطاقة الأداء المتوازن والمنظمة المتعلمة وربطهما بمجال التخصص؛
- معرفة دور أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق المنظمة المتعلمة في ديوان الترقية والتسيير العقاري بغرداية.

هـ. أهمية الدراسة:

يمكن النظر إلى أهمية الدراسة من جانبين هما :

**الأهمية العلمية:** تبرز أهمية العلمية في كونها تناولت موضوعًا متعلقًا بميدان تسيير المنظمات، وهي دور بطاقة الأداء المتوازن في المراقبة والتسيير الحديثة التي تعتمد عليها المنظمات المتعلمة لأنها تساعد على التطبيق الجيد للإستراتيجية من خلال ترجمتها إلى أهداف قابلة للقياس عن طريق من توفره من معلومات تتعلق بمحاورها الأربعة.

**الأهمية العملية:** تبرز أهمية الدراسة في المساهمة لنتائج التي قد تفيد في تحسين فعالية التسيير بالمؤسسة كذا التعرف على سمات ونتائج استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق المنظمة المتعلمة في المؤسسة محل الدراسة.

و. أسباب اختيار الموضوع

من جملة أسباب اختيارنا لهذا الموضوع نذكر:

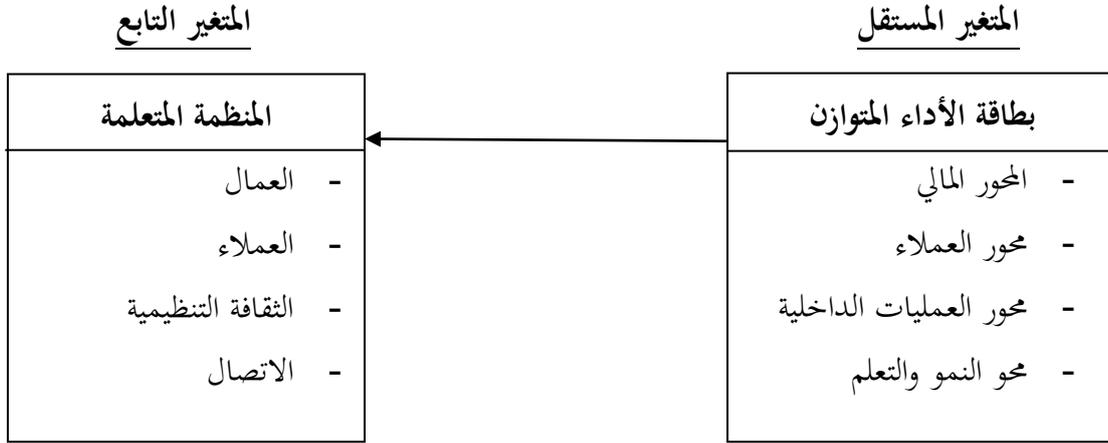
- شعورنا بأهمية الموضوع لتبيان دور بطاقة الأداء المتوازن وإبراز المؤشرات الغير مالية في تقييم الأداء تحقيق المنظمة المتعلمة؛

- البحث يتوافق مع طبيعة التخصص الأكاديمي والوظيفي؛

- محاولة تشخيص واقع بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق المنظمة المتعلمة من خلال دراسة ميدانية.

- حداثة الموضوع والميل الشخصي للطلاب والرغبة في الإطلاع والإلمام به.

ز. نموذج الدراسة:



ح. منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

انطلاقاً من طبيعة مشكلة الدراسة وأهدافها وفرضياتها والمعلومات المراد الحصول عليها للتعرف على دور أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق المنظمة المتعلمة في ديوان الترقية والتسيير العقاري بغرداية، تم استخدام المنهج المقارن من خلال مقارنة بين دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق المنظمة المتعلمة في الجانب النظري لهذه الدراسة ومقارنته بالمؤسسة محل التبرص، بالإضافة إلى المنهج الوصفي وكذا المنهج التاريخي، وقد تم ذلك من خلال أسلوبين هما:

- الأسلوب النظري : وتم استخدامه لبناء وصياغة الإطار النظري للدراسة وعرض المفاهيم المتعلقة بمتغيري الدراسة، بالاستناد على عدة مراجع مختلفة أجنبية وعربية من : كتب، أطاريح ورسائل علمية، الدوريات المتنوعة، البحوث العلمية المقدمة إلى الملتقيات.

- الأسلوب التطبيقي: اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي نظراً لطبيعة الموضوع وكذا منهج دراسة حالة في تحليل البيانات والمعلومات المتحصل عليها، حيث نهدف من خلال هذه الدراسة التعرف دور بطاقة الأداء المتوازن كآلية لإرساء المنظمة المتعلمة، وقد طبقت هذا الدراسة على عينة من عمال مؤسسة ديوان التسيير والترقية العقاري وكالة غرداية، حيث تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات التي تساعد على جمع البيانات واختبار فرضيات الدراسة للوصول إلى نتائج الدراسة وهذه الأساليب هي المقابلة والاستبيان.

ط. حدود الدراسة

حتى تتمكن الدراسة من الإجابة على الإشكالية المطروحة كان من الضروري وضع بعض الحدود وهي كالآتي :

- الحدود المكانية: تمت الدراسة الميدانية مؤسسة ديوان التسيير والترقية العقاري وكالة غرداية
  - الحدود الزمانية: امتدت فترة الدراسة الميدانية من 14 مارس 2019 إلى غاية 24 أبريل 2019
  - الحدود البشرية: تناولت الدراسة الموظفين الإداريين بمؤسسة ديوان التسيير والترقية العقاري وكالة غرداية.
- ي. صعوبات الدراسة :

لا يخلو إنجاز أي بحث من مواجهة صعوبات أو مصادفة عقبات، ولا يختلف الأمر بالنسبة لهذه الدراسة، إلا أن تلك الصعوبات لم تكن بالحجم أو الشدة التي تثني الطالب عن بلوغ هدفه، ولعل أهم هذه الصعوبات هي:

- عدم وجود دراسات سابقة مطابقة متغيري الدراسة وهو ما أوجب علينا تقديم دراسات كل متغير على حدى؛
- صعوبة الحصول على الكتب المتعلقة بموضوع الدراسة؛
- الجهد التي يتطلبه البحث في الترجمة نظرًا لطبيعة الموضوع؛
- صعوبة استقراء الاستبيانات.

### ك. هيكل الدراسة

من أجل الإلمام بالموضوع ومعالجته من مختلف جوانبه فقد تم تقسيم هذا البحث إلى:

مقدمة: تعرض السياق العام للموضوع وإشكالياته وفرضياته والهدف منه.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية، واحتوى على مبحثين، المبحث الأول تطرقنا فيه إلى الأدبيات النظرية والتطبيقية لبطاقة الأداء المتوازن والمنظمة المتعلمة والعلاقة بينهما، أما المبحث الثاني فخصصناه للدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة من قبل باحثين سابقين، وختمناه بمقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني: فكان عبارة عن دراسة حالة بمؤسسة ديوان التسيير والترقية العقاري وكالة غرداية.

خاتمة: تلخص مجمل النتائج المتوصل إليها خلال المذكرة، سواءً من جانبها النظري، أو التطبيقي مع عرض

لبعض المقترحات وآفاق البحث.

# الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية

لبطاقة الأداء المتوازن والمنظمة المتعلمة

## تمهيد:

تواجه المنظمات المعاصرة تحديات وتغيرات عصرية كبيرة ومختلفة في شتى المجالات، مما أدى إلى العديد من الإشكالات التي لا تتوقف عند عدم تحقيق أهداف المؤسسة وغاياتها بل تهدد مصالحتها ووجودها، وهو ما أدى لضرورة البحث عن طرق جديدة لإكتساب المزايا التنافسية التي تمكننا من البقاء ومواكبة العصر بالتركيز على المدخل المعاصر، أي أن تصبح المنظمات منظمات تعلم قادرة على تجديد ذاتها حتى تواكب هذه التغيرات في ظل عصر المعرفة.

فقد أصبح التقدم التقني والإنفجار المعرفي والثورة المعلوماتية الدافع والمحرك الأساسي لسير المنظمات نحو التنمية والتقدم في جميع أنحاء العالم للتحويل إلى منظمة متعلمة.

كما أنها تحتاج إلى تقييم أدائها التنظيمي من أجل تحديد إمكانياتها وتطويرها وتقليص الفجوات الناجمة عن ضعف الأداء، وفي ظل النقائص والعيوب التي عرفتتها أنظمة القياس والتقييم في المنظمات التقليدية التي تركز على الجانب المالي فقط، حيث أن هذه التقارير المالية لا تعطي صورة متكاملة عن الأداء التنظيمي، ولتلافي حالة القصور هذه ظهر نظام جديد لتقييم الأداء الفعال للمنظمة أطلق عليه مصطلح بطاقة الأداء المتوازن.

في هذا الفصل نتطرق للأدبيات النظرية والتطبيقية لبطاقة الأداء المتوازن والمنظمة المتعلمة، حيث قسمناه إلى مبحثين:

تناولنا في المبحث الأول الإطار المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن والمنظمة المتعلمة، حيث قسمنا إلى ثلاثة مطالبات تطرقنا في الأول إلى التعرف على أساسيات بطاقة الأداء المتوازن وذلك من خلال ذكر مفهومها وأهميتها وأهدافها وخطوات بناءها وأسباب ظهورها، أما المطلب الثاني فتناولنا فيه الإطار النظري للمنظمة المتعلمة، حيث قمنا بتقديم المفاهيم المتعلقة بها، والتعرف على سماتها وخصائصها، وقمنا في المطلب الثالث بالتعرف على العلاقة بين العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والمنظمة المتعلمة.

أما المبحث الثاني فخصصناه للدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة من قبل باحثين سابقين، وختمناه بمقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

## المبحث الأول : الإطار المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن والمنظمة المتعلمة

من خلال هذا المبحث نتطرق للإطار النظري لمتغيري الدراسة إلا وهما بطاقة الأداء المتوازن والمنظمة المتعلمة والعلاقة بينها، حيث قسمنا إلى ثلاثة مطالب تطرقنا في الأول إلى التعرف على أساسيات بطاقة الأداء المتوازن وذلك من خلال ذكر مفهومها وأهميتها وأهدافها وخطوات بناءها وأسباب ظهورها، أما المطلب الثاني فتناولنا فيه الإطار النظري للمنظمة المتعلمة، حيث قمنا بتقديم المفاهيم المتعلقة بها، والتعرف على سماتها وخصائصها، وقمنا في المطلب الثالث بالتعرف على العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والمنظمة المتعلمة.

## المطلب الأول : الإطار النظري بطاقة الأداء المتوازن

يتناول هذا المطلب الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن، حيث يتطرق لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن والتعريف بأهميتها وأهدافها وخطوات بناءها وأسباب ظهورها.

