

**تأثير المنظمة دائمة التعلم على تفعيل بطاقة الأداء المتوازن
دراسة تطبيقية**

د/ عبير عثمان عطالله

مدرس إدارة الأعمال

قسم العلوم الإدارية

كلية التجارة - جامعة الزقازيق

ملخص البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في مدى توافر أبعاد المنظمة دائمة التعلم والتي تضم تسعة أبعاد هي فكر النظم، وسياسات موارد بشرية تدعم التعلم بالمنظمات، وتوافر قيم مشتركة تجمع بين المنظمة والعاملين بها، مع وجود نمط قيادي مشارك، وكذلك هيكل تنظيمي مساند لعملية التعلم، والتحسين المستمر، ونظم القياس، ورأس المال الفكرى. وكذلك تقديم بطاقة الأداء المتوازن كوسيلة متكاملة لقياس أداء المنظمة والوقوف على مدى توافر أبعادها بالمنظمة جهة البحث والتي تتمثل في الأبعاد المالية، وأبعاد العمليات الداخلية، وأبعاد التعلم والنمو، والأبعاد الخاصة بالعملاء، وأخيراً الوقوف على مدى تأثير المنظمة دائمة التعلم بالمنظمة جهة البحث في تفعيل استخدام بطاقة الأداء المتوازن، من خلال تحديد مدى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المنظمة دائمة التعلم وبطاقة الأداء المتوازن.

ولقد تبين في ضوء الدراسة الميدانية توافر أبعاد المنظمة دائمة التعلم والتي تتمثل في تسعة أبعاد هي فكر النظم، وسياسات موارد بشرية تدعم التعلم بالمنظمات، وتوافر قيم مشتركة تجمع بين المنظمة والعاملين بها، مع وجود نمط قيادي مشارك، وكذلك هيكل تنظيمي مساند لعملية التعلم، والتحسين المستمر، ونظم القياس، ورأس المال الفكرى. هذا بالإضافة إلى توافر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بالمستويات الإدارية الثلاث بالمنظمة جهة البحث والتي تتمثل في الأبعاد المالية، وأبعاد العمليات الداخلية، وأبعاد التعلم والنمو، والأبعاد الخاصة بالعملاء. وقد تم بناء نموذج يبين دور المنظمة دائمة التعلم في تفعيل بطاقة الأداء المتوازن في ضوء نتائج الدراسة الميدانية، حيث قسمت الباحثة الأبعاد المكونة للمنظمة دائمة التعلم إلى مدخلات وعمليات تشغيلية

بهدف التوصل إلى تكوين منظمة دائمة التعلم وتفعيل استخدام بطاقة الأداء المتوازن بالمنظمات المختلفة؛ حيث تضم المدخلات كل من فكر النظم، وسياسات موارد بشرية تدعم التعلم بالمنظمات، وتوافر قيم مشتركة تجمع بين المنظمة والعاملين بها، مع وجود نمط قيادي مشارك، وكذلك هيكل تنظيمي مساند لعملية التعلم. أما العمليات التشغيلية فتتكون من مجموعة الأساليب الإدارية الحديثة والتي تساهم في تكوين المنظمة دائمة التعلم؛ وتضم تلك الأساليب التحسين المستمر، ونظم القياس، ورأس المال الفكرى؛ ومن ثم يساهم توافر المدخلات والقيام بالعمليات التشغيلية المختلفة في تكوين منظمة دائمة التعلم قادرة على استخدام بطاقة الأداء المتوازن بشكل فعال.

The Impact of Learning Organization on effectiveness using of BSC- Empirical Study

Dr. Abeer Osman Atallah
Assistant professor
Business Administration Department
Faculty of Commerce
Zagazig University

The research subject is to examine the validation of both learning organization determinations and balance scorecard (BSC) determinations in the Egyptian Telecommunication Company (ETC) through the managerial levels.

The research objective to study how the Learning Organization is available in the ETC according to its concept, the difference between it and the organization learning, learning organization types, properties, determinations, and benefits. Also the research aimed to provide BSC as complementary measurement tool, the researcher displays it through its concept, advantages, and determinations. The last objective is to know the relationship between learning organization and BSC.

Research results are that learning organization determinations are greatly valid. Also BSC's determinations — are greatly valid in ETC. The research determines there is a strong correlation between learning organization determinations and the BSC determinations. The researcher built a model explains the learning organization role to activate the BSC.

The model consists of inputs, operations and outputs. The input consists of system oriented, human resources policies supporting learning in organization, common values, associate leadership, and supported structure. The operational process consists of modern managerial methods include continuous improvement, empowerment, intellectual capital. So the outputs will be a learning organization can activate the BSC.

موضوع البحث:

أصبح التغيير وكيفية قيادته بنجاح من أهم المواضيع التي تشغل المنظمات، وذلك لعدة أسباب منها أن التغيير يحدث في كل مكان وأن سرعته في ازدياد وتعدد وأن مستقبل ونجاح المنظمات يعتمد على قدرتها على إدراك التغيرات والتكيف معها والاستجابة لها، وكذلك قدرتها على تحقيق كل من التعلم المستمر والقياس الفعال لأداء المنظمة، ويتفق معظم الباحثين على أن القدرة على التعامل مع التغيرات المحيطة بأسلوب فعال يتطلب تصميم منظمات قادرة على التعلم والاستجابة أسرع من المنافسين (Bahara, Nicholas, 2001, 78).

تقوم المنظمة دائمة التعلم Learning Organization بدور كبير في توجيه المنظمات والأفراد نحو التميز والإبداع ويتحقق لها ذلك عن طريق تنامي قدرة المنظمة على تطوير وصناعة مستقبلها وليس التخطيط للمستقبل وذلك للوصول إلى مستقبل مرغوب فيه من خلال تعظيم فرص التعلم والقدرة على التعلم لدى جميع العاملين بالمنظمة على اختلاف مستوياتهم الإدارية (Senge, Peter. 1990, 5)، بالإضافة إلى التغيير المستمر والتحول الذاتي النابع من المنظمة (Vassalou, Leda., 2000. 8-12).

كما أثرت هذه التغيرات بشكل مباشر على فكر وأداء منظمات الأعمال؛ فظهرت أساليب إدارية حديثة لها القدرة على استيعاب مثل هذه التغيرات التي تظهر أمام المنظمات كتحديات يجب التعامل معها، وتحويلها إلى فرص بالشكل الذي يساعد في تحقيق الاستفادة العظمى من الظروف البيئية المحيطة، ومن ثم تعزيز القدرة التنافسية لتلك المنظمات. وقد توالى نتيجة لذلك الدراسات للتوصل إلى آلية لتطبيق الاستراتيجيات ومتابعة الأداء. ومن ثم ظهرت مقاييس تهدف إلى التعبير عن جميع أنشطة المنظمات على اختلاف

أنواعها سواء أنشطة مالية أو غير مالية بحيث تكون قادرة على إعطاء صورة متكاملة عن أداء المنظمة، وعرفت باسم بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard "BSC"، وهو أحدث مقاييس الأداء، والأكثر تكاملاً؛ حيث يجمع بين كافة الجوانب ذات التأثير على أنشطة واستراتيجيات المنظمة بصورة تحقق توازناً فيما بينها جميعاً، Kaplan, R. S. & Norton, David. 2001, (87).

وعلى ذلك فإن موضوع البحث يتلخص في دراسة مدى توافر أبعاد المنظمة دائمة التعلم بالمنظمة جهة البحث، وتأثير ذلك على درجة توافر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بها.

أهمية البحث:

يستمد البحث أهميته من الاعتبارات التالية:

١- دور المنظمة دائمة التعلم في تحقيق أهداف المنظمة، حيث أنها تحقق التحسين المستمر للمنظمة، وتدعم رأس المال الفكري بالمنظمة، وترفع قدرات ومستويات انتماء العاملين، بالإضافة إلى العمل على صناعة مستقبل المنظمة وليس التخطيط له في ضوء توافر مقاييس فعالة لقياس أداء المنظمة ليحقق لها الميزة التنافسية وذلك لمواجهة التغيرات التي تطرأ على البيئة المحيطة بالمنظمة ولإحداث التغييرات الأساسية اللازمة (Hitt, A., et.al. 2009, 281).

٢- عدم توافر دراسات تربط بين المنظمة دائمة التعلم وبطاقة الأداء المتوازن في حدود البحث الذي قامت به الباحثة على الأبحاث العربية والأجنبية، والاعتماد على قواعد البيانات الأكاديمية.

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق مجموعة الأهداف التالية:

- ١- تناول جوانب المنظمة دائمة التعلم من حيث مفهومها والفرق بين المنظمة دائمة التعلم والتعلم التنظيمي، وأنواع المنظمة دائمة التعلم، وخصائصها، وأبعادها، ومزاياها، والوقوف على مدى توافر تلك العناصر بالمنظمة جهة البحث.
- ٢- تقديم بطاقة الأداء المتوازن كوسيلة متكاملة لقياس أداء المنظمة من خلال تناول مفهوم بطاقة الأداء المتوازن، ومزاياها، بالإضافة إلي أبعادها، والوقوف على مدى توافر تلك الأبعاد بالمنظمة جهة البحث.
- ٣- الوقوف علي مدى تأثير المنظمة دائمة التعلم بالمنظمات جهة البحث في تفعيل استخدام بطاقة الأداء المتوازن، من خلال تحديد مدى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين أبعاد المنظمة دائمة التعلم وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

متغيرات البحث:

يتمثل المتغير المستقل في أبعاد المنظمة دائمة التعلم، والمتغير التابع في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

فروض البحث:

تم صياغة مجموعة الفروض التالية لتحقيق أهداف البحث:

- الفرض الأول:** تختلف مستويات أبعاد المنظمة دائمة التعلم باختلاف المستويات الإدارية بالمنظمة جهة البحث.
- الفرض الثاني:** تختلف مستويات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بالمنظمة جهة البحث باختلاف المستويات الإدارية.

الفرض الثالث: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين أبعاد المنظمة دائمة التعلم وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن بالمنظمة جهة البحث.

أساليب المعالجة الإحصائية:

لاختبار صحة فروض البحث تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية بعد إدخال البيانات على الحاسب الآلى باستخدام برنامج التحليل الإحصائى للعلوم الاجتماعية SPSS.

