

دور المناخ النفسي في الأداء المميز-بحث استطلاعي تحليلي في عينة من كليات جامعة كربلاء

م.م يزن سالم محمد  
كلية الإدارة والاقتصاد\جامعة كربلاء

أ.د مؤيد الساعدي  
المعهد التقني في المسيب

مستخلص

اختص البحث بتشخيص دور المناخ النفسي (The psychological Climate) بأبعاده (الاستقلال الذاتي، الاندماج، الثقة، الضغوط، التدعيم، الاعتراف، العدالة، التجديد) بوصفه متغيرا تفسيريا في الأداء المميز (Outstanding Performance) بأبعاده (المنظور المالي، منظور الزبون، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو) بوصفه متغيرا استجابيا، اجري في عدد من كليات جامعة كربلاء اذ اختيرت عينة عشوائية من العاملين فيها بلغ قوامها (250) موظفا استطلعت ارائهم بموجب استبانة أعدت لهذا الغرض، استعملت ادوات إحصائية لامعلمية لاختبار فرضيات البحث، توصل الى عدد من الاستنتاجات والتوصيات المهمة.

#### Abstract

The research cared with diagnosis the role of climate psychological variable dimensions ( ) as a interpretative variable and performance dimensions (Financial perspective, Customer Perspective, Internal process Perspective, Learning & Growth Perspective) as a dependent variable, conducted in a number of colleges of the University of Karbala as selected random sample of employees amounted to strong (250) employees polled by questionnaire prepared for this purpose, used Nonparametric statistical tools test hypotheses, to reach a number of conclusions and recommendations of the task.

#### المقدمة

يعد المناخ النفسي عنصرا أساسيا لعمل أية منظمة، فهو من المواضيع الحديثة التي بدأ التركيز عليها أسوة بالموضوعات الأخرى، إذ انه يسهم في تهيئة الظروف المناسبة لعمل المنظمة وخصوصا مواردها البشرية بوصفها أهم الموارد التي تحتاجها المنظمة ولا فاعلية للموارد الأخرى من دونها. تجسدت مشكلة البحث بعدد من التساؤلات كان من بينها ما هي طبيعة المناخ النفسي السائد في المنظمة عينة البحث؟ وما هي آليات تحسين الأداء المميز؟ وكيف تكسب المنظمة من خلاله ميزة تنافسية؟. تضمن البحث إيضاحا لأهدافه وذلك في السعي للكشف عن واقع المنظمات المبحوثة كونها تتمتع بمناخ نفسي جيد أو لا. من خلال تشخيص المناخ النفسي السائد وكيفية التصرف به ومدى استخدامه في اتخاذ قراراتها وحل مشكلاتها ورسم إستراتيجيتها ومدى تلاؤمه مع المناخ النفسي للمنظمة. فيما يسعى البحث لإبراز أهميته من خلال تحفيز المنظمة المبحوثة في الاهتمام بالمناخ النفسي لتاهيل العاملين ورفع استعدادهم بما يضمن استجابة سريعة لتغيرات البيئية. اعتمد البحث تقنية منهجية جديدة تدعى (منهج البحث القائم والتحليل البعدي) (Curriculum – Based Research & Meta- Analysis) وهو منهج يتصف بالشمول كونه ملائم للدراسات التي تتوخى الوصول إلى العلاقة بين المتغيرات وتأثيرات تلك العلاقة. كما اعتمد ادوات تحليل إحصائية لامعلمية مختبرة في دراسات مماثلة سابقة، توصل البحث الى استنتاج مفاده..... اما اهم توصياته فكانت .....

## المبحث الأول

## منهجية البحث

يتضمن هذا المبحث مشكلة البحث كما يتضمن أيضاً أهدافه وأهميته ومنهجه البحثي وحدوده ومجتمعه وعينته والأدوات الإحصائية في جمع البيانات والمعلومات وتحليلها ومعالجتها وكما يأتي:

أولاً: مشكلة البحث - تعد مشكلة البحث من أهم المرتكزات التي يقوم عليها البحث وفي الرغم من حسم موضوع المناخ النفسي في الصعيد الفكري، فإن حسمه في الصعيد الميداني يعد مشكلة قائمة بحد ذاتها إذ لا تتوفر أية مؤشرات عن أبعاده وطبيعته في كليات جامعة كربلاء، وانعكاساته في الأداء المميز للكليات المشار إليها، لذا يمكن تجسيد مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية:

1. ما هو المناخ النفسي من وجهة نظر ملاكات الكليات المعنية بالبحث؟ وما طبيعته السائدة في المنظمات عينة البحث؟.

2. ما درجة إسهامه في الأداء المميز للكليات المعنية؟.

ثانياً: أهداف البحث - تتلخص أهداف البحث في الآتي:

1. الكشف عن واقع المناخ النفسي السائد في المنظمات المبحوثة. وأبعاده وكيفية قياسه.
2. التعرف في كيفية صنع المنظمة لمناخها النفسي، وكيفية التصرف به ومدى استخدامه في اتخاذ قراراتها وحل مشكلاتها ورسم استراتيجيتها لتحقيق أداء مميز وكيفية قياسه.
3. التعرف في الأداء المميز في المنظمة المبحوثة ومدى قدرته في كسب أسواق وزبائن جدد، ومدى تلاؤمه مع المناخ النفسي للمنظمة.

ثالثاً: أهمية البحث يتوقع من البحث انه سيحقق أهمية يمكن إجمالها بالآتي:

1. تحفيز المنظمات المبحوثة في الاهتمام بالمناخ النفسي، باعتبار انها تتعامل مع شرائح كبيرة من العاملين الذين يمكن ان يكون المناخ النفسي عاملاً دافعاً او معيقاً لادائهم.
2. يتوقع من البحث ان يساهم في الحفاظ في المناخ النفسي الجيد في المنظمة وبما يضمن لها ولاء وانتماء جديدين من قبل العاملين بشكل ينعكس في ادائهم واستجابتهم للمتغيرات البيئية.
3. يساهم البحث في تأشير نقاط القوة والضعف الناشئين عن المناخ النفسي وانعكاسهما في الاداء المميز للكليات المعنية.

رابعاً: مخطط البحث الفرضي-مخطط يحاكي مجموعة العلاقات المنطقية التي تحكم البحث من خلال فرضياته بشكل تصوير ميسر تتحرك فيه عدد من الأبعاد او المتغيرات التي قد تكون بصورة كمية او كيفية وتجمع معا الملامح الرئيسية للواقع الذي تهتم به، إذ يمكن قياس هذه المتغيرات في الرغم من اختلافها في الأهمية كونها متغيرات سببية او استجابية.