## أولاً: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

إن المتغيرات البيئية المحيطة بالنظام المحاسبي عموماً والمحاسبة الإدارية خصوصاً وما نتج عنها من تنافس علمي متزايد وتطورات تكنولوجية فائقة وما صاحب ذلك من ثورة معلوماتية زادت حاجة الإدارة إلى المعلومات الإستراتيجية المتعلقة بالبيئة الخارجية وتحليلات المنافس، وبالمقابل ظهر عجز الأساليب التقليدية للمحاسبة الإدارية في مجال التخطيط والرقابة وتقييم الأداء<sup>1</sup>.

بحلول الثمانينات كان العديد من المديرين التنفيذيين مقتنعين بأن المقاييس التقليدية للأداء المالي لم تدعهم يديرون بفعالية عملهم الإداري بالشكل الفاعل ورغبوا في استبدالها بالمقاييس التشغيلية، بحجة أن المديرين التنفيذيين يجب أن تتبع المقاييس المالية والتشغيلية على حد سواء، حيث اقترح (روبرت كابلان وديفيد نورتون) "Robert Kaplan and David Norton" اقترح أربع مجموعات من المعلمات وهي<sup>2</sup>:

1 - عريوة محاد، "دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية"، رسالة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس بسطيف، 2011، ص17.

2 Robert S. Kaplan and David P. Norton, "The Balanced Scorecard- Measures that Drive Performance", Harvard Business Review, BEST OF HBR 1992, p01.

أ) كيف يرى العملاء شركتك؟ توصل إلى ذلك عن طريق قياس المهل الزمنية والجودة والأداء والخدمة، والتكاليف؛

ب) ما يجب على الشركة أن تتفوق فيه؟ وذلك بتحديد العمليات والكفاءات التي هي الأكثر أهمية، وتحديد التدابير مثل وقت دورة العمل والجودة والإنتاجية ومهارات الموظفين وتتبعها؛

ج) هل بإمكان شركتك تحسين وإنشاء القيمة؟ راقب قدرتك على إطلاق منتجات جديدة، وخلق المزيد من القيمة للعملاء، وتحسين التشغيل الكفاءة؛

د) ما مدى كفاءة الشركة من حيث ما تقوم بها للمساهمين؟ قياس التدفق النقدي، كل ثلاثة أشهر، نمو المبيعات، دخل التشغيل بالتقسيم، وزيادة حصة السوق حسب القطاع والعائد على الأسهم.

وعرف (كابلان ونورتن) بطاقة الأداء المتوازن بأنها مقاييس مالية تزود نتائج الأنشطة المنفذة وتستكمل بمقاييس تشغيلية عن رضا الزبون والعمليات الداخلية وأنشطة التحسين المستمر والإبداع، وأن هذه المقاييس هي التي توجه الأداء المالي المستقبلي كما وأنها تسمح للمديرين النظر إلى الأعمال من أربعة مناظير مهمة تعطي الإجابة عن الأسئلة المذكورة سابقا وهي<sup>1</sup>:

أ) كيف تنظر الشركة إلى حاملي الأسهم؟ المنظور المالي؛

ب) هل يمكن للشركة الاستمرار في تحسين وخلق القيمة؟ منظور التعلم والنمو؛

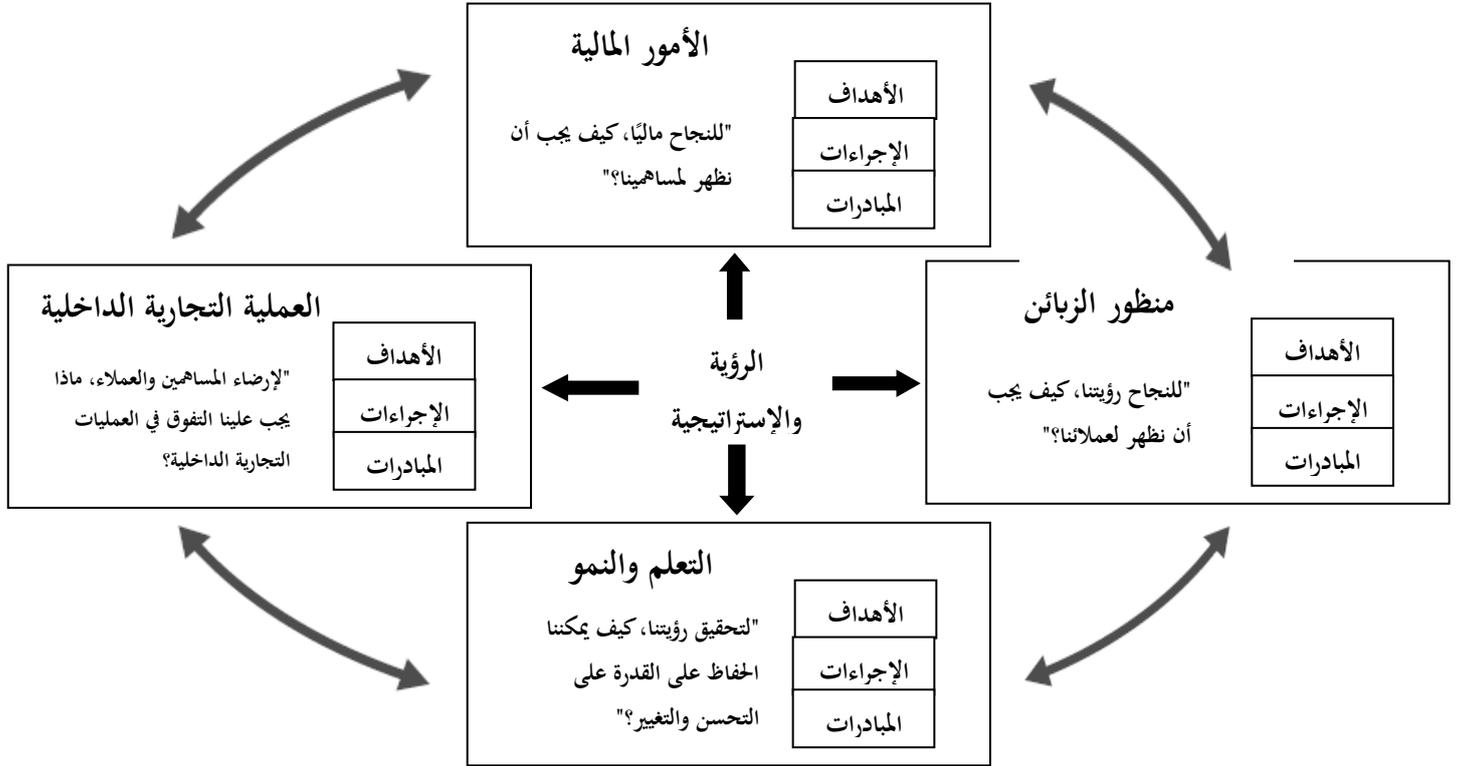
ج) كيف ينظر الزبائن إلى الشركة؟ منظور الزبائن؛

د) ما الذي يجب أن تتفوق به الشركة؟ منظور العمليات الداخلي.

والشكل الموالي يوضح مفهوم بطاقة الأداء المتوازن حسب (كابلان ونورتن)

<sup>1</sup> - بثينة رائد الكعبي، قاسم علي عمران، دور بطاقة الأداء المتوازنة في تقويم أداء المستشفيات الحكومية غير الهادفة للربح (دراسة تطبيقية في مستشفى الدكتور كمال السامرائي)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 87، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، 2011، ص 46.

الشكل رقم (01-01): يوضح المفهوم الأساسي لبطاقة الأداء المتوازن حسب (كابلان ونورتن)



Source: MORISAWA Toru, "Building Performance Measurement Systems with the Balance scorecard Approach", Nomura Research Institute (NAI) Papers, No. 45, April 1, 2002, P02

أما "Jaskson and Sawyers" فقد أشار إلى أن بطاقة الأداء المتوازن هي منهج لقياس الأداء يستخدم مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية ذات الصلة بعوامل النجاح المهمة للشركة، ودمج المقاييس المالية وغير المالية للأداء، وأن هذا المنهج يساعد على إبقاء الإدارة مدركة وواعية لكل عوامل النجاح المهمة للشركة<sup>1</sup>.

وعرفت على أنها "بطاقة تسجيل ذات أربعة محاور هي المحول المالي، العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو، تقدم بصورة متوازنة عن الأداء التشغيلي فضلا عن قيادة أداء المنظمة للمستقبل"<sup>2</sup>.

كما عرفت بطاقة الأداء المتوازن (BSC) بأنها "أداة تستخدم لنقل وتوصيل إستراتيجية المنظمة إلى الوحدات والمستويات الإدارية المختلفة، وأيضًا لقياس نماذج التنفيذ في تلك الوحدات، واستخدامها بشكل يضمن

1 - طلال سليمان جريرة، مدى تقييم الأداء باستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في شركات الصناعات الغذائية المساهمة في الأردن دراسة ميدانية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 41، العدد 02، الأردن، 2014، ص 261.

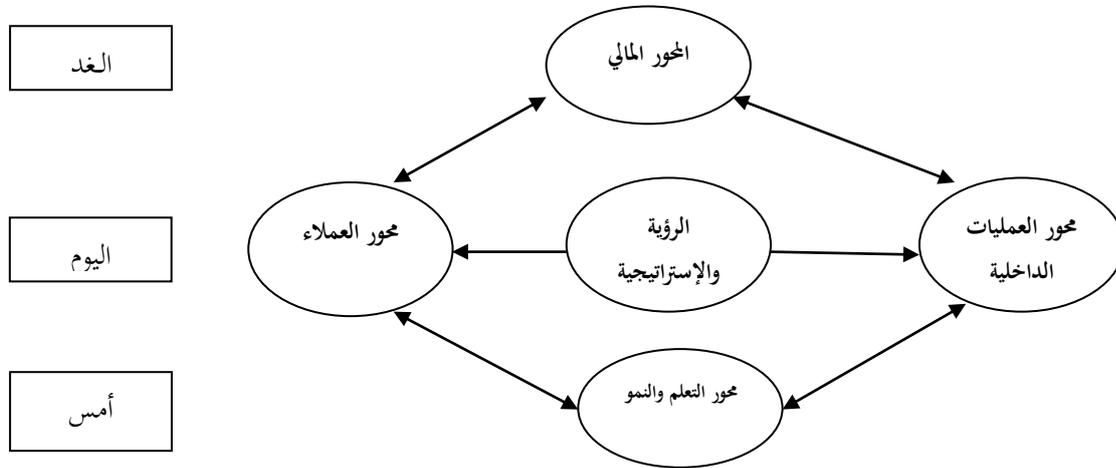
2 - يوسف محمد محمود، البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 12.

تحقيق النتائج المستهدفة، بما يدعم قوة المنظمة وموقفها التنافسي وذلك عن طريق: توفير أداة لتنفيذ الإستراتيجية والحاسبة عن نتائجها المستهدفة<sup>1</sup>.

مما سبق من خلال التعاريف السابقة، يمكن الخروج بتعريف شامل لبطاقة الأداء المتوازن بأنها نظام متكامل يهدف لقياس وتقييم الأداء الشامل للمؤسسات، حيث يتكون من مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تبين نتائج تنفيذ الأداء وتربطها بإستراتيجية وأهداف المؤسسة المحددة من خلال أربعة أبعاد هي البعد المالي؛ بعد العميل؛ بعد العمليات الداخلية وبعد العلم والنمو.

