

أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي

باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة

(دراسة تطبيقية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية في الكوفة)

الأستاذ المساعد د. صبيحة قاسم هاشم جامعة الكوفة/ كلية الإدارة والاقتصاد

المدرس علي رزاق جواد العبادي جامعة الكوفة/ كلية الإدارة والاقتصاد

الملخص:

يهدف البحث إلى معرفة أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي للمنظمة باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة، ولتحقيق هذا الهدف توصل الباحثين من خلال الأدب النظري الخاص بالموضوع إلى بناء أداة تتضمن ١٥ فقرة تمثل مؤشرات الثقة التنظيمية موزعة على ثلاثة مجالات هي: (الثقة في الزملاء، والثقة في الرئيس المباشر، و الثقة في الإدارة العليا) وتمثل المتغيرات المستقلة، بالإضافة إلى ٨ فقرات تمثل مؤشرات قياس الأداء الاستراتيجي موزعة على أربعة مجالات هي: (محور الزبائن، والمحور المالي، ومحور العمليات، ومحور الإبداع) وتمثل المتغيرات المعتمدة. وتم بناء أنموذج فرضي يوضح العلاقة بين متغيرات البحث، وتكونت العينة من ٣٦ فرداً وزع عليهم استبيان البحث بعد التحقق من صدقه الظاهري وثباته وفقاً لطريقة ألفا-كرونباخ حيث بلغ ٠,٩٣. وقد تم تحليل بيانات البحث باستخدام برنامج SPSS وأظهرت النتائج اتفاق جميع أعضاء عينة البحث على أهمية الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي للمنظمة، وفي ضوء استنتاجات البحث التي كان من أهمها تبين أن الثقة التنظيمية تساعد على تكوين اتجاهات إيجابية لدى العاملين تجاه المنظمة وتساعد على تحسين فعالية إدارة المنظمة وبالتالي ينعكس على تحقيق الأداء الإستراتيجي وضع الباحثين مجموعة من التوصيات والمقترحات.

الكلمات الدالة: الثقة، والثقة التنظيمية، وبطاقة علامات الأداء المتوازنة، ومحاور بطاقة علامات الأداء المتوازنة.

المقدمة:

اهتم العديد من الباحثين والكتاب بمفهوم الثقة حيث نال الاهتمام في العديد من الحقول العلمية وخاصة في أدبيات السلوك التنظيمي لما ينطوي عليه من سلوكيات متنوعة من الافراد والجماعات وتأثيراتها المتبادلة على الأداء الاستراتيجي للمنظمة، وإلى أن الثقة تساعد على تعزيز وتنمية السلوك التعاوني، وتخفيض كلف الصفقات، وتخفيض الصراعات السلبية وتعزيز الاستجابات الفعالة في حل المشكلات، ولتوضيح أهمية بناء الثقة وتأثيرها على مخرجات العمل داخل المنظمة، فقد أثبتت معظم الدراسات وجود علاقة موجبة ومعنوية بين الثقة وكل من الأداء وسلوك المواطن التنظيمية والإبداع، في حين اثبتت دراسات أخرى وجود علاقة عكسية بين الثقة وكلا من دوران العمل والغياب والصراع، إذ كلما زادت ثقة الفرد بالمنظمة قل دوران العمل والصراع بين الأفراد داخل المنظمة.

ويعد نموذج (Kaplan & Norton) أحد المقاييس المركبة للأداء التي ابتكرها (Kaplan & Norton, 1992: 71 – 79) والتي يطلق عليها بطاقة الدرجات المتوازنة والتي هي مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية تقدم للإدارة العليا صورة واضحة وشاملة وسريعة لأداء المنظمة (Kaplan & Norton, 1992: 71) أو هي التي تقيس الأداء الشامل لمنظمة الأعمال (Barkly, 2000, 34).

وانطلاقاً من الأهمية المذكورة آنفاً، جاءت هذه الدراسة لبيان العلاقة والتأثير بين الثقة التنظيمية والأداء الاستراتيجي التي تعد رؤية جديدة إلى إيجاد علاقة بين هذه المتغيرات مجتمعة والتي لم تجر دراسة سابقة بين هذه المتغيرات على حدود اطلاع الباحثين في الشركة العامة للأسمنت الجنوبية/ الكوفة كموقع ميداني لدراسة الجانب التطبيقي للدراسة، أيماناً بأهمية الدور الذي يمارسه هذا القطاع على الصعيد الاقتصادي في القطر.

وبغية تغطية ما تم ذكره تكونت هيكليّة الدراسة من أربعة مباحث تناول المبحث الأول الإطار المنهجي للدراسة، إما المبحث الثاني فقد تناول الإطار النظري وبعض الدراسات السابقة، فيما قدم المبحث الثالث عرض وتحليل النتائج التطبيقية.

أما المبحث الرابع فقد تمثل بتقديم الاستنتاجات والتوصيات ضمن فقرتين، تناولت الأولى منها الاستنتاجات المتعلقة بالثقة التنظيمية وبطاقة العلامات المتوازنة والاستنتاجات المتعلقة بالتحليل الإحصائي، فيما تناولت الفقرة الثانية أهم التوصيات.

المبحث الأول الجانب المنهجي للبحث

أولاً: مشكلة البحث:

إن التغيرات التي تحدث في المنظمة نتيجة التغيرات في البيئة الخارجية المليئة بالتحديات التنافسية تجعل من الصعوبة على المنظمات أن تكتسب ميزات التنافسية وتكون فاعلة عن طريق إدارة مواردها. وقد أصبح من الواضح وبشكل كبير ونتيجة لكثير من آراء الباحثين والكتاب أن الثقة التنظيمية لها أهمية في الأداء الاستراتيجي للمنظمة، ونتيجة لعدم أدراك أفراد عينة البحث لأهمية الثقة التنظيمية و الأداء الاستراتيجي للمنظمة المبحوثة ، هذا ما حث على إجراء البحث الحالي.

ويمكن بلورة مشكلة البحث وصياغتها في التساؤل الآتي :

ما أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي في الشركة العامة للأسمنت الجنوبية في الكوفة؟
تساؤلات البحث:

ينبثق عن التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

١. ما المقصود بالثقة التنظيمية وبطاقة علامات الأداء المتوازنة؟
٢. ما مستوى أهمية متغيرات البحث في المنظمة المبحوثة؟
٣. ما طبيعة العلاقة المتبادلة بين عناصر الثقة التنظيمية ومحاور بطاقة الأداء المتوازنة في المنظمة المبحوثة؟
٤. ما مدى تأثير كل عنصر من عناصر الثقة التنظيمية على محاور بطاقة الأداء المتوازنة في المنظمة المبحوثة؟
٥. هل يؤدي توافر الثقة التنظيمية لدى الأفراد عينة البحث إلى تحسين الاداء الاستراتيجي في المنظمة؟

ثانياً: أهداف البحث:

من خلال مشكلة البحث تم صياغة الأهداف الآتية:

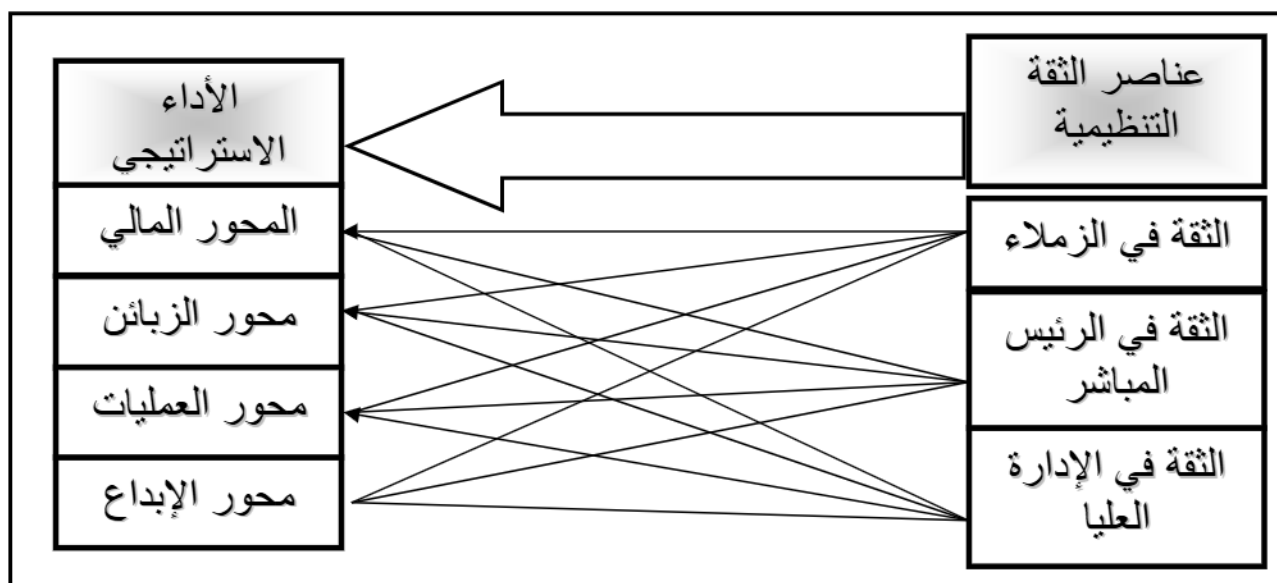
١. التعرف على عناصر الثقة التنظيمية والتباين بين آراء الأفراد عينة البحث في الشركة العامة للأسمنت الجنوبية/ الكوفة.
٢. التعرف على مستوى أهمية محاور بطاقة الأداء المتوازنة (الأداء الاستراتيجي) في الشركة العامة للأسمنت الجنوبية/ الكوفة.
٣. التعرف على دور الثقة التنظيمية السائدة في الشركة العامة للأسمنت الجنوبية/ الكوفة في تحسين الأداء الاستراتيجي لها.
٤. تحديد طبيعة العلاقة بين عناصر الثقة التنظيمية ومحاور بطاقة الأداء المتوازنة.

