مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي
ISSN 1112-9255
المجلد6،العدد 2 – ديسمبر 2019
OEB Univ. Publish. Co.

أثر استراتيجيات التعلم التنظيمي على تحسين الأداء التنافسي في منظمات الأعمال
– دراسة حالة مؤسسة صيدال فرع ولاية عنابة–

The Impact of Organizational Learning Strategies on Improving Competitive Performance in Business Organizations - Case Study of SIDAL Corporation Annaba Branch-

أ. سلمى عمارة، مخبر الأبحاث والدراسات الاقتصادية، جامعة سوق أهراس، الجزائر.
amaraselma20@yahoo.fr
د. نعيمة بارك، مخبر الأبحاث والدراسات الاقتصادية، جامعة سوق أهراس، الجزائر
naimauniver8@yahoo.fr

تاريخ التسليم:(2019/09/25)، تاريخ المراجعة:(2019/10/17)،تاريخ القبول:(2019/11/21)

ملخص

تسعى منظمات الأعمال في ظل الظروف الراهنة والتي تتميز بإشتداد المنافسة إلى امتلاك سبل جديدة واستخدام استراتيجيات تمكنها من تحسين أدائها التنافسي وتضمن لها البقاء والاستمرار، وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير استراتيجيات التعلم التنظيمي على تحسين الأداء التنافسي لمؤسسة صيدال فرع ولاية عنابة ولتحقيق هذه الغاية قمنا باستطلاع آراء العمال في المؤسسة محل الدراسة بناءا على تصميم استبيان، وذلك بغرض جمع البيانات المطلوبة، وبالإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، توصلنا إلى جملة من النتائج أهمها: أن لإستراتيجيات التعلم التنظيمي أثر إيجابي على الأداء التنافسي للمنظمة.

الكلمات المفتاحية: التعلم التنظيمي، استراتيجيات التعلم التنظيمي، الأداء التنافسي، مؤسسة صيدال فرع ولاية عنابة.

Abstract :

In the current circumstances, which are characterized by increased competition, business organizations seek to acquire new ways and use strategies that will enable them to improve their competitive performance and ensure their survival. This study aims at identifying the impact of organizational learning strategies on improving the competitive performance of SIDAL. Survey the views of the workers in the institution under study based on the design of a questionnaire, in order to collect the required data, based on the analytical descriptive approach, we have reached a number of conclusions, the most important of which are that organizational learning strategies have a positive impact on the competitive performance of the organization.

Keywords: Organizational Learning, Organizational Learning Strategies, Competitive Performance, Sedal Foundation Annaba Branch

* **المؤلف المراسل: أ.سلمى عمارة ، الإيميل: amaraselma20@yahoo.fr**

مقدمة:

أدت التغيرات الاقتصادية المتسارعة والتطورات التكنولوجية والضغط التنافسي الذي تعيشه منظمات الأعمال اليوم إلى نشوء عصر المعرفة والمعلومات والذي يمثل الاقتصاد الجديد، والذي أحدثت فيه المعرفة تغيرات بنيوية عميقة، فالمعرفة من أبرز الموارد الاستراتيجية المحدثة للفرق بين مختلف منظمات الأعمال فتوفر قدرات وكفاءات استراتيجية فكرية وعملية قادرة على دراسة وتحليل واستيعاب المستقبل والتقليل من عدم التأكد ومحاكاة التغيرات الحاسمة الحاصلة في المحيط الخارجي، أضحى ضرورة للرقي بمنظمات الأعمال ورفع أدائها، ومن هنا بدأت المنظمات تدرك أهمية التعلم التنظيمي باعتباره أسلوب جديد في علم الإدارة الاستراتيجية الحديثة والذي يعتبر أداة فعالة لتوجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها والمحافظة على مكانتها وتمكين القادة من اتخاذ القرار بشكل استراتيجي وسليم يرتقي بأداء المنظمة من خلال استراتيجياته المتنوعة إضافة إلى مراجعة أداء نظيراتها من المنظمات الأخرى أي السعي إلى التميز في الأداء بصفة عامة من خلال تحدي الوضع القائم ورفع قدرات الأفراد المعرفية من خلال مختلف استراتيجيات التعلم التنظيمي.

ولقد أصبح من الضروري بل من المحتم على إدارة المؤسسات تبني تقنيات وأساليب حديثة تتوافق مع التغيرات البيئية المتسارعة وتكمن إشكالية البحث في محاولة معرفة مدى تأثير استراتيجيات التعلم التنظيمي على تحسين الأداء التنافسي بمؤسسة صيدال من خلال الإجابة على السؤال الجوهري التالي:

- **إلى أي مدىتؤثر استراتيجيات التعلم التنظيمي على تحسين الأداء التنافسي بمؤسسة صيدال فرع ولاية عنابة؟**

وتنبثق تحت هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية كالتالي:

- ما هو أثر استراتيجية التعلم التنظيمي بالتأكيد على الكفاءة على تحسين الأداء التنافسي بمؤسسة صيدال فرع ولاية عنابة؟
- ما هو أثر استراتيجية التعلم التنظيمي بالتأكيد على الإبتكار على تحسين الأداء التنافسي بمؤسسة صيدال فرع ولاية عنابة؟
- ما هو أثر استراتيجية التعلم التنظيمي بالتأكيد على التوجيهات على تحسين الأداء التنافسي بمؤسسة صيدال فرع ولاية عنابة؟
- ما هو أثر استراتيجية التعلم التنظيمي بالتأكيد على المهنية على تحسين الأداء التنافسي بمؤسسة صيدال فرع ولاية عنابة؟

فرضيات الدراسة:

استنادا إلى مشكلة الدراسة والأسئلة الفرعية يمكن صياغة الفرضيات على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التعلم التنظيمي على تحسين الأداء التنافسي بمؤسسة صيدال فرع ولاية عنابة عند مستوى دلالة (0.05)".