كما حددها كابلان ونورتن للأداء بالمحاور الأربعة المذكورة وبالأبعاد الزمنية الثلاثة.

الشكل رقم (01-02): الأبعاد الزمنية في بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: جيهان ونس عبد العزيز موسى، "أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على أداء شركات الاتصالات الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة، العدد 47، العراق، 2016، ص355.

يبين الشكل أعلاه أهمية الأبعاد الزمنية في نظام بطاقة الأداء المتوازن، فما يفعله العاملون اليوم قد لا يكون لها آثار مالية ملموسة إلا بعد فترة، وإن وصف هذا النظام بالمتوازن (Balanced) يرجع إلى كونه يغطي النواحي المالية وغير المالية في المنظمة إضافة إلى إيجاد التوازن بين عدة أنواع من المقاييس وهي<sup>2</sup>:

1 - ماهر موسى درغام، مروان محمد أبو فضة، أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن (BSC) في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العامة في قطاع غزة (دراسة ميدانية)، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد 17، العدد 02، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص750.

2 - جيهان ونس عبد العزيز موسى، "أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على أداء شركات الاتصالات الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة، العدد 47، العراق، 2016، ص356.

- 1- المقاييس قصيرة الأجل والتي تركز على الأنشطة قصيرة الأجل، والمقاييس طويلة الأجل والتي تركز على قياس الآثار بعيدة الأجل الاستثمار للعملاء المستفيدين أو الموظفين؛
- 2- المقاييس الخارجية والمتعلقة بالجماهير الخارجية كالعملاء أو المساهمين، والمقاييس الداخلية والمتعلقة بالعمليات والنمو والإبداع (التدريب والتأهيل المستمر)؛
- 3- المقاييس الموضوعية كالمقاييس المالية، ومقاييس ذاتية أي خاضعة للأحكام الشخصية كالمقاييس المتعلقة بالعملاء أو المستفيدين من الخدمة.

ثانياً: أهمية وأهداف وأسباب ظهور بطاقة الأداء المتوازن

### 1- أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

تكتسي بطاقة الأداء المتوازن أهمية بالغة ونستطيع تلخيصها في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- تعد 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 مستقبلاً؛
- تعالج النقص الموجود في أنظمة الإدارة التقليدية بمعنى أنها تعالج عجز هذه الأنظمة عن ربط إستراتيجية 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 المؤسسة 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 الإستراتيجية بالأنشطة والمسؤولية الواضحة للأهداف والموارد وتعطي صورة متوازنة عن المؤسسة؛
- توضح الرؤية وتحسن الأداء ووضع تسلسل للأهداف وتوفير التغذية العكسية للإستراتيجية وربط المكافآت بمعايير الأداء؛

<sup>1</sup> - مريم بودودة، "استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقويم الأداء الشامل للمؤسسة - دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالمليية-"، رسالة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2014، ص46.

- 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<sup>1</sup>.
- تمكن المنظمة من إدارة متطلبات جميع الأطراف ذات العلاقة ( المساهمين، العملاء، الموظفين، والعمليات التشغيلية)<sup>2</sup>.

## 2- أهداف بطاقة الأداء المتوازن:

يكن تلخيص أهداف بطاقة الأداء المتوازن كمايلي:

- "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 الإستراتيجيات طويلة الأجل؛
- يمكن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على كافة المستويات الإدارية، مما يتيح إمكانية التعلم الإستراتيجي"<sup>3</sup>؛
- وضع خطة عمل تترجم إستراتيجية المنظمة إلى أعمال تشغيلية آخذة بعين الاعتبار الأبعاد الزمنية الثلاثة (الأمس واليوم وغداً) مع ضرورة النظر إلى بطاقة قياس الأداء المتوازن على أنها أداة لترجمة رؤية وإستراتيجية المنظمة إلى أهداف محددة ومقاييس لقياس مدى تحقق تلك الأهداف لتمثل نظامًا إداريًا متكاملًا<sup>4</sup>.
- توضيح وترجمة الرؤية والإستراتيجية والتواصل وربط الأهداف والتدابير الإستراتيجية<sup>5</sup>؛
- وتساهم بطاقة الأداء المتوازن في تحديد الأهداف الإستراتيجية بشكل تكاملي بحيث تشمل على أهداف خاصة بكل من أبعاد البطاقة، بالإضافة إلى تحقيق الترابط الأفقي من خلال اشتقاق الأهداف من

1 - مريم بودودة، مرجع سبق ذكره، ص46.

2 - محمد نواره، مريم ملواح، بطاقة الأداء المتوازن كآلية من آليات تقييم أداء المؤسسات (نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن للشركة الجهوية للهندسة الريفية بالخلفة)، مداخلة مقدمة بالملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، 2017/04/25، ص09.

3 - مريم بودودة، مرجع سبق ذكره، ص ص46، 47.

4 - ثورة عزات أبو مارية، "تكاملية بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل، رسالة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، 2017-2018، ص22.

5 - Jaakko Lehtonen, **Value of the Balanced Scorecard for Organizational Communication in Knowledge-Intensive Firms**, doctoral thesis Academic dissertation to be publicly discussed, by permission of the Faculty of Humanities of the University of Jyväskylä, in building Seminarium, auditorium S212, on January 18, 2014. Finland,p98.

الإستراتيجيات من ناحية وتعاون الأهداف مع بعضها في تحقيق الإستراتيجيات من ناحية أخرى وذلك حسب ما هو موضح من خلال الجدول الآتي<sup>1</sup>:

الجدول رقم (01-01): الأهداف الإستراتيجية للأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن

الأهداف الإستراتيجية	البعد
<ul style="list-style-type: none"> <li>- العائد على رأس المال المستثمر.</li> <li>- استغلال الطاقات والأموال المتاحة.</li> <li>- الربحية.</li> </ul>	المالي
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الاستمرارية في تحقيق الرضا للعملاء.</li> <li>- زيادة الحصة السوقية.</li> <li>- اكتساب عملاء جدد.</li> </ul>	العملاء
<ul style="list-style-type: none"> <li>- إدخال وتحديث منتجات جديدة.</li> <li>- الريادة في التكلفة على مستوى الصناعة.</li> <li>- تحسين مستويات الحماية ومنع حدوث تلوث.</li> </ul>	العمليات الداخلية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تهيئة البيئة الملائمة للعمل.</li> <li>- التركيز على تنمية مهارات العاملين.</li> <li>- سهولة الوصول للمعلومات الإستراتيجية.</li> </ul>	التعلم والنمو

المصدر: فادي خليل ظاهر الأسطل، بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات الإدارية "دراسة تطبيقية على المصارف الوطني بقطاع غزة" ، رسالة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2011م، ص29.

3- أسباب ظهور بطاقة الأداء المتوازن: ظهرت بطاقة الأداء المتوازن نتيجة قصور الأدوات التقليدية في مراقبة

تنفيذ الإستراتيجية ومن بين أسباب ظهورها نذكر منها مايلي<sup>2</sup>:

- ظهرت بطاقة الأداء المتوازن لتغطية عجز المعايير المالية التقليدية في مراقبة تنفيذ الإستراتيجية بالإضافة إلى المتغيرات التي طرأت على مختلف نواحي الأداء؛

1 - فادي خليل ظاهر الأسطل، بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات الإدارية "دراسة تطبيقية على المصارف الوطني بقطاع غزة" ، رسالة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2011م، ص29.

2 - فتيحة قنوة، "مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الإقتصادية - دراسة حالة مؤسسة ليند غاز (ورقلة) خلال شهر أفريل (2014)-"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014، ص06.

- المؤشرات المالي وحدها لا تعكس الصورة الحقيقية لأداء المؤسسة وما النتائج المالية المحققة إلا ثمرة لسلسلة من العمليات الأساسية في المؤسسة كالبحت والتكوير والإهتمام بها ووضع مؤشرات لمتابعتها وتحسينها؛
- الهاجس الكبير الذي يواجه المدراء والمتمثل في وجود هوة كبيرة بين إستراتيجية المؤسسة وبين النشاطات اليومية التنفيذية؛
- التطور التكنولوجي ي مجال الإنتاج ونظم المعلومات بالإضافة إلى شدة المنافسة.

### ثالثاً: خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن

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

- 1- "تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة وصياغة رسالتها: تعبر الرؤية عن طموحات المؤسسة وتصوراتها عما ستكون عليه في المستقبل البعيد وهي تساعد في صياغة الرسالة، وهذه الأخيرة تظهر في شكل وثيقة مكتوبة تدل على الغرض الأساس الذي وجدت المؤسسة من أجله، أو المهمة الجوهرية لها، ومبرر وجودها واستمرارها؛
- 2- وضع الإستراتيجيات وتحديد الأهداف الإستراتيجية بدقة: تترجم عملية صياغة إستراتيجية المؤسسة من خلال وضع مخطط مفصل والذي يصف النشاطات اللازم القيام بها بدلالة الوسائل والقيود من أجل الوصول إلى هدف ثابت في زمن محدد؛
- 3- تحديد عوامل النجاح الحرجة وإعداد الخريطة الإستراتيجية: تعني هذه الخطوة الانتقال من الإستراتيجيات الموصوفة إلى مناقشة ما نحتاجه لنجاح الرؤية الإستراتيجية بحيث تحدد المؤسسة ما هي أكثر العوامل تأثيراً على النجاح ضمن كل محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة، ونشير إلى أن مفاتيح النجاح تركز على التغيرات التي يجب أن تمارسها المؤسسة وهي خطوة سابقة لوضع الخطط العملية وتساعد على تحديد القياسات الأساسية (تنمية قدرات وأداء الموظفين مثلاً) ؛
- 4- اختيار القياسات: بعد تحديد عوامل النجاح التي تم استخراجها من الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة يجب التعبير عن هذه العوامل كمياً" <sup>1</sup>؛
- 5- التقييم: يجب أن يتم تقييم الجوانب المختلفة المتضمنة في المحاور الرئيسية للبطاقة، وقد يتم التقييم بطرائق مختلفة وذلك تبعاً للمحور، مثلاً المحور المالي قد يتم التقييم بشكل كمي (رقمي) أو نسب مئوية، بالنسبة

<sup>1</sup> - عبد الرؤوف حجاج، "دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة النفطية - دراسة حالة مؤسسة نפטال - مقاطعة حاسي مسعود (2011-2014)-"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، مجلة أكاديمية نصف سنوية محكمة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 03 ديسمبر 2015، ص ص 140، 141.