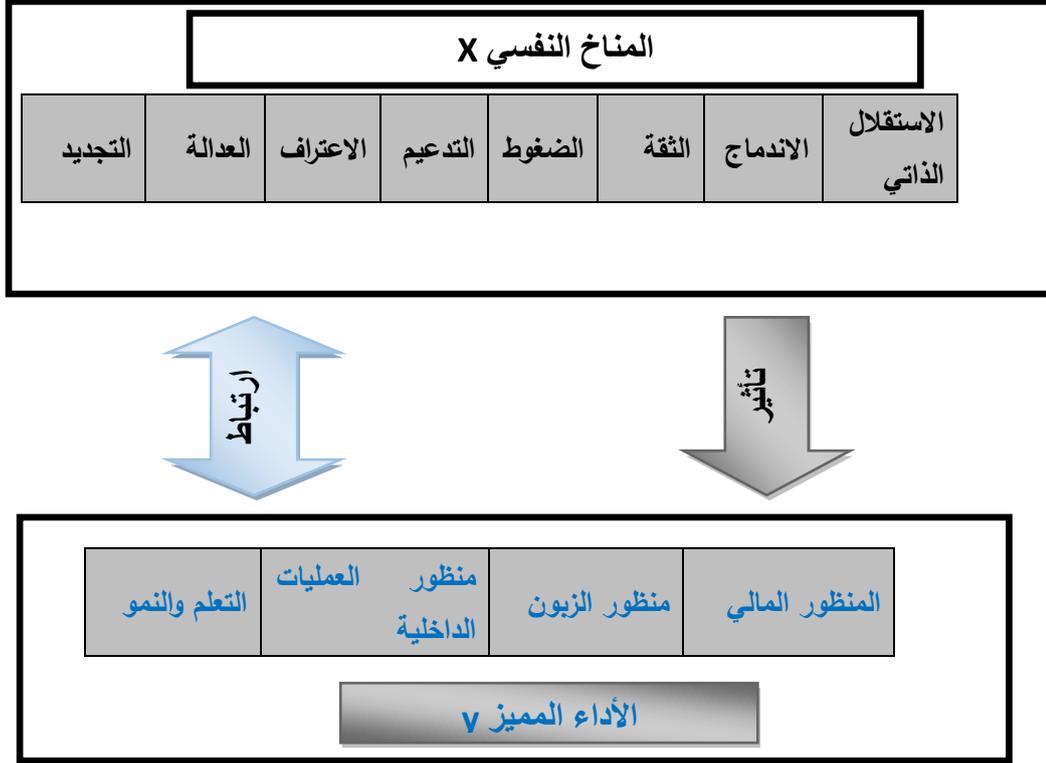
وتأسيساً في المضامين المؤشرة في مشكلة البحث والاتجاهات المبينة في أهدافه وما آلت اليه من فرضيات جرى تصميم مخطط فرضي يجسد علاقات الارتباط والتأثير بين المناخ النفسي بوصفه متغير تفسيري، والأداء المميز بأبعاده بوصفه متغير استجابي. فضلاً عن كونه يمثل مجموعة من الفرضيات التي بنيت أساساً في:

1. إمكانية قياس كل متغير من متغيرات البحث.

2. شمولية المخطط وإمكانية اختباره.

خامساً: فرضيات البحث يستند البحث إلى الفرضيات الآتية:

1. يوجد اتساق بين مكونات المناخ النفسي في كليات جامعة كربلاء.
  2. يوجد اتساق بين مكونات الاداء المميز في كليات جامعة كربلاء.
  3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المناخ النفسي والأداء المميز.
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمناخ النفسي في الأداء المميز.



شكل (1) المخطط الفرضي للبحث

سادساً: متغيرات البحث: تضمن البحث متغيرين هما:

1. المناخ النفسي: ويمثل متغير البحث التفسيري ويرمز له بالرمز (X)، وقد تضمن الأبعاد الفرعية التي يبينها الجدول ( )، ويتكون من (8) أبعاد كما جاء في الإطار الفكري لدراسة ( Koyas & Decotis, 1991:226).
2. الأداء المميز: يمثل المتغير الاستجابي للبحث ويرمز له بالرمز (Y)، ويتضمن هذا المتغير أربعة أبعاد فرعية كما يبينها الجدول ( )، كما جاء في الإطار الفكري لدراسة ( Kaplan & Norton, 1992: 25). وكما يأتي:

جدول (1) الأبعاد الفرعية لمتغير المناخ النفسي

ت	البعد الفرعي	الرمز	البعد الفرعي	الرمز
1	الاستقلال الذاتي	X1	المنظور المالي	Y1
2	الاندماج	X2	منظور الزبون	Y2
3	الثقة	X3	منظور العمليات الداخلية	Y3
4	الضغوط	X4	منظور التعلم والنمو	Y4
5	التدعيم	X5		
6	الاعتراف	X6		
7	العدالة	X7		
8	التجديد	X8		

المصدر: من إعداد الباحث

سابعاً: منهج البحث: اعتمد البحث تقنية منهجية حديثة ظهرت سنة (2003) تدعى (منهج البحث القائم والتحليل البعدي) (Curriculum - Based Research & Meta- Analysis) وهي تقنية تسمح للباحثين بمزج نتائج البحوث التي تتشابه فيها فروع وعلوم مختلفة، إذ أشار رواد هذه التقنية (Bratton & Gold, 2003) إلى أنها منهج أو تصميم يمكن من خلاله وضع الخطط لجمع المعلومات والتي تجعل البحث يبين أغراضه بطريقة مبسطة ومرتبطة ونظامية، كما أشارت دراسة (Hoobler & Johnson, 2004: 665- 676) إلى أنه منهج يتصف بالشمول إذ أنه يستند بنفس الوقت إلى مناهج أخرى في الوصول إلى غايته، وفي سبيل المثال المنهج الاستطلاعي (المسحي) كونه يحقق بيانات ومعلومات عن آراء الأشخاص وتوجهاتهم سواءً كان مسحا مكتوباً استبيانياً أو شفويًا، والمنهج الوصفي في تغطية الظواهر والمتغيرات المدروسة، وهو منهج ملائم للدراسات التي تتوخى الوصول إلى العلاقة بين المتغيرات وتأثيرات تلك العلاقة لذا فهو يستند إلى المنهج التجريبي كونه يزود بأدلة تأخذ بالاعتبار السبب والتأثير. (الساعدي، 2006: 35).

ثامناً: مجتمع وعينة البحث - جرى تحديد كلية الإدارة والاقتصاد التابعة إلى جامعة كربلاء مجتمعاً لاجراء البحث اختيرت منه عينة عشوائية قوامها (150) من الموظفين باعتبار إن المناخ النفسي يرتبط بعمل جميع العاملين ولا يخص شريحة معينة بذاتها، ارتباطاً وثيقاً مما يؤثر في تقديمهم الخدمات للشريحة المتعاملة معهم. مما يوضح فيما إذا كان أداء مميز لخدماتهم أم لا.

تاسعاً: حدود البحث: لا بد أن تتسم الدراسات والبحوث بنطاق أفقي محدد وعمق عمودي، وإذا كان العمق العمودي يتكفل به الجانب الفكري والفلسفي من البحث، فإن النطاق الأفقي يبقى مهمة حدود البحث، إذ لا بد من تحديد توجهاته ضمن حدود واضحة ومعلومة تحصر الجهد في إطار نقطة بذاتها وليس في عدد من النقاط مهما كانت صلاتها قوية بالنقطة الأساس. وقد تمثلت حدود البحث:

1. الحدود المكانية: تم اختيار جامعة كربلاء /كلية الإدارة والاقتصاد مجتمعاً لاختبار فرضيات البحث.
  2. الحدود الزمنية: لقد تمت عملية جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات للمدة من نيسان/ 2013 إلى حزيران/ 2013.
  3. الحدود العلمية: حدد البحث علمياً بما جاء بتساؤلات مشكلته وأهدافه.
- عاشراً: الأساليب المعتمدة في تحليل البيانات- ان البحث ذو طبيعة لا معلمية (Nonparametric)، عليه استعملت الأدوات الآتية:

1. الوسيط (Median) : احد مقاييس النزعة المركزية الذي يستعمل في إجراء الدراسات اللامعلمية، ويأتي من خلال ترتيب القيم تصاعدياً او تنازلياً، اذ تقسم القيم إلى قسمين متساويين في العدد، إذ يحتل الوسيط الموقع الأوسط تقنياً بحيث يكون عدد الإجابات مماثلاً لما فوق وتحت الإجابة المتوسطة، غير ان الإجابة المتوسطة هي من ضمن مجموعة كبرى وبهذا يكون عدد القيم الأصغر منه مساوياً لعدد القيم الأكبر منه.