وينتج عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- **الفرضية الفرعية الأولى:**يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التعلم التنظيمي بالتأكيد على الكفاءة على تحسين الأداء التنافسي بمؤسسة صيدال فرع ولاية عنابة عند مستوى دلالة (0.05)؛

- **الفرضية الفرعية الثاني:**يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التعلم التنظيمي بالتأكيد على الإبتكار على تحسين الأداء التنافسي بمؤسسة صيدال فرع ولاية عنابة عند مستوى دلالة (0.05)؛

- **الفرضية الفرعية الثالثة:**يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التعلم التنظيمي بالتأكيد على التوجيهات على تحسين الأداء التنافسي بمؤسسة صيدال فرع ولاية عنابة عند مستوى دلالة (0.05)؛

- **الفرضية الفرعية الرابعة:**يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التعلم التنظيمي بالتأكيد على المهنية على تحسين الأداء التنافسي بمؤسسة صيدال فرع ولاية عنابة عند مستوى دلالة (0.05).

نموذج الدراسة:

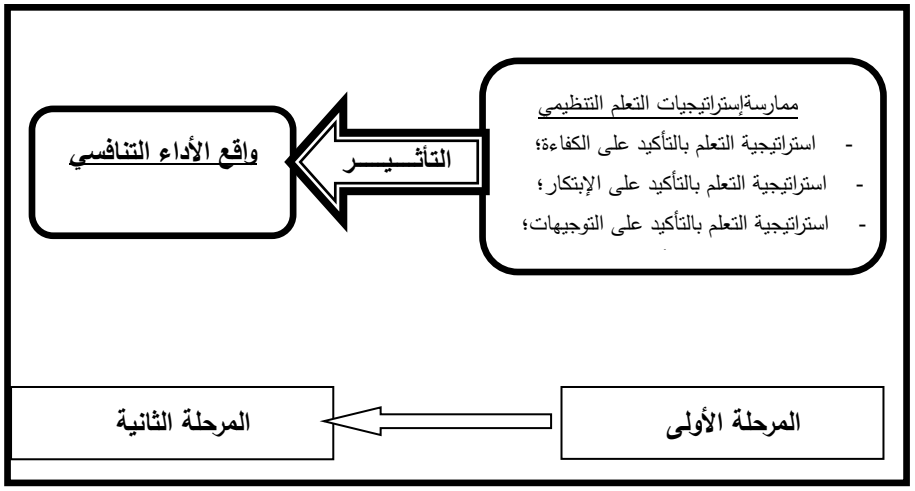
سيتم الاعتماد في هذه الدراسة على خطة تتألف من مرحلتين أساسيتين هما:

المرحلة الأولى: يتم خلالها الوقوف على واقع ممارسة استراتيجيات التعلم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؛

المرحلة الثانية: يتم خلالها الوقوف على واقع الأداء التنافسي للمؤسسة محل الدراسة ومدى تطورها بالنسبة للسنة الماضية.

ويمكن توضيح هذه المراحل من خلال نموذج الدراسة التالي:

الشكل رقم –1–: النموذج المقترح للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثتين بالإعتماد على دراسة كلا من Jashapara 2003، وبلخضر مسعودة 2017.

يتضح من خلال النموذج المقترح للدراسة أن الوقوف على مدى تأثير استراتيجيات التعلم التنظيمي على الأداء التنافسي للمؤسسة محل الدراسة وجب التعرف أولا على واقع ممارسة استراتيجيات التعلم التنظيمي من عدمه كمرحلة أولى، ثم في المرحلة الثانية يتم الوقوف على تأثير المرحلة الأولى إن وجدت على الأداء التنافسي للمؤسسة.

أهداف الدراسة:

يسعى بحثنا لتحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- التعرف على اهم استراتيجيات التعلم التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة؛
- التعرف على مستوى الاداء التنافسي بالمؤسسة محل الدراسة؛
- دراسة تأثير استراتيجيات التعلم التنظيمي على الأداء التنافسي في المؤسسة محل الدراسة؛
- تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات لتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة محل الدراسة خاصة والمؤسسة الجزائرية عامة بالاعتماد على استراتيجيات التعلم التنظيمي.

أهمية الدراسة:

- تعد استراتيجيات التعلم التنظيمي من بين أهم المواضيع الحديثة التي دخلت مجال إدارة الأعمال غير أنها لم تحظى بالاهتمام الكافي من قبل الباحثين؛
- تبرز أهمية الموضوع في محاولة ربط استراتيجيات التعلم بالأداء التنافسي للمؤسسة والذي يعد مؤشرا ومطلبا رئيسيا يستدل به في نجاح المؤسسة أو فشلها.

- تبرز أهمية الدراسة في إمكانية إفادة المؤسسة محل الدراسة من النتائج المتوصل لها ومجموعة التوصيات والاقتراحات المقدمة من طرف الباحث لتحسين أدائها التنافسي بالاعتماد على استراتيجيات التعلم التنظيمي.

منهج الدراسة:

يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى أهدافه المحددة من قبل الباحث، ويقوم هذا المنهج على الجمع بين الدراسة المكتبية والدراسة الميدانية:

الدراسة المكتبية: تسعى إلى جمع المادة العلمية ذات الصلة بموضوع البحث من خلال الاطلاع على الكتب والمراجع العربية والأجنبية والرسائل والدوريات والمقالات ومطبوعات المؤتمرات والتقارير والبحوث والانترنت.

الدراسة الميدانية: تسعى إلى اختيار مدى صحة فروض البحث من خلال استقصاء أراء كل من الإداريين العاملين في مؤسسة صيدال فرع ولاية عنابة، وذلك من خلال جمع البيانات بواسطة الاستبانة ومن ثم تفريغها وتحليلها.

أولا: الإطار النظري للدراسة

I. التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة

يعتبر كلا من مصطلح التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة من أهم المصطلحات التي حظيت بانتشار واسع خلال السنوات القليلة الماضية، ولاقت تفاعلا من قبل الباحثين لدراسة مثل هذه المواضيع كونها تمثل الضربة القاضية للتميز ومن خلال هذا العنصر سنحاول التطرق لأهم ما جاء حول هذين المفهومين.

1 . مفهوم التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة:

مع اشتداد المنافسة في ميدان الأعمال وازدياد حالة عدم التأكد البيئي لم يعد ممكن العمل بطريقة فعالة ومبتكرة لذلك طرح مفهوم التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة كوسيلة لتكيف نفسها مع المستجدات والظروف الطارئة والفوز بمرادها وتحقق أهدافها.

1.1. تعريف التعلم التنظيمي:

يعد التعلم التنظيمي مصطلحا حديثا في الفكر الإداري، وقد ظهرت محاولات عديدة لتحديد مفهومه لذا سنتطرق في هذا العنصر لأهم مفاهيمه.