للعبارات المختلفة، بينما يكون التقييم أكثر صعوبة في محور الزبائن مثلاً فإن تقييم رضا الزبون وولائه يحتاج إلى استبانات مختلفة تتضمن مجالات متعددة للتقييم<sup>1</sup>؛

6- إعداد خطط العمل: ونعني بها بيان الأنشطة والأعمال الواجب القيام بها سعياً لإنجاز الأهداف والرؤية الإستراتيجية، يتضمن ذلك تحديد الأهداف السنوية وتخصيص الموارد وتحديد المسؤوليات والأدوات وتدعيم البرامج واختيار الأفراد المسؤولين عن إتمام خطة العمل وتحديد المدة اللازمة للتطبيق ولضمان حسن تطبيق الإستراتيجية فيجب متابعتها ومراقبتها واتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر؛

7- المتابعة: للتأكد من سلامة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لا بد من متابعتها بشكل مستمر للتأكد من أنها تنجز الوظيفة المقصودة باعتبارها أداة للإدارة الإستراتيجية ومن الضروري استخدامها في العمليات اليومية للمؤسسة وعلى مستوى كل المستويات الإدارية<sup>2</sup>.

ويمكن توضيح خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (01-03): خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: جيهان ونس، عبد العزيز موسى، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على أداء شركات الاتصالات الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 47، 2016، ص 362.

<sup>1</sup> - جيهان ونس عبد العزيز موسى، مرجع سبق ذكره، ص 361.

<sup>2</sup> - عبد الرؤوف حجاج، مرجع سبق ذكره، ص 141.

يتناول هذا المطلب الإطار النظري للمنظمة المتعلمة، حيث تطرقنا فيها لتقديم المفاهيم المتعلقة بها وأهم سماتها والخصائص التي تمتاز بها والأبعاد التي تقوم عليها المنظمة المتعلمة.

### أولاً: مفهوم المنظمة المتعلمة

يشير مفهوم المنظمة المتعلمة إلى المنظمات التي تشجع التعلم وتوسع إليه، لكن هذا المفهوم يكتنفه الغموض إلى حد بعيد بسبب حدائته أولاً ولاحتوائه على عدد كبير من المفاهيم والقضايا المتصلة في مجالات علمية متعددة مثل علم السياسة والاقتصاد والسلوك التنظيمي والأحياء وعلك التحكم ونظرية التنظيم، وعلى هذا الأساس اتجه الباحثون إلى دراسته من زوايا متعددة ومن جوانب مختلفة، كل بحسب الزاوية أو المنطلق الذي اعتمده كوسيلة للبناء، كما أن هناك أكثر من مصطلح استخدمه الباحثون للدلالة على المنظمة المتعلمة مثل المنظمات العارفة، والمنظمات المفكرة، والمنظمات المؤهلة والمنظمات الساعية للتعلم، ويعتبر الباحث الأمريكي (بيتر سينج) "Peter SENGE" أول من أرسى مبادئ المنظمة المتعلمة من خلال كتابه المعنون بـ "The Fifth Discipline" سنة 1990<sup>1</sup>.

ويمكننا فهم هذا المفهوم بشكل أدق من خلال الإطلاع على التعارف التي جاء بها المفكرون في هذا المجال وفيما يلي نقوم بعرض البعض منها:

عرف الباحث الأمريكي (سينج) "SENGE" المنظمة المعلمة على أنها: "المنظمات التي يقوم الأفراد فيها على زيادة طاقتهم وقدراتهم باستمرار لإنشاء النتائج التي يرغبونها حقاً، حيث تنضج أنماط فكرية جديدة وواسعة، وتوضع فيها مجموعة من الأهداف والطموحات الجماعية"<sup>2</sup>.

كما أشار (بيتر سينج) إلى مسؤولية المنظمات على التكيف مع تطورات العالم المعاصر المليء بالتغيير والفوضى والاضطراب وأن تحقيق تلك المسؤولية تتطلب تحول المنظمات إلى منظمات تعليمية وتعلمية<sup>3</sup>.

التعلم التنظيمي يعني تحسين الأنشطة من خلال المعرفة والفهم الأفضل، لكن هذا التعلم يتم بصورة يسيرة ومحفزة في منظمات التعلم من خلال انتقال المعرفة أو الخبرة أو المهارة بطريقة التبادل والتفاعل والتشارك بين طرفين

<sup>1</sup> - خيرة عيشوش، "التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة سونطراك-"، رسالة لنيل شهادة الماجستير تخصص مالية دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011، ص 39، 40.

<sup>2</sup> - جهاد صباح بني هاني، حسن نجيب الرواش، "أساسيات بناء المنظمة المتعلمة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الخاص بالمؤتمر العلمي المشترك، 2014، ص 365.

<sup>3</sup> - فاضل جميل طاهر، تأثير أبعاد التعلم المنظمي في توافر أبعاد المنظمة المتعلمة "دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من العاملين في وزارة التخطيط العراقية"، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بدون تاريخ النشر، ص 365.

في علاقة تتجاوز الجانب الرسمي إلى غير الرسمي، ومن النقل الآلي إلى التفاعل الإنساني، لهذا فإن التعلم التنظيمي هو عملية توسيع وتعميق المعرفة في إطار ملائم هو منظمات التعلم<sup>1</sup>.

وتُعرف منظمة التعلم بأنها المنظمة الماهرة في إنشاء واكتساب ونقل المعرفة وتعديل السلوك بما يعكس المعرفة والرؤى الجديدة ولا يقتصر هذا التعرف على مستوى نقل المعرفة وفهمها بل يتعدى ذلك إلى السلوك وإعادة بناء المنظمة<sup>2</sup>.

أما (ديفيد غارفين) "David Garvin" فيعرفها على أنها: منظمة تمتلك مهارة إبداع المعرفة واكتسابها وتفسيرها والاحتفاظ بها، وتعديل سلوكها بصورة هادفة بحيث ينم عن معرفة وبصيرة نافذة<sup>3</sup>. ويتفق معظم الباحثون على أن المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي متلازمان.. أن طبيعة المنظمة المتعلمة أو التعلم التنظيمي تقوم على أساس تعديل سلوك العاملين بالمنظمة، واكتساب العاملين المهارات التي تمكنهم من الأداء الفعال، وتمكينهم لحل المشكلات التي تواجههم لتحقيق التطوير في الأداء الإداري للعاملين<sup>4</sup>.

#### ثانياً: سمات أو صفات المنظمة المتعلمة

أهم الصفات أو السمات التي تقوم ليها المنظمة المتعلمة هي<sup>5</sup>:

- اكتساب أفكار ومعارف جديدة وتعلمها؛
- تحويل ونقل تلك المعرفة إلى كافة أنحاء وأقسام المنظمة وأفرادها؛
- التبادل الحر والمستمر للأفكار والمعلومات والمعارف بين أعضاء المنظمة؛
- تغيير السلوك التنظيمي نتيجة هذه المعارف الجديدة؛
- قياس نتائج التغيير .

1 - جاد الرب عبد السميع، خصائص المنظمة المتعلمة، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2011، ص12.

2 - رشيد زرواتي، إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008، ص25-28.

3 - عبد السلام مخلوئي، مسعودة شريفني، "المنظمة المتعلمة في مواجهة تحديات القرن 21 - جنرال الكترينك نموذجاً"، مداخلة منشورة في مجلة الحقيقة، مجلة أكاديمية تصدر دورياً عن جامعة أحمد درارية، أدرار، العدد 32 جمادى الأولى 1436هـ/مارس 2015م، ص ص78، 19.

4 - محمد نايف محمد الرفاعي وآخرون، مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة ومعوقاتها كما يراها العاملون في المؤسسات العامة الأردنية في محافظة إربد، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 9، العدد 1، 2013، ص 124.

5 - كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس وسلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، لبنان، 2004، ص49.

ثالثاً: خصائص المنظمة المتعلمة:

هناك مجموعة من الخصائص التي تميز المنظمة المتعلمة عن غيرها من المنظمات التقليدية وتتمثل هذه الخصائص فيما يلي:

- أ- القوى الدافعة: حيث تتميز منظمة التعلم بوجود قوة دافعة تحثها على التعلم المستمر والتحصيل العلمي والتعلم وتوليد المعرفة وتطبيقها والتكيف مع المستجدات<sup>1</sup>؛
- ب- تحديد الغرض الذي يتم من أجله التعلم وإكتساب المعرفة يقود إلى تحديد نوع المعرفة التي تريدها المنظمة، ويحدد النشاطات اللازمة لذلك والأفراد القادرين على ذلك<sup>2</sup>؛
- ج- التساؤل المستمر عن العوائق التي تحول دون الحصول على المعرفة ومحاولة إيجاد حلول لها وكذلك تعزيز نقاط قوة المؤسسة؛
- د- التمكين: بمعنى توفير كل الشروط الضرورية للحصول على المعرفة والتعلم؛
- هـ- التقييم المستمر وذلك للتأكد من تهيئة جميع الظروف اللازمة والمناسبة للتعلم وكذا من توفر الموارد والوسائل اللازمة لذلك.

رابعاً: أبعاد المنظمة المتعلمة

يرى العلي وقنديلجي (2006) أن أبعاد المنظمات المتعلمة تتمثل فيمايلي<sup>3</sup>:

- العاملون: ينظر إلى العاملين باعتبارهم أعظم الموجودات في المنظمات المتعلمة، إذ دونهم لا توجد أفكار ولا يوجد ابتكار؛
- العملاء: لا تقوم قائمة لأعمال دون عملاء، وعلى المنظمة أن تبني معرفتها عن العملاء وتؤسس لذلك نظام علاقات العملاء المبني على قاعدة معرفة متكاملة عن العملاء؛

1 - نجم عبود، إدارة المعرفة المفاهيم، مؤسسة الوراق، الأردن، 2004، ص29.

2 - هجيرة رقاب، مريم مداني، أهمية بناء المنظمة المتعلمة في تحسين الميزة التنافسية "دراسة ميدانية مؤسسة مطاحن الحصنة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، تخصص إدارة أعمال تجارة دولية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016-2017، ص44.

3 - محمد مفضي الكساسبة وآخرون، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 1، 2009، ص ص 26، 27.

- الثقافة: تعد الثقافة التنظيمية واحدة من الموجودات غير الملموسة، وتشمل طريقة أداء الأعمال من حيث طريقة معاملة العاملين وتشجيعهم، وتدريبهم، والمحافظة عليهم، وطريقة معاملة العملاء ومعرفة حاجاتهم والحرص على تلبيةها، وطريقة معاملة شركاء الأعمال والتعاون معهم؛
- العمليات: تُعد العمليات معرفة متكاملة داخل المنظمة، فتعكس سلسلة القيمة في المنظمة كيف يمكن إضافة القيمة في كل مرحلة من مراحل الإنتاج التي تشمل العديد من العمليات والممارسات؛
- التكنولوجيا: تُعد براءات الاختراع وحقوق الطبع والعلامة التجارية كلها موجودات غير ملموسة عند تحويل المعرفة إلى ملكية فكرية على شكل اختراعات وعلامات تجارية يجب أن تحمي قانوناً من خلال قوانين الملكية الفكرية؛
- الابتكار: هو أداة خاصة للريادة ووسيلة بموجها يتم اكتشاف التغير كفرصة للعديد من الأعمال أو الخدمات.