2. المدى (Range): هو الفرق بين اكبر قيمة واصغر قيمة في المجموعة (شقيير، الشريف، الحلبي، 2000: 102)

3. التحليل العاملي (Factor Analysis): لاختزال المتغيرات إلى عوامل قليلة تضم تلك المتغيرات ذوات المعاملات المعنوية الكبيرة فحسب (الدباغ، 1998: 107).

4. معامل ارتباط الرتب كندال (Kendal Correlation Coefficient): يعتمد قانون كندال في الإشارات فان كانت الرتب التي تقارن مع الرتبة المعنية اكبر أخذت إشارة موجبة ذلك لأنها مع ترتيب الأعداد الطبيعية، وان كانت اصغر أخذت إشارة سالبة، ويكون معامل ارتباط الرتب مساوياً للنسبة بين المجموع الجبري للإشارات بوضعها الحقيقي في مجموع الإشارات عندما تكون الرتب للقيم المرتبة تصاعدياً او تنازلياً (المشهداني، 1976: 66).

5. معامل (الفا- كرونباخ): تستعمل معادلة (الفا - كرونباخ) (Alpha - Cronbach) لاستخراج معامل (الفا- كرونباخ) وذلك لقياس مدى دقة استبانة البحث، فعندما يكون معامل (الفا - كرونباخ) يزيد عن (60%) فان هذا يؤشر قبولا ويعكس اتفاقاً وترابطاً بين عبارات فقرات الاستبانة استناداً الى (Sekaran)<sup>1</sup>.

حادي عشر: هيكل البحث: يتألف البحث من اربعة مباحث يختص الاول منها بعرض للمنهجية فيما يختص المبحث الثاني بتقديم نظري لمتغيري البحث، اما المبحث الثالث فقد كرس للتحليل الاحصائي واخير ياتي المبحث الرابع بالاستنتاجات والتوصيات التي تمخض عنها البحث.

المبحث الثاني

الإطار النظري للبحث

يتكون هذا المبحث من مطلبين يختص الأول منها بالإطار النظري للمناخ النفسي بأبعاده (الاستقلال الذاتي، الاندماج، الثقة، الضغوط، التدعيم، الاعتراف، العدالة، التجديد)، فيما يختص المطلب الثاني بالأداء المميز بأبعاده (المنظور المالي، منظور الزيون، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو) وكما يأتي:

المطلب الأول

الإطار النظري للمناخ النفسي

### The theoretical framework of the psychological Climate

سيجري في إطار هذا المطلب تقديم عرضاً نظرياً للمفهوم والعوامل المرتبطة بالمناخ النفسي والخصائص والأهمية والأبعاد وأساليب القياس، وكما يأتي:

<sup>1</sup> Cronbach L., (1984) Essentials of Psychological Testing, NY, Harper &Row's: p: 120.

## أولاً: مفهوم المناخ النفسي ومظاهره **The Concept of psychological Climate and its demonstration**

لم يعد مناخ الشركة أو بيئة العمل احد المفاهيم الأكثر ضبابية بالرغم من إن هناك بعض الخلافات عن عوامله، إذ إن البعض من الباحثين يميل إلى اعتماد تعريف المناخ التنظيمي. ومن الباحثين من ميز بين المناخ النفسي والمناخ الاجتماعي، والبعض اعتبرهما مفهوما واحداً، فقد ورد في معجم علم النفس المعاصر (إن مرادفات مفهوم المناخ النفسي الاجتماعي هي المناخ الأخلاقي النفسي، والمناخ النفسي، والجو النفسي داخل الجماعة). (بتروفسكي وآخرون، 1996: 46). وحيث إن الفرد لا يوجد بمعزل عن الجماعة فإن مناخه النفسي لا ينفصل عن مناخه الاجتماعي، ولأغراض البحث سنتبنى مفهوم المناخ النفسي الاجتماعي بوصفه مرادف للمناخ النفسي بوصفه جزء من المناخ التنظيمي السائد في المنظمة المبحوثة.

يعرف (Koys & Decotiis, 1991) المناخ النفسي الاجتماعي بأنه ظاهرة إدراكية حسية يشارك فيها الفرد بشكل واسع بوصفه وحدة تنظيمية مفترضة وظيفتها الأساسية تشكيل السلوك الفردي وفقاً لمتطلبات المنظمة. وأشار (Lindell & Brandt, 2000: 112) إلى المناخ النفسي الاجتماعي بأنه معتقدات اجتماعية تكمن ضمن أعضاء المنظمة، وإن تباين مدركات الأفراد للمناخ النفسي الاجتماعي يشير إلى الإجماع في المناخ، وإن البيئة التنظيمية تأخذ معنى شخصي، ومغزى عاطفي أو دافعي للموظفين خلال عملية التقييم التي يجري تفسير التمثيل المعرفي لسمات البيئة في ضوء القيم الفردية من حيث الأهمية لرفاهية الفرد. (Moran & Volkwein, 1992: 20) فقد عرف مناخ الشركة كأى خاصية دائمية نسبية للمنظمة التي تميزها عن المنظمات ويمثل الأتي:

1. يجسد تصورات الأعضاء الجماعية عن منظماتهم فيما يتعلق بالأبعاد مثل الاستقلال الذاتي، التماسك، الدعم، الاعتراف، الإبداع، الإنصاف (العدالة).
2. ينتج بتفاعل الأعضاء.
3. يعكس المعايير، القيم، المواقف السائدة لثقافات المنظمة.
4. يعمل بوصفه مصدر للتأثير لتشكيل السلوك.

ومن جانب آخر فإن (Dickson, et al., 2006: 351) عرف مناخ النفسي الاجتماعي بأنه بناء متعدد المستويات يتضمن التصورات والاعتقادات المتميزة عن البيئة الاجتماعية والطبيعية للمنظمة، وفي الواقع إن هذا التعريف لا يبتعد كثيراً عن تعريف الثقافة التنظيمية. وبنفس الاتجاه نظر (Altman, 2000, 15) إلى المناخ التنظيمي في أنه تصورات العامل عن بيئة عمله. عموماً هذه التصورات تستند إلى شكل وصفي بدلاً من الاستناد في قيمة أو وصف دلالي يمكن تلمسه. واقترح (Lambert, & et al., 2001) بأن خصائص مناخ الشركة يمكن إن تصنف إلى المجالات الآتية، الوظيفة، الدور، القادة، المنظمة ومجموعة العمل. ذكراً خمسة عوامل هي (بيئة العمل، صراع الدور، تنوع المهمة، المكافآت المالية، العلاقات مع زملاء العمل، والاستقلال الذاتي/المشاركين).