حسب Marsick (1994) التعلم التنظيمي هو: "عملية تمكن المنظمة من إدارة التغيير في الهيكل بكل سهولة؛ فهي تساعد الأفراد والجماعات على الوصول إلى جميع المعلومات من خلال وضوح

شديد مما يساعد على صنع واستخدام الذاكرة التنظيمية والهيكل والثقافة من أجل تحقيق الأهداف أو الأهداف الاستراتيجية" (Hassan and all, 2011, p .739)

ووفقا لـ (1991Huber) "فالتعلم التنظيمي يتكون من أربعة بنيات: الحصول على المعلومة، توزيع المعلومة، تفسير المعلومة، والذاكرة التنظيمية." (Fattah and all, wp, p. 290)

ومن هنا يمكن القول أن التعلم التنظيمي هو عملية تسعى المنظمات من خلالها إلى تحسين قدراتها وتطوير ذاتها وتفعيل علاقاتها من بالبيئة المحيطة بها من خلال التكيف مع مختلف التغيرات الحاصلة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

2.1. تعريف المنظمة المتعلمة:

يعتبر الباحث الأمريكي" Peter Senge "أو لمن أرسى مبادئ المنظمة المتعلمة من خلال كتابه "disciplin the fifth "سنة 1990 حيث عرفها أنها: "المؤسسة التي يعمل فيها الجميع بشكل مستقل ومتعاون على تطوير قدراتهم باستمرار من أجل تحقيق النتائج التي يرغبونها ، وهي التي تسعى إلى تطوير أنماط جديدة للتفكير، وتضع لها مجموعة من الأهداف والطموحات الجماعية ،حيث يتعلم أفرادها باستمرار وبشكل جماعي".(روابحية، د ت، ص.122)

ويمكن تحديد تعريف أخر للمنظمة المتعلمة على أنها المنظمة التي تتدرج أبعادها في النقاط التالية: (الكساسبة وأخرون، 2009، ص. 22)

- الإيمان بالّتعلم؛
- تكامل مصادر الّتعلم؛
- التشارك المعرفي؛
- التفكير النظمي؛
- بناء ذاكرة تنظيمية؛
- ترجمة التعلم إلى واقع.

2. أهمية التعلم التنظيمي:

تبرز أهمية التعلم التنظيمي في كونه الطريق الوحيد لنشر المعرفة داخل المؤسسة، فلا تكون حكرا على فرد دون غيره أو مجموعة دون الأخرى، فهو يحول المؤسسة بأسرها إلى آلة تعلم مستمر ومرن في أي وقت وفي أي مكان وعلى جميع المستويات، وتكمن أهنيته داخل المؤسسة فيمايلي:(جحيق، عبيدات، 2014، ص. 96)

- اكتساب الموارد البشرية معارف ومهارات واتجاهات سلوكية جديدة ومتنوعة تمكنها من أداء أعمال جديدة في المستقبل؛

- رفع كفاءة المؤسسة الإنتاجية وفاعليتها التنظيمية؛
- تدعيم القدرة على الإبداع والابتكار لدى الموارد البشرية؛
- تحقيق التعاون والمشاركة بين أعضاء المنظمة في إعداد كفاءات جديدة من خلال نقل الأفكار وتقاسم الممارسات العملية؛
- خلق علاقات تفاعلية بين الكفاءات المتوفرة.

3. استراتيجيات التعلم التنظيمي:

بشكل عام تتمثل استراتيجيات التعلم التنظيمي فيما يلي:(بلخضر، 2017، ص. 160)

أ. استراتيجية التعلم بالتأكيد على الكفاءة: Lerning strategy forused on efficiency

تركز على إنجاز العمل بشكل صحيح من المرة الأولى ودون أخطاء مما يؤدي إلى تقليل التكاليف، كما تقوم الإدارة بتشجيع العاملين على الإعتراف بأخطائهم والاستفادة منها.

ب. استراتيجية التعلم بالتأكيد على الإبتكار: Lerning strategy forused on innovetion

تشير إلى حث العاملين على التفكير واكتشاف طرائق جديدة لإنجاز الأعمال، مما يتطلب توفير مناخ مناسب والمساعد على المنافسة وتبادل وجهات النظر بين العاملين.

ج. استراتيجية التعلم بالتأكيد على التوجيهات: Lerning strategy forused on direction

تتعلق بمدى الاهتمام بالتعلم التنظيمي على المدى البعيد من خلال معرفة العاملين لأنشطة المؤسسة ومشاركة الأخرين وجهات نظرهم فضلا على معرفتهم بتوجهاتها الاستراتيجية.

د. استراتيجية التعلم بالتأكيد على المهنية: Lerning strategy forused on proficiency

تركز هذه الاستراتيجية على إكتساب العاملين مهارات من خلال التدريب المستمر.

II. الأداء التنافسي

1. مفهوم الأداء:

من الصعب إعطاء تعريف بسيط ومحدد للأداء وهذا نظرا لاستخدامه على نطاق واسع في ميدان الأعمال هذا من جهة ،ولتعدد الزوايا التي ينظر إليه من جهة أخرى ، والأداء يتنوع لعدة أنواع لكن رغم ذلك إلا أن مجموعة العوامل التي تؤثر على كل هذه الأنواع واحدة.

ويعود الأصل اللغوي لكلمة الأداء إلى الكلمة الإنجليزية performe to وتعني أنجز عملا ضخما ،قام بوظيفة مهمة معينة ،أدى واجبا(إدريس، الغائبي، 2009، ص. 39).