٥. تحديد أثر عناصر الثقة التنظيمية في محاور بطاقة الأداء المتوازنة .

ثالثاً: أهمية البحث:

يكتسب البحث أهميته من حيوية موضوعه وندرته النسبية في الأدبيات الإدارية حسب اطلاع الباحثين بشكل عام والمنظمة المبحوثة بشكل خاص وكذلك أهميته من خلال محاولة الباحثين التعرف على مفاهيم كلا من الثقة التنظيمية وبطاقة الأداء المتوازنة في الشركة العامة للسمنت الجنوبية / الكوفة وتبصيرهم بأهمية استكشاف الوضع القائم لأداء المنظمة في الوقت الراهن وتطوير السياسات المتعلقة بالموارد البشرية بما يساعد على بناء الثقة داخل المنظمة وخارجها ،فضلاً عن تقديم بعض التوصيات المنبثقة من نتائج هذا البحث وتطبيقها في الواقع العملي للمنظمة.

رابعاً: مخطط البحث الفرضي:



شكل (١) يوضح مخطط البحث الفرضي

خامساً: فرضيات البحث:

تتمثل فرضيات هذا البحث بما يأتي:

الفرضية الرئيسية الأولى : توجد علاقة ارتباط معنوية بين عناصر الثقة التنظيمية ومحاور بطاقة الأداء المتوازنة.

ويتفرع منها عدد من الفرضيات الفرعية:-

١. توجد علاقة ارتباط بين الثقة بالزملاء ومحاور بطاقة الأداء المتوازنة.
 ٢. توجد علاقة ارتباط بين الثقة في الرئيس المباشر ومحاور بطاقة الأداء المتوازنة.
 ٣. توجد علاقة ارتباط بين الثقة في الإدارة العليا ومحاور بطاقة الأداء المتوازنة.
- الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد تأثير معنوي لعناصر الثقة التنظيمية في محاور بطاقة الأداء المتوازنة.

ويتفرع منها عدد من الفرضيات الفرعية:-

١. تؤثر الثقة بالزملاء تأثيراً معنوياً في محاور بطاقة الأداء المتوازنة.
٢. تؤثر الثقة في الرئيس المباشر تأثيراً معنوياً في محاور بطاقة الأداء المتوازنة.
٣. تؤثر الثقة في الإدارة العليا تأثيراً معنوياً في محاور بطاقة الأداء المتوازنة.

سادساً: متغيرات البحث وأساليب القياس:

تنقسم متغيرات هذا البحث على :

١. الثقة التنظيمية

سوف يعتمد الباحثين على الاستقصاء الذي وضعه (Laka – Mathebula, 2004) الذي استخدمته العديد من الدراسات منها (Defuria, 1998) ودراسة (Ford, 2002) ودراسة (صديق، ٢٠٠٥) وكذلك (دراسة ناصر ٢٠٠٧) بما يتناسب مع طبيعة البحث والمنظمة المبحوثة، ووفقاً لهذا قسم الباحثين الثقة التنظيمية على ثلاثة عناصر هي (الثقة بزملاء العمل، والثقة في الرئيس المباشر، والثقة في الإدارة العليا) وتم استخدام استمارة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات في قياس هذا المتغير، وتم وضع استمارة الاستبيان ضمن هذا المتغير تتضمن ١٥ فقرة تمثل مؤشرات قياس الثقة التنظيمية بالاعتماد على الدراسات أعلاه كما هو موجود في الملحق رقم (1) وفق مقياس (Likert) الخماسي (موافق جداً - غير موافق جداً) .

٢. بطاقة علامات الأداء المتوازنة

اعتمد البحث على تصنيف (Kaplan & Norton, 1992) الذي يضم أربعة محاور (المحور المالي، ومحور الزبائن، ومحور العمليات، ومحور الإبداع)، تم استخدام استمارة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات في قياس هذا المتغير وضمت ٨ فقرات تمثل مؤشرات قياس بطاقة علامات الأداء المتوازنة وهذه الاستبانة هي أداة معدة مسبقاً ومختبره من قبل (اللامي، ٢٠٠٧) وفق مقياس (Likert) الخماسي (موافق جداً - غير موافق جداً) كما هو موجود في الملحق رقم (1).

سابعاً: مجتمع البحث وعينته:

يتمثل مجتمع البحث في الشركة العامة للسمنت الجنوبية في الكوفة، وقد تم اختيار عينة عشوائية من العاملين شملت (٣٦) فرداً في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا، تم توزيع استمارة الاستبيان عليهم ، وقد بلغ عدد استمارات الاستبيان التي تم استرجاعها (34) استمارة اثنتان منها غير صالحة في التحليل الإحصائي، وبذلك تكون نسبة الاسترجاع أكثر من (95%) من مجموع الاستمارات التي تم توزيعها.

ثامناً: حدود البحث

أ- الحدود الزمانية: مدة انجاز البحث من ٢٠٠٩/١/١٥ إلى ٢٠٠٩/٢/١٦.

ب- الحدود المكانية: تم اختيار الشركة العامة للسمنت الجنوبية في الكوفة.

تاسعاً: أساليب تحليل البيانات:

لإثبات مدى صحة الفرضيات المتعلقة بالبحث تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS:

١. الوسط الحسابي.

٢. الانحراف المعياري.

٣. أسلوب الارتباط البسيط.

٤. تحليل الانحدار البسيط.

المبحث الثاني الجانب النظري للبحث والدراسات السابقة

أولاً: الثقة التنظيمية Organizational Trust

١. مفهوم الثقة التنظيمية:

بدأ الاهتمام بالثقة التنظيمية Organizational Trust حديثاً على الرغم من أن ظاهرة الثقة قديمة قدم الإشكال الأولى للرابط الإنساني، إلا أن الاهتمام العلمي بالثقة التنظيمية بدأ في بداية الخمسينيات من القرن الماضي بوصفها موضوعاً رئيسياً في علم النفس. ويرى كل من (Alto, and Krammer, 1999, 569) أن الثقة تشير إلى تحمل المخاطرة الناتجة عن توقع طرف معين بأن الطرف الآخر يتصرف بكفاءة ووفقاً لواجباته.

وترى (الطائي، ٢٠٠٧، ٦١) إن تطور مفهوم الثقة قد تطور مع تطور الفكر الإداري والتنظيمي، إذ ركزت المدرسة التقليدية على الجوانب الرسمية في العلاقات التنظيمية السائدة في المنظمة (كالسلطة وتقسيم العمل ونطاق الإشراف) التي حدثت من تطور الثقة داخل المنظمة، في حين أن المدرسة الإنسانية اهتمت بالجوانب غير الرسمية وأولت عناية خاصة للعنصر البشري وكما أكد (بار نرد) على أهمية النشاط التعاوني بين الأفراد واعتبره العنصر الأساسي في تحقيق الأهداف بذلك فقد تبلور مفهوم الثقة خلال تلك المرحلة.

وعلى الرغم من حداثة اهتمام الباحثين ببحث الثقة التنظيمية إلا أنهم قد اختلفوا في وضع المفاهيم المعبرة عن محتواها كونها من المفاهيم المتعددة الأبعاد (8: Cerff, 2004)، فضلاً عن كونها من المفاهيم السلوكية والنفسية للفرد التي يجد الباحثون صعوبة في تحديد مفهومها بدقة.

وترى (الطائي، ٢٠٠٧، ٦٢) "بأنها إيمان الفرد بأهداف وقرارات والسياسات التنظيمية والقائد التنظيمي وبجميع الأفراد العاملين معه في المنظمة وذلك بما يعكس رضا والتزام الفرد تجاه المنظمة".

