

تأثير آليات بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز المناعة التنظيمية بالمنظمة

دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر لولاية سعيدة

The Effect of the Balanced Scorecard on Strengthening Organizational Immunity: A Case Study of Algeria Post (Saida Province).

أ.عثماني عبد الرحمن	د.عبد الحاكم أمينة	د.عزوز أمينة ¹
جامعة د.مولاي الطاهر، سعيدة، الجزائر otmani70droit@gmail.com	المركز الجامعي نور البشير، البيض، الجزائر a.abdelhakem@cu-elbayadh.dz	المركز الجامعي نور البشير، البيض، الجزائر a.azzouz@cu-elbayadh.dz
مخبر الدراسات القانونية المقارنة	مخبر التنمية المستدامة في مناطق الهضاب العليا والمناطق الصحراوية	مخبر التنمية المستدامة في مناطق الهضاب العليا والمناطق الصحراوية

تاريخ القبول للنشر: 2025-09-12

تاريخ الاستلام: 2025-08-27

ملخص:

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق آليات بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز المناعة التنظيمية بريد الجزائر لولاية سعيدة، ولتحقيق الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستُخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث طُبّق على عينة قوامها 161 موظفًا. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، بالاعتماد على أساليب الإحصاء الوصفي وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار الفرضيات، وتوصلت الدراسة لوجود أثر ذو دلالة إحصائية لآليات (BSC) مجتمعة على تعزيز المناعة التنظيمية، حيث فسرت أبعاد البطاقة مجتمعة ما نسبته 57.2% من التغيرات بمستوى المناعة التنظيمية، وأن بُعد العمليات الداخلية هو المحرك الأكثر تأثيراً، يليه بُعد العملاء ثم بُعد التعلم والنمو، مع تلاشي التأثير الإحصائي للبعد المالي عند إدخال الأبعاد الأخرى بالنموذج، مما يشير إلى أن الأداء المالي هو نتيجة للنجاح في الأبعاد التشغيلية الأخرى وليس سبباً مباشراً للمناعة.

الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن، المناعة التنظيمية، الحمض النووي التنظيمي.

تصنيف JEL: M10, L53, L32, J50, A23, C12.

¹ عزوز أمينة



Abstract:

This study aimed to analyze the impact of implementing Balanced Scorecard (BSC) mechanisms on enhancing organizational immunity at Algeria Post in Saïda province. Employing a descriptive-analytical approach, a questionnaire was administered to a sample of 161 employees. Data were analyzed using SPSS, utilizing descriptive statistics, simple, and multiple linear regression to test hypotheses. Key findings revealed a statistically significant positive effect of combined BSC mechanisms on organizational immunity, with the BSC dimensions collectively explaining 57.2% of the variance in organizational immunity levels. The internal processes dimension emerged as the strongest and most influential driver, followed by the customer dimension, and then learning and growth. The statistical impact of the financial dimension diminished when other dimensions were integrated into the model, suggesting that financial performance is a consequence of success in other operational dimensions rather than a direct cause of organizational immunity.

Keywords: Balanced Scorecard, Organizational Immunity, Organizational DNA.

Jel Classification: C12 ,A23 ,J50 ,L32 ,L53 ,M10 .

المقدمة:

لطالما سعت المنظمات إلى تحقيق التميز من خلال صياغة استراتيجيات مبتكرة وقياس نتائجها المالية بدقة، ومع ذلك، أثبتت التجربة أن العديد من الاستراتيجيات اللامعة تفشل ليس بسبب ضعف في الصياغة، بل بسبب عجز المنظمة عن تنفيذها، وهذا العجز غالباً ما ينبع من أمراض تنظيمية دفينّة أبرزها ثقافة تنظيمية مقاومة للتغيير، انعدامٌ للتنسيق بين الأقسام، وفجوة بين ما تكافئ عليه المنظمة وما تدّعي أنها تسعى إليه، وفي هذا السياق، يبرز مفهومان إداريان حديثان لمعالجة الأمراض التنظيمية وتحسين آليات قياس الأداء بما فيها المالية وغير المالية بالمنظمة، فالأول هو مفهوم المناعة التنظيمية (OI) الذي تم استعارته اصطلاحاً من علم الأحياء لوصف قدرة المنظمة على حماية نفسها من الانحرافات والتهديدات الداخلية و الخارجية بشكل استباقي، أما المفهوم الثاني فهو بطاقة الأداء المتوازن (BSC)، والتي تعد أداة إدارية ثورية طورها Norton & Kaplan لتجاوز مقاييس الأداء المالية قصيرة الأجل، غير أن الإشكالية تكمن في أن معظم المنظمات لا تزال ترى (BSC) كلوحة قيادة لمراقبة الأداء فقط، وليس كنظام

متكامل لبناء الصحة التنظيمية والقدرات الداخلية والخارجية للمنظمة، وعلى هذا الأساس نتوجه من خلال هذا المقال إلى سد هذه الفجوة بين المفهومين من خلال طرح السؤال الرئيسي التالي: هل يوجد أثر لتطبيق آليات بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز لبنات المناعة التنظيمية مجتمعة بما فيها (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الحمض النووي التنظيمي) بمصالح مؤسسة بريد الجزائر على مستوى ولاية سعيدة ؟

الأسئلة الفرعية: يتفرع سؤال الدراسة الرئيسي إلى الأسئلة الفرعية الآتية:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد المالي ببساطة الأداء المتوازن على تعزيز لبنات المناعة التنظيمية مجتمعة بمصالح مؤسسة بريد الجزائر على مستوى ولاية سعيدة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$)؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد العملاء ببساطة الأداء المتوازن على تعزيز لبنات المناعة التنظيمية مجتمعة بمصالح مؤسسة بريد الجزائر على مستوى ولاية سعيدة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$)؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد العمليات الداخلية ببساطة الأداء المتوازن على تعزيز لبنات المناعة التنظيمية مجتمعة بمصالح مؤسسة بريد الجزائر على مستوى ولاية سعيدة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$)؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التعلم والنمو ببساطة الأداء المتوازن على تعزيز المناعة التنظيمية مجتمعة بمصالح مؤسسة بريد الجزائر على مستوى ولاية سعيدة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$)؟

فرضيات الدراسة: تتطلب الإجابة على أسئلة الدراسة تحديد الفرضية الرئيسية والتي يتفرع عنها أربع فرضيات فرعية كما يلي :

- الفرضية الرئيسية: H_1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق آليات بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز لبنات المناعة التنظيمية مجتمعة بما فيها (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الحمض النووي التنظيمي) بمصالح مؤسسة بريد الجزائر على مستوى ولاية سعيدة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$).



الفرضيات الفرعية

H_1 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعء المالي ببطاقة الأداء المتوازن على تعزيز لبنات المنة التنظيمية مجتمعة بمصالح مؤسسة بريد الجزائر على مستوى ولاية سعيمة عند مستوى المعنوية ($0,05 \leq \alpha$).

H_1 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعء العملاء ببطاقة الأداء المتوازن على تعزيز لبنات المنة التنظيمية مجتمعة بمصالح مؤسسة بريد الجزائر على مستوى ولاية سعيمة عند مستوى المعنوية ($0,05 \leq \alpha$).

H_1 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعء العمليات الداخلية ببطاقة الأداء المتوازن على تعزيز لبنات المنة التنظيمية مجتمعة بمصالح مؤسسة بريد الجزائر على مستوى ولاية سعيمة عند مستوى المعنوية ($0,05 \leq \alpha$).

H_1 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعء التعلم والنمو ببطاقة الأداء المتوازن على تعزيز لبنات المنة التنظيمية مجتمعة بمصالح مؤسسة بريد الجزائر على مستوى ولاية سعيمة عند مستوى المعنوية ($0,05 \leq \alpha$).

نموذج الدراسة :

المتغير المستقل: بطاقة الأداء المتوازن	المتغير التابع: المنة التنظيمية
البعد المالي	مسار الأثر ←.....
بعد العملاء	
بعد العمليات الداخلية	
بعد التعلم و النمو	
	لبنة التعلم التنظيمي
	لبنة الذاكرة التنظيمية
	لبنة الحمض النووي التنظيمي

المصدر : من إعداد الباحثين

1. بطاقة الأداء المتوازن:

1.1. التعريف ببطاقة الأداء المتوازن

بطاقة الأداء المتوازن هي ترجمة للاصطلاح الانجليزي (BSC) ScoreCard Balanced الدال على نوايا، ميول وإستراتيجية المنظمة في صورة مجموعة كاملة من مؤشرات الأداء (بريش، ويحيوي، 2012، ص38)، و هي أداة مقترحة من قبل Kaplan & Norton منذ بداية التسعينيات للقرن الماضي لمراقبة و قياس الأداء بالمنظمة،

وتتميز البطاقة بضمها لمؤشرات مالية وغير مالية، كما تجمع البطاقة بين النظرة الخارجية للعملاء والعمليات الداخلية، المالية، التنظيمية، والتعليمية على مستوى المنظمة (Françoise Quairel, 2006, p12)، ويرى Norton & Kaplan أن (BSC) تشبه العقارب المؤشرة بقمرة قيادة الطائرة لأنها تزود المدراء و أصحاب القرار بالمنظمة بمعلومات معقدة في لمحة بصر، أي أن أساس العمل ببطاقة الأداء المتوازنة يشبه الأرقام والمؤشرات بقمرة القيادة للطائرة، بالنسبة للمهمة المعقدة المتمثلة في الملاحه والطيران بالطائرة، يحتاج الطيارون إلى معلومات مفصلة حول العديد من جوانب الرحلة، منها معلومات حول الوقود، سرعة الهواء، الارتفاع، الحمولة، الوجهة، وغيرها من المؤشرات التي تلخص البيئة الحالية والمتوقعة للطيران، وعليه الاعتماد على أداة واحدة يمكن أن يكون قاتلاً، و بالمثل، يتطلب تعقيد إدارة إحدى المنظمات اليوم أن يكون المدراء قادرين على رؤية الأداء بعدة مجالات و من زوايا مختلفة في آن واحد (Norton, & Kaplan, 1992, p 71).