كما عرف الأداء أيضا بأنه: "محصلة قدرة المؤسسة في استغلال مواردها كافة وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها ، فالأداء هو دالة لأنشطة المؤسسة كافة وهو المرآة التي تعكس وضع المؤسسة من جوانبها المختلفة ، وهو الفعل الذي تسعى أطراف المؤسسة لتعزيزه، وبالتالي فإن الأداء يعكس نجاحاً وفشلا لمؤسسة ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها".(بوقابة، 2011، ص. 74)

أما Françoise Giraud فقد عرف الأداء بأنه يمثل الثنائية (تكلفة،قيمة) فهو يرى أن مفهوم الأداء توسع وذلك بالنظر إلى تعدد وتنوع مجالاته ،فهو يشمل في آن واحد تدنية التكاليف وإنتاج القيمة ،فحسب رأيه فإن المؤسسة التي تحقق المردودية والمتميزة بأداء عالي هي تلك المؤسسة التي تستطيع أن تنجز وتحقق مختلف أنشطتها وأعمالها بكفاءة وفعالية عالية ،أي أنها تتحكم في تكاليفها من جهة، من جهة أخرى تقوم بإنتاج القيمة ،إن المؤسسة القادرة على تلبية احتياجات عملائها وإرضائهم تقديم الخدمة أو السلعة المطلوبة وذات النوعية الجيدة ،تقديم الطلبية في التاريخ المحدد ،القيام بأداء الخدمات المطلوبة في الآجال المحددة...الخ،بدون أن تأخذ بعين الاعتبار التكاليف التي تكبدتها فحتما هذا سيعود عليها بالخطر خاصة في المدى البعيد، وبالتالي يجب على المؤسسة أن تقوم بإنتاج القيمة لكن بالأخذ بعين الاعتبار تدنيه التكاليف في كل الأعمال اليومية التي تقوم بها. (Francois et d'autre, 2004, p. 68-69)

2. مفهوم الأداء التنافسي

يرتبط هذا النوع من الأداء بالبيئة التنافسية للمؤسسة ،حيث يجسد الأداء التنافسي النجاح الذي ينتج ليس فقط من أنشطة وعمليات المؤسسة وإنما أيضا من قدرة هذه الأخيرة على التكيف والاندماج في المناخ التنافسي الذي يميز قطاعها الذي تنشط فيه. وتجدر الإشارة إلى أنه ضمن أي قطاع نجد مجموعة من المؤسسات لها خصائص مشتركة وتواجهها خيارات متشابهة، لذلك فتحليل الأداء يعتمد على دراسة مجموب الارتكاز عدد من الأبعاد أهمها: درجة التخصص، سياسة التسعير، طرق التوزيع، الخدمات الملحقة، التحكم في التكنولوجيا...الخ.(ريغة، 2014، ص ص. 12-13)

وقد أشار العالم Simon إلى أن الأداء التنافسي هو: "قدرة المؤسسة على استخدام مواردها وإمكانياتها المادية والبشرية والمعرفية بالطريقة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها المتمثلة في البقاء والنمو."(النسور، 2009، ص 46)

3. مؤشرات تقييم الأداء التنافسي:

وقد حددSimon عدة مجالات لتقييم الأداء التنافسي هي على النحو التالي:(النسور، 2009، ص. 46-47)

- ✓ **الحصة السوقية:** وهي تشير إلى نسبة الأعمال والمبيعات للمؤسسة على حجم الاعمال والمبيعات في السوق، بحيث تتم مقارنة تلك المؤسسة بالمؤسسات الكبيرة والمتميزة.

- ✓ **الربح:** وهو من أهم المؤشرات التي تقيس الأداء التنافسي للمؤسسة وعادة ما يتم حسابه من خلال العائد على الاستثمار ويتم حسابه عن طريق نسبة الأرباح إلى إجمالي الاستثمارات.
- ✓ **الإنتاجية:** وهي من أدق مقاييس أداء المؤسسات وهي مؤشر يتمثل في العلاقة ما بين مدخلات المؤسسة ومخرجاتها، وهي تعبر عن الاستخدام الأمثل للموارد (عناصر الإنتاج).

III. علاقة التعلم التنظيمي واستراتيجياته بالأداء التنافسي:

لاشك أن هنالك علاقة مباشرة بين التعلم التنظيمي، إذ أن الهدف من التعلم التنظيمي هو تحسين الأداء وتطويره بهدف التغلب على مشكلات العمل، فضلا عن زيادة الإنتاجية والربحية ،من خلال تغيير سلوكات العاملين لديها وزيادة مهاراتهم المختلفة ومحاولة إكسابهم سلوكات جديدة وحثهم على التفكير الإيجابي والإبداع وإكسابهم المرونة الكافية في التعامل مع مشكلات العمل المتغيرة باستمرار.

1. المنظمة المتعلمة وتحسين أدائها التنافسي(صقر،2003، ص.128)

حتى تصبح المنظمات العامة قادرة على الإطلاع بدورها الجديد يجب أن يتسم جهازها الإدارى بالتعلم المستمر وأن تتأكد بأن العاملين بها يتعلمون ويشاركون بأقصى طاقاتهم.

ولعل من أهم الفوائد التي تعود على المنظمة من عملية إدارة الأداء تكمن في دعمه العلاقات العمل بين العاملين والمشرفين والتي تسفر عن عملية التعلم الجماعي والمستمر.

ولكي تستطيع المنظمات العامة التحول من الضعف الإداري إلى التميز في إدارة الأداء الإداري عليها أن تتبنى مفاهيم المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي إذ أن تطوير الميزة التنافسية من خلال استراتيجيات فعالة للعاملين أصبح محور تركيز هامة للمؤسسات العامة والخاصة على السواء ومع زيادة التوجه نحو المنظمات المسطحة وانسياب الهياكل التنظيمية وتوافر المرونة في المهارات والقدرات البشرية أصبح هنا كحاجة ملحة للتعلم المستمر والاستفادة من الخبرات الذاتية وخبرات الآخرين وتكوين معاقل واستخدام مداخل إدارة المعرفة لتحقيق طفرة التميز في الأداء.

2. دور استراتيجيات التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي للمنظمة

تفترض الدراسات أن التعلم التنظيمي يحسن أداء المنظمة من خلال تحسين قدرات العاملين وإطلاق طاقاتهم ومعارفهم وتلافي العيوب وتطوير طرق العمل واستحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية تحقق للمنظمة سبقا على غيرها وخلق ميزة تنافسية هذا من جهة، وتسعى استراتيجيات التعلم التنظيمي من جهة ثانية إلى إجراء تحسينات تنظيمية باستخدام معارف العلوم السلوكية،حيث تعتبر استراتيجيات التعلم التنظيمي أساس لرفع كفاءة أداء المنظمة، كونها تساهم فيرفع ثقة المرؤوسين بأنفسهم وتفويضهم سلطات إنجاز الأعمال والمهام ،والذي يجعلهم يقبلون على العمل وتزيد معدلات رضاهم الوظيفي وولائهم وانتمائهم، مما ينعكس هذا الأخير على تحسين أداء الوظيفي للمنظمة، فالهدف الأسمى

من تطبيق استراتيجيات التعلم التنظيمي هو تحسين آليات حل المشاكل التنظيمية المعقدة التي تعاني منها المنظمة بهدف جلب بيئة مناسبة للإبتكار والإبداع بين العاملين وخلق ثقافة تنظيمية محفزة للتعلم بتوظيف المعرفة السلوكية والعلمية المتاحة وتطبيق تقنيات التدخل والتجريب بهدف تحسين الإنتاجية وزيادة حصتها السوقية وبالتالي تحسين أدائها التنافسي.