بينما عرفها (متعب والعطوي، ٢٠٠٨، ٢٨) بأنها "محافظة أعضاء المنظمة على الإيمان والثقة المتبادلة بين بعضهم البعض من ناحية النية والسلوك".

ويعرف الباحثين الثقة التنظيمية الفهم المتبادل بين المنظمة والأفراد بما ينسجم وتحقيق الأهداف التنظيمية.

٢. أنواع الثقة :

تباينت وجهات النظر حول أنواع الثقة، حيث قسمها (Mayer, 1999) حسب مصدرها إلى: وبالا اعتماد على (صديق، ٢٠٠٥، ٢٥)

➤ الثقة القائمة على المعرفة: وهي التي تبني على معرفة وفهم طرفي الثقة لبعضهم البعض بشكل يساعد كل منهما على التنبؤ بسلوك الآخر في مواقف معينة.

➤ الثقة القائمة على ملامح شخصية: هي التي تحدث لأي طرف من طرفي الثقة من سماته الشخصية الثقة في الآخرين بغض النظر عما إذا كان الطرف جديراً بهذه الثقة من عدمه.

➤ الثقة القائمة على أسس رسمية: وهي التي تقوم نتيجة وجود قواعد رسمية توبخ وتؤنب أي طرف من طرفي عملية الثقة إذا ما سبب ضرر مادي أو نفسي للطرف الآخر.

إذ صنف (14 : Stephenson, 2004) ثلاثة أنواع للثقة من وجهة نظر الباحثين الاجتماعيين وفقاً لمستوى تبني الثقة والمتمثلة:

➤ الثقة على المستوى الفردي: إذ تمثل باعتبارها سمة فردية مرتبطة بالمتغيرات الشخصية للفرد.

➤ الثقة على المستوى الجماعي: تركز على العلاقات الاجتماعية والأعراف المشتركة بين الأفراد.

» الثقة على المستوى التنظيمي: وتركز على أن المنظمة هي التي تخلق القواعد والحوافز للأفراد وبالتالي تعزز خلق الثقة بين الأفراد.

وبناءً على مفاهيم الثقة التنظيمية فقد يتفق الباحثين على تقسيم الثقة التنظيمية على ثلاثة عناصر هي: (الثقة في الزملاء، الثقة في الرئيس المباشر، الثقة في الإدارة العليا) وهو ذات التقسيم الذي اتبعته العديد من الدراسات منها (Defuria, 1998) ودراسة (Ford, 2002) ودراسة (صديق، ٢٠٠٥) وكذلك (دراسة الطائي ٢٠٠٧) بما يتناسب مع طبيعة البحث والمنظمة المبحوثة وكالاتي:

١. الثقة في الزملاء:

هي تلك العلاقات التعاونية المتبادلة والميل الموقفي الايجابي بين الأفراد العاملين من حيث الاعتماد المتبادل والاشتراك في الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف وذلك بما يسهم في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة (Becerra & Gupta, 2003: 34)، وتكتسب هذه الثقة في ظل توافر عدد من الخصائص والسمات التي تجعل من الفرد جدير بثقة الآخرين وتشمل كل من الالتزام في العمل والقيم والمبادئ والاهتمام بمصالح الزميل مساعدة الزملاء وغيرها.

٢. الثقة في الرئيس المباشر:

يكتسب المشرف ثقة مرؤوسيه إذا ما كانت تتوفر فيه خصائص الكفاءة، والجدارة والأخلاق، والانفتاح على المرؤوسين، والاهتمام بمصالح المرؤوسين واحتياجاتهم، ودعم المرؤوسين، والعدالة في التعامل معهم (صديق، ٢٠٠٥).

٣. الثقة في الإدارة العليا:

تكون الإدارة العليا جديرة بثقة العاملين في المنظمة من خلال اشباع احتياجاتهم ورغباتهم وتقوم بتوفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين، وتطابق أقوالهم مع أفعالهم، وضوح توقعاتهم، توفير الهيكل التنظيمي المرن والمناسب فضلاً عن التعامل العادل مع كافة الأقسام والفروع (صديق، ٢٠٠٥، ٣٠).

ثانياً: بطاقة علامات الأداء المتوازنة (الأداء الاستراتيجي) Balance Scorecard Model

١. مفهوم بطاقة علامات الأداء المتوازنة

قدم (Kaplan and Norton) فكرة بطاقة العلامات المتوازنة عام ١٩٩٢ لسد النقص في النموذج التقليدي لقياس الأداء، فيرى الكاتبان هي الأداة الأفضل لجعل إستراتيجية المنظمة مفهومة من قبل الجميع بدءاً من أعلى مستوى إلى أدنى مستوى في الهيكل التنظيمي وذلك من خلال تمثيل هذه الإستراتيجية بمجموعة من مؤشرات قياس الأداء (زويلف ونور، ٢٠٠٥، ٢٠). ولقد قدمت العديد من التعاريف لبطاقة علامات الأداء المتوازنة منها: "مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم للإدارة العليا صورة واضحة وشاملة وسريعة عن أداء المنظمة" (Kaplan and Norton, 1992, 71). أو هي الأداة التي تقيس الأداء الشامل لمنظمة الأعمال (Barkly, 2000, 34).

كما عرف (Robinson, 2000, 52) هذه البطاقة على أنها نموذج يعرض طرقاً متنوعة لإدارة المنظمة لكسب عوائد مرضية من خلال صناعة قرارات إستراتيجية تأخذ في الحسبان الآثار المنعكسة على كل من المحور المالي والزبائن ولعمليات وتعلم الأفراد.

٢. طرائق قياس الأداء الاستراتيجي

يقاس نجاح المنظمات بأدائها وتعتمد في بقائها واستمراريتها على مستوى الأداء المحقق وجودته، وبرغم أهمية الأداء بالنسبة للمنظمات كافة، إلا إن الكتاب والباحثين قد اختلفوا في مفهومه ومجاليه، فالبعض نظر إليه من وجهة نظر شاملة والآخر من وجهة نظر متخصصة، والبعض قاسه بالمخرجات، والآخر بالعمليات والثالث بالالتين معاً، ولكل مبرراته وطرائقه (السعد، ٢٠٠٦: ٢-٣).

تصنف مقاييس الأداء الإستراتيجية إلى أربعة أنواع من المقاييس هي:-(السعد، ٢٠٠٦: ١٦-١٧)

المقاييس المالية: تتضمن النسب المالية المختلفة والعلاقة بينها وبينها (السيولة، والرفع المالي، ومعدلات النشاط، والربحية، والعائد على الاستثمار، والعائد على السهم).

• مقاييس الإنتاجية: وتشمل التكامل بين (الإنتاجية الجزئية، الإنتاجية متعددة العوامل، الإنتاجية الكلية).

• مقاييس أصحاب المصالح: تشمل وجهات نظر أصحاب المصالح عن الأهداف المتوقعة

• مقاييس القيمة المضافة: هي مجموعة من المقاييس التي طورها (Hover, 1987, 234)، تركزت على قياس النمو، الكفاءة، استغلال الأصول.

وبرغم أهمية المقاييس المذكورة سابقاً فإن مما يلاحظ عليها ما يأتي:-

١. إن بعضها قد يصلح لحالات ولا يصلح لحالات أخرى، كما في مقاييس أصحاب المصالح أو النسب المالية.

٢. صعوبة دقة النتائج المتوقعة من بعض المقاييس خاصة أصحاب المصالح، لأنها تعتمد على التقدير الشخصي.

٣. قد لا يحقق استخدام بعضها منفرداً الدقة أو الغاية المطلوبة كما في المقاييس المالية ومقاييس القيمة الأفضل لأن الأولى ينقصها المقاييس غير المالية والثانية تحتاج إلى المقاييس العملية.

فيما يلي جدولاً بملخص المقاييس المشار إليها آنفاً:

جدول (١) مقاييس أداء المنظمات

المقاييس المالية (النسب)	المقاييس الإنتاجية	مقاييس أصحاب المصالح		مقاييس القيمة المضافة	
		أصحاب المصالح	القياسات	خصائص الاداء	المقياس
١-نسب السيولة	الإنتاجية الكلية=المخرجات\اعوامل المشاركة في انتاجها	الزبائن	نمو المبيعات	النمو	القيمة المضافة
٢-نسب الرفع المالي	الإنتاجية المتعددة العوامل=المخرجات\عاملين أو أكثر	الموردون	معدل النمو في التكاليف	الكفاءة	العائد على القيمة المضافة
٣-معدلات النشاط	الإنتاجية الجزئية=المخرجات\عامل محدد	الممولون	القدرة في إقناع سوق الأوراق المالية باستراتيجية نمو العائد على الملكية	استغلال الأصول	نسبة العائد على القيمة المضافة إلى العائد على الاستثمار
٤-نسب الربحية		الموظفون	عدد الترقّيات من الداخل معدل دوران قوة العمل من الداخل		

المصدر: السعد، مسلم علاوي، تطوير نموذج بطاقة العلامة المتوازنة لتشخيص وقياس الأداء الاستراتيجي في المصارف التجارية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد (٤)، العدد (١٤)، ٢٠٠٦، ص٧.