### المطلب الثالث: العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والمنظمة المتعلمة

مما سبق نخلص إلى وجود علاقة تكاملية بين بطاقة الأداء المتوازن والمنظمة المتعلمة، حيث يعتبر دمج منظور التعلم والنمو في نظام تقييم الأداء الإستراتيجي أحد الإضافات الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن، حيث أن اتجاه المؤسسات العام بالإهتمام برأس المال الفكري والمعرفي وتطوير كفاءاته باعتبار أن الأداء التنظيمي هو محصلة لأداء الأفراد إضافة إلى ذلك فالتحول نحو تبني التقنيات الحديثة في شتى المجالات والانتقال إلى مصاف المؤسسات المتعلمة، وما صاحبه من تغير في تطلعات العمال والموظفين أوجب ضرورة إدماج هذا العنصر الهام كمنظور أساسي مؤشر في تحقيق المؤسسة لأهدافها وضمان التغير السريع الفعال الدائم نحو التفوق والتميز<sup>1</sup>.

ومن جانب آخر أصبح مفهوم "الأداء المتميز" يستند إلى إطار فكري واضح يعتمد على التكامل والترابط ويلتزم لمنطق التفكير المنظومي الذي يرى المنظمة (مهما كان نوعها كالمنظمة المتعلمة) على أنها منظومة متكاملة تتفاعل عناصرها وتتشابك آلياتها ومن تم تكون مخرجاتها محصلة لكافة قدراتها، وعليه فإن الأداء المتميز هو بمثابة

<sup>1</sup> - سامي هباش، مساهمة في تحسين وظيفة مراقبة التسيير في البنوك الجزائرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016-2017، ص 109.

القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المنظمة المتعلقة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات إلى تحقيق رغبات ومنافع وتوقعات المستفيدين داخل المنظمة المتعلمة<sup>1</sup>.

توفر بطاقة الأداء المتوازن إطارًا لإدارة تنفيذ الاستراتيجيات مع السماح أيضًا للإستراتيجية نفسها بالتطور استجابة للتغيرات في سوق الشركة التنافسية والبيئات التكنولوجية تتطلب التوقعات الجديدة أن تصبح مؤسسات التعليم العالي أكثر مساءلة وكفاءة وإنتاجية. بطاقة الأداء المتوازن كإستراتيجية لإدارة الأداء وإستراتيجية للتفكير الاستراتيجي طويل الأجل تستجيب بشكل مناسب للاحتياجات المؤسسات<sup>2</sup>.

تجمع بطاقة الأداء المتوازن المحاور الرئيسة للمنظمة المتعلمة معًا وهي العملاء، التعلم والنمو والمالية، وهذا ما يسمى بعلاقة السبب والنتيجة، أو ربط كل عناصر المنظمة المتعلمة الأساسية بعضها ببعض<sup>3</sup>.

ويمكن القول أن هناك علاقة تأثير مباشر لبطاقة الأداء المتوازن على المنظمة المتعلقة وهي علاقة تكامل.

إن منهجية إستراتيجية بطاقة الأداء المتوازن تعتبر أحد أهم منتجات العصر الحديث لتطوير المنظمة، ويتطلب من كل منظمة مهما كان نوعها تسعى لإثبات وجودها وتعمل على تطوير أداءها ومواردها، وتتطلع إلى موقع ريادي تعمل بمفهوم إستراتيجية الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

ومن جانب آخر أصبح مفهوم "الأداء المتميز" يستند إلى إطار فكري واضح يعتمد على التكامل والترابط ويلتزم لمنطق التفكير المنظومي الذي يرى المنظمة (مهما كان نوعها كالمنظمة المتعلمة) على أنها منظومة متكاملة تتفاعل عناصرها وتتشابك آلياتها ومن ثم تكون مخرجاتها محصلة لكافة قدراتها، وعليه فإن الأداء المتميز هو بمثابة القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المنظمة المتعلقة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات إلى تحقيق رغبات ومنافع وتوقعات المستفيدين داخل المنظمة المتعلمة<sup>4</sup>.

فبطاقة الأداء المتوازن تلعب دور هام في تقييم المنظمة المتعلمة محل الدراسة، فهي تساعد على تطوير المنظمة المتعلمة على جميع الأصعدة، ومع ذلك يجب الإشارة إلى وجوب تقديم إستراتيجية واضحة وإختيار

<sup>1</sup> - علي علي غازي، بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لبناء القيادة الإبداعية، مجلة إدارة الأعمال، جمعية إدارة الأعمال العربية، العدد 100، مارس 2003، مصر، ص 88.

<sup>2</sup> - Andrea Mae Rollins, **Application of the Balanced Scorecard in Higher Education**, A dissertation submitted to the faculty of San Diego State University In partial fulfillment of the requirements for the degree Doctor of Educational Leadership June 28, 2011.U.S.A, P33.

<sup>3</sup> - علي علي غازي، مرجع سبق ذكره، ص 42.

<sup>4</sup> - نفسه، ص 88.

التدابير اللازمة لها، فيجب وضع إستراتيجية واضحة لجميع المكونات والأفراد داخل المنظمة المتعلمة وبعد ذلك يجب أخذ تدابير وإختيارات تتماشى مع الإستراتيجية.

ويعدد منظور التعلم والنمو الأهداف والمؤشرات التي تحقق النمو والتعلم التنظيمي للمؤسسة، حيث تسمح أهداف هذا المنظور في تحقيق أهداف المنظورات الثلاثة الأخرى، وفي تحديد المجالات والمهارات الداخلية وكذا البنى التحتية الواجب تنميتها لتحقيق أهداف المؤسسة في الأجل الطويل، سواء تعلق الأمر بتعظيم قيمة المساهمين وتحقيق رضا العملاء<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - سامي هباش، مرجع سبق ذكره، ص 109.

## المبحث الثاني: الدراسات السابقة

توفر الدراسات السابقة أرضية ملائمة للباحثين لإكمال الدراسة بكل سهولة، حيث لها أهمية كبيرة، ومن بينها أنها تساعد الباحث على معرفة الأفكار التي تمت دراستها، وبالتالي استبعادها والتركيز على أفكار إبداعية ولم تدرس من قبل، وكذا الاطلاع على الطريقة التي استخدمها الباحثون في دراساتهم لصياغة أسئلة الدراسة، وبالتالي يستفيد الباحث من هذا الأمر، ويصبح لديه الخبرة الكافية لصياغة أسئلة بحثه العلمي.

مما سبق ومن خلال هذا المبحث سنحاول التعرف على الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع الدراسة، حيث قسمنا هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب تطرقنا في المطلب الأول للدراسات المحلية والعربية، أما في المطلب الثاني فتناولنا في الدراسات الأجنبية، في المطلب الثالث والأخير مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

## المطلب الأول: الدراسات المحلية والدراسات العربية

## أولاً: الدراسات المحلية:

## (أ) الدراسات التي تناولت متغير بطاقة الأداء المتوازن

1- دراسة: عبد الرؤوف حجاج، بعنوان: "دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة النفطية - دراسة حالة مؤسسة نفطال - مقاطعة حاسي مسعود (2011-2014)"، الدراسة عبارة عن مقال منشور بالمجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية، مجلة أكاديمية نصف سنوية محكمة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 03 ديسمبر 2015.

هدفت الدراسة إلى توضيح دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة النفطية واختيرت مؤسسة نفطال مجال للبحث وفق دراسة الحالة، وتم اختيار المؤسسة لسببين وهما قلة الدراسات في قطاع النفط، أما السبب الثاني باعتبارها من بين المؤسسات الجزائرية الفاعلة في الإقتصاد الجزائري.

اعتمدت الدراسة على تحليل واقع الأنشطة والممارسات التي قامت بها المؤسسة في الفترة 2011-2014 فضلا عن بعض المقابلات التي أجراها الباحث والمؤشرات المستخرجة من وثائق المؤسسة.

خلصت الدراسة لمجموعة من النتائج نذكر منها:

- تلعب بطاقة الأداء المتوازن دور هام في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة؛
- من أدوات التسيير التي تعتمد عليها المؤسسة هل لوحة القيادة لكنها أصبحت غير كافية لتقييم الأداء بسبب أنها شهرية ما أدى بالمؤسسة إلى الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن التي تقوم بقياس الأداء على المدى الطويل؛

- تساعد بطاقة الأداء المتوازن على تطوير الفهم التام لكيفية قياس الأداء الإستراتيجي وذلك من خلال مؤشرات في كل محور من محاور هذه البطاقة.
- 2- دراسة: مريم بودودة، بعنوان: "استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقويم الأداء الشامل للمؤسسة - دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالمليية-"، رسالة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2014.
- هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية الأداء الشامل للمؤسسة عن طريق تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام للاستفادة من أهم المرتكزات والمنظورات التي تعتمد عليها في تقويم أدائها الشامل، وذلك من خلال اقتراح نموذج لتقويم الأداء الشامل وذلك بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام على مؤسسة الخزف الصحي بالمليية ومقارنتها مرجعياً بأفضل أداء المؤسسة المنافسة (المؤسسة الجديدة للخزف الصحي بالجزوات "سيراميك").
- تمت الدراسة الميدانية للبحث من خلال القيام بعدة زيارات ميدانية لكلتا المؤسستين وإجراء مقابلات ميدانية مع المسؤولين المباشرين في الإدارة العامة وتم من خلال ذلك جمع المعلومات الضرورية لفترة الدراسة من سنة 2012 إلى سنة 2013 لإعداد هذه الدراسة.
- اعتمدت الدراسة في الجزء النظري على المنهج الوصفي التحليل، بينما اعتمدت في الجزء التطبيقي على منهج دراسة حالة من خلال جمع المعلومات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام على مؤسسة الخزف الصحي بالمليية، بالإضافة إلى المنهجين السابقين فقد اعتمدت الدراسة على المنهج المقارن.
- من خلال تصميم نموذج بطاقة الأداء المستدام وتطبيقه على مؤسسة الخزف الصحي بالمليية وكذا دمج النموذج بتقنية المقارنة تم التوصل إلى جملة من النتائج نذكر منها:
- من خلال تطبيق الأداء المتوازن المستدام على مؤسسة الخزف الصحي بالمليية تبين لنا مدى أهمية التقويم الشامل للأداء، وذلك لأنه يتفادى نقائص أدوات تقويم الأداء التقليدية التي تركز على الجانب المالي والقصير الأجل، حيث رغم أن الأداء المالي لهذه المؤسسة خلال سنتي 2012 و2013 كان جيداً وذلك بالنظر للمنظور المالي، غير أن هذا الأداء المتميز في المنظور المالي كان يخفي وراءه أقل مستوى في المنظورات الأخرى؛
- من خلال تطبيقنا لبطاقة الأداء المتوازن على مؤسسة الخزف الصحي بالمليية تبين لنا أن الأداء الشامل لهذه المؤسسة خلال سنة 2012 أفضل من أدائها خلال سنة 2013، لكن بدمج المنظور الخامس

(البيئي والاجتماعي) فقد تبين لنا من خلال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام على المؤسسة أن أدائها الشامل خلال سنة 2013 أفضل منه في سنة 2013.