مما سبق يتبين إن هناك اختلاف بين الباحثين عن عدد ونوع المظاهر التي تشكل المناخ التنظيمي. ولكن جميع المفاهيم والتعاريف لبيئة العمل يمكن إن تصنف إلى ثلاثة مداخل رئيسية هي:

1. المدخل الهيكلي: هذا المدخل يعرف بيئة العمل جوهريا بوصفها مجموعة من الخواص (الصفات) التنظيمية، بكلمة أخرى ان بيئة العمل هي خاصية تعود إلى المنظمة، لكنها لا تأخذ في الحسبان البعد الإنساني للمنظمة، ودور الناس في تشكيل هذه البيئة.
2. المدخل الإدراكي (الشعوري): اثنان من وجهات النظر لمناخ العمل مستندة في الإدراك (الفهم) الذي ظهر في أدب الإدارة، وجهة النظر الأولى تدرك بيئة العمل بوصفها مجموعة متغيرات شعورية (إدراكية) التي ما زالت ترى كمؤثرات تنظيمية رئيسة. اما وجهة النظر الثانية فهي تركز في الفرد بوصفه المحدد لرئيس لبيئة العمل. وهي ترى بان الناس وليس الهياكل تأتي أولا، وان التشابه بين الأفراد وبسبب التصورات المشابهة (المماثلة) للحياة التنظيمية هي التي تعزز بيئة العمل تباعا.
3. المدخل التفاعلي: هذا المنظور يضع قاعدة لتعريف مناخ الشركة في التفاعل بين كلا من الفرد والمنظمة. وفلسفة هذا المدخل قائمة في اساس ان التفاعلات بين العاملين والمنظمة تنتج تأكيد نوع من بيئة العمل التي تكون محسوسة من قبل الأعضاء التنظيميين.

ثانيا: بعض العوامل المرتبطة بالمناخ **Some Factors Related With psychological Climate** إن العوامل المرتبطة بالمناخ النفسي كثيرة ومن الصعب حصرها، وسنتطرق لبعض العوامل التي اثبتت البحوث العلمية أهميتها:

كان التركيز لبعض الأبحاث منصبا في الانسجام بين خصائص البيئة وخصائص الفرد، وقد جرت ملاحظة إن الفرد بمهمة معينة قد يتصرف بشكل مختلف معتمدا في البيئة التي يعمل فيها ( Ansari& et al.,1982: 1160). يؤكد (Lindell& Brandt, 2000: 332-333) إن العوامل البنائية الداخلية (الحجم والموظفون والموارد) والبيئية الخارجية (الاندماج في الشبكات التنظيمية ومناصرة المجموعة)، تقوم كمؤثرات تمييزية تؤثر في مدركات الأفراد لابعاد المناخ اذ إن المثيرات التمييزية تحدث تغييرات منظمة في تقديرات المناخ. وفي المستوى الفردي فان المناخ مرتبط برضا الأفراد والإنتاجية وسلوكيات المواطنة، وفي المستوى التنظيمي فقد ارتبط المناخ بالفاعلية الشاملة والأداء الفني وتحديث الاتجاه مع فاعلية البرنامج، فضلا عن تقييمات القادة والسجلات الموضوعية لأداء المنظمات.

وقد طور (Gavin&Howe,1975:229-230) نموذجا نظريا لفهم علاقة المناخ النفسي بالعمل التنظيمي وتوصلا إلى إن البيئة الخارجية بما فيها من عوامل اقتصادية وسياسية واجتماعية وتكنولوجية تؤثر في البيئة الداخلية للمنظمة، وهي من وجهة نظرهم مرادفة للمناخ التنظيمي، وفي الخصائص الشخصية لأعضاء المنظمة. وتشمل البيئة الداخلية للمنظمة عوامل منها الوظيفة والبيئة الفيزيائية والعملية والتكنولوجيا ذات العلاقة، إما الخصائص الشخصية فتشمل القدرات والحاجات والشخصية واحترام الذات. وان البيئة الداخلية للمنظمة ومتغيرات المنظمة والخصائص الشخصية تحدد المناخ النفسي.

ويرى (Altman&et al,1985:610-612) إن هناك نوعين من العوامل الأول يحتوي في أشياء يمكن رؤيتها (جوانب ظاهرة) وقياسها كمقاييس الأداء والكفاءة، والثاني يشمل عوامل ليست مرئية (جوانب خفية) لكنها تؤدي دور اساسي في تشكيل المناخ النفسي وتشمل الاتجاهات والمشاعر والمساندة والرضا .

### ثالثا: خصائص وأهمية المناخ النفسي Characters and Importance of psychological Climate

رأى كل من (Koyas & Decotiis, 1991: 266), (Brown & Leigh, 1996: 359) بان ادراكات المناخ النفسي لها خصائص ثابتة تتمثل في:

1. إدراك المناخ يجعل وصف الفرد لخبراته التنظيمية أكثر واقعية منها انفعالية أو رد فعل تقييمي لما تم اكتسابه كخبرة رغم إمكانية فصل الوصف عن التقييم.
2. إدراك المناخ ثابت نسبيا.
3. المناخ النفسي ذو صفة فردية أكثر منها تنظيمية ويجري قياسه من حيث الادراكات التي هي ذات معنى نفسي للفرد أكثر منها من حيث السمات التنظيمية المحسوسة.

اما أهمية دراسة المناخ فهي تكمن في كونه يؤدي دورا مؤثرا في مجالات كثيرة، فهو محدد مهم للنتائج التنظيمية والفردية كما يعد من مسببات السلوك الإنساني. ومن دون صحة وصلاحية المناخ النفسي للمؤسسات لا تستطيع أي مؤسسة إن تدعي لنفسها صفة الصلاح داخل المجتمع الذي تنتمي إليه إذ إن كل فرد أو منظمة أو جماعة أو تنظيم بحاجة ضرورية وملحة إلى التكيف والتوافق مع ظروف الحياة الاجتماعية لكي تستقيم حياتها جميعا وتسير وتتطور باستمرار واتزان، ومن المهم دراسة المناخ النفسي لأنه يمثل ادراكات للعاملين وتقييمات للبيئة أكثر منه بيئة تنظيمية بذاتها (Brown & Leigh, 1996: 359).

### خامسا: - أبعاد المناخ النفسي وقياسه Dimensions of psychological Climate and Their Measure

عند البحث في أدب المناخ النفسي تبين بان تصور العلماء لمفهوم المناخ النفسي بأنه متعدد الأبعاد، وقد نتج عن هذا التعدد محاولات مستمرة لتصنيفها، ورغم ذلك فقد ظهر توافق أو موائمة قليلة في أبعاد المناخ النفسي وقياسه ربما بسبب اختلاف البيئات المقاسة، أو إلى البيئة النفسية المعقدة للتنظيمات.

ويرى (Gavin & Howe, 1975: 229-231) إن أبعاد المناخ النفسي تشمل:

1. التحدي المدرك. 2. المخاطرة. 3. ممارسات اتخاذ القرار. 4. تشجيع المسؤولية. 5. أساليب القيادة. 6. الاتصالات المفتوحة. 7. وضوح القرار. 8. تحمل الصراع.
- وقد استعمل (Ansari, et al., 1982: 1165) استبيانا لقياس المناخ النفسي يتضمن اربعة أبعاد تعكس الاتجاهات الآتية:

1. الاتجاه نحو الانجاز: مدى التجديد والتجريب الذي يمنح الحرية في وضع الأهداف، وهذا المدى نحو الأداء.
2. اتجاه المخاطرة: ويقاس مدى دعم الشركة للمخاطرة.
3. اتجاه العلاقات: المدى الذي توفر فيه الشركة الانفتاح والمساعدة والثقة بين الأشخاص.
4. الاتجاه نحو البناء والنظام: وفيه تكون الشركة منظمة تنظيما جيدا ولها قواعد وأنظمة وإجراءات. وقد اعتمد (Brown & Leigh, 1996: 359) ستة أبعاد للمناخ النفسي هي:
1. المدى الذي يتم إدراك الإدارة في أنها مرنة وداعمة. 2. وضوح الدور. 3. حرية التعبير عن النفس. 4. تحدي العمل. 5. الاسهامات المدركة اتجاه الأهداف التنظيمية. 6. كفاية الإدراك الذي يتلقاه الفرد من المنظمة (الاعتراف).

