

## تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الإلتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية: دراسة ميدانية

محفوظ أحمد جودة

جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، الأردن

تاريخ الاستلام: 2007/11/13

تاريخ القبول: 2008/7/9

Judeh, Mahfuz Ahmad (2008) The Implementation of the Balanced Scorecard and its effect on the Organizational Commitment of the Emolyees of Jordanian Aluminum Companies: A Field Study. *J.J. Appl. Sci: Humanities Series 11 (2): 273-292.*

**Abstract:** This study aimed at identifying the effects of the implementation of the Balanced Scorecard on the organizational commitment. The study also aimed at recognizing the effects of some demographic factors on the organizational commitment. For this purpose, a 30-item questionnaire was developed and distributed to collect the needed information to test the hypotheses.

The population of this study contained three companies which represented the large Aluminum companies that have a vision and strategies in Jordan.

The results showed that there was a statistical significant effect of the organizational performance evaluation on organizational commitment, but that effect was bigger in the Aluminum company that adopted the Balanced Scorecard. Significant differences in the respondents` commitment were shown with regard to age and income. At the same time no significant differences were shown in the respondents` commitment with regard to gender and education.

The study recommended that it is necessary to deploy the concept of the Balanced Scorecard through scientific conferences, seminars, and training courses. The study also recommended that managers have to ensure that organizational commitment measurements are implemented periodically.

جودة، محفوظ أحمد (2008) تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الإلتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية: دراسة ميدانية. *المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية: سلسلة العلوم الإنسانية 11 (2): 273-292.*

**الملخص:** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير نظام قياس الأداء المتوازن في الإلتزام المؤسسي بالإضافة إلى التعرف على تأثير العوامل الديموغرافية على مستوى الإلتزام المؤسسي. ولتحقيق غايات الدراسة، قام الباحث بتصميم استبانة مكونة من 30 عبارة لقياس متغيرات الدراسة وأبعادها.

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لعملية تقييم الأداء المؤسسي على الإلتزام المؤسسي في شركات الألمنيوم الأردنية، إلا أن قوة التأثير في الشركات المطبقة للنظام كانت أكبر. كما أشارت النتائج إلى اختلاف إجابات الباحثين فيما يتعلق بالإلتزام المؤسسي باختلاف العمر ومستوى الدخل، ولم تظهر فروقات في إجابات الباحثين باختلاف الجنس والمستوى التعليمي. وقد قامت الدراسة باقتراح عدة توصيات منها ضرورة نشر مفهوم نظام قياس الأداء المتوازن من خلال المؤتمرات العلمية والندوات والدورات التدريبية، بالإضافة إلى ضرورة تأكد المديرين من إجراء قياسات للإلتزام المؤسسي بصفة دورية.

**مفتاح الكلمات:** الأداء المتوازن، الإلتزام المؤسسي، الأردن.

### المقدمة

حظي موضوع نظام قياس الأداء المتوازن Balanced Scorecard في الآونة الأخيرة باهتمام متزايد في المجالين الأكاديمي والتطبيقي في الدول الصناعية المتقدمة، إلا أن هذا الموضوع لا زال في مراحله الأولى في الدول العربية. ويتضمن نظام قياس الأداء المتوازن مجموعة من المحاور، يندرج تحت كل منها عدة مقاييس يتم اشتقاقها من رؤية المنظمة ورسالتها واستراتيجيتها.

\* Author's e-mail address: Mahfouz@asu.edu.jo

وقد اختلفت الأهمية النسبية لكل محور من هذه المحاور، ففي المنظمات الهادفة إلى الربح أعطي المحور المالي الأهمية النسبية الأكبر من بين المحاور الأخرى، أما في المنظمات العامة غير الهادفة للربح والمنظمات التعاونية فقد أعطي المحور المالي الأهمية النسبية الأقل. أما الأهمية النسبية لكل محور من المحاور الأخرى فهي تختلف أيضاً بين منظمة وأخرى وذلك تبعاً لطبيعة عمل المنظمة ومجال نشاطها ووجهة نظر الإدارة فيها.

وقد وسعت بعض المنظمات وعدلت في المحاور الأربعة الأساسية التي ركز عليها Kaplan & Norton [1] والتي تشمل المحور المالي ومحور العملاء ومحور العمليات الداخلية ومحور التعلم والنمو، فبعض المنظمات أضافت إلى هذه المحاور محور الموارد البشرية، والبعض الآخر أضاف محور المسؤولية الاجتماعية.

يعاني نظام قياس الأداء المعتمد على الأساس المالي فقط من نقاط ضعف كثيرة، أهمها تركيز هذا النظام على مقاييس تعكس الأداء في الماضي فقط ولا تعكس بأي حال من الأحوال الأداء المتوقع في المستقبل.

وقد تم تلاشي ذلك في نظام قياس الأداء المتوازن بوضع مقاييس إرشادية Leading Measurements ومقاييس مرجعية Lagging Measurements. كما أن نظام قياس الأداء المالي يتجاهل أبعاداً هامة في الحكم على مدى كفاءة أداء المنظمة، مثل رضى العملاء وجودة العمليات الداخلية. ولمجاهة نقاط الضعف الخاصة بنظام قياس الأداء المالي فقط، ظهر نظام قياس الأداء المتوازن الذي يتلافى نقاط الضعف تلك ويقدم محاور عدة من ضمنها المحور المالي.

أما فيما يتعلق بالالتزام المؤسسي، فإن رغبة الفرد واستعداده للتنازل عن بعض القيم والأنماط السلوكية التي قد يكون لها تأثير غير إيجابي على عمله سببها إيمان هذا الفرد وعقيدته ومبادئه الثابتة وإخلاصه للمنظمة التي يعمل فيها. عند تحقيق هذه الدرجة من التفاعل، والتي يشعر الفرد فيها بأن أهدافه ستتحقق من خلال عمله وإخلاصه وجده لتحقيق أهداف المنظمة، فإن ذلك يعتبر دليلاً على تمتع بيئة العمل بدرجة عالية من الولاء التنظيمي [2]. فالإلتزام التنظيمي يعكس اتجاهات الموظف الإيجابية تجاه عمله واستعداده لتقديم كل ما في استطاعته وبذل كل ما في جهده لصالح المنظمة التي يعمل فيها.

### أهمية البحث

لم يعد المفهوم التقليدي لقياس الأداء المؤسسي الذي يركز على المحور المالي فقط قادراً على إعطاء الصورة الكاملة عن أعمال المنظمة. وبالتالي، كانت هناك حاجة ملحة للتفكير بتطبيق نظام آخر لقياس الأداء المؤسسي ليغطي كافة محاور العمل.

تعاني المنظمات من كثير من المشاكل المتعلقة بمتابعة تطبيق الاستراتيجيات الموضوعة من قبلها، لذلك لا بد لها من استيعاب طرق الرقابة الاستراتيجية، فنظام قياس الأداء المتوازن Balanced Scorecard مشتق من الرؤية القيادية للمنظمة ومن رسالتها وأهدافها واستراتيجيتها، وبالتالي فهو يعكس الجوانب الأكثر أهمية في العمل. أما بالنسبة للإلتزام المؤسسي فتكمن أهميته في تأثيراته على اتجاهات الأفراد وبالتالي على سلوكياتهم في العمل، مما يمكن المنظمة من تحقيق نتائج أفضل وقد وجدت الكثير من الدراسات أن هناك علاقات معنوية بين الإلتزام المؤسسي المرتفع وبين نتائج أعمال المنظمة، كالإنتاجية والجودة والربحية [3].

وتظهر أهمية هذا البحث في أنه أتى ليسد الثغرة الكبيرة في الأبحاث والدراسات المتعلقة بالقياس المتوازن للأداء المؤسسي في المنظمات الأردنية ومدى تأثير تطبيق هذا النظام على الإلتزام المؤسسي للعاملين فيها.

### مشكلة البحث

هناك مشاكل عديدة تتعلق بعملية تطبيق الخطط الاستراتيجية، نظراً لوجود فجوة، قد تضيق أو تتسع، بين الاستراتيجيات المخططة والاستراتيجيات المطبقة على أرض الواقع وتحتاج عملية سد هذه الفجوة إلى استخدام نظام معين يساعد على ترجمة الاستراتيجية إلى خطط عمل ويسعى إلى قياس متوازن لأكثر من محور من محاور الأداء على مستوى المنظمة.

تتلخص مشكلة البحث من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هو مستوى الإلتزام المؤسسي لدى الشركات موضوع البحث؟
- هل هناك تأثير معنوي لنظام قياس الأداء المتوازن في الإلتزام المؤسسي؟
- هل هناك تأثير معنوي لنظام قياس الأداء المتوازن في كل بعد من أبعاد الإلتزام المؤسسي والتي تتضمن الإلتزام العاطفي والإلتزام الاستمراري والإلتزام الأخلاقي؟
- ما هو أثر الخصائص الشخصية (الجنس والعمر ومستوى الدخل والمستوى التعليمي) على الإلتزام المؤسسي؟

## أهداف البحث

- يهدف البحث إلى تحقيق ما يلي:
- تقديم المرتكزات النظرية والعملية لنظام قياس الأداء المتوازن وكذلك لمفهوم الإلتزام المؤسسي.
- التعرف على مفهوم الإلتزام المؤسسي وأنواع هذا الإلتزام.
- التعرف على مستوى الإلتزام المؤسسي للعاملين في الشركات موضوع البحث.
- التعرف على مدى تأثير تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن على الإلتزام المؤسسي بأنواعه الثلاثة في الشركات موضوع البحث.
- الاستفادة من نتائج البحث في تقديم التوصيات المناسبة والمستندة على نتائج هذا البحث لتحسين عملية تقييم الأداء المؤسسي.

## فرضيات البحث

### الفرضية الرئيسية الأولى

- H<sub>01</sub>: لا يوجد تأثير معنوي لتطبيق نظام قياس الأداء المتوازن على الإلتزام المؤسسي.
- H<sub>a1</sub>: يوجد تأثير معنوي لتطبيق نظام قياس الأداء المتوازن على الإلتزام المؤسسي.
- الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى:
- الفرضية الفرعية الأولى
- H<sub>011</sub>: لا يوجد تأثير معنوي لتطبيق نظام قياس الأداء المتوازن على الإلتزام العاطفي.
- H<sub>a11</sub>: يوجد تأثير معنوي لتطبيق نظام قياس الأداء المتوازن على الإلتزام العاطفي.
- الفرضية الفرعية الثانية
- H<sub>012</sub>: لا يوجد تأثير معنوي لتطبيق نظام قياس الأداء المتوازن على الإلتزام الإستمراري.
- H<sub>a12</sub>: يوجد تأثير معنوي لتطبيق نظام قياس الأداء المتوازن على الإلتزام الإستمراري.
- الفرضية الفرعية الثالثة
- H<sub>013</sub>: لا يوجد تأثير معنوي لتطبيق نظام قياس الأداء المتوازن على الإلتزام الأخلاقي.
- H<sub>a13</sub>: يوجد تأثير معنوي لتطبيق نظام قياس الأداء المتوازن على الإلتزام الأخلاقي.