- المتوسط الحسابى، لتحديد مدى ارتفاع وانخفاض استجابات المبحوثين عن عبارات الاستقصاء، ووصف خصائص عينة البحث ومتغيراتها.
- الانحراف المعياري، لتحديد درجة التباين فى الإستجابات عن المتوسط لكل عبارة، ووصف خصائص عينة البحث ومتغيراتها.
- أسلوب تحليل التباين؛ لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق معنوية بين متوسطات درجة توافر متغيرات الدراسة.
- أسلوب الارتباط لاختبار ثبات المقياس المستخدم فى البحث، بالإضافة إلى تحقيق أهداف وفروض البحث.

مراحل تكوين المقياس المستخدم فى الدراسة

وتتضمن مرحلتين أساسيتين هما الإعداد والتقنين:

١ - مرحلة الإعداد

وتتضمن تلك المرحلة عرض وتحليل المفاهيم الأساسية لموضوع البحث، والهدف من المقياس، ومكونات المقياس، وشكل المقياس.

مكونات المقياس:

تم تحديد الأبعاد التى يتم قياسها إلى قسمين، وذلك على النحو التالى*:

* ملحق رقم (١)، قائمة الاستقصاء.

- أبعاد المنظمة دائمة التعلم، وتشمل فكر النظم، وسياسات موارد بشرية تدعم التعلم بالمنظمات، وتوافر قيم مشتركة تجمع بين المنظمة والعاملين بها، مع وجود نمط قيادي مشارك، وكذلك هيكل تنظيمي مساند لعملية التعلم، والتحسين المستمر، ونظم القياس، ورأس المال الفكرى.
- أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وتضم الأبعاد المالية، وأبعاد العمليات الداخلية، وأبعاد التعلم والنمو، والأبعاد الخاصة بالعملاء.
- وقد تم الاعتماد فى قياس أبعاد المنظمة دائمة التعلم على نموذجي نموذج النظم المرتبطة 2002 Marqardt، ونموذج النظم الخمسة 1990 Seng، أما أبعاد بطاقة الأداء المتوازن فقد تم الاعتماد على مقياس 2001. Kaplan R. S. & Norton, D. P

درجات المقياس

راعت الباحثة عند إعداد عبارات المقياس الدقة فى استخدام اللغة واستخدام عبارات واضحة المعنى وغير غامضة، وتتضمن العبارة فكرة واحدة، وعدم التحيز فى صياغة العبارة، واشتملت درجات المقياس على خمس استجابات بديلة للاختيار من بينها من وجهة نظر المستقصى منهم، وهى:

- متوافر جداً. (وتعطى خمس درجات)
- متوافر. (وتعطى أربع درجات)
- متوسط. (وتعطى ثلاث درجات)
- غير متوافر. (وتعطى درجتان)
- غير متوافر إطلاقاً. (ويعطى درجة واحدة)

ويرجع اختيار الباحثة لذلك المقياس لكونه أكثر الأشكال استخداماً في الأبحاث العلمية في مجال البحوث الاجتماعية كما أنه يعطى المستقصى منه الفرصة في التعبير عن رأيه بدقة وموضوعية.

٢ - مرحلة التقنيين

وتتطوى تلك المرحلة على اختبار الصدق والثبات، وذلك على النحو

التالى:

صدق المقياس: اعتمدت الباحثة في ذلك على نوعين من اختبار صدق المقياس؛ هما الصدق المنطقي والصدق اللغوي. ولتحقيق الصدق المنطقي فقد تم صياغة عناصر المقياس وأبعاده من واقع المفاهيم التي تم تناولها في الدراسة. أما بالنسبة للصدق اللغوي فقد تم عرض المقياس على مجموعة من المحكمين في صورته الأولية، في صورة تحكيم على مدى صدق أبعاد وعبارات المقياس والتأكد من مدى وضوح ما ورد به، وكان من نتيجة ذلك قيام الباحث بتعديل في بعض العبارات حتى أصبحت أكثر تحقيقاً لهدف البحث وفروضة.

ثبات المقياس: ويقصد بثبات المقياس إعطاء المقياس لنفس النتائج تقريباً عند تكراره على المستقصى منهم؛ ولذلك اعتمدت الباحثة على طريقة إعادة الاختبار للتأكد من ثبات المقياس.

هذا وقد قامت الباحثة بإعادة الاختبار على عدد (١٠) مفردة من مفردات مجتمع البحث وذلك بفارق زمني قدره أسبوعين واستخراج معامل الارتباط بين كلا من الاختبارين باستخدام معامل ارتباط بيرسون. ويوضح الجدول رقم (١) معاملات الارتباط بين درجات الاختبار الأول والثاني لعناصر مقياس الدراسة.

جدول رقم (١)

معاملات الارتباط بين درجات الاختبار الأول والثاني لعناصر مقياس الدراسة

عناصر المقياس	معامل الارتباط	نوع ودرجة الارتباط
١- أبعاد المنظمة دائمة التعلم.	٠,٩٠٠	طردى وقوى
٢- أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.	٠,٨٧٨	طردى وقوى

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج SPSS، ملحق رقم (٢).

مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث في المديرين في المستويات الإدارية المختلفة -إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة اشرافية - بالشركة المصرية للاتصالات. وقد وقع اختيار الباحثة على هذا المجتمع لأنه يتسم بالاعتماد بشكل كبير على موارد بشرية ذات مهارات متخصصة قادرة على التعامل مع واستيعاب الأساليب الإدارية الحديثة ودعمها والعمل على توفير أبعادها لتطوير العمل بتلك المنظمة. وقد تم اختيار عينة من مجتمع البحث باستخدام قانون العينة (James E. et al.2001,46-48)، وذلك على النحو التالي:

$$ن = ق(ق - 1) \div \left[\frac{د^2}{2(م.د)} + \frac{ق(ق - 1)}{ت} \right]$$

حيث إن:

ن = حجم العينة

ق = نسبة عدد المفردات التي تتوافر فيه خصائص البحث (وهي

٥٠%) على أساس أنه أكبر احتمال للحصول على أكبر حجم

ممکن للعينة.

د = الخطأ المسموح به (١٠% - ٢٠%).

د. م = الدرجة المعيارية (١,٩٦).

ت = حجم مجتمع البحث.

لقد تم تحديد عدد مفردات المعاينة باستخدام معادلة تحديد حجم العينة، ثم توزيعها وفقاً لنسبة كل مستوى إدارى إلى مجتمع البحث. ويوضح الجدول رقم (٢) مجتمع وعينة البحث.

الجدول رقم (٢)

مجتمع وعينة البحث

عينة البحث	مجتمع البحث	مفردات المعاينة
٥	١٢	الإدارة العليا
١٥	٣٥	الإدارة الوسطى
٣٧	٩٠	الإدارة الإشرافية
٥٧	١٣٧	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحثة فى ضوء سجلات شئون العاملين بالشركة المصرية للاتصالات ٢٠١٢.

منهجية البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، ويستمد بياناته ومعلوماته من كل من المصادر الثانوية والأولية، وذلك على النحو التالي:

المصادر الثانوية: تم الرجوع إلى المراجع من الكتب والدوريات العربية والأجنبية في مجال المنظمة دائمة التعلم، والتعلم التنظيمي، وبطاقة الأداء المتوازن.

المصادر الأولية: تم إعداد استمارة استقصاء في ضوء الدراسات السابقة وتم تطويرها في ضوء أهداف البحث وفروضه، وبالتالي تم اختبار صدقها وثباتها لقياس متغيرات البحث، والمتمثلة في أبعاد المنظمة دائمة التعلم وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

إطار البحث:

يتضمن إطار البحث تناول مجموعة العناصر ذات الصلة بالمنظمة دائمة التعلم، والتي تتناول مفهوم المنظمة دائمة التعلم، والفرق بين المنظمة دائمة التعلم والتعلم التنظيمي، وأنواع المنظمات دائمة التعلم، وخصائص المنظمة المتعلمة، وأبعادها، وكذلك تناول أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، بالإضافة إلى مفهوم ومزايا بطاقة الأداء المتوازن. سواء من الناحية النظرية أو الميدانية، للوصول إلى نموذج يوضح كيفية الاعتماد على المنظمة دائمة التعلم في تفعيل استخدام بطاقة الأداء المتوازن لقياس أداء المنظمة جهة البحث.

الدراسة النظرية

وتتضمن الدراسة النظرية تناول الجوانب المختلفة لكل من المنظمة دائمة التعلم وبطاقة الأداء المتوازن.

أولاً: المنظمة دائمة التعلم:

تقوم المنظمة دائمة التعلم بدور كبير في توجيه المنظمات والأفراد نحو التميز والإبداع ويتحقق لها ذلك عن طريق تنامي قدرة المنظمة على تطوير وصناعة مستقبلها وليس التخطيط للمستقبل؛ للوصول إلى مستقبل مرغوب فيه من خلال تعظيم فرص التعلم والقدرة على التعلم لدى جميع العاملين بالمنظمة على اختلاف مستوياتهم الإدارية. ومن ثم يتم تناول مجموعة العناصر ذات الصلة بالمنظمة دائمة التعلم، والتي تتناول مفهوم المنظمة دائمة التعلم، والفرق بين المنظمة دائمة التعلم والتعلم التنظيمي، وأنواع المنظمات دائمة التعلم، وخصائص المنظمة المتعلمة، وأبعادها.

مفهوم المنظمة دائمة التعلم

ظهرت فكرة المنظمات دائمة التعلم منذ السبعينيات من القرن العشرين، حيث تم اشتقاقها من الدراسات التي قام بها كلاً من أرجريس وسكون (Argyris & Schon, 1978) عن التعلم التنظيمي، وأيضاً الدراسات التي قام بها ريفانز (Revens, 1983).

كما تمتد جذور المنظمات دائمة التعلم إلى ما أشار إليه (Senge, 1990) حول ضرورة أن تتكيف المنظمات مع متغيرات البيئة المليئة بالتغيير والفوضى والمخاطر، ويتحقق ذلك عن طريق أن تتحول هذه المنظمات إلى منظمات تعتمد على التعلم بشكل أساسي (الحواجرة، ٢٠١٠).