2.1. أبعاد بطاقة الأداء المتوازن :

1.2.1. البعد المالي: يعتبر هذا البعد من الأبعاد الجوهرية بـ (BSC)، لأنه يضم جملة من مقاييس الأداء المالي التي تعكس أهداف المنظمة بالمدى القصير، و الهدف من هذه المقاييس المالية هو التحسين المستمر لأهداف المنظمة ونشاطها المالي، كما انه وبهذا البعد أكد من Norton & Kaplan على ضرورة مراعاة المرحلة الحياتية التي تمر بها المنظمة لتحديد المقاييس المالية الملائمة لها، على النحو التالي:

الجدول رقم 01: مقاييس البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن (باي، 2025، ص.77).

المراحل الحياتية لنضج المنظمة			الإستراتيجية
مرحلة النضج	مرحلة الاستقرار	مرحلة النمو	
مردودية الزبائن وتشكيلة المنتجات، نسبة الزبائن غير المربحين على إجمالي عدد الزبائن.	حصة المنظمة من الزبائن المستهدفين، نسبة الإيرادات من المنتجات الجديدة، مردودية الزبائن والمنتجات.	معدل نمو المبيعات في القطاع، نسبة الإيرادات من المنتجات أو الخدمات الجديدة أو الزبائن الجدد.	استراتيجية النمو
التكاليف الوحودية لكل وحدة إنتاج ولكل صفقة.	التكاليف الإجمالية مقارنة بالمنافسين، نسبة تخفيض التكاليف، نسبة التكاليف غير المباشرة على المبيعات.	نسبة الإيرادات على عدد العمال.	استراتيجية التكاليف



إستراتيجية الاستثمار و استخدام الأصول	نسبة الاستثمارات على المبيعات المحققة ، نسبة تكاليف الأبحاث والتطوير على المبيعات المحققة.	معدلات العائد على الأصول، نسبة استغلال الأصول.	فترة الاسترداد، الدورة التشغيلية (لطرش، الهاشي، 2016، ص 297)
--	---	--	---

1. 2. 2. بعد العملاء: يُعتبر أحد الأركان الأربعة الأساسية لـ (BSC)، وهو يمثل تحولاً جوهرياً حياداً عن التركيز التقليدي على المقاييس الداخلية والمالية وبالأساس تركيز المنظمات على جانب العملاء لكونهم المصدر الأساسي لإيراداتها ففهمهم وتلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم بشكل أفضل من المنافسين الآخرين هو السبيل الأنجع لتحقيق الإيرادات والنمو، كما أن رضا العملاء وولائهم يؤدي إلى تكرار عمليات الشراء، زيادة حجم المشتريات، وتقليل تكاليف اكتساب عملاء جدد، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المالي وهو الأمر الذي تسعى إليه كل المنظمات التي تبحث عن الاستمرارية و التنافسية بالسوق، كما يمكن للمنظمة الاهتمام بهذا البعد من خلال تحديد و توصيل أو القيمة المميزة التي تقدمها لعملائها المستهدفين كالسعر، الجودة، الخدمة، الابتكار، والعلامة التجارية، كما نَحْصُ إلى أن اهتمام المنظمة بجانب العملاء يجبرها على النظر إلى نفسها من الخارج إلى الداخل، أي من وجهة نظر العميل، مما يعزز قدرتها على التكيف مع تغيرات السوق واحتياجات العملاء (مصطفى عبد الرضا، و آخرون، 2017، ص 958)، أي أن الاهتمام بهذا البعد من خلال (BSC) يمكن المنظمة من ترجمة رؤيتها وإستراتيجيتها إلى أهداف ومقاييس محددة تتعلق بالعملاء المستهدفين و حصص السوق الذي تنافس فيه هذه الأخيرة، بالإضافة إلى قدرتها على الاحتفاظ بالعملاء وجذبهم، ربحية العملاء، درجة الولاء، رضا العملاء، فبدون عملاء راضين ومخلصين، لا يمكن للمنظمة أن تحقق أهدافها المالية على المدى الطويل (نوري، دلشان، 2018، ص 329).

1.2.3. بعد العمليات الداخلية : يُنظر لهذا البعد بمثابة القلب النابض الذي يضخ الحيوية والكفاءة في شرايين المنظمة، لأنه يترجم استراتيجياتها الاستشرافية والطموحة إلى واقع ملموس، كما أن هذا البعد لا يقتصر مفهومه على قياس كفاءة العمليات القائمة فقط، بل يمتد لتشمل تحديد وتحسين العمليات

الجوهريّة التي تساهم بشكل مباشر في خلق القيمة للعملاء وتحقيق الأهداف الماليّة التي يسعى لها المالكيّن(شركاء و مساهمين)، وبهذا يكون أساس بعد العمليات الداخليّة هو تحقيق استدامة النجاح التنظيمي(Kaplan & Norton، 2001، p.128)، وليدرّك المسيرين بالمنظمة الهدف من بعد العمليات الداخليّة يجب عليهم أولاً السعي للإجابة على السؤال الجوهري الآتي: ما هي العمليات التي يجب أن تتفوق فيها لنلبي توقعات عملائنا ومساهميننا؟، ولكي يُحقّق المسيرين بالمنظمة الإجابة على هذا التساؤل يجب عليهم تفعيل آليات التكامل العمليّاتي والتشغيلي بكل وحدات المنظمة و بجميع مستوياتها التنظيمية و هذا ما يعرف بسلسلة القيمة الكاملة للمنظمة، أي وجوب العمل داخليا بالمنظمة من خلال البدء بأول حلقة بسلسلة القيمة الكاملة و المتمثلة في عمليات الابتكار وتطوير المنتجات والخدمات، مروراً بعمليات التشغيل وإدارة سلسلة التوريد، وصولاً إلى خدمات ما بعد البيع والعلاقة مع العملاء، وعليه نجد أن بعد العمليات الداخليّة يحقق التميز في عمليات الابتكار، التشغيل، وخدمات ما بعد البيع من خلال التركيز على المحاور الآتية:

- محور الكفاءة التشغيلية: يهدف لتقليل التكاليف، اختصار دورات العمل، وتحسين استخدام الموارد.

- محور جودة المنتجات والخدمات: جوهره ضمان تلبية أو تجاوز معايير الجودة وتوقعات العملاء.

- محور الابتكار: أساسه تطوير منتجات، خدمات جديدة، وعمليات مبتكرة تمنح المنظمة ميزة تنافسية. (مزياني، 2013، ص251)

- محور الاستجابة لمتطلبات السوق: أساسه السعي إلى سرعة تلبية احتياجات العملاء والتكيف مع التغيرات في البيئة التنافسية (Niven,2006,p148).

1. 2. 4. بُعْدُ التعلم والنمو: يعتبر هذا البعد ضمن (BSC) كقاعدة ارتكاز حيوية وقوة دافعة نحو تحقيق التميز المستدام للمنظمة، بحيث يعد بعداً يغذي الطموحات الإستراتيجية لهذه الأخيرة، والذي يُمكنّها من بناء القدرات اللازمة ليس



فقط لمواجهة تحديات الحاضر، بل لاستشراف وصناعة المستقبل، كما يُعنى هذا البعد خاصة بتحديد الأصول غير الملموسة و التي يجب على المنظمة تطويرها لتحقيق أهدافها بالأبعاد الأخرى (العمليات الداخلية، العملاء، والمالية)، و العمل بهذا البعد يستهدف الإجابة على التساؤل الجوهرى الآتي: ما هي القدرات والكفاءات التي يجب أن نمتلكها ونطورها لتحقيق رؤيتنا وضمان مستقبلنا؟، والإجابة على هذا التساؤل وفق آليات الفكر الإداري الحديث تقتضي تركيز المنظمة على ثلاثة محاور رئيسية و التي تُعرف مجتمعةً بالبنية التحتية اللازمة للمنظمة من أجل النمو المستقبلي:

- محور رأس المال البشري: يهتم بكل من مهارات الموظفين، كفاءاتهم، ومعرفتهم، بالإضافة إلى تدريبهم و تكلفته، تحفيزهم، وثقافة تَمَكِّنُهُم و التي تقاس حسب اقتراحات الموظفين مع احتساب الاقتراحات المنفذة لكل موظف .

- محور رأس المال المعلوماتي: يتعلق هذا المحور بالأنظمة، قواعد البيانات، الشبكات، البنية التحتية التكنولوجية، والتطبيقات التي تدعم العمليات التشغيلية بحيث تمكن الموظفين، وتسهل عليهم اتخاذ القرارات المبنية على البيانات (لطرش، الهاشي، 2016، ص298).

- محور رأس المال التنظيمي: يشمل الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار و التعاون، فعالية القيادة، مواءمة الأهداف الفردية والجماعية مع الإستراتيجية العامة وقدرة المنظمة على إدارة التغيير والتعلم المستمر كجزء من هويتها (عياط، 2016، ص115).