### الفرضية الرئيسية الثانية

- H<sub>02</sub>: مستوى الانتماء المؤسسي في الشركات موضوع البحث منخفضاً.
- H<sub>a2</sub>: مستوى الانتماء المؤسسي في الشركات موضوع البحث مرتفعاً.

### الفرضية الرئيسية الثالثة

- H<sub>03</sub>: توجد فروق معنوية في مستوى الإلتزام المؤسسي لدى المبحوثين تُعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، والعمر، ومستوى الدخل، والمستوى التعليمي).
- H<sub>a3</sub>: توجد فروق معنوية في مستوى الإلتزام المؤسسي لدى المبحوثين تُعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، والعمر، ومستوى الدخل، والمستوى التعليمي).

## المنهجية وأنموذج البحث

اعتمد الباحث المنهج التحليلي المقارن بين الشركات المطبقة والشركات غير المطبقة لنظام قياس الأداء المتوازن من حيث تأثيرهم على الإلتزام المؤسسي، حيث تم استخدام نوعين من المصادر، المصادر الثانوية وتمثلت في الكتب والدوريات والمراجع والأبحاث التي تناولت موضوع البحث، والمصادر الأولية وتمثلت أساساً في أداة الدراسة (الاستبانة) لجمع البيانات تمهيداً لتحليلها والاستفادة منها. اشتملت الاستبانة على ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: العبارات المتعلقة بالمعلومات الشخصية كالجنس والعمر ومستوى الدخل والمستوى التعليمي (4 عبارات).

الجزء الثاني: العبارات (1-14) وتتعلق بقياس المتوازن للأداء.

الجزء الثالث: العبارات (15-26) وتتعلق بقياس مستوى الإلتزام المؤسسي. وتشكلت الأبعاد أو الأنواع الثلاثة للإلتزام المؤسسي كما يلي:

- العبارات (15-18) تقيس مستوى الإلتزام العاطفي.
- العبارات (19-22) تقيس مستوى الإلتزام الاستمراري.
- العبارات (23-26) تقيس مستوى الإلتزام الأخلاقي.

لقد أتت هذه الدراسة مكملة للدراسات السابقة، إلا أن ما يميزها عن غيرها أنها ركزت على الجانب التطبيقي العملي من خلال دراسة تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثر ذلك على الإلتزام المؤسسي، خاصة وأنها أجريت على الشركات العاملة في مجال صناعة الألمنيوم في الأردن.

### صدق الأداة وثباتها

تم عرض الإستبانة على عدد من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين للتحقق من صدق محتواها وملاءمتها لأهداف البحث، وقد أجريت التعديلات اللازمة وفقاً لملاحظاتهم. ولأجل اختبار ثبات عبارات المتغيرات ومدى الترابط والاتساق الداخلي بينها، اعتمد الباحث معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha حيث كانت قيم ألفا لعبارات الإستبانة كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (1): قيم كرونباخ ألفا لعبارات المتغيرات

الرقم	المتغيرات	أرقام العبارات المقابلة	قيمة ألفا
1	قياس الأداء المتوازن	14 – 1	88.8 %
2	الإلتزام المؤسسي	26 – 15	91.1 %
3	الإلتزام العاطفي	18 – 15	80.3 %
4	الإلتزام الاستمراري	22 – 19	81.2 %
5	الإلتزام الأخلاقي	26 – 23	74.4 %

يتضح من الجدول السابق أن قيم ألفا لـ لعبارات الداخلة في كل متغير من متغيرات البحث تزيد عن النسبة المقبولة والبالغة (60%)، يدل على أن كافة العبارات تتمتع بالثبات. وقد تم استخدام اختبار Kolmogorov-Smirnov لمعرفة طبيعية البيانات، حيث أشارت النتائج إلى أن مستوى المعنوية لكافة البيانات كان أقل من مستوى الدلالة المعتمد والبالغ (0.05)، ما يدل على أن كافة البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

### مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من شركات الألمنيوم الأردنية كبيرة الحجم والتي لديها رؤية مستقبلية واستراتيجية محدوبة بناءً على ذلك فقد كان عدد شركات مجتمع البحث ضمن المحددات المذكورة ثلاثة، شركة بدأت بتطبيق نظام قياس الأداء المتوازن، وشركتان لم تطبقا النظام. تم توزيع (900) نموذج استبانة على أفراد مجتمع الدراسة، وبلغ عدد الاستبانات المعادة (607) استبانة، تم استبعاد (22)ها بسبب عدم صلاحيتها للتحليل، وبذلك بلغ عدد الاستبانات الخاضعة للتحليل الإحصائي (585) استبانة شكلت (65%) من مجموع الاستبانات الموزعة.

### أساليب تحليل البيانات

قام الباحث بإدخال البيانات وتحليلها من خلال البرنامج الإحصائي المعروف SPSS، حيث تم استخدام التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية للمبحوثين. ولقياس مدى تأثير تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن على الإلتزام المؤسسي وعلى أبعاد الإلتزام المؤسسي تم استخدام الإنحدار الخطي. ولتحديد مستوى الإلتزام المؤسسي ومستوى أبعاد الإلتزام المؤسسي، تم استخدام اختبار T للعينات الواحدة. أما الفرضية المتعلقة بمعنوية الفروقات في مستوى الإلتزام المؤسسي التي يمكن عزوها إلى المتغيرات الشخصية كالجنس والعمر ومستوى الدخل والمستوى التعليمي، فقد تم اعتماد تحليل التباين الأحادي لاختبارها.

### الإطار النظري

#### أولاً: تقييم الأداء المتوازن

يعد نظام قياس الأداء المتوازن من أهم أدوات الرقابة الاستراتيجية التي تسعى إلى تقييم مدى تحقيق المنظمة لأهدافها بالإضافة إلى سعيها إلى زيادة قدرة المنظمة على تغيير خياراتها الاستراتيجية تبعاً للتغيرات المستمرة التي تحدث في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية.

يعرف Wright وآخرون [5] الرقابة الاستراتيجية بأنها قياس قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بنجاح وتحديد ما إذا كانت تلك الأهداف ممكنة التحقيق أم لا . وتشمل الرقابة الاستراتيجية عملية التأكد من جودة التفكير الاستراتيجي وجودة الخطة، بالإضافة إلى التأكد من جودة الأداء الفعلي ومطابقته للأداء المخطط بما يتفق مع رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها. وتبرز أهمية الرقابة الاستراتيجية في أنها تعزز قدرة المنظمة على تعديل خياراتها الاستراتيجية بما يتناسب مع التغيرات المستمرة في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة بناءً عليه، فإن تقييم أي نظام رقابة استراتيجي فعّال يتطلب القيام بالخطوات التالية:

– مراجعة رؤية المنظمة ورسالتها واستراتيجيتها : الخطوة الأولى تكمن في دراسة الرؤية المستقبلية للمنظمة ومراجعة رسالتها واستراتيجيتها.

– وضع معايير الأداء تشير المعايير إلى الأهداف المطلوب تحقيقها . وقد تكون هذه المعايير كمية أو وصفية لمستوى جودة الإنتاج أو وقته أو تكلفته أو حجمه.

– قياس الأداء الفعلي : تحديد مستوى الإنجاز الفعلي للأفراد أو الجماعات أو الوحدات الإدارية، وهذه الخطوة تتضمن تسجيل نتائج القياس.

– مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية تهدف عملية المقارنة بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية إلى تحديد مدى أو حجم الانحرافات عن تلك المعايير، إذ قد تكون هذه الانحرافات طبيعية أو أكثر من الحدود المسموح بها.

– اتخاذ الإجراءات التصحيحية : يتم في الخطوة الأخيرة التحقيق في الانحرافات من حيث طبيعتها وأسبابها ومكان ووقت حدوثها وحجمها، ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية الكفيلة بتعديل المسار . وتتضمن هذه الخطوة كذلك اتخاذ أية إجراءات وقائية من شأنها منع وقوع مثل هذه الانحرافات أو الأخطاء في المستقبل.

يعد تقييم الأداء عنصراً أساسياً للعملية الإدارية حيث يساهم في تقديم المعلومات التي تستخدم في مدى تحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي التعرف على اتجاهات الأداء فيها سواء السابقة أو اللاحقة لفعاليات المنظمة، مما يمكنها من اتخاذ القرارات اللازمة لتحديد مسيرة المنظمة وأهدافها وبرامجها الاستراتيجية. [6]

ومن الجدير بالذكر أن عملية الرقابة على الاستراتيجية قد تتضمن نوعاً من الرقابة المتعلقة بتقييم بعض العوامل التي لم تؤخذ بالحسبان عند وضع الخطة الاستراتيجية وذلك بسبب مرور وقت ليس بالقصير بين وضع الخطة الاستراتيجية وتطبيقها وحدث بعض التغيرات في البيئة الداخلية أو الخارجية خلال تلك الفترة.

يعتمد التطبيق الناجح للخطة الاستراتيجية على مدى فعالية نظم الرقابة الاستراتيجية [7] والتي تعد بمثابة قياس للأهداف الموضوعية وتقوم بتزويد المديرين بمعلومات دقيقة عن أداء المنظمة . ويقضي التطبيق الفعال للرقابة الاستراتيجية وضع مقاييس معينة لأداء المنظمة تسمح للإدارة بتقييم كفاءتها في استخدام الموارد المتاحة بالشكل الأفضل . وهناك العديد من النظم المستخدمة في تقييم الأداء المؤسسي أهمها نظام قياس الأداء المتوازن.

لقد برز مفهوم نظام قياس الأداء المتوازن في دراسة نشرها Robert Kaplan و David Norton في عام 1992 في مجلة Harvard Business Review حيث قام الباحثان بالتركيز على ربط الرقابة التشغيلية قصيرة الأجل برؤية المنظمة واستراتيجيتها.

يعرف Kaplan & Norton [8] بطاقة الأداء المتوازن بأنها إطار عملي يستخدم كمدخل لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي وذلك من خلال دراسة عدد من المقاييس ضمن أربعة محاور، المحور المالي ومحور العملاء ومحور العمليات الداخلية ومحور التعلم والنمو.