- من خلال تطبيقنا لنموذج بطاقة الأداء المتوازن على مؤسسة الخزف الصحي ومقارنتها مرجعيا مع المؤسسة الجديدة للخزف الصحي بالجزوات "سيراميك" تبين أداء المالي للمؤسسة ضعيفا خلال سنة 2013 عكس ما توصلت إليه بطاقة الأداء المتوازن المستدام وهذا يدل أن المستهدفات التي وضعتها مؤسسة الخزف الصحي بالمليية غير مناسبة.

3- دراسة: فتحة قناة، بعنوان: "مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة ليند غاز (ورقلة) خلال شهر أبريل 2014)-"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014.

هدفت الدراسة إلى معرفة كيف تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية وذلك من خلال دراسة حالة مؤسسة ليند غاز ورقلة، وذلك لأن بطاقة الأداء المتوازن أحد الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في الجانب النظري، أما الجانب التطبيقي فقد اعتمدت على أسلوب المقابلة المباشرة وكذا جمع المعلومات المقدمة من وثائق المؤسسة. خلصت الدراسة لجملة من النتائج نذكر منها:

- المؤسسة تولي أهمية بالغة بالنسبة إلى المحور المالي ومحور العملاء يمثل الأهم والأساس؛

- التكوين المستمر للعمال والإطارات في المؤسسة ساعد في تحقيق نتائج جيدة بالنسبة للمؤسسة.

ومن خلال النتائج المتوصل إليها قدمت الدراسة بعض التوصيات نذكر منها:

- ضرورة الإطلاع على أهم التطورات الحاصلة في المؤسسات الرائدة؛

- ضرورة الربط بين التعلم الأكاديمي لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن وبين ما هو مطبق في المؤسسات.

4- دراسة: عريوة محاد، بعنوان: "دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية"، رسالة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس بسطيف، 2011.

هدفت الدراسة إلى دراسة بطاقة الأداء المتوازن لكل من (كابن ونورتن) ذات المنظورات الأربعة المتمثلة في المنظور المالي، ومنظور العملاء، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو ومحاولة دمج منظور خامس

يتمثل في الأداء المجتمعي والذي بدوره يشمل الأداء الاجتماعي والبيئي من أجل محاولة اقتراح نموذج لبطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC) وأيضًا محاولة تطبيقه في المؤسسات المتوسطة بهدف قياس وتقييم أدائها وتوجيهها التوجيه الصحيح من خلال تجسيد إستراتيجيتها وبلوغ أهدافها في إطار الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئة للتنمية المستدامة.

اعتمدت الدراسة في الجانب النظري على المنهج الوصفي التحليلي، أما في الجانب النظري فاعتمد على منهج دراسة الحالة وذلك بمحاولة جمع المعلومات اللازمة من أجل محاولة التطبيق الميداني لنموذج بطاقة الأداء المتوازن والمستدام في مؤسستين متوسطي الحجم للصناعات الغذائية ثم محاولة المقارنة بين النتائج المتحصل عليها. وتضمن الجانب الميداني للدراسة في محاولة التطبيق الميداني المقترح لبطاقة الأداء المتوازن المستدام في كل من ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف وإجراء دراسة مقارنة للنتائج المتحصل عليها في كلا المؤسستين وتمت الدراسة خلال الفترة الزمنية 2004 إلى سنة 2008.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- من خلال النتائج المتحصل عليها بعد تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدام نلاحظ أهمية التوازن والتكامل بين المنظورات الخمسة فكل منظور أو بعد يخدم الآخر فكل انخفاض في أي منظور يمكن أن يؤدي إلى الانخفاض في مستوى الأداء الكلي والفكرة تكمن في أن كل منظور له نسبة وزنه الخاص من مجموع وزن الأداء الكلي في بطاقة الأداء المتوازن المستدام؛
- تهدف المؤسستين إلى تحقيق النجاح من خلال تحقيق أهدافها على المستوى المالي والعملاء من أجل تحقيق الأرباح والحصول على أكبر حصة من السوق، هذا مع إهمالها للأبعاد الأخرى الغير المالية ومدى تأثيرها على الأداء الكلي للمؤسسة، وهو ما ظهر جليا أنها في الاتجاه غير الصحيح من خلال نتائج تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام خلال الخمسة سنوات أين نلاحظ الاتجاه في التناقص في الأداء الكلي لكلا المؤسستين نتيجة تناقص أداء بعض المنظورات وهذا رغم التحسن غب البعض الآخر مثل الأداء المالي (الأرباح المحققة) وهو ما يبرز الدور التقديري الاستشاري لبطاقة الأداء المستدام وهو ما يؤكد صحة كل من الفرضية الأولى والثالثة.

ومن خلال النتائج المتوصل إليها قدمت جملة من التوصيات نذكر منها: عند تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدام ولكي يكون أكثر فعالية ويعطي نتائج جيدة من الأفضل أن يتم دمجها ليعمل آليا من خلال برنامج حاسوب يعد خصيصا وفق أسس وقواعد عمل النموذج ويربط بشبكة داخلية مع كل المصالح وفق الهيكل

التنظيمي من أجل سهولة الحصول على المعلومة ودمجها في البرنامج في أوانها لتعطي النتائج في وقتها وليتخذ القرار في وقته.

(ب) الدراسات التي تناولت متغير المنظمة المتعلمة

1- دراسة: خيرة عيشوش، بعنوان: "التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة سونطراك-"، رسالة لنيل شهادة الماجستير تخصص مالية دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011.

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على المفاهيم الإدارية المعاصرة ومن بينها التعليم التنظيمي الذي يعد المصدر الأساسي لنجاح المنظمة في سلوكها الإستراتيجي الرامي إلى تحقيق أهداف جوهرية في بيئة حركية وغامضة إلى حد كبير، كما تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على حقيقة التعلم التنظيمي في شركة سونطراك. لمعالجة موضوع الدراسة وللإجابة على الإشكاليات المطروحة اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليل في الجانب النظري، بالإضافة إلى المنهج الاستدلالي وذلك بإسقاط الدراسة النظرية على المديرية العامة لشرطة سونطراك "بجريدة" الجزائر العامة محطة الدراسة التي قام بها الباحث. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- توجد بعض المؤشرات الإيجابية التي توحى ببداية الاهتمام بمفهوم التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وهذا من خلال الملتقيات التي تنظمها شركة سونطراك في مركز التأهيل المؤسسات "CPE" التابع لها؛
  - تعمل مؤسسة سونطراك على تطوير كفاءات وخبرات أفرادها من خلال سياسة التكوين التي تتبعها والتي تساهم بشكل كبير في رفع مستوى التعلم لدى أفرادها؛
  - تتبع مؤسسة سونطراك طرقا حديثة في التكوين كتكوين المكونين الذين يعملون على نقل معارفهم الجديدة إلى باقي الموظفين وبالتالي توسيع نطاق التعلم لديهم وكذلك التكوين عن بعد من خلال توفير الوسائل الحديثة التي تساعدهم في تحصيل المعارف، وكذا Coaching وتخصص المؤسسة معهد "IAP" المعهد الجزائري للبتروك من أجل تدريب أفرادها.
- كما توصلت الدراسة إلى جملة من التوصيات منها:
- ضرورة اهتمام المؤسسات الجزائرية بالتعلم التنظيمي لما له من أهمية كبيرة في تحسين أداء المؤسسة والرفع من تنافسيتها؛

- إخضاع القيادة الإدارية في المؤسسة إلى دورات تدريبية مكثفة في التعلم التنظيمي والمنظمات المتعلمة إذ لا بد من وقوف القيادات العليا على المكونات الأساسية للتعلم التنظيمي.

2- دراسة: عبد السلام مخلوفي، مسعودة شريقي، بعنوان: "المنظمة المتعلمة في مواجهة تحديات القرن 21

- جنرال الكترك نموذجًا"، مداخلة منشورة في مجلة الحقيقة، مجلة أكاديمية تصدر دوريا عن جامعة أحمد درارية، أدرار، العدد 32 جمادى الأولى 1436هـ/مارس 2015م.

هدفت الدراسة إلى توضيح مفهوم المنظمة المتعلمة من خلال ماهيتها ومبادئها ومتطلباتها إلى إظهار أهمية المنظمة المتعلمة كحل أمثل لمواجهة تحديات عالم الأعمال، كما تهدف الدراسة إلى إلقاء الضوء على نموذج المنظمة المتعلمة الذي يساعد المنظمة على امتلاك المعرفة واستخدامها بشكل يحقق التميز والريادة ويؤسس أرضية قوية ومناخًا مهنيًا للمعرفة والتعلم المستمر، ومن أجل التعريف أكثر بهذا النموذج الإداري تم اختيار منظمة جنرال الكترك - عملاق التكنولوجيا العالمي - كنموذج منظمة متعلمة ناجح.

ومن خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى جملة من النتائج منها:

المنظمة المتعلمة هي نتاج عمل قد يستغرق عشرات السنين، وقد يحتاج إلى ضخ مبالغ مالية على مشاريع تستهدف بناء الإنسان على المدى الطويل، ووحدها المنظمات المتواضعة التي تفهم أنها لا تملك كل الإجابات إلى التعلم والتغيير باستمرار هي التي تستطيع أن تتحول إلى منظمات متعلمة.

ولعل من أهم الأمثلة الناجحة لتحول المنظمة إلى منظمة متعلمة هي تجربة جنرال الكترك، فقد استطاعت هذه المنظمة بفضل قائدها المتميز جاك ويلش أن تتحول إلى منظمة متعلمة بامتياز، وبالطبع لم يحدث هذا في ليلة وضحاها بل كان عملية صعبة جدا استغرقت أكثر من عشرين عاما، وصرفت في سبيلها ملايين الدولارات ومرت المنظمة خلالها بمراحل في غاية الصعوبة، اضطرت فيها للتخلي عن آلاف العمال، كما تخلت عن العديد من العمال واضطرت لشن حرب ضارية على كل التقاليد المعرقة والأفكار السلبية التي تشكل عائقًا أمام التعلم والتغيير، وبعد عشرين عامًا أصبحت جنرال الكترك منظمة منفتحة لا تعرف الحدود منظمة متعلمة يجري التغيير فيها مجرى الدم في العروق، منظمة مليئة بالأفكار الجيدة والمبدعة، لقد أصبحت آلة لصنع وتطوير القادة متفوقة بذلك على أي منظمة في العالم على مر التاريخ، ولعل أهم النتائج التي يمكن استخلاصها من هذه التجربة مايلي:

- المنظمة المتعلمة ليست وصفة جاهزة يمكن لأي منظمة أن تنجح في الوصول إليها، بل هي تجربة خاصة تخطها المنظمة بنفسها، وتتعلم من خلالها كيف تجعل من تجاربها السابقة وتجارب غيرها من المنظمات دروسًا تستفيد منها في المستقبل؛

- المنظمات الناجحة هي تلك المنظمات التي تنظر للتغيير كفرصة وليس كتهديد؛
- التحول إلى منظمة متعلمة يحتاج إلى قيادة واعية لأهمية التحول، وراعية له، وداعمة له، كما تحتاج إلى إشراك الجميع في عملية التحول.