وعليه فإن عملية المزج بين المقاييس في ضوء المجال وطبيعة العمل المطلوب قياسه تشكل الأساس الأفضل للقياس الاستراتيجي (السلطاني، ٢٠٠٨، ٥٣).

٣. نموذج (Kaplan & Norton)

يعد احد المقاييس المركبة للأداء التي ابتكرها (Kaplan & Norton, 1992:71 – 79) والتي يطلق عليها بطاقة الدرجات المتوازنة. ويقدم هذا النموذج مقياساً تسمح للمديرين النظر للمنظمة وكالاتي : (السلطاني، ٢٠٠٨، ٥٣)

١ . **المحور مالي** : يهتم هذا الجانب بالأهداف بعيدة المدى للمنظمة ويشير إلى مدى إسهام تنفيذ إستراتيجية المنظمة في التحسين المستمر لأهدافها وعملياتها . وتتحدد الأهداف المالية بمستوى الأرباح المتحققة والنمو، وتستند هذه الأهداف إلى نمو العائد وتخفيض الكلفة وتحسين الإنتاجية وتقاس عادة بالعائد على رأس المال المستخدم والنمو في المبيعات أو الدخل والزيادة في حصة السوق والقيمة الاقتصادية المضافة.

٢ . **محور الزبائن** : يعكس مدى قدرة المنظمة على تحقيق رضا الزبون من خلال تحقيق النوعية والسعر الملائم ويشتمل على مقاييس أداء متعددة (رضا الزبون، وكسب الزبائن الجدد، والاحتفاظ بالزبون وربحية الزبون) ويعتمد الاحتفاظ بالزبون على الاستجابة لاحتياجاته، لذا فإن مقياس رضا الزبون يقيس للشركة مدى أدائها بشكل جيد (Kaplan & Norton, 1992:74 – 75) لذا ينبغي أن تطور الشركة مقياسها في ضوء وجهة نظر زبائنها.

٣ . **محور العمليات الداخلية** : يركز على أعمال المنظمة وكيف يمكن للمنظمة ان تحقق التفوق الذي ينعكس بهدف مدى قدرتها على تحقيق النجاح من خلال الكفاءة والفاعلية ، فهي تسلسل الضوء على العمليات الأكثر أهمية في نجاح إستراتيجية المنظمة، ويعمل هذا المدخل على دمج كل من دورة الإبداع بعيدة المدى ودورة العمليات قصيرة المدى (Kaplan & Norton, 1996:62 – 63).

٤ . **محور الإبداع والتعلم** : يعكس مدى قدرة المنظمة على التجديد والإبداع، وتعتمد نشاطات النمو والتعلم والإبداع على ثلاث مصادر رئيسية هي (الأشخاص، والنظم، والإجراءات التنظيمية) وأن التقدم في إنجاز الاهداف وتحسينها يتطلب الاستثمار في إعادة تدريب العاملين، وفي تقوية النظم وتكنولوجيا المعلومات وتنظيم الإجراءات والمسارات التنظيمية (Kaplan & Norton, 1996:64 – 65).

ويرى (السلطاني، ٢٠٠٨، ٥٥) أن بطاقة العلامات المتوازنة تقدم للمديرين منظوراً شاملاً يسمح برؤية المنظمة من أربعة جوانب مهمة تتكامل مع بعضها مما يساعد في رسم توجهات المنظمة المستقبلية وكيفية انجاز النتائج المرغوبة مستقبلاً.

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات المتعلقة بالثقفة التنظيمية

١ - دراسة متعب والعطوي ٢٠٠٨

دور الثقافة التنظيمية في تحسين مستوى مخرجات العمل الموقفية والسلوكية

يقدم البحث الحالي إطاراً نظرياً وتطبيقياً يختبر العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومستوى مخرجات العمل الموقفية والسلوكية ، وفق صيغة تبين انعكاس توفر الثقة بين أعضاء المنظمة في رفع مستوى مخرجات عملهم . وقد اختبر الباحثين علاقة الأثر بين مصادر الثقافة التنظيمية (الثقة بالإدارة والثقة بالرئيس المباشر والثقة بزملاء العمل) ومستوى مخرجات العمل الموقفية (الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي) والسلوكية (الأداء الوظيفي وسلوك المواطن وسلوك الإبداع) . ومع بيانات جمعت من عينة من (97) عامل في معمل نسيج الديوانية اختبر الباحثين فرضيات البحث باستخدام تحليل الانحدار المتعدد ومعامل الارتباط البسيط وتحليل السيطرة (Dominance Analysis). وأثبتت معظم النتائج التطبيقية للبحث صحة الفرضيات التي اقترحت ، والتي على أساسها صاغ الباحثين جملة من التوصيات التي تضمنت مجموعة من الممارسات والإجراءات التي يمكن ان تتبعها المنظمة عينة البحث في بناء وتعزيز الثقة بين ربوع مستوياتها التنظيمية .

٢ - دراسة الطائي ٢٠٠٧

الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي

ركزت الدراسة على تأكيد أهمية ودور الأنماط القيادية المعاصرة المتمثلة بـ (النمط القيادي التحويلي مقابل التبادلي) والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي في القطاع الصناعي المختلط.

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج لعل أبرزها تمثل بوجود علاقة تأثير متبادلة بين النمط القيادي التحويلي والثقة التنظيمية، وظهر أن هنالك تأثيراً معنوياً لنمط القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي.

انتهت الدراسة بجملة من التوصيات قدمت إلى الجهات المستفيدة تمثلت بالاهتمام المطلوب لكل من أبعاد الأنماط القيادية المعاصرة (التحويلية، التبادلية) والثقة التنظيمية ودورها في تحقيق أعلى مستويات الالتزام التنظيمي المطلوب من قبل الأفراد.

٣ - دراسة Straiter, 2005

ثقة المشرفين بالمرؤوسين وبنظمتهم وأثرها على الرضا والالتزام التنظيمي

سعت هذه الدراسة إلى اختبار دور ثقة المشرفين بمرؤوسيهـم وبنظمتهم وأثرهما في الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي الشعوري وطبقت الدراسة في واحدة من كبرى شركات الأدوية في نيوجرسي في الولايات المتحدة وقد بلغ حجم عينة الدراسة (١١٧) مدير مبيعات في تلك الشركة. وقد استخدمت الاستبانة لاختبار فرضيات الدراسة الرئيسية وهي :

١. الثقة البين شخصية للمرؤوسين والمشرفين ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالرضا الوظيفي.
 ٢. ثقة المشرف بالمنظمة ترتبط إيجابياً بالالتزام التنظيمي الشعوري.
- وقد أفرزت نتائج الدراسة بأن العلاقة بين ثقة المشرف بالمنظمة والالتزام التنظيمي الشعوري أقوى من ثقة المشرف بالمرؤوسين والالتزام التنظيمي الشعوري.

٤ - دراسة Blomqvist, et al., 2004

نحو قياس ثقة المنظمة : وبعض القضايا المفاهيمية

وجدت هذه الدراسة ارتباطاً معنوياً موجباً بين الثقة السائدة بين الرؤساء والمرؤوسين وبين زيادة عمليات التعاون والتنسيق بين داخل المنظمة، كما اثبتت أن الثقة وسيلة لزيادة المرونة الإستراتيجية وتقود إلى مزيد من التكيف .

٥ - دراسة الغامدي ١٩٩٠

(الثقة التنظيمية بالأجهزة الإدارية في المملكة العربية السعودية)

استهدفت الدراسة ببحث مستوى ومفهوم الثقة التنظيمية في البيئة السعودية، إذ تم تطبيق الدراسة على مجتمع يمثل الموظفين في مختلف الوزارات والمؤسسات والشركات العامة والبالغ عددهم (٢٠٦) وقد استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لاختبار الفرضية التي قامت عليها الدراسة والمتمثلة (بوجود علاقة بين المنظمة والعاملين قائمة على الثقة).