يعد الاستثمار بهذه المحاور ضرورة إستراتيجية قصوى في ظل اقتصاد المعرفة الراهن وبيئة الأعمال الرقمية، فالقدرة على الابتكار، التحسين المستمر، المرونة التنظيمية، و التكيف السريع مع المتغيرات، هي المحددات الأساسية للقدرة التنافسية والبقاء، فالمنظمات التي تُهمِلُ هذا البعد تجد نفسها عاجزة عن تطوير عملياتها الداخلية بفعالية، وبالتالي تفشل في تقديم القيمة المرجوة لعملائها، مما يؤثر سلباً على ناتجها المالي وقدرتها على الاستمرار بالمدى الطويل، ولذا يمثل بعد التعلم والنمو المنصة التي تنطلق منها المنظمة نحو آفاق جديدة من الأداء، فهو

يضمن أن المنظمة ليست مجرد آلة فعالة اليوم، بل كائن حي قادر على التعلم، التطور، والازدهار في مواجهة التحديات المستقبلية، مما يجعله المحرك الحقيقي للاستدامة والنمو طويل الأجل (Niven, P. R, 2014, p188).

2. المناعة التنظيمية

1.2. مفهوم المناعة التنظيمية :

يعرف كل من Gustomo & Pratama المناعة التنظيمية على أنها استعارة مجازية من نظم المناعة البيولوجية للكائنات الحية، و التي تعد بحد ذاتها آلية أساسية لإصلاح الأنسجة و إزالة التالف منها هذا بيولوجيا، أما فيما يخص نظم (OI) فقد عرفها بالتوافق مع كل من Ridderstrale & Birkinshaw على أنها مجموعة من القوى التنظيمية و التي تصف مجتمعةً هوية المنظمة (العرضي، صكبان، 2022، ص81)، في حين يتفق السمان و الدباغ على أن المنظمات تملك آلية مناعية شبيهة بالنظام المناعي البشري الذي يحمي من التغيير و ذلك ببناء و إصلاح الحواجز القوية، لتتضمن بالمقابل (OI) الأفراد، السياسات، الإجراءات، العمليات، والثقافة التنظيمية التي توفر السيطرة، الاستمرارية، الأمن، و الإدارة ليكون دور الأفراد بالمنظمة شبيه بدور الخلية في الاستجابة المناعية من خلال ما يُقدِّمُون عليه من حركة دفاعية فطرية، كما أنهم و في خضم ذلك يكتسبون أفكارا جديدة، مما يمكنهم من صياغة آراء و اقتراحات ذات قوالب جديدة لها، ليتمكنوا في الأخير وبدورهم من طرحها على موظفين آخرين بجميع المستويات التنظيمية بغاية قبولها أو رفضها، وبذات السياق يعرفها عباس على أنها منظومة متكاملة تضم مزيج من المركبات التي تتحد فيما بينها من أجل محاربة الأفكار الفيروسية بيئة العمل، والمخاطر التنظيمية التي تجابه هيكلة المنظمة و القضاء عليها، مما يمكن في الأخير من بناء ذاكرة مناعية تنظيمية تسمح بالتعرف على الفيروسات، أنواعها، وأشكال الاستجابة لها مستقبلا، بالإضافة إلى تحويل آليات دفاعية ضد المعضلات الأخلاقية و السلوكيات السلبية الأخرى الدخيلة عن المنظمة (دينو، و آخرون، 2024، ص288). وتُعرّف (OI) أيضا حسب Nehme, T. D. A. H بأنها القدرة على تحديد وإزالة المتسللين داخل وخارج المنظمة، مما يُمكنُها من الحفاظ على صحتها في بيئة شديدة التغيُّر والخطورة، كما يُعد تحديد المتسللين أحد الأهداف الأساسية لوظيفة المناعة في المنظمة، و الذين يُصنّفون إلى ثلاثة أنواع وهم المتسللين الخارجيين، والمتسللين الداخليين، والعوامل المتعلقة بالتحلل الداخلي، والتي تمثلها بالمجمل الشيخوخة التنظيمية، كما تُعرّف (OI) حسب Lafta و Majeed على أنها حصيلة التطور الذي



يجسد محاولات المنظمات للتكيف مع التغيرات المحيطة، على أن يتحقق ذلك من خلال تطوير مجموعة من الآليات الداخلية التي تمكنها من معالجة نقاط الضعف الداخلية ومواجهة التهديدات الخارجية (Huda Qasim Saeed, 2025, p56).

2.2. أبعاد المناعة التنظيمية :

لا يمكن بناء (OI) قوية بالاعتماد على عنصر واحد فقط، بل هي نتاج تفاعل عدة أبعاد متكاملة تشكل مجتمعة خطوط الدفاع بالمنظمة، و من بين هذه الأبعاد سنذكر الأبعاد الأساسية و الأكثر إجماعا عليها من قبل الباحثين :

1.2.2- بُعْدُ التعلّم التنظيمي: والذي ينم عن عملية نقل وتبادل للخبرات، المعلومات، و المعارف بصفة مستمرة بين أعضاء المنظمة، والتي تم اكتسابها من قبلهم بطرق مختلفة، كما تمثل هذه المكتسبات التنظيمية حجر الزاوية في مواجهة التحديات و الأخطار الخارجية، ومعالجة و تحسين أداء المنظمة في بيئتها الداخلية، وتبني المنظمة بعد التعلّم من خلال تركيزها على المحاور التالية :

- التعلّم من الأخطاء: يكون بالمنظمات التي لديها آليات رسمية لتحليل الإخفاقات دون إلقاء اللوم بالإخفاقات على شخص أو جهة معينة، وهذا ما يمكنها في الأخير من تعلّم دروس قيمة تؤدي بها إلى منع تكرار نفس الأخطاء.

- إدارة المعرفة: أساسه تشجيع مشاركة المعرفة والخبرات بين الموظفين، مما يبني ذاكرة جماعية قوية حول ما ينجح وما لا ينجح.

- التغذية العكسية المستمرة: تتمثل في أنظمة تقييم الأداء والمراجعات الدورية التي تركز على التطوير، و بذات الوقت هذه الأنظمة هي التي تساهم في تقوية الجهاز المناعي على مستوى الفرد و فريق العمل ككل (دينو، وآخرون، 2025، ص882).

2.2. بُعْدُ الذاكرة التنظيمية: تعد مجموعة متراكمة من البيانات، المعلومات، والمعرفة التي تتكون عبر تاريخ وجود المنظمة، حيث تخزن المنظمة البيانات والمعلومات بهدف إعادة استخدامها في وقت لاحق، كما تعتبر المنظمة الذاكرة التنظيمية ركيزة أساسية لكونها تساهم في توجيه أنشطتها وخدمة أهدافها، علاوة على ذلك، تشير الذاكرة التنظيمية إلى المعرفة المؤرشفة سابقًا في المنظمة من خلال

المعلومات المخزنة لاستخدامها في اتخاذ القرارات الحالية والمستقبلية (Majeed, & Lafta, 2022:7021)، وعليه نستنتج أن الذاكرة التنظيمية لا تحمل مجرد المفهوم الضيق الذي يدل على التخزين فقط، إنما هي عملية مستمرة تضم عدة مراحل أولها الاكتساب والذي يدل على آلية حصول المنظمة على المعرفة وتكوينها، سواء من خلال تجاربها الداخلية التي تحمل في طياتها إما النجاح أو الفشل، أو من خلال بيئتها الخارجية بحكم تعلمها من المنافسين، وبعد هذا يجب أن تخضع الذاكرة التنظيمية للمرحلة الثانية وهي الاحتفاظ بالمعرفة وتخزين المعلومات، المهارات، الخ بمختلف مستودعات التخزين، لتنتقل ذات الذاكرة إلى مرحلة الاسترجاع الذي تلجأ إليه المنظمة عند حاجتها لاتخاذ قرارات أو حل مشكلات، ويمكن أن يكون الاسترجاع تلقائيًا كجزء من الروتين لاتخاذ قرارات روتينية أو قصيرة المدى، أو يكون الاسترجاع واعيًا مبني على البحث في قاعدة البيانات من أجل اتخاذ قرارات إستراتيجية وطويلة المدى (جوادي، 2019، 298)، والجدير بالذكر أيضًا أن المنظمة لا تملك ذاكرة مركزية واحدة، بل تملك جملة من الذاكرات موزعة على مستودعات مختلفة، والتي صنفها Ungson & Walsh على النحو التالي:

- الأفراد: يعتبر الموظفون المستودع الرئيسي للذاكرة التنظيمية، خاصة المعرفة الضمنية التي تشمل خبراتهم، مهاراتهم، حدسهم، وعلاقاتهم غير الرسمية، هذا النوع من الذاكرة يصعب نقله وتدوينه، وهو ما يجعله ثمينًا وهشًا في نفس الوقت، حيث يغادر بمغادرة الموظف (Nonaka, I., & Takeuchi, H. 2007, 162).

- الثقافة التنظيمية: هي جملة القيم، المعتقدات، الأعراف، و القصص المشتركة التي توجه سلوك الأفراد، ولهذا يرى Senge أن الثقافة التنظيمية تعمل كذاكرة جماعية غير مكتوبة تحدد ما هو مقبول وما هو مرفوض، وكيفية التعامل مع المواقف المختلفة (Senge, P. M, 1990, p 07).

- الهياكل التنظيمية: هي الهيكل الرسمي للمنظمة الذي يضم توزيع الأدوار والمسؤوليات، ليجسد بذلك ذاكرة حول كيفية تقسيم العمل وتنسيقه لتحقيق الأهداف، وهو ما يعكس الدروس المستفادة من الماضي.



- العمليات والروتين: الإجراءات التشغيلية القياسية والروتين اليومي هي ذاكرة حية لكيفية إنجاز المهام، بحيث هذه العمليات هي خلاصة تجارب طويلة من التحسين والتطوير، والتي تضمن بالأخير الاتساق والكفاءة. (Musa, A. I, 2017, p140).

- المستودعات المادية والرقمية: هو الشكل الأكثر وضوحًا للذاكرة التنظيمية، ويشمل المعرفة الصريحة، و التي من أمثلتها قواعد البيانات والتقارير المالية، أدلة السياسات و الإجراءات والكتيبات التدريبية، الأرشيفات الرقمية، رسائل البريد الإلكتروني، تصاميم المنتجات، وبراءات الاختراع.