- وأكد (Lindell& Brandt, 2000: 333) إن المناخ يجري قياسه بالحصول في تقديرات الأفراد. وفي السنوات الأخيرة طور الباحثون مقاييس عديدة في مجال المناخ النفسي لعل أبرزها مقياس Koys& (Decotiis, 1991) ويتضمن ثمانية أبعاد هي (الاستقلال الذاتي، الاندماج، الثقة، الضغوط، التدعيم، الاعتراف (التقدير)، العدالة، التجديد (الإبداع). وسيجري تبني هذه الأبعاد في هذا البحث وكما يأتي:
1. الاستقلال الذاتي : وهو إدراك الفرد لمدى حدوده الشخصية وتميز انجازاته وأهدافه القابلة للتحقيق.
  2. الاندماج: مدى إدراك الفرد لانتمائه لنظام الجماعة ورغبته في تحقيق أهدافها.
  3. الثقة: إدراك الفرد لمدى حرته في التواصل مع أعضاء الجماعة خاصة في المستوى الأفقي منها من دون حساسية مع توقع عدم تجنب محاولاته. (الثقة بكافة مستوياتها).
  4. الضغوط: إدراك الفرد لبعد الزمن من خلال اكتمال انجازاته ومعاييره الخاصة للأداء في زمن معين.
  5. التدعيم: إدراك الفرد لمدى تسامح أعضاء الجماعة خاصة الأفقي منها إزاء سلوكه ورغبته في التعلم من أخطائه دون خوف من الماضي أو من العقاب.
  6. الاعتراف (التقدير): مدى تقدير أعضاء الجماعة للفرد واعترافهم به.
  7. العدالة: القواعد والممارسات داخل الكلية عادلة وغير عشوائية.
  8. التجديد (الإبداع): عوامل مشجعة للأفراد بما في ذلك المخاطرة في مواقع لا يمتلك فيها الفرد الخبرة الكافية. (Koys& Decotiis, 1991:273).

#### المطلب الثاني

#### الأداء المميز Outstanding Performance

تستخدم المنظمات الرائدة الإنتاجية منها والخدمية الأداء لغرض التوصل إلى تبصر واضح في كفاءة وفاعلية برامجها وعملياتها ومواردها البشرية، ويُعد الأداء من المرتكزات الأساسية لوجود المنظمات وتبحث المنظمات جميعاً عن الارتقاء بمستوى أدائها من خلال تطوير مقاييس ومعايير أكثر دقة وشمولية من أجل الحكم في مدى فاعليتها، ومن هنا جاء هذا المطلب لتسليط الضوء عن موضوع الأداء المميز بغية التعرف في مفهومه، وأهمية تقييمه، وخطوات تقييمه، وكيفية قياسه، وقد جرى اعتماد أنموذج (Kaplan& Norton) لقياس الأداء المميز بعده أنموذجاً يعتمد المؤشرات المالية وغير المالية وذلك من خلال أربعة منظورات: منظور المالي، منظور الزبون، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو.

#### أولاً- مفهوم الأداء المميز The Concept of Outstanding Performance

يرتبط مفهوم الأداء المميز ببعض المفاهيم مثل مفهوم الكفاءة (Efficiency) ومفهوم الفاعلية (Effectiveness) إذ رأى كل من (Jones& George, 2008: 7) أن الكفاءة هي مقياس لكيفية استخدام الموارد لتحقيق الأهداف، أما الفاعلية فهي مقياس لدرجة تحقيق المنظمة لأهدافها. ورأى (Lusthaus, et al.,2011:1) أن هناك العديد من المفاهيم المرتبطة بالأداء المميز منها:

- في كل أنواع المنظمات، الأداء المميز يتعلق بالغرض من وجود المنظمة.
  - الأداء المميز يعكس النتائج المتحققة من استخدام الموارد بواسطة المنظمة.
  - الأداء المميز يأخذ بنظر الاعتبار البيئة التي تعمل فيها المنظمة.
- وأضاف أن المفهوم الأول يعكس رسالة المنظمة، والثاني يعكس كيفية إدارة المنظمة لمواردها، أما الثالث يعكس تكيف المنظمة في سياق القوى البيئية الخارجية. وعرف (David,2001:308) الأداء المميز

بأنه نتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعية. وأشار إليه (Daft, 2007: 520) بأنه قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها من خلال استعمال الموارد المتاحة بطريقة كفنة وفاعلة. وراى (Jones & George, 2008: 6) بأنه مقياس لكيفية استخدام الموارد من قبل المديرين بكفاءة وفاعلية لإرضاء الزبائن ولتحقيق الأهداف التنظيمية. وعرفه (Wheelen & Hunger, 2010: 380) بأنه النتيجة النهائية لنشاط المنظمة وهو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية لغرض تحقيق أهدافها . ومن خلال استقراء التعاريف يمكن القول أن الأداء المميز هو نتائج الأنشطة التي تسعى إليها المنظمة لغرض تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية بما يفوق مثيلاتها في بيئة الصناعة. ثانياً "تقييم الأداء المميز وأهميته

### The Evaluation of Outstanding Performance and its Importance

يعرفان (Garrison & Noreen, 2003: 449) تقييم الأداء المميز بأنه مدى تحقيق المنظمة للأهداف الكلية وبضمنها الأهداف الإستراتيجية واتخاذ القرارات اللازمة لمعالجة جوانب الضعف وتحقيق النمو من خلال تعزيز جوانب القوة. ويضيف (Blocher, et al., 2005: 819) أن تقييم الأداء المميز بأنه العملية المنظمة التي تهتم بجميع المعلومات لغرض تحديد درجة تحقق الأهداف. ويعرف (Kinney, 2006: 789) تقييم الأداء بأنه نظام رقابي يقوم بتحديد مدى فاعلية وكفاءة الجهود المبذولة في المنظمة لتحقيق هدف معين. ويشير (Wheelen & Hunger, 2010: 376) إلى عملية تقييم الأداء المميز بأنها عملية مقارنة الأداء مع النتائج المطلوبة وتوفير التغذية العكسية الضرورية للإدارة لتقييم النتائج واتخاذ النشاطات التصحيحية. ويضيف (David, 2007: 336) أن عملية التقييم اليوم تكتسب أهمية كبيرة وذلك بسبب ديناميكية البيئة والتي تتمثل بالتغيرات السريعة في القوى البيئية الداخلية والخارجية التي تؤثر في نجاح وبقاء المنظمة. وعن الصعوبات التي تواجه عملية تقييم الأداء المميز أشار (David, 2009: 300) ان عملية تقييم الأداء المميز تواجه العديد من الصعوبات وذلك بسبب زيادة التعقيد البيئي، زيادة عدد المتغيرات البيئية، الصعوبة المتزايدة في التنبؤ بالمستقبل بدقة، سرعة تقادم أفضل الخطط، الزيادة في عدد الأحداث المحلية والعالمية والمؤثرة في المنظمات، مدى الوقت المتناقص لعمل التخطيط مع درجة الدقة.