ولقد تباينت التعريفات التي قدمها الباحثون والمفكرون للمنظمات دائمة التعلم وذلك باختلاف فلسفاتهم وتنوع تجاربهم وتعدد تخصصاتهم، يرى (Senge, 1990, 11) أن المنظمة دائمة التعلم هي عبارة عن: المنظمة التي يعمل فيها الأفراد باستمرار على زيادة قدراتهم في تحقيق النتائج التي يرغبون فيها، والتي يتم فيها اعتماد نماذج جديدة وشاملة للتفكير يعبر عنها بالطموحات

الجماعية، حيث يتعلم هؤلاء الأفراد باستمرار كيف يتعلمون بشكل جماعي. ويعرف (Srihawong, J. et al. 2012, 233-234) المنظمات دائمة التعلم على أنها "المنظمة التي لديها مهارة خلق واكتساب ونقل وتبادل المعرفة بين جميع الأفراد داخل المنظمة، وكذلك القدرة على تعديل سلوكياتها بما يعكس تلك المعرفة ورؤيتها المستقبلية. ويوضح (Leitch, C., et al., 1996, 21) بأنها منظمات يقوم كل فرد فيها بتحديد المشكلات والعمل على حلها مما يجعل المنظمة قادرة على التجديد والتغيير والتحسين باستمرار من أجل زيادة قدرتها على النمو والتعلم وتحقيق أهدافها. أوضح (Overmeer, 1997, 8) على أنها "بيئة تنظيمية خاصة تعمل على استخدام التعلم التنظيمي كوسيلة أساسية من جانب المنظمة إلى جانب تشجيع التنمية المستمرة لسلوكيات وتطبيقات مبتكرة". وأضاف (Stewart, 2001, 101) إلى المنظمات دائمة التعلم على أنها المنظمة التي تعتمد بشكل أساسي على التعلم المستمر سواء على المستوى الفردي أو مستوى المنظمة ككل، مع قناعتها بأن تحقيق أهدافها يمكن أن ينبثق عن ذلك التعلم. وعرفها (Som et al, 2011, 4-7) بأنها تلك المنظمة التي يواصل فيها الأفراد العاملون محاولة تعلم أشياء جديدة وتطبيق ما تعلموه في تحسين جودة المنتج أو الخدمة. في حين أشار كلاً من (Armstrong & Foley, 2003, 13) بأن المنظمات دائمة التعلم هي تلك المنظمات التي تمكن أعضائها من التعلم باستمرار من أجل إيجاد قيم ونتائج إيجابية مثل: الابتكار والكفاءة وغيرها بما يعمل ذلك على زيادة رضا العميل. وقد عرفها (Goh, 2003, 5) هي تلك المنظمات التي تتبنى بشكل أساسي هياكل واستراتيجيات تشجع أعضائها على التعلم، وبالتالي فإن مثل هذه المنظمات سيكون لديها قدرة كبيرة على التعلم بشكل فعال.

فى ضوء التعاريف السابقة، تعرف الباحثة المنظمة دائمة التعلم بأنها:-
"المنظمة التى تعمل على تشجيع التعلم المستمر والتطوير الذاتى للأفراد والتعلم بشكل جماعى، ودعم القدرات الابداعية لدى الأفراد، والاستفادة من ذلك فى صناعة مستقبلها، ووضع الخطط والإستراتيجيات اللازمة لزيادة قدرتها على التكيف مع البيئة المتغيرة".

الفرق بين مفهوم المنظمة دائمة التعلم والتعلم التنظيمى

يوجد عدد من الكتابات التى تستخدم مصطلحى المنظمة دائمة التعلم Organization Learning والتعلم التنظيمى Organization Learning بشكل متبادل باعتبارهما مترادفين (99, 2001, Stewart, Deb.)، لكن معظم الكتابات فرقت بين المفهومين وحددت لكل منهما السمات المميزة لكل مفهوم (Lindley, Eric & Wheeler, Frederick, 2000, Holt, Gary) (et.al.2000).

يقصد بالتعلم التنظيمى بأنه عملية مستمرة نابغة من رؤية أعضاء المنظمة، والتى تستهدف إستثمار خبرات وتجارب المنظمة ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات والتجارب المخزنة فى ذاكرة المنظمة، ثم مراجعتها من حين لآخر للاستفادة منها فى حل المشكلات التى تواجهها، وذلك فى إطار من الدعم والمساندة من قيادة المنظمة بشكل خاص، والثقافة التنظيمية بشكل عام (مرورة العسال ٢٠٠٤، ٨٣). ويوضح الجدول رقم (٣) الفرق بين التعلم التنظيمى والمنظمة دائمة التعلم، وذلك فى ضوء مداخل ثلاث هى وصف المحتوى، ودرجة المعيارية، والمجموعة المهمة بكل مفهوم.

الجدول رقم (٣)

الفرق بين التعلم التنظيمي والمنظمة دائمة التعلم

المدخل	التعلم التنظيمي	المنظمة دائمة التعلم
وصف المحتوى	العمليات والأنشطة	التصميم التنظيمي
درجة المعيارية	نموذج وصفي موجود بصورة طبيعية مفضل ضروري	نموذج مثالي يحتاج إلى جهد مفضل غير ضروري قد لا يمكن الوصول إليه
المجموعة المهتمة بكل مفهوم	الباحثون/ الأكاديميون	الممارسون/ الاستشاريون

المصدر: أحمد عبد المنعم محمد شفيق، ٢٠٠٦، ٤٣. بالرجوع إلى:

- Ortenblad, Anders, 2001 128.
- Schmidt, Siegfried et al., 2010, 122-126.

أنواع المنظمات دائمة التعلم:

يمكن التمييز بين أنواع المنظمات دائمة التعلم في ضوء أنواع التعلم التنظيمي والذي يضم كل من التعلم ذو الدورة الفردية Single – Loop Learning، والتعلم ذو الدورة المزدوجة Double – Loop Learning . يهدف التعلم ذو الدورة الفردية أو التعلم التكيفي Adaptive Learning أو التعلم التشغيلي Operational Learning إلى تحسين الوضع الراهن بتضييق الفجوة بين الوضع الفعلي والمستهدف بالشكل الذي يحسن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الموضوعية (Argyris, Chris.1990, 92).

أما التعلم ذو الدورة المزدوجة أو التعلم المنتج Generative Learning أو التعلم النظامي Systematic Learning فيهدف إلى تغيير الوضع الحالي من

خلال تغيير ثقافة المنظمة بالشكل الذي يؤدي إلى إعادة تحديد رسالة المنظمة ورؤية المنظمة (Argyris, Chris & Schon, Donald. 1996, 94).

ومن ثم يمكن التمييز بين أنواع المنظمات دائمة التعلم وتقسيمها إلى المنظمة دائمة التعلم التكيفي، والمنظمة دائمة التعلم المنتج. ويقصد بالمنظمة دائمة التعلم التكيفي بأنها تلك المنظمة التي تتكيف باستمرار مع البيئة المحيطة (Gorelick, C.2005, 383 - 388, James, C. R. 2003, 46-61)، أما المنظمة دائمة التعلم المنتج فهي تلك المنظمة التي تصنع مستقبلها بنفسها من خلال التنبؤ واستباق التغيير واكتشاف طرق جديدة لتطوير المنتجات والخدمات؛ فهي منظمة تركز على التعلم اللازم لأجراء تغيير تحويلي لاجداث التغيير في الافتراضات الأساسية للمنظمة وهذا التعلم هو التعلم المنتج الذي يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية بصورة أكبر من التعلم التكيفي (Griego, O. V. et. al. 2000, 5-12, Johnson, James, R. 2002, 241-249).

خصائص المنظمة دائمة التعلم

يوجد العديد من الخصائص التي تميز المنظمة دائمة التعلم عن غيرها من المنظمات التقليدية، ويوضح الجدول رقم (٤) خصائص المنظمة دائمة التعلم مقارنة بالمنظمة التقليدية.

الجدول رقم (٤)

خصائص المنظمة دائمة التعلم مقارنة بالمنظمة التقليدية

المنظمة التقليدية	المنظمة دائمة التعلم	الخصائص
يتمثل دور القائد في توضيح وتعريف الرؤية واستخدام نظام الثواب والعقاب.	يتمثل دور القائد في تشكيل الرؤية المشتركة، واتخاذ قرارات فعالة، وتمكين العاملين بالمنظمة.	١- القيادة
تحددهما الإدارة العليا فقط.	يتم تحديد هما من خلال المشاركة بين الإدارة العليا والعاملين، وتقع مسؤولية التطوير على الإدارة العليا.	٢- الإستراتيجية والرؤية المشتركة

الخصائص	المنظمة دائمة التعلم	المنظمة التقليدية
٣- فرص التعلم المستمر	وجود استراتيجية واضحة للتعلم المستمر، والالتزام الجاد من قبل الإدارة العليا والعاملين بالمنظمة على استغلال فرص التعلم المستمر	جهود فردية مرتبطة برغبات فردية للتعلم من قبل العاملين بالمنظمة.
٤- الهيكل التنظيمي	المزج بين العمليات الإدارية والتقنية والهيكل التنظيمي	التصميم التقليدي للهيكل التنظيمي.
٥- مشاركة وتبادل المعلومات	توافر نظم تكنولوجيا المعلومات لتوفير كافة المعلومات اللازمة للمنظمة.	توافر نظم تكنولوجيا المعلومات لتوفير كافة المعلومات اللازمة للمنظمة.
٦- بيئة التعلم	بيئة مساندة مشجعة للتعلم وتنمية القدرات الابداعية.	بيئة تقليدية تسعى إلى تحقيق الأهداف الموضوعة مسبقاً في استراتيجية ورسالة المنظمة دون مراعاة التطوير والتغيير وفقاً للتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة.
٧- تمكين العاملين	تمكين العاملين بالمنظمة من خلال تزويدهم بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات ومشاركتهم الفعالة في عملية اتخاذ القرارات، وطرح أفكارهم بالشكل الذي يساهم في تنمية قدراتهم الابداعية.	الإدارة العليا هي جهة اتخاذ القرارات.
٨- نظم الحوافز والمكافآت	نظم تشجع التعلم الفردي والتعلم على مستوى الجماعة والمنظمة ككل.	نظم مادية ومعنوية للثواب والعقاب على تحقيق الأهداف الموضوعة، دون مراعاة جوانب التنمية البشرية المختلفة مثل التعلم والقدرات الابداعية.

الخصائص	المنظمة دائمة التعلم	المنظمة التقليدية
٩- حـ الصراعات	الاعتماد على فرق العمل فى حل الصراعات، والتنسيق بين رؤى العاملين على مختلف المستويات الإدارية.	استخدام القوة والضغط.