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هو تحديد أربعة مكونات للثقة التنظيمية في علاقة الموظف بالمنظمة في البيئة السعودية تمثلت (بالسياسات الإدارية، والابتكار، وتحقيق الذات، والقيم السائدة، وتوفير المعلومات)، إذ كلما توافرت هذه العوامل ازدادت ثقة الفرد بالمنظمة وبإدارتها.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بنموذج بطاقة العلامات المتوازنة:

١ - دراسة السعد ٢٠٠٦

تطوير نموذج بطاقة العلامات المتوازنة لتشخيص وقياس الأداء الاستراتيجي في المصارف التجارية

هدف البحث إلى اثبات امكانية استخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة في قياس الأداء الاستراتيجي للمصرف التجاري وحاول البحث الاجابة عن تساؤل، وهو هل يمكن تطوير نموذج بطاقة العلامات المتوازنة واستخامها في قياس الاداء في المصرف التجاري العراقي واطهر

البحث مجموعة من النتائج من اهمها افتقار المصرف على الربط الموضوعي بين اهدافه ونشاطاته بدء بالعاملين وحتى السوق والزبائن والنتائج المالية المترتبة عليها.

٢ - دراسة زويلف ونور ٢٠٠٥

أهمية ومدى استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم الأداء

هدفت هذه الدراسة إلى اظهار أهمية وفلسفة وآلية تطبيق العلامات المتوازنة (BSC) وبيان كيفية مساهمتها بتحويل استراتيجية المنظمة إلى لغة مشتركة يتكلمها جميع الأفراد العاملين فيها من خلال صياغة مقاييس للأداء وفقاً لمحاور بطاقة العلامات المتوازنة وتوصلت الدراسة إلى عدة توصيات منها ضرورة تطبيق نظام بطاقة العلامات المتوازنة بشكل متكامل في المصارف الأردنية، إذ أن هذا المصارف تطبق المفاهيم الواردة في هذه البطاقة عند تقويم أدائها.

٣ - دراسة Malmi 2001

بطاقة الأداء المتوازنة في الشركات الفنلندية

بينت كيفية تطبيق الشركات الفنلندية لبطاقة العلامات المتوازنة وأسباب تبني تلك الشركات الفنلندية لها وتوصلت إلى أن غالبية الشركات الفنلندية تطبق هذه البطاقة لغرض تقويم الأداء ولم تتمكن من من تحديد اسباب واضحة لتفضيل الشركات الفنلندية استخدام بطاقة العلامات المتوازنة.

٤ - دراسة Firgo 2000

المصارف التجارية : تحويل الإستراتيجية إلى عمل

طبقت هذه الدراسة على المصارف في الولايات المتحدة الأمريكية باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة وخلصت هذه الدراسة على أهمية إجراء تحليل Swot الاستراتيجي لتحديد الغايات والأهداف الإستراتيجية لمحاور البطاقة .

المبحث الثالث

الإطار التطبيقي للبحث

أولاً : الإحصائيات الوصفية (Descriptive Statistics)

في هذا المحور سنتطرق الى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث ، وكالاتي :-

١ - المتغير المستقل (الثقة التنظيمية) :

أ: الثقة في الزملاء:

يلاحظ في الجدول رقم (2) أن متوسط المتوسطات الخاص بفقرات الثقة في الزملاء بلغ (3.68) وبانحراف عام بلغ (0.95) يظهر انسجام الفقرات الواردة اتجاه هذا المتغير .
حصلت الفقرة (4) الخاصة ب (أتبادل مع زملائي المعلومات التي تساعد على أداء العمل وحل المشكلات) على أعلى المتوسطات الحسابية وبمقدار (3.93) و بانحراف معياري (0.78) ، في حين حصلت الفقرة (1) الخاصة ب (أستطيع أن اعتمد على زملائي لأنني اعرف أنهم حريصون على مصالحني) على أدنى متوسط حسابي (3.38) وبأدنى انحراف معياري بلغ (1.01) .

جدول (2)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة البحث اتجاه متغير الثقة في الزملاء
(N=34)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	أستطيع أن اعتمد على زملائي لاني اعرف انهم حريصون على مصالحهم	3.38	1.01
٢	لا اشعر بحرج عندما أطلب المساعدة في العمل من احد زملائي	3.62	0.66
٣	توجد ثقة متبادلة بين زملائي في العمل	3.74	1.25
٤	اتبادل مع زملائي المعلومات التي تساعد على أداء العمل وحل المشكلات	3.93	0.78
٥	لدي ثقة تامة بان زملائي في العمل سيتعاملون معي بإنصاف	3.71	0.89
متوسط المتوسطات		3.68	0.95

ب: الثقة في الرئيس المباشر

يلاحظ في الجدول رقم (3) أن متوسط المتوسطات الخاص بفقرات الثقة في الرئيس المباشر بلغ (3.73) وبانحراف عام بلغ (0.86) يظهر انسجام الفقرات الواردة اتجاه هذا المتغير. حصلت الفقرتين (١، ٢) الخاصة ب (اشعر بثقة كاملة في مهارات وأخلاقيات رئيس المباشر) و (يهتم رئيسي المباشر بدرجة كبيرة بأولوياتي واحتياجاتي الشخصية والوظيفية) على أعلى المتوسطات الحسابية وبمقدار (3.90) و بانحراف معياري (0.85) و (0.69) على التوالي ، في حين حصلت الفقرة (4) الخاصة ب (يتعامل رئيسي المباشر بعدالة مع كافة الزملاء في القسم) على أدنى متوسط حسابي (2.3) وبأدنى انحراف معياري بلغ (1.15) .

جدول (3)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة البحث اتجاه متغير الثقة في الرئيس المباشر (N=34)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	اشعر بثقة كاملة في مهارات وأخلاقيات رئيسي المباشر	3.90	0.85
٢	يهتم رئيسي المباشر بدرجة كبيرة بأولوياتي واحتياجاتي الشخصية والوظيفية	3.90	0.69
٣	رئيسي المباشر شخص ودود ومقبول بين العاملين	3.57	0.83
٤	يتعامل رئيسي المباشر بعدالة مع كافة الزملاء في القسم	3.55	0.94
٥	إذا ارتكبت أي خطأ فأنا رئيسي المباشر يكون مستعد للمسامحة والنسيان	3.73	0.84
متوسط المتوسطات		3.73	0.86

ج: الثقة في الإدارة العليا

يلاحظ في الجدول رقم (4) أن متوسط المتوسطات الخاص بفقرات الثقة في الإدارة العليا بلغ (3.60) وبانحراف عام بلغ (0.98) يظهر انسجام الفقرات الواردة اتجاه هذا المتغير . حصلت الفقرة (1) الخاصة بـ (أشعر بأن كافة العاملين في المنظمة يثقون ثقة كاملة في الإدارة العليا) على أعلى المتوسطات الحسابية وبمقدار (3.79) و بانحراف معياري (1) ، في حين حصلت الفقرة (4) الخاصة بـ (تتسم الإدارة العليا بالعدالة في التعامل مع كافة الافراد والفروع والاقسام) على أدنى متوسط حسابي (3.40) وبأدنى انحراف معياري بلغ (0.80) .

جدول (4)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة البحث اتجاه متغير الثقة في الإدارة العليا (N=34)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	أشعر بأن كافة العاملين في المنظمة يثقون ثقة كاملة في الإدارة العليا	3.79	1.00
٢	أستطيع ان احدد بوضوح ما تتوقعه الإدارة العليا مني وما أتوقعه منها	3.74	1.06
٣	الإدارة العليا في منظمتي موثوق بها	3.67	0.93
٤	تتسم الإدارة العليا بالعدالة في التعامل مع كافة الافراد والفروع والاقسام	3.40	0.80
٥	الادارة العليا تهتم كثيراً برغبات واحتياجات كافة الافراد في المنظمة	3.43	1.06
متوسط المتوسطات		3.60	0.98

٢. المتغير المعتمد (بطاقة علامات الأداء المتوازنة)

تشير نتائج الجدول (٥) إلى المعدل العام لمحور بطاقة علامات الأداء المتوازنة (٣,٧٦) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣) وبانحراف معياري بلغت قيمته (٠,٩) الأمر الذي يعكس اهتمام المنظمة المبحوثة لها عن طريق محاور بطاقة العلامات المتوازنة لقياس الأداء الاستراتيجي لها وأن أعلى نسبة للفقرات التي أسهمت في أغناء محور بطاقة علامات الأداء المتوازنة هي (سياسات التحفيز القائمة حالياً في الشركة تسهم في تحقيق رضا العاملين) وهي ضمن محور الزبائن حيث كان الوسط حسابي (٤,١١) وانحراف معياري (٠,٧٨) بينما كانت أقل نسبة في محور بطاقة علامات الأداء المتوازنة للفقرة (تحقق الشركة نمواً في نسب التحديث التقني والأتمتة) وهو محور الإبداع حيث كان الوسط حسابي (٣,٤٠) وانحراف معياري (١,٠٦).