أما Horngren [9] فيعرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها طريقة لتحويل رسالة المنظمة واستراتيجيتها إلى مقاييس أداء. وفي الواقع فإن أساس بطاقة القياس المتوازن يقوم على وضع مقاييس لكل محور من محاوره إجراء عملية القياسات لمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط . أما نيلز وآخرون [10] فيؤكدون على ضرورة النظر إلى نموذج بطاقة الأداء المتوازن على أنه أداة لترجمة رؤية واستراتيجية مجردة إلى مقاييس وأهداف محددة.

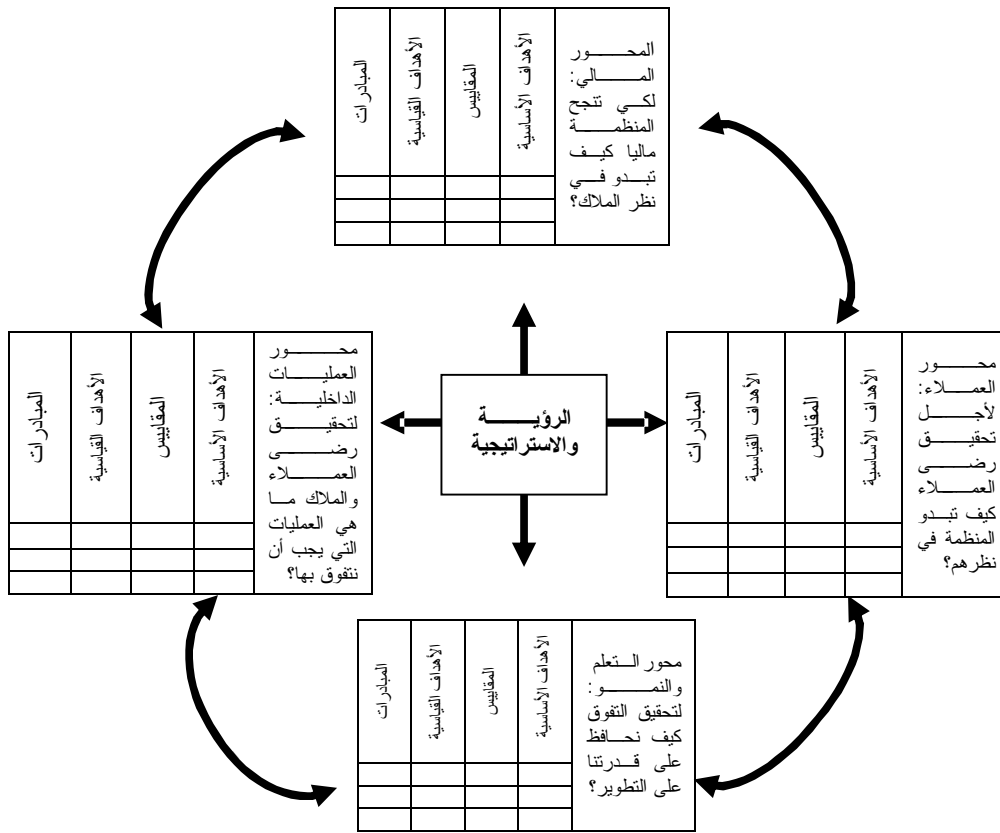
إن المعلومات المالية على جانب كبير من الأهمية، إلا أنها لا تكفي بحد ذاتها لتقييم أداء المنظمة، وإذا ما أراد المدير الاستراتيجيون الإمام بصورة حقيقية عن أداء المنظمة، فلا بد أن يكون هناك تكامل بين المعلومات المالية ومقاييس الأداء الأخرى . [11] ويذكر العزاوي [12] أن تكنولوجيا بطاقة تقييم الأداء المتوازن أكثر موضوعية بسبب منهجها العلمي في تحديد الأهمية النسبية للمعايير والمؤشرات. يركز قياس الأداء التقليدي فقط على المعلومات المتعلقة بالنتائج المالية، وبالتالي فإن هذا النوع من الأداء

عاجز عن تمثيل مجالات أخرى لها أهميتها في المنظمة، فاقصر تقييم أداء المنظمة على التحليل المالي يؤدي إلى إعطاء صورة غير دقيقة عن وضع المنظمة ومستوى أدائها. وقد ذكر يوسف [13] محددات استخدام التحليل المالي فقط في تقييم أداء المنظمة، حيث كان من أهمها استناد التحليل المالي إلى القيم التاريخية، التي حددت لفترات سابقة في ظل ظروف اختلفت عن الواقع الحالي أو المستقبلي، واعتماد التحليل على قوائم مالية ذات قيم حددت بأسس وسياسات معينة، وتجاهل اثر العوامل الخارجية من منافسين ورضى العملاء، وغياب البعد الاستراتيجي، فاستراتيجية العمل للمنظمة وتطلعاتها المستقبلية وانعكاسات ذلك على أداء المنظمة لا تظهر ضمن عناصر التحليل المالي التقليدي، مما يؤكد أهمية استخدام أساليب ونظم أكثر تقدماً لقياس أداء المنظمة.

### محاور تقييم الأداء المتوازن

لخص Norton & Kaplan [14] المحاور الأربعة التي تعتمد عليها بطاقة تقييم الأداء المتوازن في الشكل التالي:

الشكل رقم (2): المحاور الأربعة لبطاقة تقييم الأداء المتوازن



Source: Kaplan, R.S. and D. P. Norton, 1996.

يتبين من الشكل رقم (2) أن هناك أربعة محاور في تقييم الأداء المتوازن للمنظمة:

- 1- المحور المالي: يشير المحور المالي إلى متطلبات المالكين من عائد على رأس المال المستثمر من قبلهم ومستوى الدخل التشغيلي، وتخفيض التكاليف، والحصة السوقية، وقيمة الأصول، والتدفق النقدي.
- 2- محور العملاء: يركز هذا المحور على جميع الأنشطة والإجراءات التي تلبى حاجات العملاء، وتبدو هنا أهمية سرعة الاستجابة لطلبات العملاء وتلبية توقعاتهم مما ينعكس على العلاقة الجيدة مع العملاء. ومن أهم المقاييس المستخدمة في محور العملاء عدد العملاء، ونسبة العملاء إلى العاملين، ومؤشر رضى العميل، ومعدل الشكاوى، واكتساب عملاء جدد.
- 3- محور العمليات الداخلية: ينعكس هذا المحور العمليات الحرجة التي يبذلها أن تتفوق فيها المنظمة على غيرها من المنظمات. ومن أهم المقاييس المستخدمة عدد مرات التسليم في الموعد، وجودة المنتج، ووقت دورة الإنتاج، والإنتاجية، ودرجة استخدام الأصول.

4-محور التعلم والنموهدف هذا المحور إلى الاستثمار في الموارد البشرية لاجل رفع مستوى أدائهم. ومن أهم المقاييس المستخدمة في محور التعلم والنمو مصاريف البحث والتطوير، وعدد ساعات البحث والتطوير، ومصاريف التدريب، ومعدل عدد ساعات التدريب لكل موظف بالسنة.

ويذكر Olve & Sjostrand [15] أن كثيراً من المنظمات في السويد أضافت محوراً خامساً وهو محور الموارد البشرية الذي يعكس دور العاملين في عمليات المنظمة وتطورها، وفي تحسين العلاقة مع العملاء، وفي تحسين الأداء المالي. ويشمل محور الموارد البشرية عدة مقاييس من أهمها عدد القادة، ومؤشر الدافعية، ومؤشر رضى العاملين، ومعدل دوران العاملين، وعدد المتقدمين للعمـل، ومتوسط سنوات الخدمة. ويضيف الباحثان أن هناك بعض المنظمات التي تستخدم محوراً آخر وهو محور البيئة، أي تحقيق معايير البيئة وتلبية متطلبات المجتمع في الحفاظ على البيئة.

القضايا الأساسية التي يجب أن يصار لها أهمية خاصة هي رضى العاملين باعتبارهم أهم موارد المنظمة، وفي الحقيقة فإن أداء العاملين هو الذي يحدد كفاءة الأداء في المنظمة على مختلف المستويات. [16]

يتكون كل محور من المحاور التي تم ذكرها من:

– الأهداف الأساسية Objectives.

– المقاييس Measures.

– الأهداف القياسية Targets.

– المبادرات Initiatives.

ومن الضروري ترجمة الاستراتيجية إلى خطط عمل. ويقوم نظام بطاقات تقييم الأداء المتوازن بهذه المهمة عن طريق تحويل الاستراتيجية إلى منظومة متكاملة من الأهداف والمقاييس والمبادرات، ومن الضروري أن تقوم الإدارة بنشر وتعميم خطط العمل التفصيلية من حيث الموارد والمسؤولية عن التنفيذ وتواريخ التنفيذ المتوقعة.

تتميز بطاقة تقييم الأداء المتوازن بالعديد من المزايا، أهمها أنها تربط بين السبب والنتيجة من خلال الخريطة الاستراتيجية لتعكس كيفية تقوية هذه الروابط وتحديد طبيعتها، وكذلك فهي تقوم بترجمة رؤية المنظمة واستراتيجيتها إلى أهداف وخطط عمل تشغيلية، وتوفر أساساً جيداً لاتخاذ القرارات، فالمعلومات التي يوفرها النظام تساعد الإدارة في اتخاذ القرار المناسب، وتساعد على اكتشاف نقاط الضعف في أداء الدوائر المختلفة مما يساعد في معالجة القصور. [17]

إن وصف هذا النظام بالمتوازن يرجع إلى انه يحاول إيجاد التوازن بين:

– المقاييس قصيرة الأجل التي تقيس النتائج قصيرة الأجل والمقاييس طويلة الأجل التي تقيس النتائج بعيدة الأجل.

– المقاييس الداخلية والمقاييس الخارجية.

– المقاييس المرجعية Lagging التي تشير إلى أداء سابق والمقاييس الإرشادية Leading التي تقود أو تحفز الأداء مثل قياس معدلات الشكاوى.

– المقاييس الموضوعية، كالمقاييس المالية، والمقاييس الذاتية التي تخضع للحكم الشخصي، كالمقاييس الخاصة برضى العملاء.

#### خطوات تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن

يتطلب بناء وتطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن القيام بعدد من الخطوات الأساسية والتي يمكن إيجازها بما يلي:

1- تحديد الرؤية والرسالة: الخطوة الأولى هي تحديد الرؤية المستقبلية، أي الوضع الذي تصبو المنظمة أن تصل إليه خلال الفترة القادمة، وإذا كانت الرؤية محددة سابقاً فيمكن مراجعتها وتحديثها. تعكس الرؤية تصور المنظمة لما سيكون عليه وضعها في المدى الطويل، [18] لذلك يجب أن تساهم في إثارة طموح العاملين وتوجيه مسيرة المنظمة، فالرؤية هي المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب بالوصول إليها. [19] أما رسالة المنظمة فهي عبارة عن الغرض الأساسي الذي وجدت من أجله، أو مبرر وجودها واستمرارها.