2. 2. 3. بُعْدُ الحمض النووي التنظيمي: يعد هذا المفهوم واحدًا من أقوى النماذج الإدارية الحديثة المستخدمة لتشخيص وفهم السلوك الحقيقي للمنظمات، بحيث اعتمد الباحثين بهذا النموذج على إسقاط ذات الآلية التي يعمل بها الحمض النووي (DNA) البيولوجي في تحديد الخصائص الوراثية، شكل ووظائف الكائن الحي، على المنظمات ليحدد (DNA) التنظيمي شخصية المنظمة وطريقة عملها وقدرتها على تنفيذ استراتيجياتها وتحقيق النتائج، وتم تطوير هذا المفهوم بشكل أساسي من قبل خبراء في شركة الاستشارات Allen Hamilton Booz، معتمدين بطرحهم على فكرة جوهرية وهي أن مشكلات الأداء بالمنظمات نادرًا ما تكون نتيجة استراتيجية سيئة أو نقص في المواهب، بل في الغالب هي نتاج خلل في طريقة تنظيم العمل، تدفق المعلومات واتخاذ القرارات (مولاي، كافي، 2017، ص58)، ولذا حدد Pasternack & Neilson الخبراء بذات الشركة اللبنة الأربع الأساسية المكونة لـ (DNA) التنظيمي و المتمثلة في حقوق اتخاذ القرار، المعلومات، المحفزات، والهيكل التنظيمي (Neilson.&Pasternack, 2005, p27) بحيث يمكن التفصيل بهذه اللبنة كالتالي:

- حقوق اتخاذ القرار: تلتزم المنظمات باتخاذ قرارات بشكل دوري سواء كانت هذه القرارات روتينية، إستراتيجية، ... الخ، ما يوجب عليها الوضوح بتحديد من يملك سلطة اتخاذ هذه القرارات المختلفة بها من خلال التساؤل حول من يقرر؟ ماذا يقرر؟، ما هو عدد الأشخاص الذين يملكون الصلاحية بالمساهمة في عملية صنع

القرار؟، لبناء لبنة أو جين نووي قوي، لأن أي ضعف بهذه اللبنة يؤدي إلى البطء، التردد أو تضارب القرارات(فقير، مصطفىاوي، 2023، ص 128).

- المعلومات:هي المورد الأعلى قيمة والأكثر تنافسا بالنسبة للمنظمات، لكونها أيضا العصب المحرك لأنشطة ومهام هذه الأخيرة، و عليه تتعلق هذه اللبنة من (DNA) التنظيمي بكيفية تدفق المعلومات المهمة و الحيوية عبر الهيكل التنظيمي للمنظمة، من خلال التركيز على من يحصل على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار؟، وكيف يتم تداولها و وصولها للمقرر الأساسي؟، لان عدم وصول المعلومات الصحيحة للشخص المناسب بالوقت المناسب يشل عمل، كفاءة، أداء، و تنافسية المنظمة(العبيدي، 2015، ص302).

- المحفزات:تعد المحفزات المقابل الذي يتلقاه الموظف المتميز نظير أدائه المتميز، و لا تقتصر المحفزات على الجانب المادي فقط بل تشمل الأهداف، فرص العمل والتوظيف التي تدفع بالموظفين إلى مواءمة أهدافهم الشخصية مع أهداف المنظمة، و بحال لم تتماشى المحفزات المقدمة من قبل المنظمة مع طموحات الموظفين الخاصة و أهدافها الإستراتيجية العامة، فإنها تشجعهم بذلك على سلوكيات غير مرغوبة وغير أخلاقية كالمحاباة، الرشوة، الاختلاس، ... الخ (الحيلة، وآخرون، 2021، ص 209).

- الهيكل التنظيمي:بنموذج (DNA)التنظيمي، يُعتبر الهيكل التنظيمي بمثابة الهيكل العظمي للمنظمة، لأنه يحدد الإطار الرسمي الذي يتم من خلاله توزيع السلطة، تجميع المهام، و تنسيق الأنشطة، ورغم ذلك فأن الكثيرين يختزلون الهيكل في الخريطة التنظيمية، إلا أن أهميته تتجاوز ذلك بكثير، فهو يؤثر بشكل مباشر وعميق على بقية لبنات DNA من حقوق القرار، المعلومات، والمحفزات، بحيث الهيكل التنظيمي هو الذي يوزع السلطة رسميًا، وبالتالي فهو يحدد بشكل كبير من يملك حقوق اتخاذ القرار، كما يُشكل الهيكل التنظيمي المسارات الرسمية التي تتدفق من خلالها المعلومات، كما يؤثر الهيكل التنظيمي و بشكل غير مباشر ولكنه قوي على المحفزات من خلال تحديد وحدات الأداء التي يتم تقييمها ومكافأتها(محمد فارس، وآخرون، 2018، ص362).



- 3 منهج البحث:وفقا لطبيعة الدراسة اعتمد المنهج الوصفي التحليلي.
- 4 مجتمع الدراسة:يتألف مجتمع الدراسة من موظفي مؤسسة بريد الجزائر بولاية سعيدة، وعددهم 278 موظف موزعين على 58 مكتب عبر كل تراب الولاية .
- 5 أداة الدراسة:اعتمدنا على الاستبيان للبحث في آليات بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على تعزيز المناعة التنظيمية بالمنظمات، بحيث يتكون الاستبيان من خصائص العينة الديموغرافية، و24 فقرة مقسمة إلى 5 مجالات، بدورها موزعة على محورين:

المحور الأول:المتغير المستقل آليات بطاقة الأداء المتوازن(البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، وبعد التعلم و النمو)، ويتكون من 12 فقرة.

المحور الثاني:المتغير التابع المناعة التنظيمية بمجالاتها المتصلة والضمنية (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، و الحمض النووي التنظيمي)، ويتكون من 12 فقرة.

اعتمدنا بالاستبيان الشكل المغلق، الذي حدد الاستجابات المحتملة لكل سؤال، وفق مقياس ليكارت الثلاثي لقياس العبارات كالتالي:غير موافق1، محايد2، موافق بشدة3.

التحليل الإحصائي:أستخدم برنامج الحزمة الإحصائية SPSS لتحليل بيانات الدراسة حيث حسبت النسب المؤوية و التكرارات لوصف عينة الدراسة، كما استخرج معامل ألفا كرونباخ لمجالات الدراسة و الاستبيان ككل، و حسبت المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاتجاه العينة نحو أبعاد الدراسة، فضلا عن ذلك اجري تحليل الانحدار البسيط و المتعدد لدراسة الأثر بين متغيري الدراسة آليات بطاقة الأداء المتوازن مستقلا وتعزيز المناعة التنظيمية تابعا.

7.ثبات الأداة:تم تقنين فقرات الاستبيان لتأكد من ثباتها وفق معامل ألفا كرونباخ، بحيث أظهر الجدول رقم02 أن معاملات الثبات مرتفعة على مستوى جميع مجالات الاستبيان والتي بلغت في المجموع 0.917 %، أي أكبر من قيمة ألفا كرونباخ المعيارية 0.6 %، وهي نسبة مقبولة في بحوث الإدارة، أما فيما يخص المجال الرابع لبعد التعلم و النمو فقط حقق أعلى مستوى ثبات مقارنة بالمجالات الأربع الأخرى

والمكونة لذات الاستبيان بحيث قدر ثباته بـ 0.881 %، في حين بلغ مستوى ثبات المجال الثالث و المخصص لبعد العملاء بـ 0.596 % و هو أقل من قيمة ألفا كرونباخ المعيارية 0.70 % المخصصة للمجالات و المحاور مجزئة، ولأن مستوى الثبات الكلي للاستبيان مرتفع، والأهمية التفسيرية لكل عبارات هذا المجال خدمة لموضوع البحث، فقد احتفظنا بها جميعها و لم نركز على رفع مستوى ثقة هذا المجال بحذف إحداها.

الجدول رقم 02: معامل الثبات طريقة ألفا كرونباخ

المحور	المجال	عنوان المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول:آليات بطاقة الأداء المتوازن	المجال الأول	البعد المالي	03	0.734
	المجال الثاني	بعد العمليات الداخلية	03	0.746
	المجال الثالث	بعد العملاء	03	0.596
	المجال الرابع	بعد التعلم و النمو	03	0.881
المحور الثاني:المناعة التنظيمية .	المجال الخامس:لبنة التعلم التنظيمي، لبنة الذاكرة التنظيمية، لبنة الحمض النووي التنظيمي		12	0.849
	جميع الفقرات		24	0.917

المصدر: مخرجات برنامج SPSS حول استبانة البحث.

8. دراسة خصائص العينة

الجدول رقم 03:خصائص عينة الدراسة من حيث المتغيرات الآتية

الخصائص		التكرار	النسبة المئوية
الجنس	الذكر	123	76.4
	الأُنثى	38	23.6
السن	[30 .20]	09	05.6
	[40 . 31]	56	34.8
	[50 . 41]	52	32.3
	[60 . 51]	44	27.3
المستوى التعليمي	ثانوي	21	13.0
	جامعي	88	54.7
	دراسات عليا	52	32.3
الرتبة الوظيفية	مدير فرعي	03	01.9
	رئيس مكتب	61	37.9



0.6	01	مدقق حسابات	
01.9	03	أمين صندوق	
01.2	02	محاسب	
05.0	08	مكلف بالدراسات	
51.6	83	مكلف بالعملاء	
15.5	25	[05 .01]	سنوات الخبرة
38.5	62	[10 .06]	
46.0	74	أكثر من 10 سنوات	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS حول استبانة البحث.