جدول (٥)

الوسط الحسابي، الانحراف المعياري لإجابة أفراد العينة لمحور بطاقة علامات الأداء المتوازنة

المتغير المعتمد	ما مدى قدرة الشركة على تحقيق الآتي في الأمد الطويل:	متوسط الحسابي	انحراف معياري
المحور المالي	يتابع المساهمين زيادة عوائد استثماراتهم لوصفها أحد مؤشرات الرضا	٣,٩٤	٠,٨٩
	يعتمد رضا الزبون على مدى توفر الخدمة بالجودة المطلوبة والسعر المناسب	٣,٩٤	٠,٩٢
محور الزبائن	سياسات التحفيز القائمة حالياً في الشركة تسهم في تحقيق رضا العاملين	٤,١١	٠,٧٨
	تحقق الشركة نمواً في تسويق خدماتها بما يؤشر نجاح أنشطته	٣,٨٠	٠,٨٢
	بعضاً من نجاح الشركة أت من النمو المتحقق في ربحيتها	٣,٤١	١,٠٥
محور العمليات	تقدم الشركة عدد من الخدمات الجديدة	3.66	0.71
	تقدم الشركة أفكار جديدة	3.83	0.97
محور الإبداع	تحقق الشركة نمواً في نسب التحديث التقني والأتمتة	3.40	1.06
المعدل العام		3.76	0.9

ثانياً: طبيعة العلاقة بين عناصر الثقة التنظيمية وبين محاور بطاقة العلامات المتوازنة.

وذلك لاختبار صحة الفرض الأول، إذ يوضح الجدول (٦) مصفوفة الارتباط بين عناصر الثقة التنظيمية وبين محاور بطاقة العلامات المتوازنة.

جدول (٦) مصفوفة الارتباط بين عناصر الثقة التنظيمية وبين محاور بطاقة العلامات المتوازنة

معاملات الارتباط				بطاقة الأداء المتوازنة
محور الإبداع	محور العمليات	محور الزبائن	المحور المالي	الثقة التنظيمية
*٠,٨٥	*٠,٦٥	*٠,٨٧	*٠,٧٢	الثقة في الزملاء
*٠,٩٧	*٠,٩٣	*٠,٩٣	*٠,٩٧	الثقة في الرئيس المباشر
*٠,٨٦	*٠,٩٩	*٠,٩٧	*٠,٩٢	الثقة في الإدارة العليا
* مستوى				** مستوى معنوية ٠,٠١
				معنوية ٠,٠٥

يتضح من الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط جوهري وذات دلالة معنوية بين الثقة في الزملاء وبين محاور بطاقة العلامات المتوازنة، مما يثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى. إذ بلغت معاملات الارتباط على التوالي:

*٠,٨٥	*٠,٦٥	*٠,٨٧	*٠,٧٢
-------	-------	-------	-------

وتعني هذه العلاقات أنه كلما زادت الثقة في الزملاء سوف يؤدي إلى الأداء لاستراتيجي للمنظمة من خلال محاورها الأربعة، كما تعني في الوقت نفسه أن ارتفاع مستوى الثقة في الزملاء من وجهة نظر الباحثين تبني على التزام الأفراد بواجباتهم ومسئوليتهم وما يملكونه من قيم ومبادئ تؤهلهم للعمل بنزاهة.

ولتحديد مدى صحة الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الاولى اتضح من معنوية معاملات الارتباط وجود علاقات ارتباط قوية بين الثقة في الرئيس المباشر الأداء الاستراتيجي، وهو الأمر الذي يثبت صحة الفرضية الفرعية الثالثة، إذ بلغت معاملات الارتباط على التوالي:

*٠,٩٧	*٠,٩٣	*٠,٩٣	*٠,٩٧
-------	-------	-------	-------

وتعني هذه العلاقات القوية أن زيادة الثقة في الرئيس المباشر سوف ينعكس على الأداء الاستراتيجي للمنظمة، وفي الوقت نفسه فإن زيادة إدراك الأفراد بمحاور بطاقة العلامات المتوازنة سوف يزيد من الثقة في الرؤساء المباشرين، ذلك أن ثقة العاملين في رؤسائهم المباشرين تبنى أساساً على قدرات وخبرات وأخلاقيات هؤلاء الرؤساء في التعامل مع مرؤوسيه، وكذلك التعامل العادل معهم وبالتالي تحقيق التعاون والتنسيق بين الرئيس المباشر والمرؤوسين.

ولتحديد مدى صحة الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الاولى اتضح من معنوية معاملات الارتباط وجود علاقات ارتباط قوية بين الثقة في الإدارة العليا وبين محاور بطاقة علامات الأداء المتوازنة (الأداء الاستراتيجي)، وهو الأمر الذي يثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية، إذ بلغت معاملات الارتباط على التوالي:

*٠,٩٢	*٠,٩٧	*٠,٩٩	*٠,٨٦
-------	-------	-------	-------

وتعني هذه العلاقات القوية أن زيادة الثقة في الإدارة العليا سوف ينعكس على الأداء الاستراتيجي للمنظمة، وفي الوقت نفسه فإن زيادة اهتمام الإدارة العليا بالمرؤوسين والاهتمام بهم ومعرفة احتياجاتهم ومبادراتها بتقديم المساعدة وفعل الخير لجميع العاملين حتى لو كان ذلك على حساب مصالحها وأن تنظر بعين الاعتبار لمصالح الآخرين عند اتخاذها القرارات سوف يساهم بشكل كبير في زيادة ثقة العاملين بالإدارة العليا والأداء الاستراتيجي للمنظمة.

ثالثاً: تأثير عناصر الثقة التنظيمية على محاور بطاقة علامات الأداء المتوازنة

وذلك اختبار صحة الفرضية الثانية والفرضيات الفرعية النابعة منه. حيث يوضح الجدول (٧) نتائج تأثير الثقة التنظيمية باعتباره متغيراً مستقلاً في على محاور بطاقة علامات الأداء المتوازنة باعتباره متغيراً معتمداً.

جدول (٧) تأثير عناصر الثقة التنظيمية على محاور بطاقة علامات الأداء المتوازنة

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	الثقة التنظيمية		R2	قيمة (F)	
		a	B		المحسوبة	الجدولية
المؤشر الكلي	المحور المالي	٧,٧٦٧	٠,٣٤٢	%٨٤,٢٥	١٦,٠٤٧	٤,٠٨
	محور الزبائن	٥,٥٥٤	٠,٤٨٢	%٩٤,٤	٥٠,٥٩٢	٤,٠٨
	محور العمليات	١٥,٧٧٥	٠,٣٤٧	%٧٤,٥٦	٨,٧٩٣	٤,٠٨
	محور الإبداع	٥,٢٨٤	٠,٤٨٦	%٩٧,٦٣	١٢٣,٦٣٢	٤,٠٨
المؤشر الكلي		٣٤,٣٨	١,٦٥٦	%٩١,٩	٣٤,٠٣	٤,٠٨

المصدر: إعداد الباحثين في ضوء نتائج الحاسبة الإلكترونية $P < 0.05$, $N = 34$, $d.f(1,40)$ حيث يتضح من الجدول أعلاه وجود تأثير ذي دلالة إحصائية معنوية موجبة للثقة التنظيمية في بطاقة علامات الأداء المتوازنة، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (٣٤,٠٣) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٤,٠٨) عند درجة حرية (١,٤٠) وضمن مستوى معنوية (٠,٠٥) أي بدرجة ثقة (٩٥%) وهذا يدل على معنوية معادلة الانحدار. ويستدل من قيمة معامل التحديد (R2) أن القابلية التفسيرية لمعادلة الانحدار قد بلغت (٩١,٩%) وهي نسبة عالية تدل على أن (٩١,٩%) من التغيرات الداخلة في الأداء الاستراتيجي يعود تفسيرها للثقة التنظيمية، أما النسبة المتبقية البالغة (٨,١%) فإن تفسيرها يعود إلى متغيرات عشوائية أخرى غير داخلة في نموذج الدراسة. ومن خلال ملاحظة قيمة معامل بيتا (B) أي قيمة معامل الانحدار الجزئي واختبار (t) لها

نلاحظ أنها بلغت (١,٦٥٦) وهي قيمة معنوية وذلك لأن قيمة (F) المحسوبة البالغة (٣٤,٠٣) أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٤,٠٨) عند درجة حرية (١,٤٠) وضمن مستوى معنوية (٠,٠٥) أي بمستوى ثقة (٩٥%) وتشير النتائج إلى أهمية الثقة التنظيمية وتأثيره الواضح على محاور بطاقة علامات الأداء المتوازنة في المنظمة عينة البحث .