### ثالثاً. قياس الأداء المميز Measurement of Outstanding Performance

يشير كل من (Gomez, et al., 2008: 618) إلى القول المأثور القديم " ما لا تستطيع قياسه لا تستطيع إدارته" "If you don't measure it, you can't manage it" مؤكداً في أهمية قياس الأداء. ومن التصنيفات الأكثر شمولاً لمقاييس الأداء المميز التصنيف الذي حدده كل من (Wheelen & Hunger, 2010: 383-387) فقد أشارا إلى عدد من مقاييس الأداء المميز والتي تتضمن:

#### 1. مقاييس مالية تقليدية:

تتضمن مجموعة من المقاييس التي تعبر عن قدرة المنظمة في تحقيق الإرباح وهي العائد في رأس المال المستثمر، ربحية السهم الواحد، العائد في حق الملكية، التدفق النقدي الحر.

#### 2. مقاييس أصحاب المصالح:

كل من أصحاب المصالح له مجموعة من المقاييس الخاصة به لتحديد كيف تؤدي المنظمة، وتتضمن مجموعة مقاييس من شأنها إن تحدد التأثير المباشر وغير المباشر لنشاطات المنظمة في اهتمامات أصحاب

المصالح وفي الإدارة العليا أن تضع واحداً أو أكثر من المقاييس البسيطة لكل فئة من فئاتهم وبذلك يمكن أن تحافظ في جذب اهتمامهم.

3. قيمة حاملي الأسهم:

بسبب اعتقاد المنظمات أن المقاييس المحاسبية مثل العائد في الاستثمار، والعائد في حق الملكية، والعائد في السهم، هي مقاييس لا يمكن الاعتماد عليها للقيمة الاقتصادية للمنظمة، تستخدم معظم المنظمات قيمة حاملي الأسهم مقياساً مفضلاً لقياس أداء المنظمة وفاعلية الإدارة الإستراتيجية، وهذا المقياس يمثل القيمة الحالية للتدفق النقدي المستقبلي المتوقع زائداً قيمة المنظمة، ويبين هذا المقياس فيما إذا كانت المنظمة تحقق نسبة عائد أكبر من رأس المال المستثمر.

4 . مدخل بطاقة الدرجات المتوازنة:

قدم كل من (Kaplan & Norton) أنموذجاً لقياس الأداء المميز (الإستراتيجي) هو بطاقات الدرجات المتوازنة، ونظراً لشمولية هذا الأنموذج بوصفه أحد التقنيات الحديثة لتزويد المديرين بالمقاييس المالية وغير المالية اللازمة لقياس الأداء المميز للمنظمات، سيتم اعتماده لغرض الجانب التطبيقي للبحث الحالي لذا سيجري مناقشته بشيء من التفصيل وكما يلي:

أ . مفهوم بطاقة الدرجات المتوازنة أنموذج (Kaplan & Norton) قدم مدخل بطاقة الدرجات المتوازن لأول مرة عام (1992) من قبل (Kaplan & Norton) بوصفه إطار جديد لقياس الأداء المميز وذلك نتيجة المحددات والقيود المتأتية من استخدام المقاييس المالية فقط، ويركز هذا المدخل في عدم كفاية مقاييس الأداء المالية وحدها لقياس وتقييم أداء المنظمات للإغراض الداخلية والخارجية في ظل المتغيرات البيئية المعاصرة والتطورات التكنولوجية الحديثة وظروف المنافسة العالمية، وأنه يجب تدعيمها بمقاييس أداء أخرى غير مالية تصلح للأجل الطويل، ويمثل هذا المدخل فلسفة إدارية متقدمة تعمل في تحقيق أهداف المنظمة وتعبئة جهود العاملين كافة وتوجيهها نحو إستراتيجية المنظمة وأهدافها المستقبلية، كما أنها تعيد ترجمة إستراتيجية المنظمة ورؤيتها وبلورتها في إطار متكامل يتضمن العديد من المقاييس المالية وغير المالية المشتقة من رسالة المنظمة وإستراتيجيتها. (البدران، 2007: 39-38).

وقد وردت العديد من المفاهيم من قبل الكتاب والباحثين عن مفهوم بطاقة الدرجات المتوازنة مثل (Pearce & Robinson, 2003: 337) إذ يشيران إلى أن مدخل الدرجات المتوازنة طور نتيجة لأدراك بعض الضعف والغموض في مداخل السيطرة والتطبيق الإستراتيجية، وقد تبنى هذا المدخل أفكار إدارة الجودة الشاملة (TQM) من حيث تعريف الجودة من وجهة نظر الزبون، التحسين المستمر، تمكين العاملين، ومقاييس التغذية العكسية التي تتضمن بيانات ونتائج مالية تقليدية. ويراه (Daft, 2007: 449) نظام إداري شامل للرقابة من خلال الموازنة بين المقاييس المالية التقليدية وبين المقاييس التشغيلية ذات العلاقة بعوامل النجاح الأساسية للمنظمة . كما انه أنموذج يتضمن المقاييس المالية التقليدية فضلاً عن مجموعة منظورات مثل ، الزبائن، عمليات الأعمال الداخلية، والتعلم والنمو. (Laudon & Laudon, 2011: 440)، وهو من وجهة نظر (Jashapara, 2011: 72) مدخل متوازن لأداء المنظمة والذي يأخذ في الحساب الزبون، الإبداع والتعلم، والعمليات الداخلية فضلاً عن المقاييس المالية التقليدية.

من خلال ما تقدم يمكن القول أن بطاقة الدرجات المتوازنة هي "مدخل لقياس الأداء المميز (الاستراتيجي) الذي يتضمن المقاييس المالية التي تتكامل مع مجموعة من المقاييس غير المالية المشتقة من رسالة المنظمة وإستراتيجيتها والتي تقود الأداء المستقبلي".

ب. استعمال بطاقة الدرجات المتوازنة:

تستعمل بطاقة الدرجات المتوازنة للأغراض الآتية:

1. ربط الإستراتيجية بإدارة العمليات وذلك من خلال عرض واضح لقيمة حملة الأسهم والمالكين والطريق إلى عوائد إستراتيجية للنمو، وبرامج للجودة التي تقوم في تحديد العمليات الجديدة، وتكامل مداخل الإدارة الاستراتيجية (Kaplan & Norton, 2002: 46).

2. الموازنة بين المقاييس المالية والمقاييس غير مالية، المقاييس بعيدة الأمد والمقاييس قصيرة الأمد، منظورات الأداء الداخلية والخارجية (Pearce & Robinson, 2003: 159).

3. تساعد المديرين في التركيز في المقاييس الإستراتيجية الأساسية سعياً منها في نجاح المنظمة في كل وقت والاتصال بها بكل وضوح (Daft, 2007: 450).

4. نظام رقابي يقود إلى تحسين الأداء (Foster, 2007: 328).

5. تساعد نظم السيطرة في الاختيار من بين مدى واسع من الأهداف وتزويدهم بمعلومات شاملة (Mcauley, 2007, 161).

6. توجد نوع من التداوب بين مقاييس الأداء المختلفة (Robbins & Coulter, 2007, 5).

7. تعمل في ربط مقاييس الأداء مع الأهداف الإستراتيجية (Hitt, et al., 2009: 440).