الخصائص الديموغرافية للعينة تشير إلى أن الإناث أقل من الذكور بنسبة 52.8 %، أما الفئة العمرية الأكثر شيوعا بالعينة هي الفئة ما بين (31 و40) سنة بنسبة 34.8 % مما يدل على أن أغلبية موظفي بريد الجزائر بولاية سعيدة شباب وهو عامل محفز يمكنهم من تبني آليات (BSC) ويعزز المنة التنظيمية المتكيفة لبريد الجزائر لان الأغلبية الشابة لها القابلية للتكيف مع المعطيات الجديدة، كما لها نسبة مقاومة قليلة للتغيير، بينما المؤهل العلمي الغالب على العينة هو المستوى الجامعي بنسبة 54.7 %، أما مدى الخبرة العملية الأكثر انتشارا بين العينة هو أكثر من 10 سنوات خبرة بنسبة 46 %، وهو الأمر الذي يمكن أفراد العينة من بناء ذاكرة تنظيمية تعزز المنة التنظيمية بالمنظمة، كما أن أغلبية العينة ضمن رتبة مكلف بالعملاء بنسبة 51.6 %، وعليه يظهر أن نسبة كبيرة من أفراد العينة تملك تأهيلاً جامعياً ضمن رتبة مكلف بالعملاء وهو عامل محفز على دراسة آليات (BSC) بكل أبعادها وخاصة بعد التعلم والنمو لقابلية أغلبية العينة لذلك حسب مؤهلها العلمي، و بعد العملاء لتعامل و احتكاك أغلبية الموظفين مباشرة عبر الشبابيك بالعملاء.

تحليل فقرات الدراسة: لتحديد مستوى العمل بالآليات بطاقة الأداء المتوازن ممثلة في الخدمات المقدمة للعملاء، نمط العمليات الداخلية، آليات التعلم والنمو، ومستوى الأداء المالي، وتأثير هذه الأخيرة على تعزيز المنة التنظيمية بمؤسسة بريد الجزائر محل الدراسة، اعتمد الباحثين على المعادلة التالية:

القيمة العليا للبديل - القيمة الدنيا للبديل 01 - 03
طول الفئة = $\frac{0.66}{03}$ = عدد المستويات
وبإضافة 0.66 عند نهاية كل مجال نجد الاتجاه العام لأفراد العينة وذلك
بالاعتماد على الجدول التالي :

الدرجة المنخفضة		الدرجة المتوسطة		الدرجة المرتفعة	
من 1 إلى 1.66	غير موافق	من 1.67 إلى 2.32	محايد بمعنى لا أدري	من 2.33 إلى 3.	موافق بشدة

1.9 مجال البعد المالي:

الجدول رقم 04: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد المالي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
03	يوجد بريد الجزائر أنظمة فعالة لضبط التكاليف التشغيلية دون التأثير على جودة خدماتها.	2.48	0.624	مرتفع
02	يعمل بريد الجزائر على تقديم تقاريره المالية والمحاسبية كما هي دون استخدام أي شكل من أشكال المحاسبة الإبداعية.	2.41	0.637	مرتفع
01	تعمل إدارة مصالح بريد الجزائر بالية ترشيد الإنفاق من خلال اعتماد الرقمنة الإدارية بجل معاملاتها .	2.25	0.725	متوسط

المصدر: مخرجات برنامج SPSS حول استبانة البحث.

يظهر الجدول أعلاه أن جميع فقرات محور البعد المالي مرتفعة نسبياً، إذ يؤكد موظفوا بريد الجزائر أن هذا الأخير يعمل بأنظمة تسييرية، رقابية، ومحاسبية فعالة لضبط التكاليف التشغيلية على مستوى مكاتبه بكل الولاية دون أن يؤثر ذلك على جودة الخدمات التي يقدمها لعملائه من خلال الفقرة رقم 03 والتي حققت أعلى متوسط حسابي بلغ 2.48، كما ذهبوا لتأكيد أن بريد الجزائر يعمل على تقديم تقاريره المالية والمحاسبية كما هي دون استخدام أي شكل من أشكال المحاسبة الإبداعية والتي هي أسلوب من أساليب التلاعب في الحسابات لإخفاء الأداء الفعلي للمنظمة بمتوسط حسابي مرتفع بلغ 2.41، وبهذه النقطة ومن خلال



المقابلات المباشرة مع الموظفين صرحوا أن كل أعمالهم تخضع للرقابة الدورية وخصوصا المحاسبية من قبل مدقي الحسابات، ورؤساء المكاتب، غير أنه وبمتوسط حسابي متوسط بلغ 2.25 للفقرة رقم 01 توجهت العينة إلى الحياد حول إبداء رأيها بخصوص آليات ترشيد الإنفاق التي يعتمدها بريد الجزائر بتبنيه لآليات الرقمنة الإدارية بمعاملاته.

2.9. مجال بعد العملاء:

الجدول رقم 05: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء العملاء

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
04	يعتبر رضا العملاء أولوية قصوى بالثقافة التنظيمية لبريد الجزائر.	2.53	0.633	مرتفع
05	يفهم بريد الجزائر احتياجات وتوقعات عملائه الحاليين والمستهدفين.	2.46	0.671	مرتفع
06	لدى بريد الجزائر برامج وسياسات واضحة تهدف للاحتفاظ بعملائه وزيادة ولائهم.	2.20	0.726	متوسط

المصدر: مخرجات برنامج SPSS حول استبانة البحث.

تؤكد النتائج أعلاه أن مصالح بريد الجزائر تولي أهمية قصوى لرضا العملاء إذ يعد هذا أمرا جوهريا بثقافتها التنظيمية، و ذلك من خلال تركزها على فهم احتياجات عملائها الحالية و توقعاتهم المستقبلية، من أجل تحقيق استمراريته وتعزيزا لتنافسيته بسوق الخدمات التي تقدمها، و هو ما أكدته ارتفاع المتوسطات الحسابية للفقرات 04، 05، غير أنه و من خلال النتائج نلاحظ بأن المتوسط الحسابي للفقرة 06 والذي يساوي 2.20 جاء متوسطا ضمن الدرجة الثانية، و هو ما يدل على حياد الموظفين حول إبداء رأيهم ما ينم عن عدم رضاهم بخصوص وضوح السياسات التي تعمل عليها مؤسسة بريد الجزائر من أجل الاحتفاظ بعملائها الحاليين وزيادة ولائهم.

3.9. مجال بعد العمليات الداخلية :

الجدول رقم 06: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعمليات الداخلية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
07	يسعى بريد الجزائر إلى تحسين سرعة اتخاذ القرار والاستجابة	2.43	0.589	مرتفع

			لرغبات أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين	
مرتفع	0.757	2.37	يشجع بريد الجزائر الموظفين على تقديم اقتراحات لتحسين وتطوير العمليات الداخلية.	08
متوسط	0.778	2.12	يوجد بريد الجزائر آلية واضحة لتحديد ومعالجة الأخطاء والعيوب في العمليات .	09

المصدر: مخرجات برنامج SPSS حول استبانة البحث.

نتائج الجدول أعلاه أكدت أن مؤسسة بريد الجزائر تعمل على تطوير أنظمتها التسييرية و تحسين عملياتها الداخلية و ذلك بتطوير سرعة اتخاذ القرارات والاستجابة لرغبات أصحاب المصلحة الداخليين (الموظفين والنقابين)، وأصحاب المصلحة الخارجيين على رأسهم العملاء المباشرين، وهذا ما أكدته توجه العينة نحو الموافقة وبشدة على الفقرتين 07 و 08 وبمتوسطات حسابية مرتفعة وهي على التوالي 2.43 و 2.37، أما الفقرة رقم 09 والتي مضمونها "مصالح بريد الجزائر تعمل وفق آليات واضحة لمعالجة وتحديد الأخطاء والعيوب بعملياتها اليومية و بشكل فوري"، فالتزمت العينة من الموظفين الحياد بمتوسط حسابي بلغ 2.12.

4.10. مجال بعد التعلم والنمو:

الجدول رقم 07: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث التعلم

والنمو

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
10	عمد بريد الجزائر إلى زيادة برامج التدريب و التكوين للموظفين مما حسن من مردوديتهم.	02.16	0.884	متوسط
12	تقنيات التدريب و التمكين المعتمدة بريد الجزائر قللت من معدل دوران الموظفين بها	02.06	0.812	متوسط
11	أنماط التدريب والتطوير المتاحة بريد الجزائر تدعم الابتكار والتفكير الإبداعي لدى الموظفين .	02.02	0.774	منخفض

المصدر: مخرجات برنامج SPSS حول استبانة البحث.

تتوجه نتائج الجدول أعلاه نحو توسط رأي العينة من موظفي بريد الجزائر أي التزامهم الحياد حول فحوى الفقرات 10، 12 على التوالي بمتوسطات حسابية تساوي 02.16، 02.06، و هو ما يدل على أن الموظفين لا يرون ببرامج التدريب والتكوين التي خضعوا لها أمراً حسن من مردوديتهم، كما أنهم لا يرون بان التدريب و التمكين الذي خضعوا له أمر قلل من دورانهم أي استقالتهم وتركهم لمناصب



عملهم، إذ يُعزَّوْنَ ضعف معدل دوراتهم بالأساس لراتب الجيد الذي يتلقونه بالمؤسسة و مناخ العمل الملائم الذي توفره لهم مما يمنحهم الأمان النفسي، الرضا والولاء الوظيفي، أما الفقرة 11 و بمتوسط حسابي منخفض بلغ 02.02 أكد رفض العينة لطريقة اختيار مصالح إدارة الموارد البشرية للموظفين الذين يلزمهم الخضوع للتدريب و التكوين، كما أكدوا عدم رضاهم أيضا على أن الابتكار والإبداع بمؤسستهم أساسه هو شكل التدريب و التكوين الذي يتلقونه.