2- وضع الأهداف الاستراتيجية والاستراتيجيات: يتم التعبير عن رؤية المنظمة ورسالتها بوضع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وتحديد الاستراتيجيات التي تؤدي إلى تحقيق هذه الأهداف.

تحديد عوامل النجاح الحرجة، أي العوامل التي تعتبر الأكثر أهمية في تحقيق نجاح المندظمة. ولتحديد عوامل النجاح الحرجة يتم عقد عدة اجتماعات للعصف الذهني لأجل اخذ آراء العاملين وأصحاب المصالح بعين الاعتبار.

4 إقرار المحاور التي تعبر عن عوامل النجاح الحرجة بالنسبة للمنظمة . إن التقيد الحرفي بالمحاور الأربعة التي حددها Kaplan & Norton في أبحاثهما ليس إلزامياً، وقد ترى المنظمة إجراء أي تعديلات أو إضافات عليها، وفي هذه الخطوة يتم تخصيص أوزان لكل محور من المحاور التي يتم إقرارها.

5- وضع الأهداف الأساسية والتي تتوافق مع الأهداف الاستراتيجية والمقاييس الملائمة لقياس هذه الأهداف وكذلك تحديد الأهداف القياسية التي تتوافق مع الأهداف الأساسية وتعكس ما ترغب المنظمة بتحقيقه. وفي هذه الخطوة يتم كذلك تحديد المبادرات المطلوبة للوصول إلى هذه الأهداف.

6- تصميم الخريطة الاستراتيجية لبيان العلاقات السببية بين المقاييس المختلفة، وذلك للتنسيق فيما بين هذه المقاييس ولاكتمال الصورة أمام الإدارة.

7- تصميم بطاقة تقييم الأداء المتوازن بحيث تتضمن المعلومات الأساسية المطلوبة لتطبيق النظام، ومن الضروري وجود بطاقة لكل مقياس . وتشمل مكونات سجل بطاقة تقييم الأداء المتوازن المعلومات التالية: القياس، الهدف من القياس، موضوع القياس، المحور الذي يتبعه القياس، وحدة القياس، المستوى المستهدف من القياس، كيفية حساب القياس (المعادلة أو النسبة )، مدى تكرار القياس، المعلومات وتقديم التقرير، متخذ القرار، والمبادرات المقترحة.

8- توزيع المقاييس والأهداف الأساسية Cascading على كافة الدوائر والمستويات الإدارية بالمنظمة حتى يلم الجميع بهذه المقاييس ويدركوا الأهداف الأساسية التي يعملون على تحقيقها.

9- جمع المعلومات عن الأداء الفعلي ومدى تحقيق الأهداف الأساسية الموضوعية واحتساب النسب والمعادلات والأرقام المتعلقة بالمقاييس التي تم إنشاؤها ويصمم البعض بطاقة لمنا بعة القياسات تتضمن المستوى المستهدف من القياس والأداء الفعلي المتحقق وبيان الفروقات مع تحديد أسباب هذه الفروقات.

10- وضع جميع المقاييس في صفحة واحدة Overall Scorecard، وتسمى بمنهجية الصفحة الواحدة، حتى يسهل الاطلاع على النتائج بنظرة شمولية واحدة.

### مقومات نجاح النظام

- دعم الإدارة العليا : حتى تكون عملية تطبيق نظام بطاقات تقييم الأداء المتوازن ناجحة لا بد من دعم الإدارة العليا له، فعندما يدرك العاملون في المنظمة بان الإدارة تدعم جهود تطبيق النظام بقوة فإن ذلك يساعد في التزام هؤلاء العاملين بتنفيذ النظام وإسراعهم في عملية التطبيق بالإضافة إلى أنه يخفف من معارضتهم لتطبيقه.

- الحوافز المادية والمعنوية : ينبغي التركيز على منح الحوافز المادية والمعنوية لكل من يساهم في تعميم النظام أو تطبيقه، وهذا يعتبر دافعا قويا للمسؤولين عن تطبيق النظام.

- تكوين فرق العمل حيث أن تطبيق النظام يشمل المنظمة ككل، من الضروري تشكيل فرق عمل تتمتع بروح الفريق والتماسك إذ أن العمل الجماعي من أهم مقومات نجاح أي مشروع.

- فعالية الاتصال: ليس كل الاتصالات التي تجري داخل المؤسسة وخارجها فعالة، فحتى تصل الرسالة إلى المرسل إليه ويفهم مضمونها كما قصده المرسل ينبغي أن تركز الإدارة على عملية الاتصال بالشكل السليم . إن النظام الجيد يحتاج إلى عقد اجتماعات وإجراء اتصالات ومناقشات بين العاملين وذلك لإقرار خطة العمل والمحاور الرئيسية للمقاييس التي ينبغي التركيز عليها.

- إدارة التغيير تتطلب عملية تطبيق النظام إجراء عدة تغييرات في المنظمة، سواء أكان ذلك التغيير متعلقا بالثقافة أم بالأنظمة أم بالأفراد . إن تغيير البيئة مستمر ومتواصل، وكذلك متطلبات العملاء أو المستفيدين من الخدمة، وبالتالي فإن على المنظمة أن تجري التغييرات المطلوبة حتى تتمكن من مواكبة هذه التغييرات.

- دراسة الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية : إن اتخاذ الإجراءات التصحيحية لا يعني بالضرورة أن الاستراتيجيات الموجودة سيتم التخلي عنها أو سيتم صياغة استراتيجيات جديدة، فالإجراءات التصحيحية يفترض أن تضع المنظمة في وضع أفضل للاستفادة من نقاط القوة واستغلال الفرص المتاحة وتلافي التهديدات الخارجية وتقليل نقاط الضعف الداخلية. [20]



تحديد الأهداف بشكل واضح وتعريف المقاييس بشكل دقيق . من الأهمية بمكان أن يتم تحديد الأهداف بطريقة يفهمها القائمون على التنفيذ، كما يجب مراعاة الدقة والموضوعية في تعريف المقاييس المرتبطة بالأهداف.

#### ثانياً: الإلتزام المؤسسي

مفهوم الإلتزام المؤسسي : يعد الإلتزام المؤسسي من المواضيع الحيوية في إدارة أي منظمة حيث أنه يعبر عن قوة ارتباط الموظف مع المنظمة التي يعمل فيها . يعرف Keyton [21] الإلتزام المؤسسي بأنه عملية مستمرة ومعقدة، فمن خلاله يتواجد أعضاء المنظمة، ومن خلاله يحافظ هؤلاء الأعضاء على المنظمة ويديرون التغيير فيها. أما Sulaiman & Isles [22] فيعرفان الإلتزام المؤسسي بأنه اتجاه الموظف نحو تحديد أكبر مجموعة من نواياه السلوكية إزاء المنظمة . ويعرف اللوزي [23] الإلتزام المؤسسي بأنه المشاعر التي تطورها الفرد الذي يعيش في مجتمع نحو الأفراد والمنظمات والقيم والمبادئ والأفكار، وهذه المشاعر تمثل رغبة الفرد واستعداده لتقديم التضحية لزملائه ومنظمتهم في العمل. كما ينظر سلطان [24] إلى الإلتزام المؤسسي، أو كما يسميه الإلتزام التنظيمي، بأنه يعكس مدى انتماء الأفراد لمؤسساتهم وتعلقهم بها.

وتحرص إدارة المنظمة دائماً على الاحتفاظ بالموظفين ذوي الإلتزام العالي للمنظمة وتحفيزهم والاهتمام بهم، فالذين لديهم مستوى عال من الإلتزام يحرصون على قيمهم بأعمالهم بشكل أفضل وهم مستعدون لبذل كل ما في وسعهم لمصلحة العمل . والموظفون الذين لديهم انتماء عال يرغبون في أن يذهبوا إلى أبعد من متطلبات ومهام الوظيفة المطلوب منهم تأديتها ويقدمون أكثر مما هو متوقع منهم وذلك لكي يشعروا بأنهم شاركوا في تحسين أداء المنظمة.

ومن الجدير بالذكر أن ممارسات إدارة المنظمة ودعم المسؤولين فيها له تأثير في رفع مستوى الإلتزام المؤسسي لدى الموظفين. أما من حيث مكونات الإلتزام فيمكن إيجازها في سبعة أبعاد رئيسية: [25]

- 1- الأمان: شعور الفرد بالأمن والأمان والطمأنينة.
- 2- المشاركة: مشاركة أفراد الجماعة (المنظمة) أعمالهم ونشاطاتهم.
- 3- التماسك: شعور الفرد بأنه جزء من الجماعة وتماسك معهم حيث تجمعهم وحدة الوجود ووحدة الهدف والمصير المشترك.
- 4- الرضى: شعور الفرد بأهمية الجماعة والاعتزاز بعضويته فيها بالإضافة إلى رضاه عن سلوك أفراد الجماعة واتفاه معهم.
- 5- تحمل المسؤولية: عدم شعور الفرد بالمسؤولية يؤدي إلى ضعف الإلتزام المؤسسي لديه.
- 6- تقدير الآخرين: حاجة الفرد إلى استحسان الآخرين ونظرتهم الإيجابية إليه.
- 7- المقارنة مع الآخرين : قيام الفرد بمقارنة نفسه بالآخرين مما يمكنه من تحليل أحكامه الشخصية وبما يؤدي إلى زيادة الارتباط بمعايير الجماعة والتقدير بمعاييرها.

#### أنواع الإلتزام المؤسسي

قسم Meyer & Allen [26] الإلتزام المؤسسي إلى ثلاثة أنواع/أبعاد أساسية:

- الإلتزام العاطفي Affective Commitment: يعكس الإلتزام العاطفي علاقة الموظف وارتباطه العاطفي مع المنظمة التي يعمل لديها، وهو أيضاً ارتباط الموظف نفسياً مع منظمته من خلال مشاعره، كمشاعر العاطفة والدفء والحب . ويرتبط الإلتزام المؤسسي إيجابياً بمخرجات تنظيمية عديدة كمعدل دوران العمل ومعدل التغيب عن العمل ومستوى الأداء.

يعبر الإلتزام العاطفي عن الارتباط الوجداني بالمنظمة ويتأثر بمدى إدراك الفرد لخصائص عمله من استقلالية وتنوع في المهارات وعلاقته بالمشرفين وكذلك درجة إحساس الموظف ببيئة المشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات. [27]

- الإلتزام الإستمراري Continuance Commitment: الإلتزام الإستمراري هو الرغبة في البقاء عضواً في المنظمة، وبالتالي ينبغي على الفرد حساب الربح والخسارة التي قد يعاني منها عند تركه لها. ويشير الإلتزام الإستمراري إلى وعي الفرد بتكاليف ترك المنظمة، والتي تشمل بنوداً عدة، منها احتمال فقدان الراتب والحوافز، وفقدان بعض المزايا المتعلقة بطول فترة العمل في المنظمة.