ج. منظورات بطاقة الدرجات المتوازنة:

تضم بطاقة الدرجات المتوازنة أربع منظورات نوجزها بتصريف بحسب ما جاء به كل من:

28 - 25 : Kaplan & Norton, 1996) ؛ (Pearce & Robinson, 2003: 338)

؛ (Nevine, 2002: 117)

(Dess, et al., 2007: 103).

1- المنظور المالي (Financial perspective) يتضمن المنظور الإجابة في السؤال التالي "تحقيق النجاح ما الذي يجب أن نفعله لمساهمينا؟" ويرتبط هذا المنظور بتحقيق العائدات أو بتحسين إدارة التكلفة التشغيلية ويركز في قياس نتائج الأداء في الأجل القصير وإظهار نتائج الأفعال والقرارات التي جرى اتخاذها بالفعل، وتشير إلى حقيقة فيما إذا كانت إستراتيجية المنظمة وتنفيذها يسهمان سوية في عملية تحسين الأداء، ويتضمن هذا المنظور عدداً من المقاييس مثل ( التدفق النقدي، العائد في حق الملكية، نمو الدخل والمبيعات، الربحية، قيمة المساهمين) وترمي مقاييس الأداء المالي إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- استمرار وبقاء المنظمة: الذي يمكن قياسه بالقدرة في توليد تدفقات نقدية تشغيلية.
- نجاح وتفوق المنظمة: وتقاس بمدى تحقيق نمو في المبيعات السنوية والدخل التشغيلي المتحقق من الأقسام والوحدات التشغيلية المختلفة.
- تقدم وتطور المنظمة: والتي يمكن قياسها بالقدرة في زيادة الحصة السوقية، وتعظيم العائد في حق الملكية.

ويمكن القول أن المشاكل المتعلقة بالمقاييس المالية تفسر أهمية مدخل بطاقة الدرجات المتوازنة في قياس الأداء الاستراتيجي وذلك لكونه لا يأخذ بالمقاييس المالية فقط وإنما يأخذ بنظر الاعتبار المقاييس الأخرى، مما يساعد المنظمات في تحديد موقعها الاستراتيجي ضمن البيئة التنافسية.

## 2- منظور الزبون Customer Perspective

عند اختيار مقاييس منظور الزبون في بطاقة الدرجات المتوازنة، في المنظمات الإجابة في سؤالين مهمين "من هم زبائننا المستهدفين؟ وما هي قيمنا المقترحة لخدمتهم؟" ويعبر هذا المنظور عن معدل الزيادة في تعامل الزبائن مع المنظمة بوصفه أحد النتائج النهائية للجهود التسويقية التي تبذلها إدارة المنظمة إذ تهتم العديد من المنظمات في الوقت الحاضر بالمحافظة في زبائنها الحاليين ومحاولة جذب واكتساب المزيد من الزبائن الجدد، وأصبحت من أولويات اهتمامات المنظمات اكتساب ثقة زبائنها من خلال تقديم مجموعة من المنتجات الجديدة والمتطورة وفي ظل البيئة التنافسية أصبح الزبون أكثر معرفة وإدراك لخصائص المنتجات المختلفة ورغم أهمية الزبائن ودورهم في صياغة استراتيجيات المنظمات، إلا أن الطابع غير الملموس لإرضاء الزبائن يجعل من الصعب قياسه في صورة كمية وضمن هذا المنظور فان بطاقة الدرجات المتوازنة تطلب من المديرين أن يترجموا رسالتهم العامة عن خدمة الزبائن إلى مقاييس محددة تعكس العوامل التي تهتم الزبائن،

ان اهتمامات الزبائن تقع ضمن أربع مجالات وهي الوقت، الجودة، الأداء والخدمة، والكلفة، كما يحدد المنظور أجزاء السوق المستهدف وقياس نجاح المنظمة في تلك الأجزاء من خلال مجموعة المقاييس الجوهرية في منظور الزبائن التي تشمل جميع أنواع المنظمات وتتمثل بالحصص السوقية، الاحتفاظ بالزبائن، اكتساب الزبائن، رضا الزبائن.

3. منظور العمليات الداخلية (Internal process Perspective) إن المقاييس التي يتضمنها منظور العمليات الداخلية تتضمن الإجابة في السؤال الآتي "ما هي قدراتنا الجوهرية ومجالات البراعة التشغيلية؟" ويقصد به الفعاليات الداخلية التي تقوم بها المنظمة لمقابلة توقعات الزبائن والتي لها تأثير في رضائهم والتي تساعد المديرين في تحقيق قيمة تفريدهم لزيائهم من خلال الأنشطة والفعاليات التي تتميز بها المنظمة من جهة وتحقيق عائداتها من جهة أخرى، ويركز هذا المنظور في مسببات حدوث التكلفة ( المقاييس غير المالية أي العمليات التشغيلية الداخلية) التي تعكس كيفية قيام المنظمات بترجمة وتحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة بالنسبة للزبائن، وتشجع المنظمات في إعادة صياغة هيكل عملياتها التشغيلية لتحديد ما يجب إن تتميز به لكي تصبح أكثر نجاحا وتطورا ومن ثم فإن زيادة كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية سترتب عليه تحسين الإنتاجية وتحقيق وفورا في التكاليف مما يؤدي بدوره إلى تحسين أداء المنظمة .

4. منظور التعلم والنمو Learning & Growth Perspective تتضمن مقاييس هذا المنظور الإجابة في السؤال الآتي "كيف يمكن أن نعزز من قدرتنا في التحسينات المستمرة وخلق القيمة؟" ويعبر هذا المنظور عن الأسس التي يجب أن تتبناها المنظمة لخلق النمو والتحسينات المطلوبة لتحقيق الأهداف في الأمد البعيد إذ يعد مجال التعلم احد محددات نجاح المنظمة واستمرارها في المنافسة، إذ يعتمد في الأساس في قدرات ومهارات العاملين في الإبداع والتطوير والابتكار بالإضافة إلى اقتناء تقنيات إنتاج مستحدثة وتكنولوجيا متطورة ذات كفاءة مرتفعة، ويؤدي امتلاك العنصر البشري قدرات الإبداع والتطور إلى تحسين جودة وكفاءة

العمليات الداخلية التي تسهم بدورها في تطوير وتحسين المنتجات واجتذاب المزيد من الزبائن والذي يقود في النهاية إلى زيادة إيرادات المنظمة ومن ثم ارتفاع معدل ربحيتها ويرتكز هذا المنظور في التعلم التنظيمي والنمو والذي يعني تحديد البنية التحتية التي يجب ان تحققها المنظمة لنمو وتحسين بعيد الأمد.

ويشير كل من ( Kaplan & Norton, 2006: 7 ) إلى أن المنظورات ترتبط بعلاقة السبب والنتيجة فمثلاً برنامج التدريب يحسن من مهارات العاملين (منظور التعلم والنمو) والذي بدوره يؤدي إلى تحسين خدمة الزبائن (منظور العمليات الداخلية) وهذا بدوره يؤدي إلى رضا الزبائن (منظور الزبون) وفي النتيجة زيادة العائدات وتحقيق الأرباح (المنظور المالي). وفي السياق نفسه يضيف (زايد، 2004: 3) أن مخرجات كل منظور هي مدخلات للمنظور التالي فالتعلم والنمو التنظيمي يؤدي إلى زيادة قدرة المنظمة في تكوين مجموعة من الموارد البشرية الراضية في العمل ومن المنطقي أن يؤدي ذلك إلى زيادة قدرة المنظمة في تحسين أداء العمليات الداخلية بما يؤدي إلى تحقيق درجة عالية من رضا الزبائن ، إن هذا الرضا في المقابل سوف ينعكس في شكل تحسين الأداء المالي والجدول (1) يوضح عملية الترابط.