المصدر: اعداد الباحثة

أبعاد المنظمة دائمة التعلم:

لقد أجمعت الكتابات الخاصة بالمنظمات دائمة التعلم أنه يمكن استنباط أبعاد تلك المنظمات فى ضوء النماذج المختلفة للمنظمة المتعلمة والتي تم تناولها فى العديد من الكتابات (Senge, 1990, 23-30, Redding & Catalanello, 1994, 101-1116, Dibella & Nevis, 1998, 32-34, Gravin, 2000, 87-90, Marquardt, 2002, 42-47, Watkins & Marsick, 2003, 11-13, Cheng, Yong, 2012, 155-159)، ويوضح الجدول رقم (٥) أبعاد المنظمة دائمة التعلم فى ضوء نماذج المنظمات دائمة التعلم المختلفة.

الجدول رقم (٥)

أبعاد المنظمة دائمة التعلم فى ضوء نماذج المنظمات دائمة التعلم المختلفة

نماذج المنظمات دائمة التعلم	خصائص النموذج	أبعاد المنظمة دائمة التعلم فى ضوء النماذج
١- نموذج النظم الخمسة Seng, 1990	تتكون المنظمة دائمة التعلم من خمسة عناصر: فكر النظم التمكن الشخصى النماذج الذهنية بناء رؤية مشتركة تعلم الفريق	فكر النظم ادراك العلاقات والعمليات وليس الأحداث الفردية السريعة. الأخذ فى الاعتبار كل من الظروف الداخلية والخارجية. التركيز على المجالات الأكثر

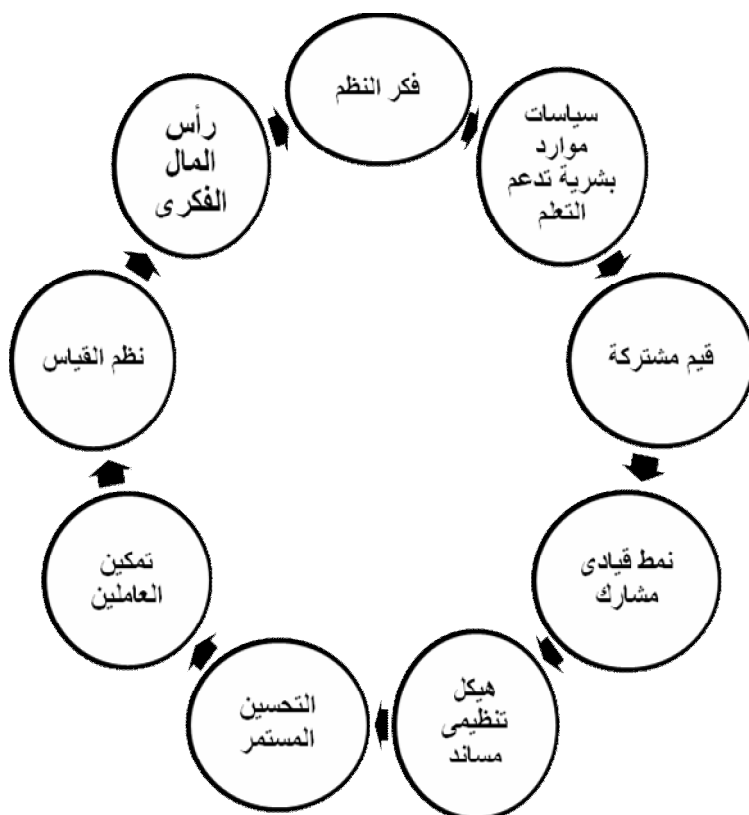
أبعاد المنظمة دائمة التعلم فى ضوء النماذج	خصائص النموذج	نماذج المنظمات دائمة التعلم
<p>فاعلية فى حل المشكلات وتحقيق التحسين المستمر التركيز على الحلول الدائمة للمشكلات وليس العرضية سياسات موارد بشرية تدعم التعلم. اختيار أفراد لديهم القدرة على التعلم توافر سياسات للتدريب والتطوير تنمية القدرات الابداعية نظم مكافآت وحوافز تدعم التعلم قيم مشتركة ثقافة تنظيمية تتوافق مع قيم العاملين تطوير قيم المنظمة بما يتوافق واستراتيجيتها وهيكلها التنظيمى المدعم لعملية التعلم المستمر تحقيق التميز فى خدمة العملاء واستغلال الموارد المتاحة تحقيق التجدد الذاتى من خلال تنمية القدرات الابداعية لدى العاملين بالمنظمة، والتكيف مع المتغيرات البيئية نمط قيادى مشارك وضع رؤية مستقبلية مشتركة</p>	<p>تتسم المنظمة دائمة التعلم بالخصائص التالية: ١- الاستراتيجية استخدام المدخل التعلّمى فى بناء استراتيجية المنظمة المشاركة فى وضع استراتيجية وسياسات المنظمة ٢- البيئة الداخلية توفير المعلومات الرقابة المحاسبية التعامل بين العاملين بالمنظمة باعتبارهم عملاء لتعظيم النتائج نظام مكافآت مرنة ٣- هيكل تنظيمى مدعم لعملية التعلم المستمر ٤- البيئة الخارجية - الاستفادة من العاملين فى مسح وتحليل بيئة المنظمة مشاركة التعلم مع المنظمات الأخرى ٥- فرص التعلم توافر مناخ التعلم توافر فرص تنمية ذاتية لجميع العاملين بالمنظمة</p>	<p>٢- نموذج الشركة دائمة التعلم Pedler, 1991</p>
<p>استغلال الموارد المتاحة تحقيق التجدد الذاتى من خلال تنمية القدرات الابداعية لدى العاملين بالمنظمة، والتكيف مع المتغيرات البيئية نمط قيادى مشارك وضع رؤية مستقبلية مشتركة</p>	<p>تتسم المنظمة المتعلمة بالخصائص التالية: عمالة محفزة ثقافة ترعى التعلم رؤية مستقبلية دعم التعلم إدارة مساندة هياكل تحويلية</p>	<p>٣- نموذج INVEST Pearn, 1999</p>

أبعاد المنظمة دائمة التعلم في ضوء النماذج	خصائص النموذج	نماذج المنظمات دائمة التعلم
<p>مع باقى أعضاء المنظمة توفير الموارد اللازمة لتحقيق الاستراتيجية تمكين العاملين قيادة التعلم: بالربط بين التعلم واستراتيجية المنظمة هيكل تنظيمى مساند</p>	<p>تتسم المنظمة المتعلمة بالخصائص التالية: تنمية فرص التعلم المستمر. تشجيع التعاون والتعلم الجماعى. بناء نظم الجذب والمشاركة فى التعلم. توافر رؤية جماعية وتمكين العاملين لتحقيقها. دعم الحوار والاستفسار.</p>	<p>٤- نموذج Watkins & Marsick, 2003</p>
<p>هيكل يتسم بالثبات والمرونة التوسع فى تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة</p>	<p>تتكون المنظمة المتعلمة من جزئين: أسلوب التعلم المتبع بالمنظمة. العوامل الميسرة للتعلم بالمنظمة.</p>	<p>٥- نموذج المنظمات كنظم تعلم Dibella & Nevis, 1998</p>
<p>التحسين المستمر دعم الإدارة العليا التحسين المستمر للعمليات تمكين العاملين امداد العاملين بالمعلومات اللازمة عن نتائج أعمال المنظمة تدريب العاملين ليتوافر لديهم</p>	<p>تتكون المنظمة المتعلمة من أربعة نظم فرعية: النظام الفرعى للمنظمة (الرؤية-الاستراتيجية-الهيكل-الثقافة التنظيمية) النظام الفرعى للبشر (العاملين-العملاء-الموردين-المديرين) النظام الفرعى للمعرفة (ابتكار-اكتساب-تخزين-نشر المعرفة) النظام الفرعى للتكنولوجيا</p>	<p>٦- نموذج النظم المرتبطة Marquardt, 2002</p>
<p>المهارات والمعارف اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة منح العاملين سلطة اتخاذ القرارات، كل فى تخصصه مكافأة العاملين وفقاً لنتائج أداء المنظمة نظم القياس (بطاقة الأداء المتوازن)</p>	<p>تتسم المنظمة المتعلمة بالخصائص التالية: وضوح رسالة ورؤية المنظمة قيادة مشاركة ثقافة التجريب تحويل المعرفة من داخل وخارج المنظمة بين العاملين فرق العمل</p>	<p>٧- نموذج بناء الخصائص الاستراتيجية GOH, 2001</p>
<p>نظم قياس ترتبط بالجانب المالى financial perspective</p>	<p>تتكون المنظمة دائمة التعلم من أربعة أبعاد على مستوى كل من الفرد والمنظمة: القوى الموجهة من المديرين والقادة بالمنظمة</p>	<p>٨- نموذج الماساة Moilanen, 2001</p>

أبعاد المنظمة دائمة التعلم في ضوء النماذج	خصائص النموذج	نماذج المنظمات دائمة التعلم
<p>نظم قياس ترتبط بالعملاء customer perspective نظم قياس ترتبط بالعمليات التشغيلية الداخلية internal business process نظم قياس ترتبط بالتعلم والنمو learning and growth perspective رأس المال الفكرى: إدارة المعرفة. القيادة. تكنولوجيا المعلومات. إدارة الوقت. إدارة الإبداع. التدريب.</p>	<p>تحديد رؤية المنظمة التساؤل عن قيمة الوضع الحالى للمنظمة تمكين العاملين تقييم التعلم والتنمية بالمنظمة تنتم المنظمة المتعلمة بمجموعة سمات: ١- نشر ثقافة التعلم من خلال: التعلم من الماضى صناعة المستقبل بوضع سيناريوهات مستقبلية التجريب تعلم التقنيات ٢- نشر ثقافة تنمية القدرة الابداعية تشجيع التجريب تشجيع التبادل والمشاركة توفير فرص للتفكير الشامل ٣- دعم الإدارة العليا لثقافة التغيير تطوير استراتيجيه ورؤية المنظمة توفير فرص للتفكير الشامل</p>	<p>٩- نموذج Redding & Catalanello, 1994</p>
	<p>تنتم المنظمة المتعلمة بالخصائص التالية: توافر بيئة للتعلم التعلم من الخبرات السابقة التجريب تطوير قادة التعلم جمع المعلومات الاستخباراتية</p>	<p>١٠- نموذج Gravin, 2000</p>

المصدر: اعداد الباحثة

يتضح من الجدول رقم (٥) أن أبعاد المنظمة دائمة التعلم فى ضوء نماذج المنظمات المتعلمة المختلفة تتكون من تسعة أبعاد رئيسية، ويوضح الشكل رقم (١) أبعاد المنظمة دائمة التعلم.