- الإلتزام الأخلاقي Normative Commitment: يعبر الإلتزام الأخلاقي أو المعياري عن درجة إحساس الفرد من حيث التزامه بالنواحي الأخلاقية في المنظمة، وينبع هذا الإحساس من اقتناع الفرد بقيم ومعايير المنظمة التي يعمل فيها، ومدى انسجامها مع قيمه ومبادئه.

وللالتزام التنظيمي اجمالاً مراحل أساسية يمر بها ويتطور من خلالها، وهذه المراحل متتابعة ومتسلسلة زمنياً بحيث يملأن لأي فرد إلا أن يمر فيها نفسها . ويذكر O'Rielly [28] أن الالتزام التنظيمي يمر في ثلاث مراحل:

- مرحلة القبول: تشير هذه المرحلة إلى قبول الفرد بإطاعة رؤسائه في العمل ويسمح لهم بممارسة سلطاتهم وتأثيرهم عليه.
- مرحلة التطابق مع الذات ينتقل الفرد من مرحلة القبول إلى المرحلة الثانية المتعلقة بانسجامه مع نفسه وشعوره بالفخر لانتمائه إلى المنظمة.
- مرحلة التبنى: يصل الفرد إلى هذه المرحلة المتطورة من الالتزام المؤسسي وذلك بعد أن يتعزز لديه الاعتقاد بأن المنظمة التي يعمل فيها هي جزء منه وهو جزء منها.

وبالتالي فإن الإلتزام المؤسسي للفرد يتطور وفقاً للفترة الزمنية التي يقضيها في المؤسسة، ففي المرحلة الأولى والخاصة ببداية تعيينه في المنظمة يحاول الفرد الحصول على الأمن من المنظمة ويكيف اتجاهاته لتتلاءم مع المنظم بعد فترة معينة تبدأ المرحلة الثانية والمتعلقة بانسجامه مع نفسه والتأكيد على مفهوم الإنجاز وظهور قيم الإلتزام للمنظمة . أما في المرحلة الثالثة فتتعرّز لدى الفرد اتجاهات الإلتزام التي تشكلت في المرحلتين السابقتين وتتمتع بأبعادها لديه.

#### العوامل المؤثرة في الإلتزام المؤسسي

هناك العديد من العوامل التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في درجة الإلتزام المؤسسي للعاملين، من أهمها:

- ثقافة الفرد: الإنسان هو نتاج ثقافته، فقيم المجتمع والتنشئة الاجتماعية للفرد في البيت والمدرسة والجامعة والعمل وغيرها من مكونات الثقافة تساهم في تعزيز جوانب هامة في شخصية الفرد واتجاهاته إزاء الإخلاص في العمل والأمانة والانتماء والإلتزام.
- توقعات الفرد من العمل : في حالة عدم وجود فروق فردية بين توقعات الفرد من عمله وبين واقع ذلك العمل، فإن ذلك يؤثر في مستوى الإلتزام المؤسسي لذلك الفرد.
- وضوح الأهداف: وضوح الأهداف المؤسسية أمام العاملين من شأنه العمل على زيادة الإلتزام المؤسسي. فكلما كانت تلك الأهداف واضحة كلما كان فهم الأفراد لما هو مطلوب منهم تحقيقه أفضل وأكثر شمولاً، مما يساعد في تعزيز الإلتزام المؤسسي لديهم.
- العلاقة مع الرؤساء والمرؤوسين : إن علاقة الفرد الجيدة مع رؤسائه ومرؤوسيه تولد عنصر الثقة المتبادلة بينهم، مما يعزز من نظرة الفرد الإيجابية إلى المنظمة واستمراره في العمل فيها. إن لمسؤولية القيادة أهمية كبيرة في حياة المنظمات واستمراريتها، فعليها مسؤولية اختيار الأهداف وتنمية ولاء الأفراد وانتماءهم وبناء الثقة وتحقيق الأهداف . والقائد الناجح هو الذي يستطيع أن يعمل على زيادة درجات الإلتزام المؤسسي لدى العاملين، ويدعم اعتقادهم بأهمية التنظيم، ويبعث فيهم الرغبة في بذل المزيد من الجهد المبدع وينمي فيهم الرغبة في المحافظة على العلاقات التنظيمية الجيدة، والعمل على تطوير التنظيم والأفراد من حيث الاحترام ومراعاة المشاعر وزيادة الرغبة بالعمل. [29]
- سمات الوظيفة: بناء الوظيفة على أساس استقلالية أكبر وحرية أكبر في العمل تشكل دافعاً للفرد على بذل المزيد من الجهد . وبالتالي، فإن خصائص معينة للوظيفة يمكن أن تزيد من إحساس الفرد بالمسؤولية وبالتالي شعوره بالانتماء للمنظمة.
- هي تشجيع المنظمة للإلتزام : يقع على المنظمة دوراً أساسياً في تعزيز الإلتزام من خلال إعطاء الموظف حقوقه وتحفيزه وتوفير مناخ الإبداع وغير ذلك من الأمور التي تؤثر على الموظف وتشجعه على الإلتزام . وتكمن المشكلة الكبرى في أن بعض المنظمات تتبع سياسات محددة في الأوقات الصعبة، مثل تخفيض عدد الموظفين أو إعادة هندسة العمليات بهدف توفير الأموال والتقليل من خسائرها. هذه الإجراءات تؤدي إلى إضعاف ثقة العاملين بالإدارة وبالتالي إضعاف درجة الإلتزام المؤسسي لدى العاملين.

#### الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات العربية التي تناولت الإلتزام المؤسسي وعلاقته بمتغيرات أخرى، إلا أن الدراسات التطبيقية المتعلقة بتقييم الأداء المؤسسي نادرة وذلك بسبب حداثة المفهوم ولأن مراحل تطبيقه

لا زالت في بدايتها في معظم المنظمات التي طبقتها . وفيما يلي سيتم تناول الدراسات العربية والأجنبية التي بحثت في متغيري هذه الدراسة.

#### الدراسات المتعلقة بتقييم الأداء المؤسسي

- دراسة العامري والغالبي (2003) بعنوان: "بطاقة القياس المتوازن للأداء كنظام لتقييم أداء منشآت الأعمال في عصر المعلومات: نموذج مقترح للتطبيق في الجامعات الخاصة"، والتي هدفت إلى توضيح الأفكار الأساسية لنظام تقييم المنظمات ومحتوياته وكيفية استخدامه في ضوء طبيعة عمل الجامعات الخاصة. توصلت الدراسة إلى ضرورة تكيف وتطبيق نموذج بطاقة القياس المتوازنة للأداء في بيئة الجامعات الخاصة وذلك لشمولية كافة عناصر الأداء الرئيسة . كما توصلت الدراسة إلى أن بطاقة القياس المتوازن للأداء تحافظ على خصوصية نشاط التعليم وتدعمه من خلال إضافة بعد آخر هو المسؤولية الاجتماعية للجامعات الخاصة . وقد أوصت الدراسة بأن تبادر الجامعات الخاصة بدراسة وتكييف وتطبيق النموذج الذي اقترحه الباحثان بالإضافة إلى ضرورة تعليم النموذج وتدريب العاملين في مختلف القطاعات على تطبيقه. [30]

- دراسة الغالبي وإدريس (2004) بعنوان: "استخدام بطاقة الأهداف الموزونة (BSC) مع التحليل الرباعي (SWOT) لصياغة الاستراتيجية"، والتي هدفت إلى بيان كيفية الاستفادة من مدخل نظام تقييم الأداء المتوازن مع خلاصات ونتائج التحليل الرباعي (SWOT)، وإلى قياس ومعرفة مستويات تفكير الأداء العليا في البنك العربي، وإطلاع هذه الإدارة على إمكانية الاستفادة من المدخل المشترك الخاص بنظام تقييم الأداء المتوازن والتحليل الرباعي. [31] وقد توصل الباحثان إلى عدة استنتاجات، أهمها ضرورة ربط التحليل الرباعي ببطاقة الأداء المتوازن باعتبارها تعطي مؤشرات واقعية يجب التركيز عليها في ضوء أولوية البنك، وكذلك فإن المؤشرات المالية الصرفة هي المعتمدة لقياس نتائج الأداء بعيداً عن المنظور الشمولي للأداء مع اعتماد البنك في حالات معينة المؤشرات غير المالية. وأوصى الباحثان بضرورة اعتماد التحليل الرباعي بصيغة منهجية متكاملة وعلى أساس أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، بالإضافة إلى ضرورة اهتمام الإدارة العليا بمفاهيم قياس الأداء المتكامل الشمولي، لا التركيز فقط على المؤشرات المالية.

- دراسة جمعة وآخرون (2005) بعنوان: "منهج مقترح لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الشركات الصغيرة في ظل اقتصاد مبني على المعرفة"، والتي هدفت إلى تقديم منهج مقترح لتفعيل استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في الشركات الصغيرة بعد إجراء دراسة تطبيقية لمكونات البطاقة في هذه الشركات باعتبارها عصب الاقتصاد في الدول النامية وخاصة العربية. [32] وقد توصل الباحثون إلى عدة نتائج أهمها تزايد أهمية المؤشرات غير المالية، كأدوات المحاسبة الإدارية، وتراجع أهمية اعتبار المؤشرات المالية فقط لأنها لا تسمح بقياس الكفاءة لأداء الشركات . وبناءً عليه، فقد أوصى الباحثون بتطبيق المنهج المقترح لتفعيل استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في الشركات الصغيرة.