وبهدف إعطاء مؤشرات تفصيلية عن طبيعة تأثير الثقة التنظيمية في بطاقة علامات الأداء المتوازنة فسوف يتم تحليل ذلك وكما هو موضح في الجدول المذكور آنفاً. فيما يتعلق بتأثير الثقة التنظيمية في المحور المالي فقد تبين ذلك من خلال قيمة معامل بيتا (B) البالغة (٠,٣٤٢) وهي قيمة معنوية وذلك يدعم ذلك قيمة (F) إذ بلغت قيمتها المحسوبة (١٦,٠٤٧) وهي أكبر من الجدولية البالغة (٤,٠٨) عند درجة حرية (١,٤٠) وضمن مستوى معنوية (٠,٠٥) أي بمستوى ثقة (٩٥%) ويمكن تفسير ذلك بأن اهتمام المنظمة المبحوثة بالثقة التنظيمية سوف يؤثر بالمحور المالي وتحقيق التميز في هذا الجانب.

أما بخصوص تأثير الثقة التنظيمية في محور الزبائن فقد بلغت قيمة معامل بيتا (B) (٠,٤٨٢) وهي قيمة معنوية يدعم ذلك قيمة (F) إذ بلغت قيمتها المحسوبة (٥٠,٥٩٢) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٤,٠٨) عند درجة حرية (١,٤٠) وضمن مستوى معنوية (٠,٠٥) أي بمستوى ثقة (٩٥%) ويمكن تفسير ذلك بأن اهتمام المنظمة المبحوثة بالثقة التنظيمية سوف يؤثر على الاهتمام بالزبائن والعمل على رضاهم.

وفيما يتعلق بتأثير الثقة التنظيمية في محور العمليات الداخلية فيتبين ذلك من خلال قيمة معامل بيتا (B) البالغة (٠,٣٤٧) وهي قيمة معنوية يدعم ذلك قيمة (F) إذ بلغت قيمتها المحسوبة (٨,٧٩٣) وهي أكبر من الجدولية البالغة (٤,٠٨) عند درجة حرية (١,٤٠) وضمن مستوى معنوية (٠,٠٥) أي بمستوى ثقة (٩٥%)، ويمكن تفسير ذلك بأن اهتمام المنظمة المبحوثة بالثقة التنظيمية سوف يؤثر العمليات الداخلية من خلال العمل والالتقان في تحقيق ذلك.

وفيما يخص تأثير الثقة التنظيمية في محور الإبداع فيتبين ذلك من خلال قيمة معامل بيتا (B) البالغة (٠,٤٨٦) وهي قيمة معنوية يدعم ذلك قيمة (F) إذ بلغت قيمتها (١٢٣,٦٣٢) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٤,٠٨) عند درجة حرية (١,٤٠) وضمن مستوى معنوية (٠,٠٥) أي بمستوى ثقة (٩٥%)، ويمكن تفسير ذلك بأن الاهتمام بالثقة التنظيمية سوف يؤثر في الإبداع من خلال استخدام التقنيات المستخدمة في العمل.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص (تؤثر الثقة التنظيمية تأثيراً معنوياً على محاور بطاقة علامات الأداء المتوازنة).

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

أ. الاستنتاجات الخاصة بالثقة التنظيمية:-

١. تقاربت مستويات تقدير عناصر الثقة التنظيمية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية في الكوفة، إذ كان جميعها بمستوى (فوق المتوسط)، وجاء هذا التقارب بسبب فاعلية أغلب الفقرات.

٢. ارتفاع مستوى الثقة وبجميع عناصرها في الشركة العامة للسمنت الجنوبية في الكوفة والمتمثلة بالثقة في الزملاء والثقة في الرئيس المباشر والثقة في الإدارة العليا مجتمعة مما يؤكد أن وجود مستوى عالٍ من الثقة قد يخلق مستوى أداء عالٍ للشركة.

٣. تبين أن الثقة التنظيمية تساعد على تكوين اتجاهات إيجابية لدى العاملين تجاه المنظمة وتساعد على تحسين فعالية إدارة المنظمة وتؤثر في مستويات أداء العاملين وبالتالي ينعكس على تحقيق الأهداف التنظيمية.

٤. تبين من خلال الثقة التنظيمية السائدة بين الرؤساء والمرؤوسين زيادة عمليات التنسيق والتعاون داخل الشركة العامة للسمنت الجنوبية في الكوفة.

ب - الاستنتاجات الخاصة بقياس الأداء الاستراتيجي (بطاقة العلامات المتوازنة):-

١. المحور المالي

- تحقق الشركة العامة للسمنت الجنوبية في الكوفة المعنية بالبحث مستوى نمو مرتفع .
- ان ربحية الشركة العامة للسمنت الجنوبية في الكوفة كانت سببا في بعض نجاحاتها .
- ان رضا المساهمين قد يتأتى من زيادة عوائد استثماراتهم .

٢. محور الزبون

- ان رضا الزبون (الجهات المعنية والجمهور) يعتمد على مدى توافر الخدمة بالجودة المطلوبة والسعر المناسب .
- كما ان هناك سياسة تحفيز فاعلة تحقق رضا العاملين .

٣. محور العمليات

- ان الشركة العامة للسمنت الجنوبية في الكوفة المعنية بالبحث تحقق نمواً في نسب التحديث التقني والأتمتة . وهذا مؤشر على قوة هذا البعد في ان يكون بعداً معتمداً ناجحاً ضمن أبعاد المتغيرات المعتمدة.

٤. محور الإبداع

- ان الشركة العامة للسمنت الجنوبية في الكوفة المعنية بالبحث تقدم خدمات وأفكار جديدة فيما يخص المشاريع نتيجة الخبرة التي يتمتع بها الكادر الوظيفي .
- يؤدي محور الإبداع من دون غيره من الأبعاد الأخرى دوراً مهماً في ان يجعل من بعد الأداء المنظمي بعداً تعتمد عليه كافة المشاريع مستقبلاً .

ج_ الاستنتاجات الخاصة بالتحليل الإحصائي:-

١. أثبت التحليل الإحصائي وجود علاقات ارتباط قوية وأثر معنوي بين الثقة في الزملاء ومحاور بطاقة العلامات المتوازنة (المحور المالي، ومحور الزبائن، ومحور العمليات، ومحور الإبداع) ، الأمر الذي يعني أن زيادة الثقة في الزملاء تساعد على زيادة إدراك الأفراد العاملين إلى الأداء الاستراتيجي للمنظمة المبحوثة.
 ٢. أثبت التحليل الإحصائي وجود علاقات ارتباط قوية وأثر معنوي بين الثقة في الرئيس المباشر ومحاور بطاقة العلامات المتوازنة (المحور المالي، ومحور الزبائن، ومحور العمليات، ومحور الإبداع) ، الأمر الذي يعني أن زيادة الثقة في الرئيس المباشر تساعد على زيادة إدراك الأفراد العاملين إلى الأداء الاستراتيجي للمنظمة المبحوثة.
 ٣. أثبت التحليل الإحصائي وجود علاقات ارتباط قوية وأثر معنوي بين الثقة في الإدارة العليا ومحاور بطاقة العلامات المتوازنة (المحور المالي، ومحور الزبائن، ومحور العمليات، ومحور الإبداع) ، الأمر الذي يعني أن زيادة الثقة في الإدارة العليا تساعد على زيادة إدراك الأفراد العاملين إلى الأداء الاستراتيجي للمنظمة المبحوثة.
- ومن التحليل أعلاه تبين وجود علاقة ارتباط وأثر معنوي بين الثقة التنظيمية والأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة هذا الأمر الذي يعني أن زيادة مستوى الثقة التنظيمية سوف ينعكس ذلك على الأداء الاستراتيجي للمنظمة المبحوثة.

ثانياً: التوصيات

- وفقاً للاستنتاجات التي تم التوصل إليها يمكن إيجاز أهم توصيات هذا البحث وكما يأتي :-
١. ضرورة التركيز على العوامل التنظيمية والعوامل الشخصية والعوامل المتعلقة بالعلاقات بين الطرفين لما لها من دور مساعد في بناء الثقة التنظيمية بين الرؤساء ومرؤوسيهم.