### ثانياً: الدراسات العربية

#### أ) الدراسات حول متغير بطاقة الأداء المتوازن

1- دراسة: ثورة عزات أبو مارية، بعنوان: "تكاملية بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل، رسالة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، 2017-2018.

هدفت الدراسة إلى دراسة تكاملية بطاقة الأداء المتوازن والمتمثلة في (بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، البعد المالي، بعد البيئة والمجتمع) وإدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في (دعم والتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة، التحسين المستمر في جودة العمليات والإجراءات والنظم الإدارية، التركيز على العاملين، التركيز على المستهلك، التخطيط الاستراتيجي للجودة) وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية من حيث (الحصة السوقية، الأرباح، حجم المبيعات، خفض التكاليف، التميز) في الشركات الصناعية في محافظة الخليل.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليل من خلال بناء استبان كأداة للدراسة تم توزيعها على عينة الدراسة البالغة (70) شركة صناعية في محافظة الخليل من أصل 257 شركة صناعية مسجلة في غرفة صناعة محافظة الخليل، حيث تم توزيع الاستبان على الإداريين والمحاسبين في الشركات، وقد تم استرجاع 50 منها وذلك بنسبة استرداد (70%)، بعد جمع الاستبان تم معالجتها باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS.

ومن أهم نتائج الدراسة نذكر:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن المعدلة بالتكامل مع عناصر إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية والمتمثلة في: الحصة السوقية، حجم الأرباح، حجم المبيعات، تخفيض التكاليف والتميز في الشركات الصناعية في محافظة الخليل؛
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول تكاملية بطاقة الأداء المتوازن المعدلة وإدارة الجودة الشاملة وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل تبعاً لمتغيرات (عدد العاملين في الشركة وعمر الشركة عند جميع مجالات الدراسة، أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وأبعاد إدارة الجودة الشاملة، ما عدا مجال بعد العمليات الداخلية) ونوع القطاع الصناعي، وتوفر

وحدة أو قسم خاص بالجودة عند جميع مجالات الدراسة، أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وأبعاد إدارة الجودة الشاملة (مستويات الدلالة جميعها أكبر من 0.05) ما عدا مجالات: بعد البيئة والمجتمع، الدرجة الكلية لبطاقة الأداء المتوازن المعدلة، دعم والتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة، التحسين المستمر في جودة العمليات والإجراءات والنظم الإدارية، الدرجة الكلية لإدارة الجودة الشاملة والحصول على شهادات في الجودة).

وخرجت الدراسة بعدة توصيات من أهمها:

- ضرورة قيام الشركات الصناعية بتبني نموذج بطاقة الأداء المتوازن المعدلة بشكل متكامل وبأبعادها الخمسة: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، بعد البيئة والمجتمع، باعتبارها نظاماً متكاملاً للإدارة الإستراتيجية؛ وذلك لأن تطبيقها يحقق العديد من المزايا التي تساهم في تعزيز المركز التنافسي؛

- العمل على تكامل وترابط بطاقة الأداء المتوازن المعدلة وإدارة الجودة الشاملة لتحقيق الجودة والنهوض الشامل للشركات الصناعية وذلك لتحقيق أهدافها وخلق ميزات تنافسية لها.

2- دراسة: جيهان ونس عبد العزيز موسى، بعنوان: "أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على أداء شركات

الاتصالات الأردنية، مقال منشور بمجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 47، 2016

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على أداء شركات الاتصالات الأردنية، وقد تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانتيين وزعت على مجتمع الدراسة والمكون من شركات الاتصالات الأردنية، وبلغ عدد الاستبانتيين الموزعة (60) استبانة، منها (30) استبانة على العاملين في شركات الاتصالات الأردنية، و(30) استبانة على عملاء شركات الاتصالات الأردنية، وتم استرداد (60) استبانة، أي بنسبة استرداد (100%) وخضعت جميعها للتحليل الإحصائي.

وبعد التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

وجود علاقة بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وأداء شركات الاتصالات الأردنية؛ وأيضاً وجود وعي وإدراك من العاملين في شركات الاتصالات الأردنية فيما يخص تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وذلك رغبة منها في تحسين قياس أدائها وصولاً للأهداف المخطط لها.

وأوصت الدراسة بزيادة فعالية الاتصالات الداخلية في الشركة للإفادة بأكبر قدر ممكن من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وتبادل الخبرات بين الأقسام، وضرورة تفادي مشكلة عدم الواقعية في تحديد الأهداف، أو عدم بذل الجهد المطلوب في تحديدها مما يجعلها غير واقعية بعيدة عن أي قياس أو تقويم موضوعي.

(ب) الدراسات حول المنظمة المتعلمة:

3- دراسة: جهاد صياح بني هاني، حسن نجيب الرواش، بعنوان: "أساسيات بناء المنظمة المتعلمة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة"، مقال منشور في مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الخاص بالمؤتمر العلمي المشترك، 2014.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أساسيات بناء المنظمة المتعلمة في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن ودورها في تحقيق التنمية المستدامة.

اعتمدت الدراسة على المسح الميداني بالعينة لمجتمع الدراسة باستخدام الاستبانة وفقاً لفرضيات وأهداف الدراسة وقد تم توزيع (130) استبانة على عينة الدراسة، وقد تم استرداد (110) استبانة وبذلك تكون نسبة الاسترداد (84.6%).

وقد تم تحليل الاستمارات بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS، وذلك باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية.

وتوصلت الدراسة بعد تحليل إجابات الاستبانات إلى النتائج التالية:

- تتوفر لدى شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن أساسيات بناء المنظمة المتعلمة؛ القوى المحركة وإيجاد الغرض والاستفهام والتمكين والتقويم حيث بلغ المتوسط العام (3.94) وهذا يعني درجة تطبيق عالية؛
- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقوى المحركة والتمكين والتقويم في تحقيق التنمية المستدامة لدى شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن؛
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعدي إيجاد الغرض، والاستفهام في تحقيق التنمية المستدامة لدى شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني شركات تكنولوجيا المعلومات لأساسيات بناء المنظمة بهدف تحقيق التنمية المستدامة التي تمكن تلك الشركات من القدرة على المنافسة في ظل انفتاح السوق الأردني؛ وأن تعمل للاستفادة من التجارب الدولية والعربية في مجال دعم المنظمات المتعلمة وتبني أفضل الوسائل التي أثبتت فاعليتها في تحقيق التنمية المستدامة وبالأخص في الدول النامية.

### المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

1- دراسة: **Jaakko Lehtonen** بعنوان: " قيمة بطاقة الأداء المتوازن للاتصالات التنظيمية في شركات المعرفة المكثفة"

**Jaakko Lehtonen, Value of the Balanced Scorecard for Organizational Communication in Knowledge-Intensive Firms**, doctoral thesis Academic dissertation to be publicly discussed, by permission of the Faculty of Humanities of the University of Jyväskylä, in building Seminarium, auditorium S212, on January 18, 2014. Finland.

تهدف هذه الدراسة دراسة قيمة بطاقة الأداء المتوازن للاتصالات التنظيمية في شركات المعرفة المكثفة من خلال البحث عن نهج الاتصالات التنظيمية في عمل كثيف المعرفة من وجهة نظر عامل المعرفة حول بطاقة الأداء المتوازن ويحاول معرفة ما إذا كان هذا النموذج فعال للاتصالات الإستراتيجية في الشركات كثيفة المعرفة أم لا. اعتمدت هذه الدراسة على المقابلات مع العمال في شركة قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الفنلندية، كما تم استخدام التحليل الموضوعي، وتم مقارنة البيانات ومقترحات قيمة للاتصالات التنظيمية المستمدة من خطاب بطاقة الأداء المتوازن.

وتم إجراء تحليل الحالات المتقاطعة للإجابة على سؤال المحوري الذي فحواه: ما هو التواصل الفعال للإستراتيجية في الواقع في الشركات كثيفة المعرفة.

أظهرت النتائج أن بطاقة الأداء المتوازن:

- تؤكد على التواصل التنظيمي لرؤية الشركة والمهمة ومع ذلك، لا توجد مؤشرات على أن بطاقة الأداء المتوازن الاتصالات التنظيمية تدعم المتعلقة بالتعلم في العمل، وبالتالي فإن قيمة التواصل من بطاقة الأداء المتوازن للعمل المعرفة لا يزال قائما.

- كشفت هذه الدراسة عن العلاقة الوثيقة والعميقة بين معرفة العمال للإدارة الإستراتيجية للشركة، هذا علاوة على ذلك، فإن النتيجة الرئيسية هي أنه في عمل المعرفة والتنظيمية يتطلب التواصل الذي يعزز الإدارة الإستراتيجية للشركة لإجراءات بناء الثقة، وتمكين التعلم.

## 2- دراسة: Andrea Mae Rollins بعنوان: "تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في التعليم العالي".

**Andrea Mae Rollins, Application of the Balanced Scorecard in Higher Education**, A dissertation submitted to the faculty of San Diego State University In partial fulfillment of the requirements for the degree Doctor of Educational Leadership June 28, 2011.U.S.A.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة إدارة داخل وحدة الشؤون الخارجية والعمل (EBA) في جامعة كاليفورنيا ، سان دييغو (UCSD). على وجه الخصوص، كما هدفت الدراسة إلى دراسة كيف تم توصيل بطاقة الأداء المتوازن في جميع أنحاء المنظمة ، وكيف استخدام البيانات المنظمة، ( المالية، صاحب المصلحة ، والعمليات الداخلية، الابتكار والتعلم ، والعميل)

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي من خلال مراجعة السجلات البرنامج ، كما اعتمدت على المسح الكمي والمقابلات النوعية مع موظفي إدارة داخل وحدة الشؤون الخارجية والعمل في جامعة كاليفورنيا EBA باستخدام ثابت المقارنة والطريقة والإحصاءات الوصفية ، حددت أربعة دروس مستفادة الموظفون في قمة المنظمة ويجدون قيمة في المتوازن.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن معظم الموظفين غير مدركين للتوافر وفائدة بيانات بطاقة النتائج المتوازن، حتى بطاقة الأداء غير المتوازنة تعمل على تحسين العمليات التجارية وعملية تقييم الأداء السنوية هي فرصة لتعزيز بطاقة الأداء متوازن.

ومن خلال النتائج المتوصل إليها قدمت الدراسة توصيات وهي:

تحتاج قيادة وحدة الشؤون الخارجية والعمل في جامعة كاليفورنيا EBA إلى توصيل عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لمزيد من الوضوح لجميع الموظفين في المنظمة ؛ يجب أن يكون هناك خطة للمؤسسية لاستدامة بطاقة الأداء المتوازن لضمان تجاوزها البيئة الحالية؛ وعملية بطاقة الأداء المتوازن داخل وحدة الشؤون الخارجية والعمل في جامعة كاليفورنيا EBA يجب أن تكون مرنة للتطور التنظيمي في المستقبل.