- دراسة Olson & Slater (2002) بعنوان: "The Balanced Scorecard, Competitive Strategy, and Performance"، على عينة مكونة من 208 مديراً في منظمات متعددة في الولايات المتحدة الأمريكية بهدف دراسة العلاقة بين استراتيجية تنافسية السوق والتركيز على المحاور الأربعة في تقييم الأداء المؤسسي المتوازن . وقد وجد الباحثان أن هناك علاقة معنوية بين استراتيجية تنافس السوق والتركيز على محاور تقييم الأداء الأربعة، وتوصلا إلى أن تركيز المديرين ذوي الأداء العالي على محور النمو والتعلم والمحور المالي كان أكبر من تركيزهم على المحاور الأخرى. [33]

- دراسة Norrie & Walker (2004) بعنوان: "A Balanced Scorecard Approach to Project Management Leadership"، والتي هدفت إلى البحث في إمكانية استخدام تقييم الأداء المتوازن لأجل تحسين أداء فرق عمل العمليات التشغيلية في منظمة اتصالات هاتفية تعمل في شمال الولايات المتحدة الأمريكية . وقد أكدت النتائج أهمية وفوائد تطبيق نظام تقييم الأداء المتوازن كأداة لزيادة فعالية أداء المشاريع وتوصلت الدراسة إلى أن قياسات الأداء المتوازن هي أدوات مهمة لتأسيس وبناء المشاريع التي تعتمد على وضع استراتيجية خاصة بها، وأوصت بضرورة استخدام نظام تقييم الأداء المتوازن نظراً لأنه يترجم الاستراتيجية إلى خطط تشغيلية وقياسات للاستراتيجية لتمكين المنظمة من التأكد من مدى تطبيق خططها الاستراتيجية. [34]

### الدراسات المتعلقة بالالتزام المؤسسي

- دراسة الفهداوي والقطاونة (2004) بعنوان: "تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية"، والتي هدفت إلى التعرف على تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي للعاملين في الدوائر الإدارية لمراكز محافظات الكرك والطفيلة ومعان. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الدوائر الإدارية لمراكز المحافظات المبحوثة وعددهم (2444) موظفاً، وتم اختيار عينة عشوائية من 700 موظفاً. وتوصلت الدراسة إلى أن تصورات العاملين إزاء الولاء التنظيمي كانت بدرجة متوسطة حيث بلغت 3.39 من خمس درجات. كما توصل الباحثان إلى أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين تصورات العاملين إزاء الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية المؤهل العلمي، الخبرة، الراتب). وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، من أهمها التأكيد على ضرورة الحياد والنزاهة في جميع الإجراءات والقرارات الإدارية، مما يؤدي إلى الإرتقاء بعملية ترسيخ مفاهيم العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي، بالإضافة إلى إعادة النظر في أساليب تقييم الأداء مما يؤثر إيجابياً على الولاء التنظيمي. [35]
- دراسة مهدي والبلببسي (2005) بعنوان: "استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية في الأردن وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين"، والتي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية العامة في الأردن والالتزام التنظيمي للمعلمين. تكونت عينة البحث من 260 معلماً ومعلمة اختيروا عشوائياً من مجتمع البحث. ومن بين النتائج التي تم التوصل إليها أن مستوى الالتزام التنظيمي كان عالياً في مجال الالتزام نحو مهنة التعليم والالتزام نحو المدرسة. كما تبين من النتائج أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الصراع (التجنب، والإرضاء، والهيمنة والتسوية) ومستوى الالتزام التنظيمي. ولم تكن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات التكامل ومستوى الالتزام التنظيمي. وقد أوصى الباحثان بضرورة تنفيذ برامج تدريبية أثناء الخدمة لتدريب المعلمين والمديرين لتطوير مهاراتهم. [36]
- دراسة الكبيسي (2005) بعنوان: "ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية: دراسة ميدانية على منسوبي شرطة المنطقة الشرقية"، والتي هدفت إلى التعرف على مستويات كل من ضغوط العمل والولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية وطبيعة العلاقة بينهما، بالإضافة إلى التعرف على فروق المتوسطات في كل من ضغوط العمل والولاء التنظيمي. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن مستوى ضغوط العمل كان متوسطاً نسبياً حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.75) وان مستوى الولاء التنظيمي الذي يشعر به الضباط من أفراد مجتمع الدراسة ظهر بوجه عام مرتفعاً نسبياً حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.91)، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباط سلبية ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي. [37]
- دراسة العناني (2007) بعنوان: "دافع الانتماء لدى عينة من معلمي الأطفال في الأردن"، والتي هدفت إلى الكشف عن درجة الانتماء لدى معلمي الأطفال في الأردن ومعرفة أثر كل من الجنس والحالة الاجتماعية والعمر على درجة الانتماء. تكونت عينة الدراسة من 168 معلماً ومعلمة في منطقة وادي السير ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة اشتملت على 105 فقرات وزعت على المبحوثين. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها ارتفاع درجة الانتماء لدى أفراد العينة، وكذلك عدم وجود فروق معنوية في درجات الانتماء تعزى للجنس أو للحالة الاجتماعية أو للعمر بشكل عام باستثناء بعض الأبعاد. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتحقيق الحاجة للأمان والاطمئنان لمعلمي الأطفال والمدارس الأساسية، وكذلك ضرورة تنمية الشعور بالمسؤولية لدى هؤلاء المعلمين. [38]
- دراسة Richardson (2001) بعنوان: "A Correlational Study of Teachers' Level of Commitment and Their Perception of Shared Decision-Making in New York City Public Elementary Schools"، والتي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين مستوى الالتزام المؤسسي للمعلمين ومستوى مشاركتهم في اتخاذ القرار وذلك في المدارس الابتدائية الحكومية في مدينة نيويورك -مقاطعة كولومبيا. وقد توصلت النتائج إلى عدم وجود علاقة معنوية بين مستوى الالتزام المؤسسي ومستوى المشاركة في اتخاذ القرار. [39]
- دراسة Perryer & Jordan (2005) بعنوان: "The Influence of Leader Behaviors on Organizational Commitment: A Study in the Australian Public Sector"، على موظفي خدمات العملاء والذين يعملون في منظمة حكومية استرالية. وزعت نماذج الاستبانات

المصممة عليهم بحسب عددهم والبالغ 563 موظفاً، وتم استرجاع 260 استبانة منهم معبأة، وأجري التحليل على 204 استبانة بعد استثناء الاستبانة غير الصالحة للتحليل . هدفت الدراسة إلى بحث تأثير سلوكيات القيادة في الإلتزام المؤسسي وتوصلت إلى أن لسلوكيات القيادة تأثير في الإلتزام المؤسسي في القطاع العام. [40]

– دراسة (2007) Van Vuuren *et al.* بعنوان: "Direct and Indirect Effects of Supervisor Communication on Organizational Commitment"، والتي هدفت إلى البغث في العلاقات بين اتصالات المشرفين والإلتزام المؤسسي العاطفي . قام الباحثون بتنظيم استبانة أرسلت إلى 1000 موظف وموظفة في شركة ألمانية تقوم بتزويد خدمات الاتصالات الهاتفية، تم استلام 456 استبانة منها صالحة للتحليل . وقد أشارت النتائج إلى وجود علاقة معنوية بين اتصالات المشرفين في الشركة والإلتزام المؤسسي العاطفي لدى العاملين لديها، وذلك من خلال متغيرين وسيطين هما حسن اختيار وتعيين الموظفين، وكفاءة أداء المنظمة . وقد أوصى الباحثون بضرورة استخدام الاتصالات الفعالة للمشرفين في تعزيز الإلتزام المؤسسي. [41]

### تحليل النتائج واختبار الفرضيات

#### خصائص المبحوثين

يمكن التعرف على خصائص المبحوثين من خلال التدقيق في الجدول رقم (2) وذلك فيما يتعلق بالجنس والعمر ومستوى الدخل والمستوى التعليمي . ويبين الجدول التالي توزيع المبحوثين على أساس خصائصهم الشخصية:

الجدول رقم (2): خصائص المبحوثين

الخصائص	تفاصيل الخصائص الشخصية	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	368	62.9
	أنثى	217	37.1
	المجموع	585	100.0
العمر	أقل من 20 سنة	98	16.8
	20-29 سنة	200	34.2
	30-39 سنة	169	28.9
	40-49 سنة	80	13.7
	50 سنة فأكثر	38	6.5
	المجموع	585	100.0
مستوى الدخل	أقل من 300 دينار	5	0.9
	300-599	24	4.1
	600-899	151	25.8
	900-1199	360	61.5
	1200 فأكثر	45	7.7
	المجموع	585	100.0
المستوى التعليمي	أقل من توجيهي	20	3.4
	توجيهي	143	24.4
	دبلوم	300	51.3
	بكالوريوس	104	17.8
	دراسات عليا	18	3.1
	المجموع	585	100.0

#### وصف إجابات المبحوثين

يمكن وصف إجابات المبحوثين فيما يتعلق بالإلتزام المؤسسي، وذلك من خلال استعراض الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لهذه الإجابات في الجدول التالي:

**الجدول رقم (3):** الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على عبارات الإلتزام المؤسسي

المتغير	المطبقة للنظام		غير المطبقة للنظام		الكلية	
	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الإلتزام العاطفي	4.243	.800	3.871	.879	4.029	.865
الإلتزام الاستمراري	3.973	.827	3.600	.897	3.759	.887
الإلتزام الأخلاقي	4.100	.594	3.853	.579	3.958	.598
الإلتزام المؤسسي (الإجمالي)	4.099	.681	3.775	.711	3.915	.716

يتضح من الجدول رقم (3) أن الوسط الحسابي لكل من الإلتزام العاطفي والاستمراري والأخلاقي كان أكبر في الشركة المطبقة لنظام قياس الأداء المتوازن منه في الشركتين اللتين لم تطبقا النظام . وعلى الرغم من ذلك، فإن الفروقات في الأوساط الحسابية لم تكن كبيرة . وقد كان الوسط الحسابي الكلي لمتغير الإلتزام المؤسسي (3.915) بانحراف معياري (0.716) مما يعني أن هناك مستوى جيد لـ الإلتزام المؤسسي بشكل عام لدى المبحوثين.

#### اختبار الفرضيات

##### اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

$H_{01}$ : لا يوجد تأثير معنوي لتطبيق نظام قياس الأداء المتوازن على الإلتزام المؤسسي.

$H_{a1}$ : يوجد تأثير معنوي لتطبيق نظام قياس الأداء المتوازن على الإلتزام المؤسسي.

قام الباحث باختبار الفرضية باستخدام تحليل الانحدار الخطي وكانت النتائج كالاتي:

**الجدول رقم (4):** تحليل الانحدار الخطي لتأثير قياس الأداء المتوازن في الإلتزام المؤسسي

الشركة المطبقة للنظام				
B	Sig.	F	R <sup>2</sup>	R
1.033	.000	445.256	.643	.802

يبين الجدول رقم (4) أن قوة الارتباط R في الشركة المطبقة للنظام بين قياس الأداء المتوازن والإلتزام المؤسسي كانت 80.2% ومعامل التحديد R<sup>2</sup> بلغ 64.3%. كما يبين الجدول نفسه أن قيمة معامل التأثير (B) كانت (1.033) وهي عالية جداً، وأن قيمة (F) المستخرجة للعلاقة بين المتغيرين بلغت (445.256) هي أكبر من قيمتها الج دولية عند مستوى دلالة (0.05)، مما يوجب رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير معنوي لنظام قياس الأداء المتوازن في الإلتزام المؤسسي في الشركة المطبقة للنظام . ويؤكد القرار المتخذ أن مستوى الدلالة البالغ (0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد في هذا البحث.