٢. الاهتمام بالنواحي الرسمية في المنظمة التي يمكن أن تخلق مناخاً من الثقة وأساليب التقييم العادلة بين العاملين.
٣. ان تحسن الإدارة العليا في المنظمة عينة البحث من مدى إدراك العاملين لجدارة ثقتهم من خلال الاهتمام ببعض المزايا الشخصية مثل الصدق والأمانة والثبات على الموقف وتمكين الآخرين والانفتاح والاتصال الفاعل .
٤. التزام العاملين بالسلوك الأخلاقي لإثبات القدرة على العمل وتوافر الدافع الذاتي لتعلم أفضل الممارسات التي لها دور في الأداء الاستراتيجي.
٥. ضرورة انتباه الإدارات العليا في المنظمة المبحوثة إلى مسألة التماسك والعلاقات التعاونية مما يدعم بناء الثقة بين الأفراد.
٦. تنمية وإشاعة الثقة بين الأفراد داخل المنظمة المبحوثة، بوصفها موجوداً استراتيجياً غير قابل للتقليد والمنافسة، إذ إن توافر الخبرة والميزة التقنية لم يعد أمراً كافياً لتحقيق النجاح المنظمي.
٧. ضرورة تطبيق نظام بطاقة العلامات المتوازنة بشكل متكامل في الشركة العامة للسمنت الجنوبية.
٨. التركيز على محاور بطاقة العلامات المتوازنة أهدافاً ومحاوراً ومحاولة تطويعها مع ما يتفق مع متطلبات المنظمة المبحوثة.
٩. أهمية توجه الإدارة العليا في المنظمة المبحوثة على تشكيل فرق عمل من المختصين، وان تقوم بإجراء الندوات والمحاضرات التثقيفية بخصوص بطاقة العلامات المتوازنة وتوفي الدعم المالي لتطبيقها. ضرورة توفير قاعدة معلومات في المنظمة المبحوثة، تساعد على وضوح الرؤيا لدى متخذ القرار بشأن قياس الأداء الاستراتيجي وذلك باتخاذ قرارات إستراتيجية قد تشكل نتائجها تغير في مستقبل المنظمة المبحوثة وكوادرها.

المصادر

أولاً: العربية:

١. زويلف، أنعام محسن، نور، عبد الناصر، أهمية استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم الاداء، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، المجلد (١) ، العدد (٢)، ٢٠٠٥.
٢. السعد، مسلم علاوي، تطوير نموذج بطاقة العلامة المتوازنة لتشخيص وقياس الأداء الاستراتيجي في المصارف التجارية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد (٤)، العدد (١٤)، ٢٠٠٦.
٣. صديق، محمد جلال سليمان ، أثر الثقة التنظيمية على إدراك العاملين لإدارة المعرفة في البنوك التجارية المصرية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ٢٠٠٥.
٤. الطائي، رنا ناصر، " الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي، دراسة تطبيقية لأراء عينة من المديرين في شركات القطاع الصناعي المختلط" رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ٢٠٠٧.
٥. الغامدي، عبد الله عبد الغني، قياس الثقة التنظيمية في الأجهزة الإدارية للملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، مجلد (١٤)، العدد (٣)، (١٩٩٠).
٦. متعب، حامد كاظم، والعطوي، عامر علي، دور الثقة التنظيمية في تحسين مخرجات العمل الموقفية والسلوكية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد (١٠) ، العدد ٢ لسنة ٢٠٠٨.

ثانياً: الأجنبية:

1. Alto, p. and Kramer, R., Trust and Distrust in Organizations: Emerging perspectives, Annual Review of Psychology, Vol.5(1999), pp.569-598.
2. Barley, Stephen M. 'Are you in Balance?' Outlook, 67,4, 2000.
3. Becerra, M. and Gupta, A. K., (2003), Perceived Trust Worthiness within the Organization: The Moderating Impact of Communication Frequency on Trustor and Trust Effects, Organization Science, Vol. 14., No. 1, pp. 32 – 44.
4. Cerff, K., (2004), Establishing Trust During Organizational Trust Formation: A Single Case Study, International Leadership Studies Conference, <http://www.regent.edu/acad/sis/publication>.
5. Defuria, G. L., A Behavioral Model of Interpersonal Trust , Un published Doctoral Dissertation, st. 1998.
6. Ford, D., Trust and Knowledge Management : The seeds of success, Working Paper, center for Knowledge (Kingston:2001).
7. Frigo, Mark L., "for Community Banks: Translating Strategic into Action, Bank Accounting and Finance, 2000.13,3.
8. Hover, C.W. rova :Anew measure for assessing organization performance strategic management: Vol.10, 1987.
9. Kaplan, Robert& Norton, David" linking the balanced scorecard strategy" Vol.39, 1996.
10. Kaplan, Robert& Norton, David" the balanced scorecard measures that drive performance, Harvard Business Review, 1992.
11. Laka- Mathebula, M. R., (2004), Modeling the Relationship between Organizational Commitment, Leadership Style, Human Recourses Management Practices and Organizational Trust, Philosophy a Doctor in Organizational Behavior, University of Pretoria.
12. Malmi, Teemu, Balanced Scorecards in Finland Companies, Management Accounting Research, Vol.12. No.2.2001.
13. Mayer, R.et al., An Integrative Model of Organizational Trust, The Academy of Management Review, Vol.30, No.4 (1999). Pp. 709-734.
14. Robinson, Robin, Balance scorecard, computer word, Vol.34, Issue 4, 2000.
15. Stephenson, M., (2004), Trust, Social capital, Organizational Effectiveness, State University in Partial, [http://www, ipg. Vt. Adu/ papers/qhfamajor paper](http://www.ipg.Vt.Adu/papers/qhfamajor paper).
16. Straiter, K. L., (2005), The Effects of Supervisor's Trust of Subordinates and their Organizations on Job Satisfaction and Organizational Commitment, International Journal of Leadership Studies, Vol13,N1 , pp. 86–101.

الملحق
بسم الله الرحمن الرحيم
استبانه

السادة المجيبون المحترمون:

تحية طيبة...

الاستبانة التي بين أيديكم تهدف إلى دراسة (أثر الثقة التنظيمية في الأداء الإستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة) دراسة تطبيقية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية في الكوفة.

راجين تفضلكم بقراءة جميع فقرات الاستبانة بعناية ووضوح، ونظراً لما نعهده فيكم من خبرة وقدرة علمية وكونكم الأقدر على التعامل مع فقرات الاستبانة، لذا نرجو الإشارة بعلامة (➡) تحت الإجابة التي تختارونها، ونود أعلامكم بأن المعلومات التي ستدلون بها تستخدم لأغراض الدراسة فقط، لذا لا ضرورة لذكر الاسم أو التوقيع على الاستمارة، وأخيراً نشتم جهودكم وتعاونكم معنا.

مع خالص شكرنا وتقديرنا...

الباحثان

المدرس
علي رزاق جواد العابدي
جامعة الكوفة/ كلية الإدارة والاقتصاد

الأستاذ المساعد
د. صبيحة قاسم هاشم
جامعة بغداد/ كلية الإدارة والاقتصاد

أولاً: الثقة التنظيمية
فضلاً حدد درجة موافقتك على مدى توافر عناصر الثقة التنظيمية في المنظمة التي تعمل بها، وذلك بوضع علامة (+) في المكان المناسب.
١. الثقة في الزملاء

ت	العبارة	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
١	أستطيع أن اعتمد على زملائي لاني اعرف انهم حريصون على مصالحهم				
٢	لا اشعر بحرج عندما أطلب المساعدة في العمل من احد زملائي				
٣	توجد ثقة متبادلة بين زملائي في العمل				
٤	اتبادل مع زملائي المعلومات التي تساعد على أداء العمل وحل المشكلات				
٥	لدي ثقة تامة بان زملائي في العمل سيتعاملون معي بانصاف				

٢. الثقة في الرئيس المباشر

ت	العبارة	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
١	اشعر بثقة كاملة في مهارات وأخلاقيات رئيسي المباشر				
٢	يهتم رئيسي المباشر بدرجة كبيرة بأولوياتي واحتياجاتي الشخصية والوظيفية				
٣	رئيسي المباشر شخص ودود ومقبول بين العاملين				
٤	يتعامل رئيسي المباشر بعدالة مع كافة الزملاء في القسم				
٥	إذا ارتكبت أي خطأ فإن رئيسي المباشر يكون مستعداً للمسامحة والنسيان				

٣. الثقة في الإدارة العليا

ت	العبارة	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
١	اشعر بأن كافة العاملين في المنظمة يثقون ثقة كاملة في الإدارة العليا				
٢	استطيع ان احدد بوضوح ما تتوقعه الإدارة العليا مني وما اتوقعه منها				
٣	الإدارة العليا في منظمتي موثوق بها				

٤	تتسم الإدارة العليا بالعدالة في التعامل مع كافة الافراد والفروع والاقسام				
٥	الإدارة العليا تهتم كثيراً برغبات واحتياجات كافة الافراد في المنظمة				

ثالثاً: بطاقة علامات الأداء المتوازنة (الأداء الاستراتيجي)
فضلاً حدد درجة موافقتك على مدى توافر محاور بطاقة العلامات المتوازنة في المنظمة التي تعمل بها، وذلك بوضع علامة (➡) في المكان المناسب.

ت	ما مدى قدرة الشركة على تحقيق الآتي في الأمد الطويل:	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	المحور المالي					
٢						
٣	محور الزبائن					
٤						
٥						
٦	محور العمليات					
٧						
٨	محور الإبداع					