شكل رقم (١)

أبعاد المنظمة دائمة التعلم

المصدر: اعداد الباحثة

مزايا المنظمة دائمة التعلم:

- فى ضوء خصائص المنظمة دائمة التعلم وأبعادها، يمكن بلورة المزايا المترتبة على المنظمة دائمة التعلم على النحو التالى:
- التحسين المستمر.
 - تحقيق ميزة تنافسية عالمية.
 - دعم وتعزيز رأس المال الفكرى.
 - تمكين العاملين بالمنظمة.
 - توفير المعلومات والمعارف المتنوعة وجعلها متاحة لجميع الأفراد والعاملين بالمنظمة.
 - تنمية القدرات الابداعية للعاملين بالمنظمة.
 - ارتفاع مستوى انتماء العاملين للمنظمة.
 - صناعة مستقبل المنظمة فى ظل توافر مناخ آمن لتبنى المخاطر الناتجة عن استخدام الأفكار الجديدة والمبتكرة لاجتياز الواقع والكشف عن ما هو غامض وغير مألوف للعاملين بالمنظمة.

ثانياً: بطاقة الأداء المتوازن:

تعد بطاقة الأداء المتوازن "BSC" Balanced Score Card أحدث مقاييس الأداء، والذي يعتبر الأكثر تكاملاً؛ حيث يجمع بين كافة الجوانب ذات التأثير على أنشطة واستراتيجيات المنظمة بصورة تحقق توازناً فيما بينها جميعاً؛ ويشمل قياس الجوانب المالية بالمنظمة، والجوانب المتعلقة بالعملاء، بالإضافة إلى قياس العمليات الداخلية، والجوانب المرتبطة بالتعلم والنمو (Hendricks et.al., 2004,1).

مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

تعددت الأدبيات التي تناولت تعريف بطاقة الأداء المتوازن (Newing, R. تعددت الأدبيات التي تناولت تعريف بطاقة الأداء المتوازن (Newing, R. 1995, 22-25, Ellingson, D. A., & Wambsgans, 2001, 1-8. Kaplan R. S. & Norton. 2001, 12. Kaplan R. S. & Norton, 2001. 154-160). ويمكن تعريفها بأنها مدخل للتقييم المتوازن للأداء يشمل مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم للإدارة العيا صورة واضحة وشاملة وسريعة لأداء المنظمة، كما أنها تعتبر من أدوات الإدارة الاستراتيجية لمساعدة المنظمات على ترجمة الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة ورسالتها إلى مقاييس أداء دقيقة لتقديم إطار عمل متكامل لنظام الإدارة والقياس الاستراتيجي بالمنظمة.

مزايا بطاقة الأداء المتوازن

تتسم بطاقة الأداء المتوازن بمجموعة من المزايا، تتمثل في Kaplan, R. 80-81 S. & Norton, David, 2001.80-81. تعدد الأبعاد والذي يسمح بالنظر إلى منظمات الأعمال من خلال أربعة أبعاد تتمثل في البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو. وتفيد هذه الأبعاد في التعرف على كيف تبدو المنظمة أمام حملة الأسهم؟، وكيف يرى العملاء المنظمة؟، وبماذا يجب أن تتفوق المنظمة؟، وهل يمكن الاستمرار في التحسين وخلق القيمة؟

كذلك يفيد استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق التوازن بين المقاييس غير المالية والمالية حيث تبنى البطاقة على أساس تكامل كل من المقاييس المالية التي تعكس نتائج عمليات المنظمة والمقاييس غير المالية والتي توفر نظرة واضحة عن أسباب هذه النتائج. كذلك يحقق استخدام هذه البطاقة التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل والأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل والتوازن بين الأبعاد الأربعة التي يقوم عليها تصميم بطاقة الأداء المتوازن

Faupel, Christian, 2012, 33-37. Grasseova, Monika, 2012, 49-52.

بالإضافة إلى ربط خطة الحوافز والمكافآت، حيث تخصص المكافآت على أساس الأداء الجماعي وليس الفردي. كذلك يتم ربط مجموعة المؤشرات المالية وغير المالية بخطة الحوافز والمكافآت.

وفى ظل بيئة عمل عالمية يسودها تغيرات حادة وسريعة ؛ فإن استخدام بطاقة الأداء المتوازن يفيد في التعرف على أفضل أداء لدى المنظمات المنافسة وذلك من خلال استهداف أفضل أداء على مستوى منظمات الأعمال القائمة benchmarking وتظهر هذه الصفة من خلال ربط الأبعاد الأربعة للبطاقة بمعيار أفضل أداء وذلك بطريقتين: الطريقة الأولى من خلال إنشاء معايير أداء تتساوى أو تقترب من تلك المعايير التى تعكس أفضل أداء، والتعرف على فجوة الأداء، ومحاولة التقليل من الفجوة. الطريقة الثانية: من خلال التغذية العكسية لمعيار أفضل أداء benchmark feedback وذلك عن طريق مقارنة أداء المنظمة مع معيار أفضل أداء لتحريك النشاط الإدراكي للأفراد وتقوية مستويات الجهد المبذول، وإيجاد أنسب الطرق لتحسين الأداء.

كذلك يفيد استخدام البطاقة في توفير المعلومات بالقدر الذى يلائم طاقة متخذ القرار حيث تعتمد البطاقة على مجموعة محددة من المؤشرات المالية وغير المالية، وبالتالي تقضى على ظاهرة توفير معلومات أكثر من الطاقة التحليلية لمتخذ القرار، وهذا يقضى على ظاهرة إغراق الإدارة بكم هائل من المعلومات مما يزيد القدرة التحليلية لها، حيث إن إتاحة المعلومات بصورة أكثر من اللازم له نفس الآثار السلبية التى تمثلها قلة المعلومات Relvas, Tania et. Al, 2010, 187-190.

أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

تضم أبعاد بطاقة الأداء المتوازن أربعة أبعاد رئيسية تتمثل في الأبعاد المالية، وأبعاد مرتبطة بعملاء المنظمة، وأبعاد العمليات الداخلية، وأبعاد التعلم والنمو. وفيما يلي تناول لعناصر كل بعد من هذه الأبعاد.

الأبعاد المالية: تشمل الأبعاد المالية المقاييس المالية التقليدية مثل معدل نمو المبيعات وربحية التشغيل والعائد على الاستثمار بهدف تعظيم القيمة للمساهمين، وتوضع هذه المقاييس من خلال رؤية المساهمين مباشرة، وتعكس الأهداف المالية المرغوبة من جانبهم، وتعكس أيضا الأداء المالي التاريخي لتنظيم الأعمال. كذلك تبين هذه الأبعاد كيفية مساهمة الاستراتيجية في تحقيق التحسن في نتائج أعمال المنظمة. كذلك تعتبر الأبعاد المالية محور تركيز مقاييس المنظمة، والتي تترجم علاقات التأثير والسبب بين الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن؛ والتي تؤدي بدورها إلى عملية تحسين الأداء المالي. ويمكن قياس تلك الأبعاد بالاعتماد على مقاييس الإيرادات، والتكاليف، والعائد على الاستثمار، والقيمة المضافة-9,2012.9, Mohammadi, Mostafa et al. 23, Yazdi, Amir K. and Haddadi, Masoud, 2011, 907-916.

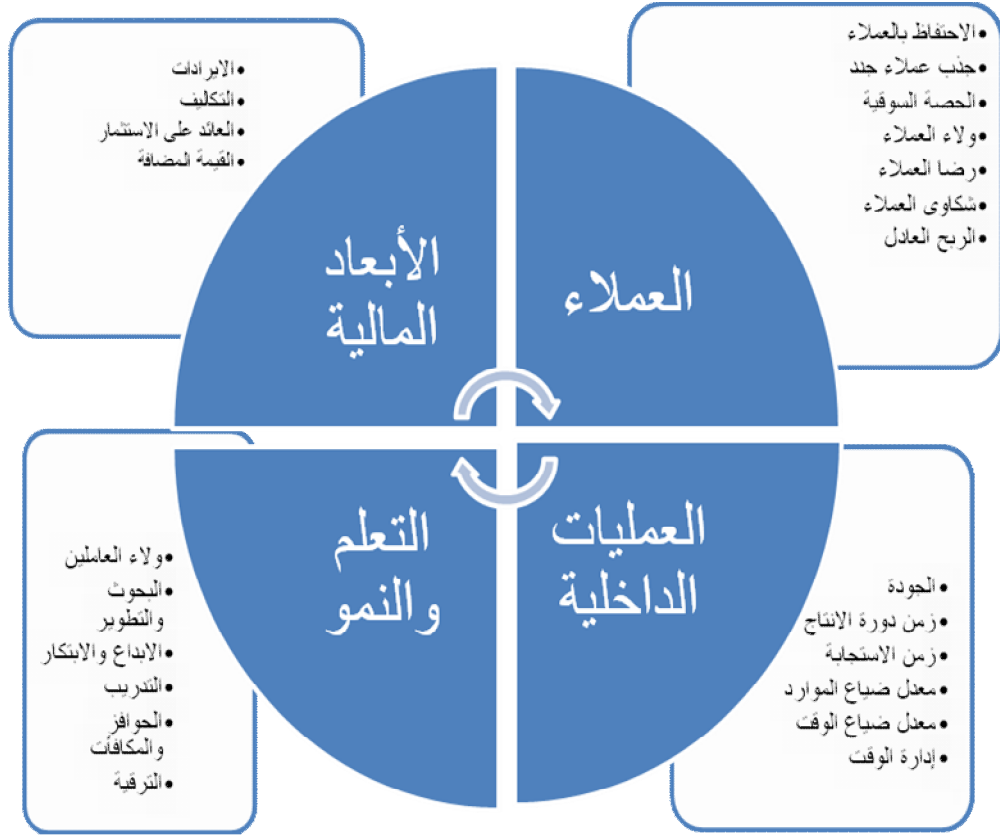
الأبعاد المرتبطة بالعملاء:

يقصد بتلك الأبعاد أن يقوم العملاء أنفسهم بتحديد مجموعة الأهداف والمقاييس لعناصر هامة بالنسبة لهم، حيث يمكن لمديرى المنظمة تطوير مجموعة من المقاييس التي تستهدف فهم احتياجات العملاء وتعظيم قيمة المنتج (سلعة/ خدمة) المقدم لهم (Newing, R.1995,22-25)، ويمكن قياس تلك الأبعاد بالاعتماد على مقاييس الاحتفاظ بالعملاء، وجذب عملاء جدد، والحصة السوقية، وولاء العملاء، ورضا العملاء، وشكاوى العملاء، والربح العادل.