أما بالنسبة للشركتين اللتين لم تطبقا النظام فقد كانت قوة الارتباط بين المتغيرين 70.1% ومعامل التحديد 49.2% ومعامل التأثير 0.27. هذه المعاملات أقل من مثيلاتها في الشركة المطبقة للنظام . وترجع الفروقات التي لم تكن كبيرة بين الحالتين إلى الأسباب التالية:

- حداثة تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن في المنظمات العربية بشكل عام.
- الشركات التي أجري عليها البحث كانت لديها رؤية مستقبلية واستراتيجية واضحة وبالتالي من المفترض أن يكون لديها مؤشرات أداء متعددة وقياسات لهذه المؤشرات.
- هناك نظم أخرى للرقابة الاستراتيجية تتبعها الإدارات بشكل عام، إذ يمكن أخذ محاور أخرى إضافة إلى المحور المالي بعين الاعتبار عند تقييم الأداء المؤسسي.

#### الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى

لاختبار الفرضيات الثلاثة التابعة للفرضية الرئيسية الأولى، قام الباحث باستخدام الانحدار الخطي، ويوضح الجدول رقم (5) نتائج التحليل الإحصائي لتلك الفرضيات:

##### اختبار الفرضية الفرعية الأولى

$H_{011}$ : لا يوجد تأثير معنوي لتطبيق نظام قياس الأداء المتوازن على الإلتزام العاطفي.

$H_{a11}$ : يوجد تأثير معنوي لتطبيق نظام قياس الأداء المتوازن على الإلتزام العاطفي.

قام الباحث باختبار الفرضية المذكورة باستخدام تحليل الانحدار الخطي، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (5): تحليل الانحدار الخطي لتأثير قياس الأداء المتوازن في الإلتزام العاطفي

الشركة المطبقة للنظام				
B	Sig.	F	R <sup>2</sup>	R
1.124	.000	289.290	.539	.734

يبين الجدول رقم (5) أن قوة الإرتباط R في الشركة المطبقة للنظام بين قياس الأداء المتوازن والإلتزام العاطفي كانت 73.4% ومعامل التحديد R<sup>2</sup> بلغ 53.9%. كما يبين الجدول نفسه أن قيمة معامل التأثير (B) كانت (1.124) وهي عالية جداً، وأن قيمة (F) المستخرجة بلغت (289.290) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، مما يوجب رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير معنوي لنظام قياس الأداء المتوازن في الإلتزام العاطفي في الشركة المطبقة للنظام . وما يؤكد القرار المتخذ أن مستوى الدلالة (.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد في هذا البحث.

أما بالنسبة للشركتين اللتين لم تطبقا النظام فقد كانت قوة الإرتباط بين المتغيرين 62.0% ومعامل التحديد (38.5%) ومعامل التأثير (1.106)، وهذه المعاملات أقل من مثيلاتها في الشركة المطبقة للنظام. وترجع الفروقات التي لم تكن كبيرة بين الحالتين إلى الأسباب السابق ذكرها.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية

H<sub>012</sub>: لا يوجد تأثير معنوي لتطبيق نظام قياس الأداء المتوازن على الإلتزام الإستمراري.

H<sub>a12</sub>: يوجد تأثير معنوي لتطبيق نظام قياس الأداء المتوازن على الإلتزام الإستمراري.

قام الباحث باختبار الفرضية المذكورة باستخدام تحليل الانحدار الخطي، وكانت النتائج كالآتي:

الجدول رقم (6): تحليل الانحدار الخطي لتأثير قياس الأداء المتوازن في الإلتزام الإستمراري

الشركة المطبقة للنظام				
B	Sig.	F	R <sup>2</sup>	R
1.144	.000	265.880	.518	.720

يبين الجدول رقم (6) أن قوة الإرتباط R في الشركة المطبقة للنظام بين نظام قياس الأداء المتوازن والإلتزام الإستمراري كانت 72.0% ومعامل التحديد R<sup>2</sup> بلغ 51.8%. كما يبين الجدول نفسه أن قيمة معامل التأثير (B) كانت (1.144) وهي عالية، وأن قيمة (F) المستخرجة بلغت (265.880) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، مما يوجب رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير معنوي لتطبيق نظام قياس الأداء المتوازن في الإلتزام الإستمراري في الشركة المطبقة للنظام . ويؤكد القرار المتخذ أن مستوى الدلالة (.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد في هذا البحث.

أما بالنسبة للشركتين اللتين لم تطبقا النظام فقد كانت قوة الإرتباط بين المتغيرين 62.1% ومعامل التحديد 38.6%، ومعامل التأثير (1.121) وهذه المعاملات أقل من مثيلاتها في الشركة المطبقة للنظام . وترجع الفروقات التي لم تكن كبيرة بين الحالتين إلى الأسباب السابق ذكرها.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

H<sub>013</sub>: لا يوجد تأثير معنوي لتطبيق القياس المتوازن للأداء على الإلتزام الأخلاقي.

H<sub>a13</sub>: يوجد تأثير معنوي لتطبيق القياس المتوازن للأداء على الإلتزام الأخلاقي.

قام الباحث باختبار الفرضية المذكورة باستخدام تحليل الانحدار الخطي، وكانت النتائج كالآتي:

الجدول رقم (7): تحليل الانحدار الخطي لتأثير قياس الأداء المتوازن في الإلتزام الأخلاقي

الشركة المطبقة للنظام				
B	Sig.	F	R <sup>2</sup>	R
.831	.000	347.235	.584	.764

يبين الجدول رقم (7) أن قوة الارتباط في الشركة المطبقة للنظام بين تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن والالتزام الأخلاقي كانت 76.4% ومعامل التحديد  $R^2$  كان 58.4%. كما يبين الجدول نفسه أن قيمة معامل التأثير (B) كانت (0.831) وهي عالية نسبياً، وأن قيمة (F) المستخرجة بلغت (347.235) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، مما يوجب رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير معنوي لتطبيق قياس الأداء المتوازن في الالتزام الأخلاقي في الشركة المطبقة للنظام . ويؤكد القرار المتخذ أن مستوى الدلالة (0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد في هذا البحث. أما بالنسبة للشركتين اللتين لم تطبقا النظام فقد كانت قوة الارتباط بين المتغيرين 67.8% ومعامل التحديد 45.9%، ومعامل التأثير (0.855) وهذه المعاملات أقل من مثيلاتها في الشركة المطبقة للنظام . وترجع الفروقات التي لم تكن كبيرة بين الحالتين إلى الأسباب السابق ذكرها.

#### اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

H<sub>02</sub>: مستوى الالتزام المؤسسي في الشركات موضوع البحث منخفضاً.  
H<sub>a2</sub>: مستوى الالتزام المؤسسي في الشركات موضوع البحث مرتفعاً.  
قام الباحث باختبار الفرضية باستخدام اختبار T للعينة الواحدة One-Sample T Test حيث كانت النتائج كالآتي:

الجدول رقم (8): نتائج اختبار (T) للعينة الواحدة

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	Sig
الالتزام العاطفي	4.029	0.865	28.760	0.000
الالتزام الاستمراري	3.759	0.887	20.698	0.000
الالتزام الأخلاقي	3.958	0.598	38.763	0.000
الالتزام المؤسسي	3.915	0.716	30.907	0.000

يبين الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي العام للالتزام المؤسسي في كافة الشركات موضوع البحث كان 3.915 مما يؤشر بوجود مستوى معين من الالتزام المؤسسي لدى العاملين، وكان الانحراف المعياري 0.716. أما بالنسبة لقيمة T فقد بلغت 30.907 عند درجة حرية 584 ومستوى دلالة 0.05، وحيث أن قيمة T المستخرجة أكبر من قيمتها الجدولية، وأن مستوى الدلالة كان صفراً وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد، فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة بأن مستوى الالتزام المؤسسي كان مرتفعاً.

أما فيما يتعلق بأبعاد الالتزام المؤسسي (العاطفي، والإستمراري، والأخلاقي) فقد كان الوسط الحسابي لكل منهما (4.029، 3.759، 3.958)، على التوالي، حيث كان أعلى الأوساط الحسابية للالتزام العاطفي وأقلها للالتزام الإستمراري . كما كان الانحراف المعياري لكل من هذه الأبعاد الثلاثة (0.865، 0.887، 0.598) على التوالي أما بالنسبة إلى قيمة T فقد بلغت (28.760، 20.698، 38.763)، على التوالي، وحيث أن قيمة T المستخرجة لكل من الأبعاد الثلاثة أكبر من قيمتها الجدولية، وأن مستوى الدلالة كان صفراً وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد، فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة بأن مستوى الالتزام في الأبعاد الثلاثة (العاطفي، والإستمراري، والأخلاقي) كان مرتفعاً.

#### اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

H<sub>03</sub>: لا توجد فروق معنوية في مستوى الالتزام المؤسسي لدى المبحوثين تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، والعمر، ومستوى الدخل، والمستوى التعليمي).  
H<sub>a3</sub>: توجد فروق معنوية في مستوى الالتزام المؤسسي لدى المبحوثين تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، والعمر، ومستوى الدخل، والمستوى التعليمي).  
قام الباحث باختبار الفرضية باستخدام تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA حيث كانت النتائج كالآتي:

الجدول رقم (9): علاقة الخصائص الشخصية للمبحوثين بالالتزام المؤسسي

المتغيرات الشخصية	قيمة F	Sig.
الجنس	1.712	0.191
العمر	5.840	0.000
مستوى الدخل	13.162	0.000
المستوى التعليمي	1.199	0.310



تشير نتائج التحليل الإحصائي في الجدول رقم (9) إلى عدم وجود علاقة معنوية بين الخصائص الشخصية للمبحوثين من حيث الجنس والمستوى التعليمي، حيث كانت قيمة  $F$  المحسوبة وبالقيمة (1.172، 1.199) لكل منهما أقل من قيمتها الجدولية، وفي نفس الوقت كان مستوى الدلالة لكل منهما (0.191، 0.310) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الأبحاث الإنسانية. أما بالنسبة لمتغيري العمر ومستوى الدخل فقد أثبت البحث وجود علاقة معنوية بين كل منهما وبين الإلتزام المؤسسي، حيث كانت قيمة  $F$  المحسوبة وبالقيمة (5.840، 13.162) لكل منهما أقل من قيمتها الجدولية وفي نفس الوقت كان مستوى الدلالة صفرًا لكل منهما وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الأبحاث الإنسانية.