5.9. مجال المنة التنظيمية (01)

الجدول رقم 08: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير (01)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
16	يشجع بريد الجزائر على التجريب والتعلم من الأخطاء كفرصة للتطوير.	02.42	0.628	مرتفع
21	تتبنى إدارة مصالح بريد الجزائر هيكل تنظيمي مرن.	02.41	0.553	مرتفع
14	تقوم مصالح بريد الجزائر بتعديل سياساتها وإجراءاتها بناءً على الخبرات المكتسبة من التحديات السابقة.	02.40	0.625	مرتفع
15	يتمتع بريد الجزائر بالقدرة على استعادة استقراره التشغيلي والعودة إلى وضعه الطبيعي بسرعة بعد أي اضطراب.	02.40	0.563	مرتفع
13	يحرص بريد الجزائر على تحليل الأزمات السابقة وتوثيق الدروس المستفادة منها لتجنب تكرارها	02.39	0.593	مرتفع
17	هناك آليات واضحة لمشاركة المعرفة والخبرات المكتسبة بين مختلف الأقسام والمكاتب بمصالح بريد الجزائر.	02.28	0.718	متوسط
22	ترسخ القيادة التنظيمية بريد الجزائر ثقافة الرقابة الذاتية بين أفرادها .	02.25	0.750	متوسط
24	تعتمد إدارة بريد الجزائر نظاما كفؤ و عادل بعملية تقييم أداء الموظفين وتوزيع الحوافز.	02.22	0.677	متوسط
23	تحرص القيادة التنظيمية بريد الجزائر على مشاركة جميع الموظفين بعملية صنع القرار.	02.19	0.625	متوسط
20	يستخدم بريد الجزائر تجاربها السابقة (الناجحة والفاشلة) في توجيه قراراتها الحالية .	02.19	0.614	متوسط
18	يتمتع بريد الجزائر بالقدرة على اكتساب معارف جديدة من بيئتها الخارجية وتطبيقها داخليا	02.17	0.685	متوسط
19	يسهل على الموظفين بريد الجزائر الوصول إلى المعلومات والخبرات السابقة للمنظمة عند الحاجة.	02.14	0.754	متوسط

المصدر: مخرجات برنامج SPSS حول استبانة البحث.

نتائج الجدول أعلاه تؤكد تبني مؤسسة بريد الجزائر لهيكل تنظيمي مرن يشجع على التعلم الذاتي و الآلي بإطار العمل لكونه أمر أساسي لتعزيز المنافسة التنظيمية، و هو ما تعمل عليه أيضا من خلال تشجيعها لموظفيها على التجريب والتعلم من الأخطاء كفرصة للتطوير، ليصب ذلك بالأخير في إطار تمكينها من تعديل سياساتها وإجراءاتها بناءً على خبرات موظفيها المكتسبة من تحديات العمل السابقة تكويننا لذاكرة تنظيمية جماعية، من خلال المتوسطات الحسابية المرتفعة للفقرات 16، 21، 14 و التي جاءت كالتالي: 02.42، 02.41، 02.40، كما أن الفقرتين 15، و 13 جاءتا بمتوسطين حسابيين متوسطات بلغا 02.39، 02.40 على التوالي لتؤكد أن مصالح بريد الجزائر بولاية سعيدة تتمتع بالقدرة على استعادة استقرارها التشغيلي والعودة إلى وضعها الطبيعي بسرعة بعد أي اضطراب، وذلك في إطار تحليلها للآزمات السابقة و توثيق الدروس المستفادة منها لتجنب تكرارها، وهذا إن دل فإنما يدل على تمتع مؤسسة بريد الجزائر بذاكرة تنظيمية جيدة تمكنها من الاستجابة إلى التغيرات التي تطرأ ببيتها الداخلية و الخارجية، و بسرعة تمكنها من تحقيق الاستقرار و احتواء الآزمات التي تمر بها خاصة في خضم محاولات الاختراق والاختلاس التي تتعرض لها بصفة مستمرة، أما الفقرات 17، 22، 24، 23، 20، 18، 19 فقد جاءت بمتوسطات حسابية متوسطة بلغت على التوالي 02.28، 02.25، 02.22، 02.19، 02.17، 02.14 لتؤكد عزوف العينة وحيادها عن إبداء رأيها حول قنوات سير المعلومات المكتسبة بين مختلف الأقسام، و هو ما يدل عن ضعف قنوات الاتصال و تحرير المعلومات و وصولها لصناع القرار بالمؤسسة بشكل سريع، مما يخل بقراراتهم أو يبطؤها، كما دلت ذات الفقرات على توجه العينة إلى الحياد الأقرب منه إلى عدم الرضا حول تغيب مفهوم الرقابة الذاتية بين موظفي المنظمة و الذي يعد لبنة أساسية لبناء ثقافة تنظيمية سليمة تشجع على التمكين، كما ذهبت العينة لتوجه أيضا إلى الحياد المتضمن الرفض لنظام تقييم أداء الموظفين و توزيع الحوافز بريد الجزائر، و عليه كل الفقرات الأخيرة التي جاءت بمتوسطات حسابية متوسطة دلت على توسط مستوى لبنة (DNA) التنظيمي



بمؤسسة بريد الجزائر الذي أساسه التركيز على حقوق القرار، المعلومات، والمحفزات.

10. دراسة الفرضيات:

10.1. الفرضية الفرعية الأولى: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للبعد المالي ببطاقة الأداء المتوازن على تعزيز لبنات المناعة التنظيمية مجتمعة بمصالح مؤسسة بريد الجزائر على مستوى ولاية سعيدة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$).

يظهر الجدول أدناه نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير البعد المالي على تعزيز المناعة التنظيمية، والتي مفادها أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت 0.476، وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ومتوسطة القوة بين البعد المالي والمتغير التابع، أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغت قيمته 0.226 وهذا يعني أن متغير البعد المالي ينجح في تفسير ما نسبته 22.6% من إجمالي التباين الحاصل في المتغير التابع المناعة التنظيمية، تعد هذه النسبة مقبولة إحصائياً وذات دلالة عملية في الدراسات الاجتماعية، كما أن نتائج ذات الجدول أظهرت قيمة معامل انحدار البعد المالي (b) والتي بلغت 1.418، وهي قيمة موجبة تشير إلى وجود علاقة طردية؛ حيث إن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في البعد المالي يصاحبها زيادة متوقعة بمقدار 1.418 وحدة في المتغير التابع، كما أنها ثبتت الدلالة الإحصائية العالية لهذا التأثير، وبلغت قيمة (t) المحسوبة 6.818، وهو مستوى يفوق القيمة الجدولية الحرجة، أما فيما يخص مستوى الدلالة ($\text{Sig}=0.000$)، وهو أقل بكثير من مستوى الخطأ المسموح به ($\alpha=0.05$) وبناءً عليه يتم رفض الفرضية الصفرية التي تفترض عدم وجود أثر، وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل البعد المالي على المتغير التابع، وبالأخير يمكن التعبير عن هذه العلاقة رياضياً بمعادلة الانحدار الخطية التالية: $Y = 17.326 + 1.418 X_1$

الجدول رقم 09: تحليل الانحدار البسيط لتأثير البعد المالي على المناعة التنظيمية

المتغير التابع	a & b	قيمة t	الارتباط R	معامل R^2 التحديد	مستوى Sig^* الدلالة
الثابت	17.326	11.382			0.000
البعد المالي (X_1)	1.418	6.818	0.476	0.226	0.000

المصدر: مخرجات برنامج SPSS حول استبانة البحث.

2.10. الفرضية الفرعية الثانية يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعد العملاء ببطاقة الأداء المتوازن على تعزيز لبنات المناعة التنظيمية مجتمعة بمصالح مؤسسة بريد الجزائر على مستوى ولاية سعيدة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$).

بغرض قياس أثر متغير بعد العملاء (X_2) على المتغير التابع ممثلاً بالمناعة التنظيمية، قمنا بإجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط، بحيث يقدم الجدول أدناه النتائج الإحصائية التي توصلنا إليها، لتدل على أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت 0.652، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين بعد العملاء والمتغير التابع، أما معامل التحديد (R^2)، فقد بلغت قيمته 0.425، مما يعني أن بعد العملاء مسؤول بمفرده عن تفسير ما نسبته 42.5% من التباين الحاصل في المناعة التنظيمية، و عليه تُعد هذه القوة التفسيرية مرتفعة ودالة من الناحية العملية، وتؤكد على الأهمية الجوهرية لهذا البعد كمتغير مُفسّر، أما معامل الانحدار لبعد العملاء، فقد بلغت قيمته 2.066 وهي قيمة موجبة تشير إلى أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في بعد العملاء تؤدي إلى زيادة متوقعة قدرها 2.066 وحدة في المتغير التابع ألا وهو المناعة التنظيمية، مما يؤكد على الطبيعة الطردية للعلاقة، وقد تم أيضاً تأكيد هذه النتيجة بقوة من خلال قيمة (t) المحسوبة التي بلغت 10.833، وهي قيمة عالية وتدل على أن المعامل يختلف جوهرياً عن الصفر، كما جاء مستوى الدلالة ($Sig=0.000$)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد، مما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر إيجابي وذو



دلالة إحصائية لبعدها المعامل مستقلا على متغير المكافحة التنظيمية، ويمكن التعبير

عن هذه العلاقة بمعادلة الانحدار الخطية التالية: $Y = 12.579 + 2.066 X_2$

الجدول رقم 10: تحليل الانحدار البسيط لتأثير بعد المعامل على (OI)

المتغير التابع	a & b	قيمة t	الارتباط R	معامل R^2 التحديد	مستوى Sig^* الدلالة
الثابت	12.579	8.967			0.000
بعد المعامل (X_2)	2.066	10.833	0.652	0.425	0.000

المصدر: مخرجات برنامج SPSS حول استبانته البحث.