ثانيا: الإطار الميداني للدراسة

I. دراسة ميدانية لمؤسسة صيدال:

بعد التأكيد على تأثير استراتيجيات التعلم التنظيمي على الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال من الجانب النظري المعرفي، سيتم اختبار هذه الفرضية على أرض الواقع من خلال دراسة ميدانية في مؤسسة صيدال الجزائرية فرع ولاية عنابة.

1. مجتمع وعينة الدراسة

1.1. مجتمع الدراسة: يمثل مجتمع الدراسة مجموعة من عمال التحكم والإداريين في مؤسسة صيدال فرع ولاية عنابة والبالغ عددهم 112 عاملا، بناءا على المعلومات المتحصل عليها من المؤسسة.

2.1. عينة الدراسة: من أجل القيام بهذه الدراسة اعتمدنا على عينة قدرها 30 فردا سحبت بطريقة عشوائية، وتكون النتائج فيما بعد عامة على باقي الأفراد داخل مؤسسة صيدال، وقد تم استرجاع جميع الاستمارات المدفوعة.

2. أساليب التحليل الإحصائي

لأغراض التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة، فقد تم اعتماد بعض المؤشرات الإحصائية وهي:

- معامل الثبات Alpha cronbachللتعرف على مدى التناسق الداخلي للعبارات المكونة لمقاييس الدراسة؛
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لتحديد الأهمية النسبية لاستجابات عينة الدراسة تجاه أبعاد محاور الدراسة؛
- الانحدار المتعدد لمعرفة مدى تأثير استراتيجيات التعلم التنظيمي على الأداء التنافسي للمؤسسة محل الدراسة.

3. الإختبار الإحصائي لصلاحية أداة الدراسة

1.3. أداة الدراسة: تم استخدام استمارة مكونة من ثلاثة محاور، تمحور الأول حول الخصائص الشخصية والوظيفية حول مفردات الدراسة، أما الثاني فخصص لاستراتيجيات التعلم التنظيمي، أما المحور الثالث فخصص للأداء التنافسي من خلال طرح أسئلة حوله، وقد اعتمدنا في المحورين الأخيرين

على مقياس ليكارت الخماسي الذي تتفاوت درجاته حسب درجة الموافقة لكل فقرة من فقرات المحورين كالتالي: موافق بشدة (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق بشدة (1).

تقسم أداة الدراسة إلى قسمين هما:

2.3. صدق أداة الدراسة: للتحقق من صدقها عرضت الاستمارة على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص لإبداء آرائهم، وبناءا على ما اقترحوه من تعديلات فقد قمنا بتعديل صياغة بعض العبارات وحذف البعض الأخر، وقد أجاب عمال مؤسسة صيدال فرع ولاية عنابة عن هذه الإستمارة وفقا لتقدير خماسي.

3.3. ثبات أداة الدراسة:للتحقق من درجة ثبات الأداة وزعت على عينة قدرها 30 عاملا بالمؤسسة محل الدراسة، وحسب معامل الثبات ألفا كرومباخ فإن نتائج هذا الإختبار وضحت في الجدول التالي:

الجدول 1: يوضح قيمة معامل ألفا كرونباخ

العدد الإجمالي للعبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق= الجذر التربيعي لمعامل ألفا
24	0.635	0.796

المصدر: من إعداد الباحثتين بالاعتماد على مخرجاتSPSS

يلاحظ من الجدول رقم 02 أن قيمة معامل Alpha de Cronbachأكبر من 60% والمقدرة بـ (0.635) وهذا ما يدل على ثبات الاستبيان، بالإضافة إلى أن الجذر التربيعي لمعامل Alpha de Cronbach (0.796) وهذا ما يؤكد صدق الاستبيان، ومنه يمكننا الاعتماد على أداة الدراسة (الاستبيان) لتحليل النتائج والإجابة على الأسئلة واختبار الفرضيات.

4. نتائج الدراسة ومناقشتها

1.4. خصائص العينة

الجدول الآتي يوضح كيفية توزيع أفراد العينة بحسب الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة، الوظيفة وحالة المنصب كما يلي:

الجدول 2: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديمغرافية

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	17	56.7
	أنثى	13	43.3
السن	من 20 إلى 30 سنة	13	43.3
	من 31 إلى 40 سنة	13	43.3
	من 41 إلى 50 سنة	4	13.3

المستوى الدراسي	متوسط	8	26.7
	ثانوي	4	13.3
	جامعي	18	60.0
الأقدمية	أقل من 5 سنوات	5	16.7
	من 5 إلى 10 سنوات	14	46.7
	أكثر من 10 سنوات	11	36.7
الوظيفة	إدارة تنفيذية	10	33.3
	إدارة وسطى	10	33.3
	إدارة عليا	10	33.3
حالة المنصب	دائم	30	100

المصدر: من إعداد الباحثتين بالاعتماد على مخرجاتSPSS

يشير الجدول أعلاه إلى بعض الخصائص الشخصية للعاملين عينة الدراسة، حيث بلغ عدد الذكور 17 عاملا وبنسبة 56.7%من حجم العينة، أما الإناث فقد بلغ عددهم 13 وبنسبة 43.3%، ومن حيث العمر فكانت الغالبية للفئتين العمريتين من (20 إلى 30 سنة) ومن (31 إلى 40 سنة)بعدد 26 عاملا وبنسبة 86.6%. فيما يتعلق بالمستوى الدراسي فإن غالبية العاملين هم من حملة شهادات جامعية بعدد بلغ 18 عاملا وبنسبة 60%، أما من حيث الوظيفة فكان هناك توازن بين عدد العمال في جميع الإدارات حيث أخذ كل منها 10 مناصب أي بنسبة 33.3%، وفي الاخير فقد لوحظ أن جميع العمال محل الدراسة يشغلون مناصب دائمة أي بنسبة 100%.