جدول ( 1 ) عملية الترابط بين المنظورات الأربع لبطاقة الدرجات المتوازنة

المنظور	الأثر المحتمل
التعلم والنمو	رأس المال الفكري هو الأساس لكل عملية تجديد وابتكار منظمي
العمليات الداخلية	الموارد البشرية المميزة تسهم بشكل مباشر بتحسين الأداء
الزبون	تحسين أداء العمليات الداخلية يحقق رضا الزبون
المالي	تحقيق الرضا لدى الزبون يؤدي إلى تحقيق النتائج المالية المخططة

المصدر: زايد، عادل محمد، " تطبيق مدخل الأداء المتوازن في القطاع الحكومي " ، ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، 2004، ص: 5 .

المصادر

أولاً: المصادر العربية

1. بتروفسكي، ا.ف، ياروشنكي، م. ج، (1996)، معجم علم النفس المعاصر، ترجمة حمدي عبد الجواد واخرون، الطبعة الأولى، القاهرة، دار العالم الجديد.
2. البدران، عبد الإله جميل وط ، " نحو إمكانية استعمال مدخل القياس المتوازن للأداء في تقييم الأداء الاستراتيجي للجامعات العراقية " ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد (9)، العدد (3)، 2007.
3. زايد، عادل محمد، " تطبيق مدخل الأداء المتوازن في القطاع الحكومي " ، ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، 2004 .
4. الساعدي، مؤيد يوسف نعمة، التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية وأثرهما في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، 2006 .

ثانياً: - الأجنبية

1. Altman, R. (2000), "Understand the organizational climate", Canadian Manager, Vol. 25, NO.2, p.15.
2. Altman A, Valenzi. B. and Hodgetts, L. (1985). Organizational Behavior Theory. Jovanovich Publisher, 607 – 635.
3. Ansari, M. A. & Baumgartel, H. & Sullivan, G. (1982). The Personal Orientation- Organizational Climate fit and Managerial Success. Human relations, 35, 1159 – 1178.
4. Blocher, Edward; Kung H., Chen; Gary, Cokin, "Cost Management", McGraw - Hill, Irwin, 2005.
5. Brandet, J.B and Lindl, M.K. (2000). Climate Quality and Climate Consensus as Mediators of the Relationship Between Organizational Antecedents and Outcomes. Journal of Applied Psychology. Vol. 85, No 3, 331 – 348.
6. Bratton J & Gold j, (2003), Human Resource Management: Theory and Practice, 3 ed, Great Britain, Bath Press in Bath.
7. Brown, S. P. and Leigh, T. W. (1996). A new Look at Psychological Climate And Relationship to Job Involvement, Effort, and Performance. Journal of Applied Psychology, 81, 358 – 368.
8. Daft, Richard L., " Understanding the Theory and Design of organization ", printer China translation & printing services, 2007.
9. David, Fred R., " Strategic management : concept and cases " , 8ed, prentice – Hall, New Jersey, 2001.
10. David, Fred R., " Strategic management concepts and cases " , 11 ed, Pearson prentice Hall, Inc., upper Saddle River, New Jersey, 2007.
11. David, Fred R., " Strategic management concepts and cases ", 12 ed, Pearson prentice Hall, Inc., upper Saddle River, New Jersey, 2009.
12. Dess, Gregory G.; Lumpkin, G.T.; Eisner, Alan B., " Strategic Management : Creating Competitive advantages", 3 ed, McGraw-Hill, Inc., New York, NY, 2007.
13. Dickson, M.W., Resick, C.J. and Hanges, P.J. (2006), "When organizational climate is unambiguous, it is also strong", Journal of Applied Psychology, Vol. 91 No. 2, pp. 351-64.
14. Foster, Thomas, "Managing Quality: Integrating the Supply Chain", Pearson Prentice Hall, Inc., New Jersey, 2007.
15. Garrison, Ray H., Noreen, Eri W., " Managerial Accounting", McGraw – Hill, Irwin, 2003.
16. Gavin, J. F. and Howe, J. G. (1975). Psychological Climate . Some Theoretical and Empirical Consideration . Behavioral Science, 20, 228 – 240.
17. Gomez-Mejia, Luis R.; Balkin, David B.; Cardy, Robert L., " Management " , 3 ed, 28. Brown, S. P. and Leigh, T. W. (1996). A new Look at Psychological Climate And Relationship to Job Involvement, Effort, and Performance. Journal of Applied Psychology, 81, 358 – 368. McGraw- Hill, Inc., New York, NY, 2008
18. Hitt, Michael A.; Black, J. Stewart; Porter, Lyman W., "Management", 2ed, Pearson Prentice Hall, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 2009.
19. Jashapara, Ashok, " Knowledge Management An Integrated Approach ", 2 ed, Pearson Prentice Hall, 2011.
20. Jones, Gareth R. & George, Jennifer M., " Contemporary Management", 5 ed, McGraw-Hill, Inc., New York, NY, 2008.

21. Kaplan , Robert S.& Norton, David P., " Alignment : Using the Balanced Scorecard to create corporate Synergies " , Harvard business School press , Boston , Massachusetts , 2006 .
22. Kaplan, Robert S.,& Nortan, David P., "Balanced Scorecard Translating Strategy Into Action " , Harvard Business school Press, boston, Massachusetts, 1996.
23. Kaplan, Robert S.,& Nortan, David P., "the strategy focused organization", Harvard business school press, 2002.
24. Kinney, Michael R., "Cost Accounting", Business Press, U.S.A , 2006.
25. Koys, D. J. and Decotiis, T. A. (1991). Inductive Measures of Psychological Climate . Human Relations, 44, 265 – 285.
26. Lambert, E.G., Hogan, N.L. and Barton, S.M. (2001), "The impact of job satisfaction on turnover intent: a test of a structural measurement model using a national sample of workers", Social Science Journal, Vol. 38 No. 2, pp. 233-50.
27. Laudon , Kenneth C.& Laudon , Jane P., "Management Information Systems" , Pearson Prentice Hall , Inc., Upper Saddle River , New Jersey , 2011.
28. Lusthaus , Charles ; Murphy , Elaine ; Anderson , Gary, " Institution Assessment", International Development Research Centre, <http://www.idrc.ca/en/ev,2011>.
29. McAuley , John ; Duberley , Joanne ; Johnson , Phil , "Organization Theory Challenges and Perspectives" Pearson Prentice Hall, 2007.
30. Niven , Paul R., " Balanced Scorecard step by step : Maximizing performance and Maintaining Results " , John Wiley & sons , Inc . , New York, 2002. Organizational Antecedents and Outcomes. Journal of Applied
31. Pearce , John A. & Robinson , Richard B., " Strategic Management", 8 ed , McGraw-Hill , Inc., New York, NY, 2003.
32. Robbins , Stephen P. & Coulter , Mary, "Management", 9 ed , Pearson Prentice Hall , Inc., New Jersey, 2007.
33. Wheelen , Thomas L., Hunger, J. David, " Strategic Management and Business Policy" , 12 ed, Pearson Education, Inc., Prentice Hall , New Jersey, 2010.