3.10. الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها العمليات الداخلية بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز لبنات المكافحة التنظيمية مجتمعة بمصالح مؤسسة بريد الجزائر على مستوى ولاية سعيدة عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0,05$.

يهدف اختبار الفرضية أعلاه، اعتمادنا تحليل الانحدار الخطي البسيط، ليظهر الجدول أدناه النتائج الإحصائية التي تدل على أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت 0.722، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية جداً بين متغيري العمليات الداخلية و المكافحة التنظيمية، أما معامل التحديد (R^2)، فقد بلغت قيمته 0.522، وهذا يعني أن متغير بعد العمليات الداخلية ينجح بمفرده في تفسير ما نسبته 52.2 % من التباين الكلي في متغير المكافحة التنظيمية تابعا لتعدد هذه النسبة التفسيرية مرتفعة جداً، أما معامل الانحدار (b) الخاص بمتغير بعد العمليات الداخلية فقد بلغت قيمته 1.988 وتشير هذه القيمة الموجبة إلى أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة ببعدها العمليات الداخلية ترتبط بزيادة متوقعة قدرها 1.988 وحدة في المكافحة التنظيمية بمؤسسة بريد الجزائر، وقد تم تأكيد هذه النتيجة من خلال قيمة (t) المحسوبة التي بلغت 13.167، وهي قيمة مرتفعة جداً تعكس قوة التأثير، كما جاء مستوى الدلالة ($Sig = 0.000$)، وهو أقل من الدلالة المعتمد (0.05) مما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية لمتغير بعد العمليات الداخلية

ببطاقة الأداء المتوازن مستقلا على متغير المناعة التنظيمية كتابع، و بالأخير يمكننا التعبير عن العلاقة بين المتغيرين من خلال معادلة الانحدار التالية $Y = 13.685 + 1.988 X_3$

الجدول رقم 11: تحليل الانحدار البسيط لتأثير بعد العمليات الداخلية على (OI)

المتغير	a & b	قيمة t	R	معامل R ² التحديد	مستوى Sig* الدلالة
الثابت	13.685	12.694			0.000
بعد العمليات الداخلية (X ₃)	1.988	13.167	0.722	0.522	0.000

المصدر: مخرجات برنامج SPSS حول استبانة البحث.

9. 4. الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعد التعلم و النمو ببطاقة الأداء المتوازن على تعزيز لبنات المناعة التنظيمية مجتمعة بمصالح مؤسسة بريد الجزائر على مستوى ولاية سعيدة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$).

لاختبار الفرضية استخدامنا تحليل الانحدار الخطي البسيط، بحيث يوضح الجدول أدناه النتائج الإحصائية لهذا التحليل، التي أظهرت وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة القوة بين المتغيرين (بعد التعلم و النمو، و المناعة التنظيمية)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) 0.496، أما قيمة معامل التحديد (R²) فبلغت 0.246، ما يعني أن بعد التعلم والنمو ينجح بمفرده في تفسير ما نسبته 24.6% من التباين الحاصل بالمناعة التنظيمية، مما يدل على أن النموذج يتمتع بقوة تفسيرية جيدة، أما فيما يخص معامل انحدار لبعد التعلم والنمو، فقد بلغت قيمته 1.069 بحيث تشير هذه القيمة الموجبة إلى أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في تطوير بعد التعلم والنمو يصاحبها زيادة متوقعة بمقدار 1.069 وحدة بالمناعة التنظيمية، كما بلغت قيمة (t) المحسوبة 7.206، وهي قيمة مرتفعة تعكس أهمية بعد التعلم والنمو، كما جاء مستوى الدلالة (Sig=0.000)، وهو أقل بكثير من مستوى الخطأ المسموح به ($\alpha=0.05$)، مما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تفيد بوجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية لبعد



التعلم والنمو ببطاقة الأداء المتوازن على تعزيز المناعة التنظيمية بمؤسسة بريد الجزائر لولاية سعيدة، ولذا يمكننا صياغة معادلة خط الانحدار التالية: $Y = 20.779 + 1.069 X_4$

الجدول رقم 12: تحليل الانحدار البسيط لتأثير بعد التعلم و النمو على (OI)

المتغير	a & b	قيمة t	R الارتباط	معامل R^2 التحديد	مستوى الدلالة Sig*
الثابت	20.779	21.140			0.000
بعد التعلم و النمو (X_4)	1.069	7.206	0.496	0.246	0.000

المصدر: مخرجات برنامج SPSS حول استبانة البحث.

5.10. الفرضية الرئيسية: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق آليات بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز لبنات المناعة التنظيمية مجتمعة بما فيها (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الحمض النووي التنظيمي) بمصالح مؤسسة بريد الجزائر على مستوى ولاية سعيدة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$).

يهدف دراسة الفرضية أعلاه اعتمادنا تحليل الانحدار الخطي المتعدد، والجدول أدناه يحمل نتائج هذا التحليل، التي تشير إلى أن النموذج الإحصائي ككل يتمتع بقوة تفسيرية جيدة، بحيث بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد (R) 0.756، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية جداً بين المتغيرات المستقلة مجتمعة أي أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والمتغير التابع ممثلاً بالمناعة التنظيمية، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) 0.572، وهذا ما يدل على أن النموذج الحالي، بأبعاده الأربعة ينجح في تفسير ما مقداره 57.2 % من التباين الحاصل بمستوى المناعة التنظيمية لمصالح بريد الجزائر بولاية سعيدة، وهي نسبة تفسيرية مقبولة إحصائياً وتعكس ملائمة النموذج للبيانات، كما أظهرت نتائج ذات الجدول أن بعد العمليات الداخلية (X_3) ذو أثر إيجابي وعالي الدلالة الإحصائية على المناعة التنظيمية لمصالح بريد الجزائر، بحيث بلغ معامل الانحدار 1.261، وبقيمة (t) محسوبة قدرها 5.345، عند مستوى دلالة (Sig = 0.000)، وهو أقل من مستوى

الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$) ، مما يشير إلى أن بعد العمليات الداخلية هو المتغير الأكثر تأثيراً بالنموذج، وأن كل تحسن في هذا البعد بمصالح بريد الجزائر لولاية سعيدة يؤدي إلى زيادة جوهرية بالمناعتها التنظيمية، و الجدول يظهر أيضا وجود أثر إيجابي و ذو دلالة إحصائية لبعد التعلم والنمو (X_4) على المناعة التنظيمية، حيث بلغ معامل الانحدار 0.372 (β) ، وبقيمة (t) قدرها 2.867 عند مستوى دلالة ($\text{Sig}= 0.005$)، وهذا ما يعني أن الاستثمار في قدرات الموظفين و تشجيعهم على الابتكار يساهم بشكل فعال في تعزيز المناعة التنظيمية بذات المؤسسة، أما فيما يخص بعد العملاء (X_2) ببطاقة الأداء المتوازن أثبت تحليل النتائج أيضا وجود أثر إيجابي ودال إحصائياً لهذا البعد على المناعة التنظيمية لمصالح بريد الجزائر بولاية سعيدة، إذ بلغ معامل الانحدار 0.608 (β) ، وبقيمة (t) قدرها 2.254، عند مستوى دلالة ($\text{Sig}=0.026$) بحيث يدل هذا على أن تلبية احتياجات العملاء وتحقيق رضاهم ينعكس إيجابياً على قدرة المنظمة على الصمود والتكيف، أما فيما يخص البعد المالي (X_1) فعلى النقيض، لم تثبت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للبعد المالي ببطاقة الأداء المتوازن على مستوى مصالح بريد الجزائر على المناعة التنظيمية لهذه الأخيرة في ظل وجود المتغيرات الأخرى أي (X_2, X_3, X_4)، حيث بلغ مستوى الدلالة ($\text{Sig}=0.324$)، وهي قيمة أكبر من (0.05)، وبالتالي يتم رفض الفرضية المتعلقة بتأثير هذا البعد، و عليه نستنتج أن أبعاد (BSC) و المتمثلة في بعد العمليات الداخلية، التعلم والنمو، و بعد العملاء تُعد منبئات جوهرية وإيجابية للمناعة التنظيمية بمؤسسة بريد الجزائر لولاية سعيدة، مع تصدر بعد العمليات الداخلية الصدارة كأقوى عامل مؤثر بالمناعة التنظيمية لهذه الأخيرة، في المقابل لم يظهر للبعد المالي مساهمة فعالة في تفسير المتغير التابع ضمن هذا النموذج، لنتمكن بالآخر من صياغة معادلة الانحدار للتنبؤ بالمناعة التنظيمية على النحو

$$Y = 10.655 + 0.608 X_2 + 1.261 X_3 + 0.372 X_4 \quad \text{التالي:}$$



الجدول رقم 12: تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتأثير آليات بطاقة الأداء

المتوازن على تعزيز لبنات المناعة التنظيمية مجتمعة

المناعة التنظيمية						المتغيرات
الدالة	مستوى Sig* الدالة	R ² معامل التحديد	R الارتباط	قيمة t المحسوبة	(A) & (β)	
دال	0.000			7.939	10.655	الثابت
غير دال	0.324	0.572	0.756	0.990	0.191	البعد المالي (X ₁)
دال	0.026			2.254	0.608	بعد العملاء (X ₂)
دال	0.000			5.345	1.261	بعد العمليات الداخلية (X ₃)
دال	0.005			2.867	0.372	بعد التعلم و النمو (X ₄)

المصدر: مخرجات برنامج SPSS حول استبانة البحث.