أبعاد العمليات الداخلية: يتم تحديد تلك الأبعاد بعد تحديد الأبعاد المالية والهدف منها، وكذلك الأبعاد المرتبطة بالعملاء، ويركز هذا الجانب على عمليات التشغيل الداخلية التي تؤدي إلى تحقيق النجاح المالي، وإشباع متطلبات العملاء، مع ضرورة تحديد العمليات الحرجة التي يمكن للمنظمة أن تتفوق فيها، ثم متابعة تلك العمليات للتأكد من كفاية عوائد تلك العمليات، وتمكن تلك العمليات المنظمة من تحقيق القيم المفترضة اللازمة لتحقيق متطلبات العملاء Dumitrescu, Luigi & Fuciu, Mircea. 2009, 37-42
& Ratnaningsih, Anik et.al., 2010, 20-26... ومن الشائع استخدام مجموعة مقاييس للتعبير عن جودة العمليات الداخلية مثل مؤشرات التكلفة، والجودة والزمن لأن هذه المؤشرات الثلاثة توفر المعلومات الهامة اللازمة لتحقيق الفعالية Kaplan R.S. & Norton, D.P., 1996, 14-17 ويمكن ترجمة هذه المؤشرات في شكل مجموعة من المقاييس هي الجودة، وزمن دورة الإنتاج، وزمن الاستجابة، ومعدل ضياع الموارد، ومعدل ضياع الوقت، وإدارة الوقت وتداول المعلومات.

أبعاد التعلم والنمو: بينما ركزت كل من أبعاد العملاء والعمليات الداخلية على الوضع الحالي للمنافسة لتنظيم الأعمال، تركز أبعاد جانب التعلم والنمو على أن هناك تغيرات تحدث باستمرار في بيئة العمل سواء الداخلية أو الخارجية باستمرار، وبالتالي على كل العاملين في المنظمات أن يبحثوا باستمرار عن التعلم والابداع والابتكار والتحسين لكل جوانب وأعمال المنظمة وذلك للحفاظ على المزايا التنافسية وتحسينها في المستقبل، كما يتطلب من المديرين أن يركزوا على عقد الدورات التدريبية، وتوفير فرص التعلم لتوفير احتياجات المنظمة في مختلف مجالات العمل بها، وتحديد طبيعة هذه الاحتياجات للتأكيد على استمرارية البرامج المناسبة. لذلك تتضمن هذه الأبعاد

مجموعة الأهداف والمقاييس التي تقود عملية التعلم والنمو في المنظمة، والتي تتمثل في ولاء العاملين، والبحوث والتطوير، والإبداع والابتكار، والتدريب، والحوافز والمكافآت والترقية. ويوضح الشكل رقم (٢) أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.



الشكل رقم (٢)

أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

المصدر: اعداد الباحثة

ويوضح الجدول رقم (٦) مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمنظمة
جهة البحث.

الجدول رقم (٦)

مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمنظمة جهة البحث

Sig	F المحسوبة	المتوسط العام	الإدارة الإشرافية		الإدارة الوسطى		الإدارة العليا		العنصر
			الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	
٠٠٠.	١٠,٤٢١	٣,٥٣٧	٤٢٧.	٣,٢٤٣	١٧٣.	٣,٧١٣	٠٢٥.	٣,٦٥٤	فكر النظم
٠٠٠.	١٢,٩٩٢	٣,١٣٧	٦٧٣.	٣,٠٧٥	١٦٥.	٣,٨١٠	٤٣٢.	٢,٥٢٦	سياسات موارد بشرية تدعم التعلم
٠٠٠.	٦٥,٩٤٧	٣,٠٩٦	٥٣٧.	٢,٣٣٢	٠٣٣.	٣,٩٠٣	٣٣٤.	٣,٠٥٤	قيم مشتركة
٠٠١.	٧,٥٤٦	٣,٠٤٢	٦١٠.	٢,٧٧٥	٣٤٤.	٣,٨١٣	٦٠٢.	٢,٥٤٠	نمط قيادي مشارك
٠٠٠.	١٢,٠٩٨	٣,٥٤٦	٣٦٩.	٣,١٦٢	٦٦٧.	٣,٨٠٠	٠٢٥.	٣,٦٧٦	هيكل تنظيمي مساند
٠٠٠.	٢٣,٩١١	٣,١٣٤	٥١٩.	٢,٨١٦	٣٦٨.	٣,٣٦٦	١٦٤.	٣,٢٢٠	التحسين المستمر
٠٥٣.	٣,١٠٤	٣,٢٤٥	٤٢٧.	٣,١٥٦	٤٦٥.	٣,٧٣٦	٠٢٥.	٢,٨٤٤	تمكين العاملين
٠٠١.	٧,٧٤٤	٣,٦٠٨	٣٨٣.	٣,٣١٠	٢٩٢.	٣,٩٧٠	٣٣٤.	٣,٥٤٤	رأس المال الفكرى
		٣,٢٩٣		٢,٩٨٣		٣,٧٦٣		٣,١٣٢	المتوسط العام

المصدر: اعداد الباحثة فى ضوء نتائج التحليل الاحصائى لبيانات قوائم الاستقصاء
باستخدام برنامج SPSS، ملحق رقم (٣).

يتضح من الجدول رقم (٦) توافر أبعاد المنظمة دائمة التعلم بالمنظمة
جهة البحث

بدرجة كبيرة 3.293؛ حيث توافر كل من فكر النظم، وسياسات موارد
بشرية تدعم التعلم، وقيم مشتركة بين المنظمة والعاملين، ونمط قيادي مشارك،
وهيكل تنظيمي مساند لعملية التعلم، والتحسين المستمر، وتمكين العاملين،
ورأس المال الفكرى بمتوسط يبلغ على الترتيب 3.608, 3.245, 3.134,
3.546, 3.042, 3.096, 3.137, 3.537

بالنسبة للمستويات الإدارية المختلفة بالمنظمة جهة البحث، فقد تبين
للباحثة وجود تباين فى توافر أبعاد المنظمة دائمة التعلم بالمنظمة جهة البحث

بين المستويات الإدارية المختلفة حيث تتخفف قيم التباين عن نسبة 0.05، ويوضح الجدول رقم (٦) ارتفاع توافر الأبعاد بمستوى الإدارة الوسطى بدرجة كبيرة حيث بلغ (1) 3.763، وترجع الباحثة ذلك إلى أن الإدارة الوسطى هي المسؤولة عن تنفيذ الاستراتيجيات وترجمتها إلى سياسات قابلة للتطبيق مقارنة بغيرها من المستويات الإدارية. ويوضح الجدول رقم (٧) مدى توافر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بالمنظمة جهة البحث.

الجدول رقم (٧)
مدى توافر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بالمنظمة جهة البحث

العنصر	الإدارة العليا		الإدارة الوسطى		الإدارة الإشرافية		F المحسوبة	Sig.
	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط العام	الانحراف المعياري		
الأبعاد المالية	٤,٠٨٤	١١٥.	٣,٩٧٠	٤٦١.	٣,٤٤٣	٤٦٦.	٩,٥٥٣	٠٠٠.
أبعاد العملاء	٣,٥٣٤	١٠٤.	٣,٠٠٣	٨٧٧.	٣,٢٦٤	٣٣٢.	٨,٣٩٦	٠٠١.
أبعاد العمليات الداخلية	٣,٧٩٤	١١٥.	٣,٠٤٠	١٣٠.	٣,٦٦٧	٢٦٠.	٤٣,٥٥٣	٠٠٠.
أبعاد التعلم والنمو	٤,١٠٠	٢٧٣.	٣,٥٤٠	٣٤٦.	٣,٧٥٤	٣٨٩.	٤,٤٤٦	٠١٦.
المتوسط العام	٣,٨٧٨		٣,٣٨٨		٣,٥٣٢		٣,٥٩	

المصدر: إعداد الباحثة: في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لبيانات قوائم الاستقصاء باستخدام برنامج SPSS، ملحق رقم (٤).

(1) حيث أن درجات مقياس الدراسة من ١-٥؛ فإن المدى المستخدم هو ٠,٨؛ ومن ثم فإن معيار الحكم على درجة توافر الأبعاد كالآتي:
٥- أقل من ٤,٢ متوافر بدرجة كبيرة جداً
٤,٢- أقل من ٣,٤ متوافر بدرجة كبيرة
٣,٤- أقل من ٢,٦ متوافر بدرجة متوسطة
٢,٦-١,٨ متوافر بدرجة قليلة
١,٨ فأقل غير متوافر على الإطلاق

يتضح من الجدول رقم (٧) توافر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بالمنظمة جهة البحث بدرجة كبيرة بصفة عامة؛ حيث بلغ المتوسط العام لكل من الأبعاد المالية، وأبعاد العمليات الداخلية، وأبعاد التعلم والنمو على الترتيب 3.798, 3.832, 3.700, أما أبعاد العملاء فقد توافرت بدرجة متوسطة، حيث بلغت 3.267 مما يؤكد على الحاجة إلى زيادة الاهتمام بتلك الأبعاد بما تشتمل عليه من وضع استراتيجيات تضمن الحفاظ على العملاء الحاليين واستقطاب عملاء جدد، بالإضافة إلى زيادة الحصة السوقية للشركة، والعمل على تحقيق رضا العملاء، والتعامل مع شكاوى العملاء بجدية أكثر، والعمل على تخفيض تكلفة الخدمة للعملاء.

أما بالنسبة للمستويات الإدارية المختلفة بالمنظمة جهة البحث، فقد تبين للباحثة وجود تباين في مدى توافر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، حيث يوضح الجدول رقم (٧) ارتفاع توافر الأبعاد بمستوى الإدارة العليا باعتبارها الجهة المسؤولة عن وضع الاستراتيجية وصياغة رؤية ورسالة المنظمة، ومن ثم العمل على توفير متطلبات تلك الأبعاد مقارنة بغيرها من المستويات الإدارية.

أما بالنسبة لطبيعة العلاقة بين أبعاد المنظمة دائمة التعلم وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن، فقد تم تناول كل بعد على حدة، وتوضح الجداول أرقام (٨، ٩، ١٠) العلاقة بين المنظمة دائمة التعلم وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن بالمستويات الإدارية المختلفة.