2.4. عرض وتحليل البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة:

من خلال هذا المطلب سنتناول التحليل الإحصائي لنتائج إجابات أفراد عينة الدراسة باستخدام كلا من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الأثر لكل عبارة، وقد تم عرض النتائج عبر محورين كالتالي:

المحور الأول: استراتيجيات التعلم التنظيمي:

ومن أجل معرفة درجة ممارسة مؤسسة صيدال لإستراتيجيات التعلم التنظيمي، قمنا بتقسيم هذا المحور لأربعة أبعاد وهي: استراتيجية التعلم بالتأكيد على الكفاءة، استراتيجية التعلم بالتأكيد على الإبتكار، استراتيجية التعلم بالتأكيد على التوجيهات، استراتيجية التعلم بالتأكيد على المهنية، والموضحة في الجدول التالي:

الجدول 3: يوضح المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية حول مدى ممارسة استراتيجيات التعلم التنظيمي في المؤسسة

استراتيجيات التعلم التنظيمي	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية	المستوى
استراتيجية التعلم بالتأكيد على الكفاءة	3.658	0.480	1	مرتفع
استراتيجية التعلم بالتأكيد على الإبتكار	3.308	0.494	2	متوسط
استراتيجية التعلم بالتأكيد على التوجيهات	3.233	0.520	3	متوسط
استراتيجية التعلم بالتأكيد على المهنية	3.083	0.647	4	متوسط
المحور الأول ككل	3.320	0.327		متوسط

المصدر: من إعداد الباحثتين بالاعتماد على مخرجاتSPSS

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه إلى أن المتوسط الكلي لأبعاد استراتيجيات التعلم التنظيمي كان متوسطا حيث بلغ (3.32) وبانحراف معياري يقدر بـ (0.327) لأن جميع المتوسطات سجلت درجة متوسطة باستثناء بعد استراتيجية التعلم بالتأكيد على الكفاءة، والذي سجل متوسط حسابي قدر بـ (3.658) محتلا بذلك المرتبة الأولى، وهذا يدل أن مؤسسة صيدال تولي اهتماما كبيرا بآداء أعمالها بشكل كفؤ وفعال، وتركز على إنجاز العمل بشكل صحيح من المرة الأولى، أما المرتبة الأخيرة من حيث درجة الأهمية فكانت لبعد استراتيجية التعلم بالتأكيد على المهنية حيث قدر المتوسط الحسابي لها بـ (3.083)وبانحراف معياري (0.327) وهذا يدل على أن المؤسسة لا تولي الإهتمامبإكتساب العاملين مهارات من خلال التدريب المستمر.

المحور الثاني: الأداء التنافسي

ويتضمن هذا المحور أهم العبارات حول مؤشرات الأداء التنافسي ومدى توفرها في المؤسسة بالاعتماد على إجابات عمالها والموضحة في الجدول التالي:

الجدول 4 : يوضح المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية حول الأداء التنافسي للمؤسسة

الفقرات	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية	المستوى
Y_1	4.27	0.521	1	مرتفع
Y_2	2.75	1.165	7	متوسط
Y_3	3.60	0.814	3	مرتفع
Y_4	3.17	1.053	5	متوسط
Y_5	3.00	0.947	6	متوسط
Y_6	3.47	1.008	4	متوسط

Y_7	3.87	0.681	2	مرتفع
Y_8	2.07	0.740	8	منخفض
المحور الثاني ككل	3.250	0.439		متوسط

المصدر: من إعداد الباحثتين بالاعتماد على مخرجاتSPSS

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه إلى أن المتوسط الحسابي الكلي للمحور الثاني المتعلق بالأداء التنافسي كان متوسطا حيث بلغ (3.25) وبانحراف معياري يقدر بـ (0.439)لأن أغلبية المتوسطات سجلت درجة متوسطة باستثناء الفقرات Y1Y7Y3 فسجلت درجات مرتفعة، والتي سجلت متوسطات حسابية قدرت بـ (4.27)، (3.87)، (3.60) على التوالي، وهذا يدل على أن مؤسسة صيدال ازداد عائدها على الإستثمار مقارنة بالسنة الماضية، بالإضافة إلى أن النسبة المخصصة للإنفاق على التكنولوجيا كانت أعلى من السنة الماضية وهذا دليل على أن المؤسسة في تطور ملحوظ تكنولوجيا، كذلك فالمؤسسة حققت حصة سوقية أكبر مقارنة بالسنة الماضية مما يدل على قدرتها على تحسين أدائها التنافسي، أما المرتبة الأخيرة من حيث درجة الأهمية فكانت للفقرة الأخيرة Y8 والتي سجلت درجة ضعيفة حيث قدر المتوسط الحسابي لها بـ (2.07)وبانحراف معياري (0.439)وهذا يدل على أن المؤسسة لم تحقق أي تقدم في خلق مهارات جديدة بل بقيت كما كانت في السنة الماضية.

3.4. اختبار فرضيات الدراسة

1.2.4. تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة

على اعتبار هذه الدراسة تبحث عن أثر استراتيجيات التعلم التنظيمي على الأداء التنافسي في المؤسسة محل الدراسة، كان علينا دراسة علاقة الارتباط بين المتغيري بالاعتماد على معامل الارتباط سبيرمان والذي يمكن توضيح نتائج تحليله من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 5: يوضح العلاقة بين استراتيجيات التعلم التنظيمي والأداء التنافسي

الأداء التنافسي / استراتيجيات التعلم التنظيمي	معامل الارتباط سبيرمان	مستوى الدلالة
بعد استراتيجية التعلم بالتأكيد على الكفاءة	0.477	0.008
بعد استراتيجية التعلم بالتأكيد على التركيز	0.207	0.272
بعد استراتيجية التعلم بالتأكيد على التوجيهات	−0.042	0.824
بعد استراتيجية التعلم بالتأكيد على المهنية	0.292	0.118
استراتيجيات التعلم التنظيمي	0.058	0.058

المصدر: من إعداد الباحثتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يظهر لنا أن هناك ارتباط بين البعد الأول والأداء التنافسي للمؤسسة محل الدراسة، حيث قدر مستوى دلالته بـ (0.008) وهو أقل من مستوى المعنوية(0.05)في حين أنه لم نجد علاقة بين الأبعاد الأخر والأداء التنافسي في هذه المؤسسة وذلك راجع لعدم وجود دلالة إحصائية لمعامل الارتباط الذي جاء ضعيفا ومستوى الدلالة كان أكبر من (0.05)، لذلك يمكن أن نستنتج أن هناك علاقة بين الأداء التنافسي وبعد استراتيجية التعلم بالتأكيد على الكفاءة فقط في هذه المؤسسة.