3- دراسة: **Gustafsson, Kristin** بعنوان: "تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في قسم الرعاية الصحية

داخل مجلس مقاطعة يونشوبينغ"

**Gustafsson, Kristin, Application of the Balanced Scorecard in the healthcare department within, Bachelor Thesis within Business Administration; JourneysJönköping International Business School June, 2009. Sweden.**

هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في قسم الرعاية الصحية داخل مجلس مقاطعة يونشوبينغ بالسويد وكيف يستخدمون هذه البطاقة، كما تهدف هذه الدراسة إلى تقديم وجهة نظر الموظفين

اعتمدت الدراسة على جمع البيانات الأولية والبيانات الثانوية من خلال المقابلات مع الإدارات المختلفة في مجلس مقاطعة جونكوپينج، مما ساهم في وجهات نظر مختلفة على بطاقة الأداء المتوازن، تم جمع نظريات حول بطاقة الأداء المتوازن من خلال البيانات الثانوية.

توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- الإدارة الكلية في قسم الرعاية الصحية داخل مجلس مقاطعة يونشوبينغ مسرورة وراضية عن بطاقة الأداء المتوازن، بالإضافة إلى هذا لديهم دوافع في استخدام إطار العمل ، وكذلك إيجاد القيم العددية "الصحيحة" التي تعكس المنظمة؛
- فوائد وفقا للإدارة هي وجهة نظر متعددة الأبعاد للمنظمة من خلال وجهات النظر الأربعة في بطاقة الأداء المتوازن ، وكذلك حقيقة أن لديهم إطارًا يشجع الموظفين على تحقيق رؤية الرؤية من خلال خطط العمل؛
- لم يكن طاقم التمريض على دراية بمصطلح "بطاقة الأداء المتوازن" الذهبي وجهات النظر ، والمديرين التنفيذيين ، لأنه من المتوقع أن تعمل وفقا للإطار. من خلال المقابلات مع الإدارة العليا والمتوسطة وطاقم التمريض يمكننا رسم استنتاج أن مجلس مقاطعة يونشوبينغ نفذ بطاقة الأداء المتوازن أرادوا أن يكون لديهم نظام يمكن استخدامه في الحصول على نظرة عامة ومراقبة أفضل لما يحدث داخل العمل.

المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الجدول رقم (I-02): يوضح أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

البيانات	الدراسة الحالية	الدراسات السابقة
من حيث الهدف	هدفت الدراسة الحالية لمعرفة دور أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق المنظمة المتعلمة في ديوان الترقية والتسيير العقاري بغرداية.	بخصوص الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير بطاقة الأداء المتوازن فأغلب الدراسات هدفت إلى معرفة دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء. أما الدراسات المتعلقة بمتغير المنظمة المتعلمة فهدفتم لدراسة المنظمة المتعلمة كمدخل لتحسين تسيير المؤسسة.
من حيث مجتمع الدراسة	أجرت الدراسة في الفترة 2018-2019، أما الحدود المكانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بغرداية.	تمت الدراسات السابقة في عدة مجتمعات امتدت من سنة 2009 إلى 2018 وشملت الأماكن التالية: الجزائر، فلسطين، الأردن، العراق، فنلندا، الولايات المتحدة الأمريكية، السويد.
من حيث منهج الدراسة	اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي في الجزء النظري، وأسلوب دراسة الحالة في جانب الاستبانة كأداة رئيسية للبحث وتوزيعها على عينة من موظفي المصلحة المختصة بديوان الترقية والتسيير العقاري بغرداية مع دراستها إحصائياً باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS في الجانب التطبيقي.	تشابه معظم الدراسات في استخدام أسلوب دراسة الحالة باستخدام أداة الاستبانة.
من حيث متغيرات الدراسة	المتغير المستقل: بطاقة الأداء المتوازن المتغير التابع: المنظمة المتعلمة	تطرقت الدراسات السابقة لمتغيرات مختلفة نذكر منها: - دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة النفطية. - دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية - التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة - المنظمة المتعلمة في مواجهة تحديات القرن 21 - تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في التعليم العالي
من حيث القطاع	استهدفت الدراسة مؤسسة عمومية	استهدفت الدراسات السابقة قطاعات مختلفة.

المصدر: من إعداد الطالبين

## خلاصة الفصل

تناولنا في هذا الفصل مبحثين تطرق الأول إلى الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن، حيث عرضنا أهم المفاهيم المتعلقة بها وأهميتها وأهدافها وصولاً إلى خطوات بناءها وأسباب ظهورها، في حين تعرضنا في المطلب الثاني المنظمة المتعلمة، أين تناولنا المفاهيم المرتبطة بها، وذكر سماتها وخصائصها، وقمنا في المطلب الثالث بالتعرف على العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والمنظمة المتعلمة.

أما المبحث الثاني فقد عرضنا فيه أهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوعنا، ثم عقدنا مقارنة بين دراستنا والدراسات السابقة.

وفي الأخير تبين لنا أن بطاقة الأداء المتوازن تجمع المحاور الرئيسة للمنظمة المتعلمة معاً وهي العملاء، التعلم والنمو والمالية، وهذا ما يسمى بعلاقة السبب والنتيجة، أو ربط كل عناصر المنظمة المتعلمة الأساسية بعضها ببعض، ويمكن القول أن هناك علاقة تأثير مباشر لبطاقة الأداء المتوازن على المنظمة المتعلقة وهي علاقة تكامل.

كما إن منهجية إستراتيجية بطاقة الأداء المتوازن تعتبر أحد أهم منتجات العصر الحديث لتطوير المنظمة، ويتطلب من كل منظمة مهما كان نوعها تسعى لإثبات وجودها وتعمل على تطوير أداءها ومواردها، وتتطلع إلى موقع ريادي تعمل بمفهوم إستراتيجية الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

مما يتوجب دراسة هذا الدور من خلال الدراسة الميدانية لمعرفة دور أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق المنظمة المتعلمة في ديوان الترقية والتسيير العقاري بغرداية في الفصل الموالي.

# قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

أ-الكتب:

1. جاد الرب عبد السميع، خصائص المنظمة المتعلمة، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2011.
2. رشيد زرواتي، إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008.
3. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس وسلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، لبنان، 2004.
4. نجم عبود، إدارة المعرفة المفاهيم، مؤسسة الوراق، الأردن، 2004.
5. يوسف محمد محمود ، البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.

ب- البحوث العلمية:

1. ثورة عزات أبو مارية، "تكاملية بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل، رسالة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، 2017-2018.
2. خيرة عيشوش، "التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة سونطراك-"، رسالة لنيل شهادة الماجستير تخصص مالية دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011.
3. سامي هباش، مساهمة في تحسين وظيفة مراقبة التسيير في البنوك الجزائرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016-2017.
4. عريوة محاد، "دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية"، رسالة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس بسطيف، 2011.

5. فادي خليل ظاهر الأسطل، بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات الإدارية "دراسة تطبيقية على المصارف الوطني بقطاع غزة" ، رسالة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2011م.
6. فتيحة فناوة، "مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الإقتصادية - دراسة حالة مؤسسة ليند غاز (ورقلة) خلال شهر أفريل 2014)-"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014.
7. مريم بودودة، "استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقويم الأداء الشامل للمؤسسة - دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالميلية-"، رسالة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2014.
8. هجيرة رقاب، مريم مداني، أهمية بناء المنظمة المتعلمة في تحسين الميزة التنافسية "دراسة ميدانية مؤسسة مطاحن الحضنة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، تخصص إدارة أعمال تجارة دولية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016-2017.

### ح- المجالات والملتقيات :

1. بثينة رائد الكعبي، قاسم علي عمران، دور بطاقة الأداء المتوازنة في تقويم أداء المستشفيات الحكومية غير الهادفة للربح (دراسة تطبيقية في مستشفى الدكتور كمال السامرائي)، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد 87، كلية الإدارة الإقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، 2011.
2. جهاد صياح بني هاني، حسن نجيب الرواش، "أساسيات بناء المنظمة المتعلمة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة"، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية، العدد الخاص بالمؤتمر العلمي المشترك، 2014.
3. جيهان ونس عبد العزيز موسى، "أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على أداء شركات الاتصالات الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة، العدد 47، العراق، 2016.
4. طلال سليمان جريرة، مدى تقييم الأداء باستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في شركات الصناعات الغذائية المساهمة في الأردن دراسة ميدانية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 41، العدد 02، الأردن، 2014.

5. عبد الرؤوف حجاج، "دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة النفطية - دراسة حالة مؤسسة نפטال - مقاطعة حاسي مسعود (2011-2014)-"، المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية، مجلة أكاديمية نصف سنوية محكمة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 03 ديسمبر 2015.
6. عبد السلام مخلوفي، مسعودة شريفي، "المنظمة المتعلمة في مواجهة تحديات القرن 21 - جنرال الكترك نموذجاً"، مداخلة منشورة في مجلة الحقيقة، مجلة أكاديمية تصدر دورياً عن جامعة أحمد درارية، أدرار، العدد 32 جمادى الأولى 1436هـ/مارس 2015م.
7. علي علي غازي، بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لبناء القيادة الإبداعية، مجلة إدارة الأعمال، جمعية إدارة الأعمال العربية، العدد 100، مارس 2003، مصر.
8. فاضل جميل طاهر، تأثير أبعاد التعلم المنظمي في توافر أبعاد المنظمة المتعلمة "دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من العاملين في وزارة التخطيط العراقية"، مجلة كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد، بدون تاريخ النشر.
9. ماهر موسى درغام، مروان محمد أبو فضة، أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن (BSC) في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العامة في قطاع غزة (دراسة ميدانية)، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد 17، العدد 02، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
10. محمد مفضي الكساسبة وآخرون، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 1، 2009.
11. محمد نايف محمد الرفاعي وآخرون، مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة ومعوقاتها كما يراها العاملون في المؤسسات العامة الأردنية في محافظة إربد، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 9، العدد 1، 2013.
12. محمد نورة، مريم ملوح، بطاقة الأداء المتوازن كآلية من آليات تقييم أداء المؤسسات (نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن للشركة الجهوية للهندسة الريفية بالجللفة)، مداخلة مقدمة بالملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، 2017/04/25.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية:

1. Jaakko Lehtonen, **Value of the Balanced Scorecard for Organizational Communication in Knowledge-Intensive Firms**, doctoral thesis Academic dissertation to be publicly discussed, by permission of the Faculty of Humanities of the University of Jyväskylä, in building Seminarium, auditorium S212, on January 18, 2014. Finland.
2. Andrea Mae Rollins, **Application of the Balanced Scorecard in Higher Education**, A dissertation submitted to the faculty of San Diego State University In partial fulfillment of the requirements for the degree Doctor of Educational Leadership June 28, 2011.U.S.A.
3. Gustafsson, Kristin, **Application of the Balanced Scorecard in the healthcare department within**, Bachelor Thesis within Business Administration; JourneysJönköping International Business School June, 2009. Sweden.