جدول رقم (٨)

العلاقة بين أبعاد المنظمة دائمة التعلم وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن بالإدارة العليا

أبعاد المنظمة المتعلمة	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	فكر النظم	سياسات موارد بشرية تدعم التعلم	قيم مشتركة	نمط قيادي مشارك	هيكل تنظيمي مساعد	التحسين المستمر	تمكين العاملين	رأس المال الفكري
الأبعاد المالية	معامل الارتباط	1	1	1	1	1	1	.998	1
	الدلالة الإحصائية	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
أبعاد العملاء	معامل الارتباط	1	1	1	1	1	1	.998	1
	الدلالة الإحصائية	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
أبعاد العمليات الداخلية	معامل الارتباط	.615	.612	.615	.612	.615	.612	.660	.612
	الدلالة الإحصائية	.272	.272	.272	.272	.272	.272	.226	.272
أبعاد التعلم والنمو	معامل الارتباط	1	1	1	1	1	1	.998	1
	الدلالة الإحصائية	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج SPSS، ملحق رقم (٥).

يتضح من الجدول رقم (٨) وجود ارتباط قوى بين كل من أبعاد المنظمة دائمة التعلم وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن. حيث قاربت قيمة معامل الارتباط من الواحد الصحيح لجميع الأبعاد، باستثناء علاقة الارتباط بين أبعاد المنظمة دائمة التعلم وأبعاد العمليات الداخلية المتعلقة بطاقة الأداء المتوازن، حيث بلغت علاقة الارتباط بين أبعاد العمليات الداخلية وكل من فكر النظم، ووجود سياسات موارد بشرية تدعم التعلم، والقيم المشتركة، ووجود نمط قيادي مشارك، وهيكلي تنظيمي مساند لعملية التعلم، والتحسين المستمر، وتمكين العاملين، ورأس المال الفكري على الترتيب 612,660, 615,615,612,615,612,615,612,615,612,615. كما يؤكد انخفاض مستوى الدلالة الاحصائية عن 0.50 على وجود علاقة ارتباط بين أبعاد كل من المنظمة دائمة التعلم وبطاقة الأداء المتوازن.

ويوضح الجدول رقم (٩) العلاقة بين المنظمة دائمة التعلم وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن بالمستويات الإدارية المختلفة.

الجدول رقم (٩)

العلاقة بين أبعاد المنظمة دائمة التعلم وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن بالإدارة الوسطى

راس المال الفكري	تمكين العاملين	التحسين المستمر	هيكل تنظيمي مساعد	نمط قيادي مشارك	قيم مشتركة	سياسات موارد بشرية تدعم التعلم	فكر النظم	أبعاد المنظمة المتعلمة	
								أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	
.838	.838	.838	.999	.963	.995	.910	.796	معامل الارتباط	الأبعاد المالية
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	الدلالة الإحصائية	
.994	.994	.994	.889	.964	.880	.951	.969	معامل الارتباط	أبعاد العملاء
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	الدلالة الإحصائية	
.945	.945	.945	.971	1	.971	.984	.929	معامل الارتباط	أبعاد العمليات الداخلية
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	الدلالة الإحصائية	
.945	.945	.945	.971	1	.971	.984	.929	معامل الارتباط	أبعاد التعلم والنمو
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	الدلالة الإحصائية	

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج SPSS، ملحق رقم (٦).

يتضح من الجدول رقم (٩) وجود ارتباط بدرجة كبيرة بين كل من أبعاد المنظمة دائمة التعلم وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن. حيث تخطت قيمة معامل الارتباط 0.50. كما يؤكد انخفاض مستوى الدلالة الاحصائية عن 0.05 على وجود علاقة ارتباط بين أبعاد كل من المنظمة دائمة التعلم وبطاقة الأداء المتوازن.

ويوضح الجدول رقم (١٠) العلاقة بين المنظمة دائمة التعلم وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن بالمستويات الإدارية المختلفة.

الجدول رقم (١٠)

العلاقة بين أبعاد المنظمة دائمة التعلم وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن بالإدارة الاشرافية

راس المال الفكرى	تمكين العاملين	التحسين المستمر	هيكل تنظيمى مساند	نمط قيادى مشارك	قيم مشتركة	سياسات موارد بشرية تدعم التعلم	فكر النظم	أبعاد المنظمة المتعلمة	
								أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	
.993	.979	1	.991	.969	1	.991	.959	معامل الارتباط	الأبعاد المالية
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	الدلالة الاحصائية	
.993	.979	1	.991	.969	1	.991	.959	معامل الارتباط	أبعاد العملاء
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	الدلالة الاحصائية	
.993	.979	11	.991	.969	1	.991	.959	معامل الارتباط	أبعاد العمليات الداخلية
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	الدلالة الاحصائية	
1	.997	.993	.997	.969	.993	.995	.978	معامل الارتباط	أبعاد التعلم والنمو
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	الدلالة الاحصائية	

المصدر: إعداد الباحثة فى ضوء التحليل الاحصائى للبيانات باستخدام برنامج SPSS، ملحق رقم (٧).

يتضح من الجدول رقم (١٠) وجود ارتباط بدرجة كبيرة بين كل من أبعاد المنظمة دائمة التعلم وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن. حيث تزيد قيمة معامل الارتباط عن 0.50. كما يؤكد انخفاض مستوى الدلالة الاحصائية عن 0.05 على وجود علاقة ارتباط بين أبعاد كل من المنظمة دائمة التعلم وبطاقة الأداء المتوازن.

نتائج وتوصيات البحث

أولاً: نتائج البحث

قسمت الباحثة نتائج الدراسة إلى نتائج عامة، ونتائج خاصة باختبار الفروض وذلك على النحو التالي:

١ - النتائج العامة:

هدفت الدراسة الحالية إلى دراسة أثر المنظمة دائمة التعلم في تفعيل استخدام بطاقة الأداء المتوازن بالمنظمة جهة البحث، ومحاولة وضع نموذج مقترح يوضح دور المنظمة دائمة التعلم في تفعيل استخدام بطاقة الأداء المتوازن. وقد ثبت للباحثة أنه على الرغم من عدم وجود مسمى لبطاقة الأداء المتوازن بالمنظمة جهة البحث، إلا أنه تبين ما يلي:

- توافر أبعاد المنظمة دائمة التعلم بدرجة كبيرة، وهي فكر النظم، وسياسات موارد بشرية تدعم التعلم، وقيم مشتركة بين المنظمة والعاملين بها، ونمط قيادي مشارك، وهيكل تنظيمي مساند للتعلم، والتحسين المستمر، وتمكين العاملين، ومقومات رأس المال الفكري.
- توافر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بدرجة كبيرة، والمتمثلة في الأبعاد المالية، وأبعاد العمليات التشغيلية، وأبعاد التعلم والنمو، وتوافر الأبعاد المرتبطة بالعملاء بدرجة متوسطة.

نتائج اختبار الفروض

الفرض الأول: اختلاف مستوى توافر أبعاد المنظمة دائمة التعلم باختلاف المستويات الإدارية بالمنظمة جهة البحث.

قبول الفرض الأول، حيث توافرت أبعاد المنظمة دائمة التعلم بدرجات متباينة وفقاً للمستويات الإدارية. ويوضح الجدول رقم (6) - اختبار F - وجود تباين في مدى توافر أبعاد المنظمة دائمة التعلم. حيث توافرت الأبعاد بدرجات متوسطة بشكل عام على مستوى الإدارات الثلاث، وبدرجة كبيرة على مستوى الإدارة الوسطى، وبدرجة متوسطة بكل من الإدارة العليا والإشرافية.

الفرض الثاني: اختلاف مستوى توافر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بالمنظمة جهة البحث باختلاف المستويات الإدارية.

قبول الفرض الثاني، حيث توافرت أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بدرجات متباينة وفقاً للمستويات الإدارية. ويوضح الجدول رقم (7) - اختبار F - وجود تباين في مدى توافر تلك الأبعاد. حيث توافرت الأبعاد بدرجة كبيرة بشكل عام بالمستويات الإدارية الثلاث، وبدرجة كبيرة بالإدارتين العليا والإشرافية، وبدرجة متوسطة بالإدارة الوسطى.

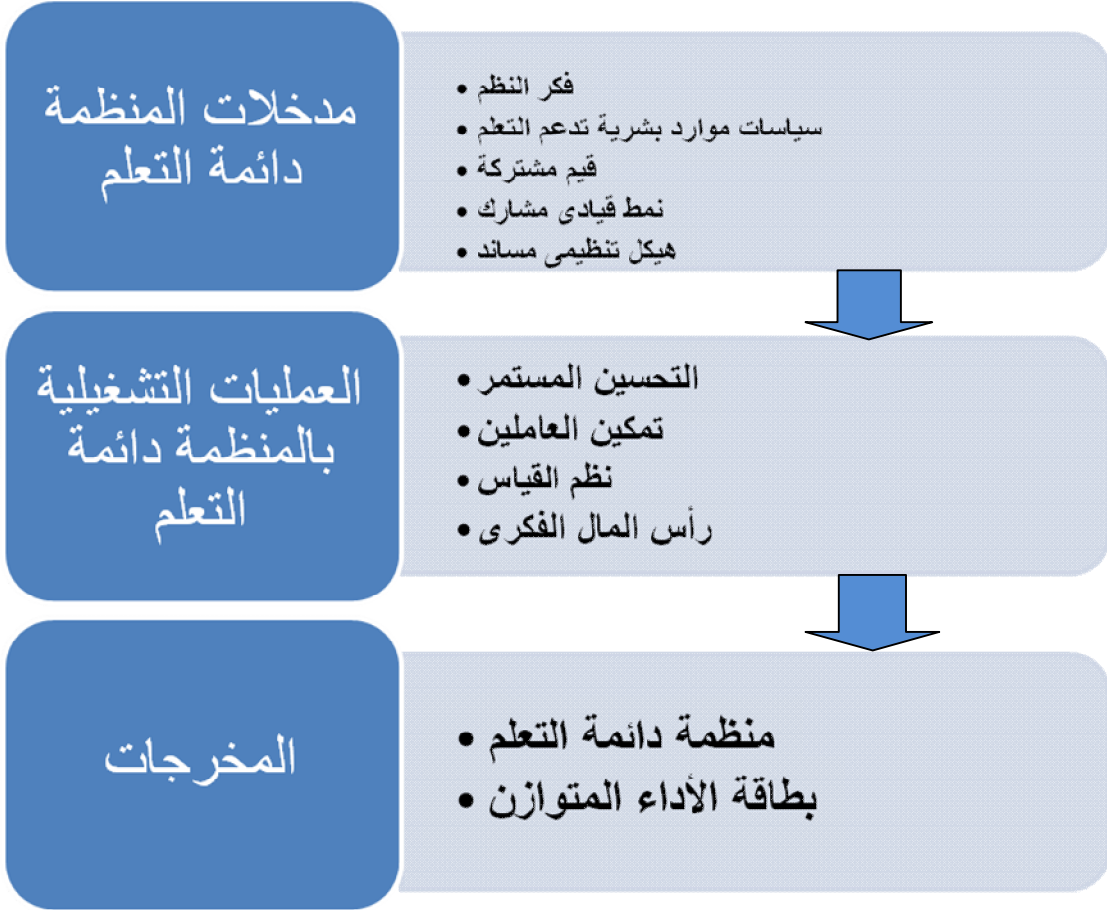
الفرض الثالث: يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين أبعاد المنظمة دائمة التعلم وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن بالمنظمة جهة البحث.