2.2.4. نموذج الانحدار المتعدد: يستعمل نموذج الانحدار من أجل تفسير التغيرات التي تحصل على المتغير التابع والتي ترجع بالأساس إلى التغيير في المتغير المستقل، والجدول الموالي يلخص نتائج الانحدار:

الجدول رقم 6: يوضح نتائج اختبار أثر استراتيجيات التعلم التنظيمي على الاداء التنافسي للمؤسسة

الفرضيات	درجة التأثير B	اختبار T	مستوى الدلالة Sig	النتيجة
الفرضية الفرعية الأولى	0.365	2.300	0.029	مقبول
الفرضية الفرعية الثانية	0.123	0.743	0.464	غير مقبول
الفرضية الفرعية الثالثة	0.056	0.350	0.729	غير مقبول
الفرضية الفرعية الرابعة	0.144	1.149	0.260	غير مقبول
الفرضية الرئيسية	0.441	1.846	0.075	غير مقبول

المصدر: من إعداد الباحثتين بالاعتماد على مخرجات spss

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التعلم التنظيمي بالتأكيد على الكفاءة على تحسين الأداء التنافسي بمؤسسة صيدال فرع ولاية عنابة عند مستوى دلالة (0.05)؛

يظهر الجدول أعلاه نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الأولى، والذي افترضنا ان هناك تأثير لتطبيق استراتيجية التعلم بالتأكيد على الكفاءة على الأداء التنافسي، إذ بلغت قيمة التأثير B 0.365 كما اشارت قيمة اختبار T إلى أهمية هذا التأثير والبالغة 2.30 وبمستوى دلالة 0.029، واستنادا على هذه النتيجة يمكن قبول الفرضية الفرعية الأولى.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التعلم التنظيمي بالتأكيد على الإبتكار على تحسين الأداء التنافسي بمؤسسة صيدال فرع ولاية عنابة عند مستوى دلالة (0.05)؛

يظهر الجدول أعلاه نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية، والذي افترضنا ان هناك تأثير لتطبيق استراتيجية التعلم بالتأكيد على الإبتكار على الأداء التنافسي، إذ بلغت قيمة التأثير B 0.123 كما

اشارت قيمة اختبار T إلى أن هناك تأثير ضئيل جدا حيث قدر بـ 0.74 وبمستوى دلالة 0.46 والذي هو أكبر من مستوى المعنوية 0.05، واستنادا على هذه النتيجة يمكن **نفي الفرضية الفرعية الثانية.**

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التعلم التنظيمي بالتأكيد على التوجيهات على تحسين الأداء التنافسي بمؤسسة صيدال فرع ولاية عنابة عند مستوى دلالة (0.05)؛

يظهر الجدول أعلاه نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة، والذي افترضنا ان هناك تأثير لتطبيق استراتيجية التعلم بالتأكيد على التوجيهات على الأداء التنافسي، إذ بلغت قيمة التأثير B 0.144 كما اشارت قيمة اختبار T إلى أن هناك تأثير ضئيل جدا حيث قدر بـ 0.35 وبمستوى دلالة 0.72، والذي هو أكبر من مستوى المعنوية 0.05، واستنادا على هذه النتيجة يمكن **نفي الفرضية الفرعية الثالثة.**

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التعلم التنظيمي بالتأكيد على المهنية على تحسين الأداء التنافسي بمؤسسة صيدال فرع ولاية عنابة عند مستوى دلالة (0.05)؛

يظهر الجدول أعلاه نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة، والذي افترضنا ان هناك تأثير لتطبيق استراتيجية التعلم بالتأكيد على التوجيهات على الأداء التنافسي، إذ بلغت قيمة التأثير B 0.056 كما اشارت قيمة اختبار T إلى أن هناك تأثير ضئيل جدا حيث قدر بـ 1.84 وبمستوى دلالة 0.075، والذي هو أكبر من مستوى المعنوية 0.05، واستنادا على هذه النتيجة يمكن **نفي الفرضية الفرعية الثالثة.**

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التعلم التنظيمي على تحسين الأداء التنافسي بمؤسسة صيدال فرع ولاية عنابة عند مستوى دلالة (0.05)؛

يظهر الجدول أعلاه نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية، والذي افترضنا ان هناك تأثير لتطبيق استراتيجيات التعلم التنظيمي على الأداء التنافسي، إذ بلغت قيمة التأثير B 0.441 كما اشارت قيمة اختبار T إلى أن هناك تأثير قدر بـ 0.35 وبمستوى دلالة 0.72 والذي هو أكبر من مستوى المعنوية 0.05، واستنادا على هذه النتيجة يمكن **نفي الفرضية الرئيسية.**

خاتمة:

من خلال دراستنا النظرية فقد تبين لنا أن لاستراتيجيات التعلم التنظيمي أثر على تحسين الأداء بصفة عامة وعلى الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال بصفة خاصة، مما يمكن هذه الأخيرة من تحقيق أهدافها وضمان بقائها واستمراريتها في قطاع نشاطها، كما تبين من خلال الجانب التطبيقي للدراسة واستعراضنا لأهم نتائج التحليل الوصفي واختبار الفرضيات فقد توصلنا إلى مجموعة من النتائج حول المؤسسة محل الدراسة والتي سيتم عرضها ومناقشتها فيما يلي:

النتائج:

- هناك اهتمام متقارب وبدرجات معقولة من قبل مؤسةصيدال فرع ولاية عنابة بتطبيق استراتيجيات التعلم التنظيمي، وأعلى مستوى اهتمام كان لإستراتيجية الكفاءة، ويمكن النظر إلى هذه النتيجة بمنطقية وذلك لطبيعة النشاط الذي تقوم به المؤسسة محل الدراسة فهي تعتمد على الكفاءة في إنتاج الأدوية وتسويقها والتي من الضروري أن تقدم بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية لحساسية مجال عملها الذي يخص حياة الفرد.