## النتائج والتوصيات

يمكن إيجاز النتائج التي تم التوصل إليها بما يلي:

- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثيراً معنوياً لتطبيق نظام قياس الأداء المتوازن في الإلتزام المؤسسي بشكل عام، وكذلك في أبعاد الإلتزام المؤسسي والتي تشمل الإلتزام العاطفي والإلتزام الإستمراري والإلتزام الأخلاقي، وهنا يدرك العاملون أن هناك مقاييس أخرى تؤخذ بعين الاعتبار في تقييم الأداء المؤسسي إضافة إلى المقاييس المالية.
- كما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك فروقاً بين الشركات المطبقة وغير المطبقة لنظام قياس الأداء المتوازن في قوة تأثير عملية تقييم الأداء في الإلتزام المؤسسي بأنواعه وفي قيمة معامل التحديد، إلا أن هذه الفروق لم تكن بدرجة كبيرة، ويرجع ذلك في غالبيته إلى حداثة تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن في قطاع شركات الألمنيوم وفي القطاعات الأخرى في المنطقة.
- أثبتت الدراسة أن مستوى الإلتزام المؤسسي، مُعبراً عنه بالوسط الحسابي العام، كان بشكل عام جيداً بين المبحوثين. أما فيما يتعلق بمستويات أبعاد الإلتزام المؤسسي فقد أتى الإلتزام العاطفي في المرتبة الأولى من حيث الوسط الحسابي، وربما يعزى ذلك إلى ما تتميز به طبيعة شعوب هذه المنطقة من دفء العلاقات وشدة العاطفة. وبعد ذلك أتى الإلتزام الأخلاقي ثم الإلتزام الإستمراري.
- أثبتت نتائج الدراسة كذلك أن هناك فروقاً معنوية في إجابات المبحوثين فيما يتعلق بالإلتزام المؤسسي ترجع إلى متغير العهدة، تبين أنه كلما تقدم الفرد في العمر كلما ارتفع مستوى التزامه نحو الشركة التي يعمل فيها. كما أثبتت النتائج كذلك أن هناك فروقاً معنوية في إجابات المبحوثين فيما يتعلق بالإلتزام المؤسسي ترجع إلى متغير مستوى الدخل، فازدياد مستوى دخل الفرد يؤدي إلى ارتفاع مستوى الإلتزام المؤسسي.
- أما بالنسبة إلى الخصائص الشخصية الأخرى فقد كشفت الدراسة عن عدم وجود فروق معنوية في إجابات المبحوثين فيما يتعلق بالإلتزام المؤسسي ترجع إلى كل من متغيرات الجنس والمستوى التعليمي.

## التوصيات

بناءً على النتائج السابقة يوصي الباحث بما يلي:

- نشر مفهوم نظام قياس الأداء المتوازن من خلال المؤتمرات والندوات العلمية وتنفيذ الدورات التدريبية، وكذلك حث الجامعات على تدريس النظام ضمن مساقاتها في تخصصات الاقتصاد والعلوم الإدارية، وكذلك تخصصات الهندسة، خاصة تخصص الهندسة الصناعية، أو تضمين الرقابة الاستراتيجية وتقييم الأداء المتوازن في مساقات ومراجع التخطيط الاستراتيجي.
- تبني المسؤولين في المنظمات نظرة أكثر شمولية لمفهوم الرقابة الاستراتيجية، والتوسع في تطبيقها في المنظمات الصناعية والخدمية من أجل جعل الاستراتيجية مهمة كل فرد في كل يوم.
- من الضروري أن يتأكد المسؤولون من إجراء القياس الدوري للإلتزام المؤسسي وذلك انطلاقاً من ضرورة متابعة تغييرات مستويات الإلتزام المؤسسي للعاملين واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في حالة انخفاض أي بعد من أبعاد الإلتزام المؤسسي.
- ترسيخ مفاهيم الإلتزام المؤسسي عند المبحوثين بشكل يدفعهم نحو مزيد من الإلتزام والسعي للوصول إلى مستوى عالٍ من الولاء التنظيمي.
- إجراء مزيد من الدراسات فيما يتعلق بتطبيق نظام قياس الأداء المتوازن في قطاعات اقتصادية أخرى كالبنوك وشركات الطيران والتأمين والجامعات والمؤسسات الحكومية.

## المراجع

- [1] Kaplan, R. S. & D. P. Norton (1992) *The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*, *Harvard Business Review*, Jan-Feb, 71-79.
- [2] اللوزي، موسى (2003) التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص. 120.
- [3] Huselid, M. A. (1998) *The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance*. *Academy of Management Journal* (38), 635-672.
- [4] Sekaran, U. (1992) *Research Methods for Managers: A Skill-Building Approach*, John Wiley & Sons, p. 227.
- [5] Wright, P., M. Kroll & J. Parnel (1996) *Strategic Management: Concepts and Cases*. New Jersey: Prentice Hall, p. 244.
- [6] الحسيني، فلاح حسن عداي (2006) الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها ومداخلها وعملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص. 241.
- [7] Atkinson, H. (2006) *Strategy Implementation: A Role for the Balanced Scorecard*, *Management Decision* 44 (10), 1411-1460.
- [8] Kaplan, R. S. & D. P. Norton (1992), op. cit, p.72.
- [9] Horngren, C., G. Foster & S. M. Datar (2000) *Cost Accounting, USA*, Prentice Hall International, p. 24.
- [10] جوران، نيلز وجان روي وماجتر ووتر (2003) الأداء البشري الفعال لقياس الأداء المتوازن، أفكار عالمية معاصرة، مؤلفهشرف عبد الرحمن توفيق، القاهرة، سلسلة إصدارات بميك، ص. 96.
- [11] هل، شارلز، وجوز، جاريت (2001) الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل، ج 1، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، ومحمد سيد عبد المتعال، دار المريخ للنشر والرياض، ص. 631.
- [12] العزاوي، محمد عبد الوهاب (2002) تكنولوجيا بطاقة الدرجات المتوازنة واستخداماتها في بناء وتطوير نظام تقويم أداء المصارف التجارية، المؤتمر العلمي السنوي الثاني لتكنولوجيا المعلومات ودورها في التنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة الأردنية.
- [13] يوسف، محمد محمود (2005) البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 86-88.
- [14] Kaplan, R. S. & D. P. Norton (1996) *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston, MA: Harvard Business School Press, p. 78.
- [15] Olve, N. & G. Sjostrand (2002) *The Balanced Scorecard, USA*, John Wiley & Sons, p. 19.
- [16] العامري، صالح مهدي محسن وطاهر محسن منصور الغالبي (2003) بطاقة القياس المتوازن للأداء كنظام لتقييم أداء منشآت الأعمال في عصر المعلومات: نموذج مقترح للتطبيق في الجامعات الخاصة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة 27 (2)، 153-129.
- [17] جمعة، احمد حلمي وحسن صالح عارف ومحمد جمال هلاي (2005) منهج مقترح لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الشركات الصغيرة في ظل اقتصاد مبني على المعرفة. المؤتمر العلمي السنوي الخامس، جامعة الزيتونة الأردنية.
- [18] Niven, P. R. (2002) *Balanced Scorecard, Step-by-Step*, Canada, John Wiley & Sons, Inc., p. 35.

- [19] السالم، مؤيد سعيد (2005) أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، ص. 72.
- [20] بني حمدان، خالد محمد ووائل محمد صبحي إدريس (2007) الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ص. 376.
- [21] Keyton, J. (2005) *Communication and Organizational Culture*, Ca, Thousand Oaks, Sage, p. 124.
- [22] Sulaiman, A. M. & P. A. Isles (2001) Is Continuance Commitment Beneficial to Organizations: Commitment-Performance Relationship. *Journal of Managerial Psychology* 15 (5), 407-426.
- [23] اللوزي، موسى (2003)، المصدر السابق، ص. 132.
- [24] سلطان، محمد سعيد (2002) لسلوك الإنساني في المنظمات : فهم وإدارة الجانب الإنساني في العمل، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، ص. 207.
- [25] Hill, C. (1991) Seeking Emotional Support, *Journal of Personality and Social Psychology* 60 (1), 112-121.
- [26] Meyer, J. P. & N. J. Allen (1991) A Three-Component Conceptualization of Organization Commitment, *Human Resources Management Review* 76 (1), 61-89.
- [27] العتيبي، سعود م حمد وطلق عوض الله السواط (1997) الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه، مجلة الإداري سنة 19 (70)، 13-67.
- [28] Oreilly, C. (1991) Corporation, Culture and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations. In Steers, R. & L. Porter, *Motivation and Work Behavior*. N.Y: McGraw- Hill Inc., 492-499.
- [29] اللوزي، موسى (2003)، المصدر السابق، ص. 132.
- [30] العامري، صالح وظاهر الغالبي (2003)، المصدر السابق.
- [31] الغالبي، طاهر محسن منصور ووائل محمد صبحي إدريس (2004) استخدام بطاقة الأهداف الموزونة (BSC) مع تحليل (SWOT) لصياغة الاستراتيجية، المؤتمر السنوي لجامعة جرش، الأردن.
- [32] جمعة، احمد حلمي وحسن صالح عارف ومحمد جمال هلال (2005)، المصدر السابق.
- [33] Olson, E. M. & S. F. Slater (2002) The Balanced Scorecard, Competitive Strategy, and Performance, *Business Horizons*, May-June, 11-16.
- [34] Norrie, J. & D. Walker (2004) A Balanced Scorecard Approach to Project Management Leadership. *Project Management Journal* December, 47-54.
- [35] الفهداوي، فهمي خليفة صالح ونشأت أحمد القطاونة (2004) تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية . المجلة العربية للإدارة 24 (2)، 1-52.
- [36] مهدي، عباس عبد وسناء جودت محمد علي البلبيسي (2005) استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية في الأردن وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين، مجلة مؤتمه للبحوث والدراسات 20 (2)، 181-222.
- [37] الكبيسي، عامر بن خضير (2005) ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية: دراسة ميدانية على منسوبي شرطة المنطقة الشرقية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- [38] العناني، حنان عبد الحميد (2007) دافع الانتماء لدى عينة من معلمي الأطفال في الأردن، المجلة التربوية، جامعة الكويت، 2 (84)، 99-135.
- [39] Richardson, L. (2001) A Correlational Study of Teachers` Level of Commitment and their Perception of Shared Decision-Making in New York

- City Public Elementary Schools. *Dissertation Abstracts International* 62 (3), p.869.
- [40] Perryer, C. & C. Jordan (2005) The Influence of Leader Behaviors on Organizational Commitment: A Study in the Australian Public Sector. *International Journal of Public Administration* 28, 379-396.
- [41] Van Vuuren, M., M. D. T. Jong & E. R. Seydel (2007) Direct and Indirect Effects of Supervisor Communication on Organizational Commitment, *Corporate Communication: An International Journal* 12 (2), 116-128.