قبول الفرض الثالث، حيث يتبين من الجداول أرقام (٨، ٩، ١٠) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين أبعاد المنظمة دائمة التعلم وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

توصيات البحث:

في ضوء نتائج البحث، توصى الباحثة بأهمية توافر المنظمة دائمة التعلم بأبعادها التسع لتفعيل استخدام بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء بالمنظمات

بشكل تكاملي يجمع بين قياس الأداء المالي وقياس الأداء غير المالي. ويوضح الشكل رقم (٣) نموذج يوضح دور المنظمة دائمة التعلم في تفعيل بطاقة الأداء المتوازن.



شكل رقم (٣)

نموذج يوضح دور المنظمة دائمة التعلم في تفعيل بطاقة الأداء المتوازن

المصدر: اعداد الباحثة

يتضح من الشكل رقم (٣) أنه يمكن تقسيم الأبعاد المكونة للمنظمة دائمة التعلم إلى مدخلات وعمليات تشغيلية بهدف التوصل إلى تكوين منظمة دائمة

التعلم وتفعيل استخدام بطاقة الأداء المتوازن بالمنظمات المختلفة ؛ حيث تضم المدخلات كل من فكر النظم، وسياسات موارد بشرية تدعم التعلم بالمنظمات، وتوافر قيم مشتركة تجمع بين المنظمة والعاملين بها، مع وجود نمط قيادي مشارك، وكذلك هيكل تنظيمي مساند لعملية التعلم. أما العمليات التشغيلية فتتكون من مجموعة الأساليب الإدارية الحديثة والتي تساهم في تكوين المنظمة دائمة التعلم ؛ وتضم تلك الأساليب التحسين المستمر، ونظم القياس، ورأس المال الفكرى؛ ومن ثم يساهم توافر المدخلات والقيام بالعمليات التشغيلية المختلفة في تكوين منظمة دائمة التعلم قادرة على استخدام بطاقة الأداء المتوازن بشكل فعال.

بالإضافة إلى النموذج المقترح، توصى الباحثة بما يلي:

- تهيئة الظروف المناسبة لتكوين منظمة دائمة التعلم، من خلال التوعية بمفهوم وأهمية وأبعاد المنظمة دائمة التعلم.
- الاهتمام بتطوير الثقافة المعلوماتية للقيادات المختلفة، وسرعة تدفقها لحل المشكلات المختلفة بالاعتماد على الأساليب الإدارية الحديثة.
- الاهتمام بصياغة الأهداف بشكل قابل للقياس، مع توصيف دقيق للأعمال المطلوبة في المستويات الإدارية المختلفة لانجاز تلك الأهداف، مع التأكيد على واقعية الأهداف.
- عقد دورات تدريبية متخصصة لتدريب العاملين على الأساليب الإدارية الحديثة، وتنمية قدراتهم المختلفة بالشكل الذى يساهم فى تطبيق النموذج المقترح لتفعيل استخدام بطاقة الأداء المتوازن فى ظل المنظمة دائمة التعلم، مع تعريفهم بالمزايا المترتبة على تطبيق النموذج.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- ١- أحمد عبد المنعم محمد شفيق، مدى توافر مقومات المنظمة دائمة التعلم بالبنوك التجارية المصرية وأثره على الانتماء التنظيمي. رسالة دكتوراة غير منشورة. جامعة بنها. كلية التجارة. ٢٠٠٦.
- ٢- دينا صبرى سعيد. أثر التعلم التنظيمي على تنمية القدرات الابداعية: دراسة مقارنة بين شركات إنتاج الملابس في قطاع الأعمال العام والخاص. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عين شمس. كلية التجارة. ٢٠١٠.
- ٣- زينب عدلى الداغر عبد الرحمن. تحليل العلاقة بين فرق العمل والقدرة الابتكارية للفرد بهدف زيادة مستوى الأداء: دراسة ميدانية في قطاع البترول بالسويس، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة قناة السويس. كلية التجارة. ٢٠٠٨.
- ٤- مروة محمد رضا العسال، أثر تطبيق التعلم المستمر على الرضا الوظيفي بالمنظمة: دراسة تطبيقية على القطاع الفندقى بمحافظة القاهرة، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عين شمس. كلية التجارة. ٢٠٠٤.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Andriopoulos, Constantine. "Determinants of Organizational Creativity: A Literature Review". **Journal of Management Decision**, (39, 10, 2001).
- 2- Argyris, Chris& Schon, Donald. **Organizational learning II: Theory, Method, and practice**. NY: Addison Wesley Publishing Company.(1996).

- 3- Argyris, Chris. **Overcoming Organizational Defenses: Facilitating Organizational Learning**. Boston: Allyn & Bacon.(1990).
- 4- Bahara, Nicholas. **Competitive Knowledge Management**. New York: Palgrave, 2001.
- 5- Cheng, Yong,” The Construction of Indicator System for Performance Measurement of Chinese Enterprise Based on Balanced Scorecard” **Buletin Scientific**, 8, 8, Jul. 2012.
- 6-Dumitrescu, Luigi & Fuciu, Mircea,” Balance Scorecard: A New Tool for Strategic Management”, **Buletin Scientific**, 14, 2, Dec.2009.
- 7- Ellingson, D. A., & Wambsgans, "Modifying the Approach to Planning and Evaluation in Governmental Entities: A Balanced Scorecard Approach," **Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management**, Spring, (2001).
- 8- Faupel, Christian, **Value-Based Performance Management**.. 2012.
- 9- Gorelick,C.” Organizational Learning VS The Learning Organization: A Conversation with Practitioner”. **The Learning Organization**. (12,4, 2005).
- 10- Grasseova, Monika,” Utilization of Balanced Scorecard in Public Administration or Terestre,” **Revista Academiei Forte**, 15, 1, Mar.2012.
- 11- Griego, O. V. et. al.” Predictors of Learning: A Human Resource Development Practitioner’s perspective”. **The Learning Organization**. (17, 1, 2000).
- 12- Hendricks et. al., " The Balanced Scorecard: To adopt or not to adopt?” **Ivey business journal**. November/ December 2004.
- 13- Hitt, A., et. al. **Management**, 2nd ed. Person international edition, USA: 2009.

- 14- Holt, Gary et. al. “The earning Organization: Toward a Paradigm for Mutually Beneficial Strategic Construction Alliance”. **International Journal of Project Management**. 18, 2000.
- 15- James, C. R. “ Designing Learning Organizations”, **Organizational Dynamics**. 32,2003.
- 16- Johnson, James, R. “ Leading The Learning Organization ; Portrait of four leaders”. **Leadership & Organization Development Journal**. 23,516, 2002.
- 17- Kaplan R. S. & Norton, D. P., "Transforming The Balanced Scorecard From Performance Measurement to Strategic Management" ,part1,**Accounting Horizon** , 15,. 1, March 2001.
- 18-Kaplan R. S. & Norton, D. P., The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, **Harvard Business School Press**, Boston: 1996.
- 19- Kaplan R. S. & Norton, D. P., The Strategy focused organization: How Balanced Scorecard Companies Thrives in The New Business Environment, **Harvard Business School Press**,2001.
- 20- Lindley, Eric & Wheeler, Frederick, “The Learning Square: Four Domains That impact On Strategy”. **British Journal of Management**. 11, 2000.
- 21- Mohammadi, Mostafa et al.,” Studying the Knowledge Management – Effect of Promoting the Four Balanced Scorecard Perspective: a Case Study at SAIPA Automobile, 1, 1, 2012.
- 22- Newing,R., "Wake up to the Balanced Scorecard", **Management Accounting**,1995.
- 23- Ortenblad, Anders. "On differences between organizational learning and leaning organization.” **The learning organization**, 8, 3, 2001.
- 24- - Ratnaningsih, Anik et. al. ‘Balance Scorecard of David’s Strategic Modeling at Industrial Business for

- National Construction Contractor of Indonesia”, **Journal of Mathematics & Technology**, 4, Oct., 2010.
- 25-Relvas, Tania et al.,” BSC and the Attributes ‘Structure of Management Accounting: An Analysis within the Brazilian Environment”. **Revista de Administracao de Empresas**.50, 2, 2010.
- 26- Senge, Peter. **The Fifth Discipline: The Art Practice of the Learning Organization**. New York: Doubleday, 1990.
- 27-Srihawong, et. al. “Development of the Learning Organization Model: A Case of Sisaket Rajabhat University”. **European Journal of Social Science**. 27, 2-4, Jan2012.
- 28-Som et al.,” The Implementation of Learning Organization Elements and their Impacts towards Organizational Performance amongst NPOS in Singapore”. **Far East Journal of Psychology & Business**, 5, 3, Dec.2011.
- 29- Schmidt, Siegfried et al., “Self-Organization and Learning Culture”, **Constructivist Foundations**, 5, 3, 2010.
- 30- Stewart, Deb. “Reinterpreting the Learning Organization”. **The Learning Organization**. 8, 4, 2001.
- 31-Yazdi, Amir K.& Haddadi, Masoud, “Integration of Balanced Scorecard and Fuzzy FMEA for Designing Road Map”, **Journal of Mathematics Technology**. 5, 9, 2011.
- 32- Vassalou, Leda. “The Learning Organization In Health – Care Services: Theory and Practice”. **Journal of European Industrial Training**. 25, 7, 2000.