11. الاستنتاجات: من خلال نتائج البحث تم التوصل إلى الاستنتاجات التالية:

- أظهرت نتائج الدراسة أن بريد الجزائر لولاية سعيدة يتمتع بهيكل تنظيمي مرن
ممكنه من تحقيق مستوى عالٍ من الشفافية المالية، فضلا عن رضا موظفيه على
مستوى الخدمات التي يقدمونها للعملاء، في ظل ثقافة تنظيمية للمؤسسة ترى أن
رضا العميل شرط أساسي لاستمراريتها، كما أبد أيضا إجابات الموظفين وجود
ضعف أو حياد اتجاه بعض الممارسات الهامة كعدم وجود آليات فورية لمعالجة
الأخطاء، عدم رضا الموظفين عن نظام تقييم الأداء والحوافز، فضلا عن ضعف
قنوات الاتصال ومشاركة المعرفة بين مختلف الأقسام، كما أظهرت أيضا أن بعد
العمليات الداخلية هو المحرك الأساسي لنظام المناعة التنظيمية ببريد الجزائر، لأن
هذا البعد برز كأقوى عامل مؤثر على الإطلاق، سواء عند اختباره منفرداً (فسر
52.2% من التباين) أو ضمن النموذج الكلي، وهذا ما يدل على أن كفاءة وسرعة
العمليات التشغيلية هي حجر الزاوية للمناعة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة،
كما ظهر أيضا أن لبعد العملاء ببريد الجزائر تأثير قوي جداً وإيجابي على تعزيز
لبنات المناعة التنظيمية بهذا الأخير، لأنه فسر بمفرده 42.5 % من التغير بالمناعة

التنظيمية، مما يعكس الطبيعة الخدمية للمؤسسة وأهمية رضا العملاء في استقرارها.

- أبرزت نتائج الدراسة الاستدلالية وجود تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية لبعد التعلم والنمو بـ (BSC) على تعزيز لبنات المناعة التنظيمية مجتمعة ببريد الجزائر لولاية سعيدة، إلا أن التحليل الوصفي أظهر عدم رضا الموظفين عن دور برامج التدريب الحالية في دعم الابتكار، مما يشير إلى وجود فجوة بين الأهمية الإستراتيجية للبعد وتطبيقه العملي في حين أبدت الدراسة ببريد الجزائر لولاية سعيدة الأثر غير المباشر للبعد المالي على تعزيز لبنات المناعة التنظيمية بها، على الرغم من أن البعد المالي أظهر تأثيراً دالاً إحصائياً عند اختباراه بمفرده، إلا أن هذا التأثير تلاشى وأصبح غير دال في النموذج المتعدد، ويُفسر ذلك بأن الأداء المالي الجيد هو نتاج نجاح بالأبعاد الأخرى، كما أثبتت الدراسة بالمجمل وجود أثر إيجابي، قوي، وذو دلالة إحصائية لآليات (BSC) مجتمعة على تعزيز لبنات المناعة التنظيمية أيضاً مجتمعة، حيث نجح النموذج في تفسير 57.2 % من التغيرات الحاصلة بمستوى المناعة التنظيمية ببريد الجزائر لولاية سعيدة، مما يؤكد أن (BSC) هي إطار عمل فعال لبناء قدرة المؤسسة على الصمود، التكيف، الاستمرارية، والتنافسية.

- 12. التوصيات: بناءً على النتائج المستخلصة، توصي الدراسة بما يلي:

ضرورة تركيز إدارة بريد الجزائر على تحسين بعد العمليات الداخلية كأولوية قصوى نظراً لكونه البعد الأكثر تأثيراً، وذلك من خلال مراجعة وتطوير هذه الأخيرة لعملياتها الداخلية باستمرار، وتركيزها على تسريع وتيرة اتخاذ القرار بها، وتبني آليات واضحة وفورية لمعالجة الأخطاء والعيوب، فضلاً عن تشجيع الموظفين بها على تقديم مقترحات تطويرية في إطار إدارة تمكينية، كما ندعوها للعمل أيضاً على تعزيز السياسات الموجهة نحو العملاء، لأنه وعلى الرغم من الأهمية التي يولها الموظفون لرضا العملاء، إلا أن النتائج أظهرت وجود حياد تجاه وضوح سياسات الاحتفاظ بالعملاء، لذا يوصى بوضع برامج وسياسات شفافة وملموسة تهدف إلى زيادة ولاء



العملاء وقياس رضاهم بشكل دوري، وبالأخير نوصي إدارة بريد الجزائر بإعادة توجيه استراتيجياتها للتعليم والنمو، وذلك من خلال مراجعة برامجها التدريبية والتكوينية الحالية لتتجاوز الجانب الإجرائي وتركز بذلك على تنمية مهارات الموظفين التي تدعم الابتكار والتفكير الإبداعي، فضلا عن العمل بربط مخرجات التدريب مباشرة بتقييم الأداء والمكافآت.

13. قائمة المصادر والمراجع:

أ- الكتب:

- Senge, P. M. The fifth discipline: The art & practice of the learning organization. Doubleday/Currency.(1990).

ب- المقالات

- آمال عبد المجيد الحيلة، سامر محمد عرقاوي، وسيم اسماعيل الهابيل، مدى توافر مكونات DNA التنظيمي و أثرها في تحقيق الأداء العالي لدى العاملين في قطاع التعليم، مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، 08 (03)، سنة 2021.
- بلقاسم جوادي، عيسى قيقوب، توجه الذاكرة التنظيمية و علاقته بإعداد السيناريوهات المستقبلية للمنظمة، مجلة علوم الإنسان و المجتمع، 08 (02)، سنة 2019.
- جيا عصمت دينو، هادي خليل اسماعيل، ره نج محمد نوري داوده، دور المناعة التنظيمية في الصحة التنظيمية، مجلة قه لاي زانست العلمية، 10 (01)، سنة 2025.
- دينو، وآخرون، أبعاد قيادة الأزمات ودورها في المناعة التنظيمية، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، 12 (02)، سنة 2024.
- السعيد برنش، نعيمة يحيوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية - العدد 01، سنة 2012.
- سلام جاسم حمود العارضي، حسين صكبان حسن، تحليل العلاقة بين نظم (OI) و النجاح الاستراتيجي للمصارف الحكومية والخاصة بالعراق، مجلة مثانة للعلوم الإدارية والاقتصادية، 12(01)، سنة 2022.
- عياط سعاد، دحماني سعاد، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة جامعة طاهري محمد بشار، مجلة البشائر الاقتصادية، (06)،

2016. فقير، وآخرون، تأثير DNA التنظيمي على جودة اتخاذ القرار، دراسة حالة الوحدة العملياتية لاتصالات الجزائر، الوادي. مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، 8(2)، سنة 2023.
- لطرش وليد، الهاشمي بن واضح، دور (BSC) في تقييم أداء سوق متعاملي الهاتف النقال في الجزائر، جامعة زيان عاشور، الجلفة. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، 32(02)، سنة 2016.
- محمد جودت فارس، هاني فؤاد الفقعاوي، منيب عبد الله السقا، أثر مكونات DNA التنظيمي على إدارة الأزمات، مجلة جامعة الأزهر، غزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 20، عدد خاص B سنة 2018.
- مزياني نور الدين، بلاسكة صالح، أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في القيادة الإستراتيجية للمؤسسة، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 01 سنة 2013.
- مصطفى سلام عبد الرضا، رافد كاظم العبيدي، تقييم إستراتيجية أداء المصارف الإسلامية وفق أنموذج بطاقة الأداء المتوازن، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 14 (03)، سنة 2017.
- مولاي أمينة، كافي ميمون، الحمض النووي التنظيمي DNA وريادية المؤسسات، دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال في الجزائر، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، 04 (1)، سنة 2017، 58.
- ميسون علي حسين العبيدي، استخدام مكونات (DNA) التنظيمي لتشخيص المنظمات الصحيحة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 13(36)، سنة 2015.
- نزار رشد نوري، دلشان يوسف محمد، أثر المهارات الإستراتيجية في فعالية تطبيق الأداء المتوازن، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، 06 (01)، الجزء 2، مارس 2018.
- Françoise Quairel. Contrôle de la performance globale et responsabilité sociale de l'entreprise. COMPTABILITE, CONTROLE, AUDIT ET INSTITUTION(S), 2006,
- Huda Qasim Saeed , Organizational Immunity and its Role in Institutional Excellence: An Exploratory Study from Employees' Perspectives at the Oil Products Distribution Company / Ministry of Oil , JEAS, Vol. 31 No. 145 (2025).
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. Harvard Business Press, (2001).
- Majeed, O. R., & Lafta, B. S. The effect of organizational immunity in enhancing the strategic capabilities of the company. International Journal of Health Sciences, (2022), 6(S6)
- Musa, A. I. The effect of the employees' silence level on organizational memory. University of Sharjah Journal for Humanities and Economics, (2017), 14(2),
- Neilson, G. L., & Pasternack, B. A. Results: Keep What's Good, Fix What's Wrong, and Unlock Great Performance. Crown Business, (2005),.



- Niven, P. R. Balanced Scorecard Evolution: A Dynamic Approach to Strategy Execution. Wiley. (2014) ,
- Nonaka, I., & Takeuchi, H, The knowledge-creating company. Harvard business review, . (2007), 85(7/8),
- Robert S. Kaplan & David P. Norton , The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance, HARVARD BUSINESS REVIEW ,January-February 1992
- Robert S. Kaplan , Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard, Paper originally prepared for C. Chapman, A. Hopwood, and M. Shields (eds.), Handbook of Management Accounting Research: Volume 3 (Elsevier, 2009).

- رسائل:

- باي فريد، دور بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل حوكمة المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة اقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس، سطيف1، 2025/ 2024،