- هناك ضعف الإهتمام بإستراتيجية التأكيد على المهنية والتي جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية ومقارنة بباقي الإستراتيجيات، وهذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة لا تولي الإهتمام بإكتساب العاملين مهارات من خلال التدريب المستمر، ويمكن أن يرجع السبب في ذلك إلى الميزانية المخصصة للتدريب والتي تشكل عائق على المؤسسة لتوفير برامج تدريب مستمرة مع أن هذه الأخيرة أصبحت إجبارية لنجاح أي مؤسسة وبقائها في عالم يسوده كل هذا التغير والتجديد.

- ازدياد عائد المؤسسة على الإستثمار مقارنة بالسنة الماضية، بالإضافة إلى أن النسبة المخصصة للإنفاق على التكنولوجيا كانت أعلى من السنة الماضية وهذا دليل على أن المؤسسة في تطور ملحوظ تكنولوجيا ونتوقع ارتفاع اكبر في مردودها؛

- حققت مؤسسة صيدال حصة سوقية أكبر مقارنة بالسنة الماضية وهذا راجع إلى ما تشهده من تطور في منتجاتها والتي تعد السبيل الأهم في كسب ثقة الزبائن للحصول على الأدوية، وبالتالي قدرتها على تحسين أدائها التنافسي؛

الاقتراحات:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج؛ يمكن تقديم الإقتراحات التالية والتي تجعل مؤسسة صيدال بصفة خاصة والمؤسسة الجزائرية بصفة عامة في وضع تنافسي أفضل وأداء أحسن:

- يتوجب على المؤسسة محل الدراسة أن تراعي الدور الهام لاستخدام استراتيجيات التعلم التنظيمي، وذلك لما لها من أهمية ودور فعال في توضيح مصير المؤسسة وبقاءها ونموها؛

- على المؤسسة زيادة الإهتمام بالإبتكار والتجديد المستمر والبحث عن الأفكار والأساليب الجديدة؛

- ضرورة الاستمرار بتأكيد المؤسسة على المهنية وزيادة مستوى تدريب العاملين وتوفير ميزانية معتبرة لمثل هذه البرامج كونها السبيل الأهم في كسب المهارات وتطويرها؛

- تحفيز وتوعية الأفراد العاملين بأهمية التعلم التنظيمي وأنها ليست تحدي لهم بقدر ما هي أداة فعالة للرفع من أدائهم وتسهيل مهامهم؛

- تعميق مفهوم التعلم وأهميته لدى العاملين، من خلال تحفيز الذات على الإبداع والإبتكار وخلق الافضل؛

- العمل على خلق جو يسوده الحوار والنقاش، وتبني الأفكار المقدمة من طرف العاملين بهدف التأسيس لثقافة جديدة ألا وهي ثقافة التعلم من الأخرين؛

- العمل على زيادة استخدام العمال لوسائل أخرى للتعلم وقت العمل، مثل الاعتماد على الانترنت، الإبتكار التكنولوجي، التدريب الالكتروني، الملاحظة، وغيرها.

- ضرورة دراسة البيئة التنافسية المحيطة بالمؤسسة ومعرفة مختلف التغيرات الحاصلة ومواكبتها للفرار من تهديد المنافسين والعجز، مستعينة في ذلك على أهم الأساليب التي بإمكانها تطوير أدائها التنافسي؛

- ضرورة الاستمرار بإتيان الجديد والإنفتاح على العالم الخارجي الذي يمنح المؤسسة أكبر قدر من التنويع والمقترحات التي من شأنها الرفع من الأداء والمحافظة على البقاء.

قائمة المراجع:

أولا- المراجع بالغة العربية:

- بلخضر، مسعودة.(كانون الثاني 2017).استراتيجيات التعلم التنظيمي وأثرها في الإبداع بالمؤسسة: دراسة ميدانية في مؤسسة فرتيال بعنابة.مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات.(العدد الحادي والأربعين).

- بوقابة، زينب.(2010-2011).التدقيق الخارجي وتأثيره على فعالية الأداء في المؤسسة الاقتصادية. مذكرة لنيل شهادة الماجستير.جامعة الجزائر3: تخصص محاسبة وتدقيق0

- جحيق، عبدالمالك و عبيدات، سارة.(2014) .تأثير التشارك المعرفي في ممارسة التعلم التنظيمي في مطاحن مجمع عمر بن عمر بقالمة،مجلة المؤسسة.العدد 13. كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. عنابة:جامعة باجي مختار.

رضا، نعيجة.(2011-2012).التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه. تخصص تنظيم وعمل.باتنة:جامعة الحاج لخضر.

ريغة، أحمد الصغير.(2014/2013).تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. مذكرة لنيل شهادة الماجستير. تخصص إدارة مالية. جامعة قسنطينة 2.

صقر، هدى.المنظمة المتعلمة والتحول من الضعف الإدارة إلى التميز في إدارة الأدارة الإداري للدولة.(من 13 إلى 16 أكتوبر 2003). مؤتمر السنوي العام الرابع في الأدارة بعنوان: القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي. دمشق.

عبد الحكيم عبد الله، النسور .(2009). *الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي*. رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، اقتصاد وتخطيط، سوريا: جامعة تشرين.

محمد مفضي، الكساسبة وعبير حمود، الفاعوري، وكفاية محمد طه، عبداال.200) .تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*. المجلد 5 .(العدد1).

وائل محمد صبحي، إدريس وطاهر محمد منصوري،الغالبي. (2009). *أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن*.الطبعة الأولى. الأردن:دار وائل للنشر.

ثانيا: المراجع بالغة الأجنبية

1. Aslam Hassan Danial and JavaidTasawar and TanveerAsif and Khan Mannan and ShabbirFarooq. (May, 2011). A JOURNEY FROM INDIVIDUAL TO ORGANIZATIONAL LEARNING. (Exploring the linking bridge: Team Learning). *INTERNATIONAL JOURNAL Of ACADEMIC RESEARCH*. Vol. 3. No. 3. II Part.
2. Fattah Nazem and OmalbanineSadeghiand MonaOmidi and AllahverdiHosseinzadeh, *A Structural Equation Model of Organizational Learning Based on Leadership Style in Universities*. Department of Education. Islamic Azad University. Iran:Roudehen..
3. François Giraud and Olivier Saulpic and Carole Bonnier. (2008). Contrôle *de gestion et pilotage de la performance*. 2iéme édition.Paris :GUALINO éditeur..