

## دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المنظمات العامة دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية.

### The Role of the Balanced Scorecard in Achieving Organizational Commitment within Public Organizations: An Applied Study on Government Hospitals

د.مصطفى محمد علي شديد<sup>1</sup>

[moustafa\\_shedid@yahoo.com](mailto:moustafa_shedid@yahoo.com)

#### المستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والالتزام التنظيمي في سياق المنظمات العامة، وتحديدًا في المستشفيات الحكومية. تسعى الدراسة لتوضيح دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الالتزام التنظيمي من خلال توفير إطار شامل لقياس الأداء وتوحيد الجهود نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

تبنت الدراسة منهجية علمية تضمنت مراجعة الأدبيات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة (بطاقة الأداء المتوازن والالتزام التنظيمي) بشكل منفصل ومجمعة. حيث تم استعراض دراسات تناولت تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مختلف السياقات التنظيمية وتأثيرها على الأداء، ودراسات ركزت على العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي ونتائجه. كما تم التركيز على الدراسات التي ربطت بين المتغيرين في منظمات وقطاعات مختلفة. وخلصت الدراسة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن يمكن أن تلعب دوراً حيوياً في تعزيز الالتزام التنظيمي في المنظمات العامة. فمن خلال توفير رؤية استراتيجية واضحة وربط الأهداف بمقاييس الأداء، تساعد البطاقة على توحيد الجهود وتعزيز الشعور بالمغزى والهدف لدى الموظفين. كما يسهم إشراك الموظفين في تطوير مقاييس الأداء في

1 - مدرس بقسم الإدارة العامة والمحلية - كلية العلوم الإدارية - أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

تعزيز ملكيتهم والتزامهم بها. علاوة على ذلك، توفر البطاقة لغة مشتركة للتواصل وتعزز الشفافية، مما يسهم في بناء الثقة والتعاون والشعور بالانتماء.

توصي الدراسة بضرورة تبني بطاقة الأداء المتوازن في المنظمات العامة، وخاصة في المستشفيات الحكومية، لما لها من أثر محتمل على تعزيز الالتزام التنظيمي وتحسين الأداء بشكل عام. كما تدعو لإجراء المزيد من الدراسات التطبيقية في هذا المجال لتوفير أدلة عملية تدعم هذه العلاقة وتستكشف عوامل نجاحها في مختلف السياقات الثقافية والتنظيمية.

**الكلمات الدالة:** بطاقة الأداء المتوازن، الالتزام التنظيمي، المستشفيات الحكومية.

**Abstract:**

This study aims to explore the relationship between the Balanced Scorecard and organizational commitment in the context of public organizations, specifically in government hospitals. The study seeks to clarify the role of the Balanced Scorecard in achieving organizational commitment by providing a comprehensive framework for measuring performance and unifying efforts towards achieving strategic objectives.

The study adopted a scientific methodology that included reviewing previous literature that addressed the two study variables (Balanced Scorecard and organizational commitment) separately and together. Studies that dealt with the application of the Balanced Scorecard in various organizational contexts and its impact on performance were reviewed, as well as studies that focused on the factors affecting organizational commitment and its outcomes. The focus was also on studies that linked the two variables in different organizations and sectors.

The study concluded that the Balanced Scorecard could play a vital role in enhancing organizational commitment in public organizations. By providing a clear strategic vision and linking goals to performance measures, the Scorecard helps unify efforts and enhance employees' sense of meaning and purpose. The involvement of employees in developing performance measures also contributes to strengthening their ownership and commitment to them. Moreover, the Scorecard provides a common language for communication and promotes transparency, which contributes to building trust, cooperation, and a sense of belonging.

The study recommends the necessity of adopting the Balanced Scorecard in public organizations, especially in government hospitals, due to its potential impact on enhancing organizational commitment and improving overall performance. It also calls for conducting more applied studies in this field to provide practical evidence supporting this relationship and exploring the factors of its success in various cultural and organizational contexts.

**Keywords:** Balanced Scorecard, organizational commitment, government hospitals.

## 1- المقدمة

تواجه المنظمات العامة في العصر الحالي العديد من التحديات في سعيها لتحسين أدائها وتعزيز فعاليتها في تقديم الخدمات للمواطنين. ومن بين الأدوات الإدارية الحديثة التي اكتسبت شعبية في هذا السياق، برزت بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) كإطار شامل لقياس وإدارة الأداء المؤسسي. في الوقت نفسه، يعد الالتزام التنظيمي (Organizational Commitment) من العوامل الحاسمة التي تؤثر على أداء الموظفين وانتمائهم للمنظمة. وتهدف هذه المقدمة إلى استكشاف العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والالتزام التنظيمي في سياق المنظمات العامة.

توفر بطاقة الأداء المتوازن إطاراً متعدد الأبعاد لقياس الأداء، يشمل مؤشرات مالية وغير مالية تغطي أربعة جوانب رئيسية: الجانب المالي، جانب العملاء، جانب العمليات الداخلية، وجانب التعلم والنمو. (Kaplan & Norton, 1996) ومن خلال ترجمة الاستراتيجية إلى أهداف ومقاييس محددة، تساعد بطاقة الأداء المتوازن على توحيد الجهود وتوجيه السلوكيات نحو تحقيق الأولويات الاستراتيجية. وقد أظهرت الدراسات أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المنظمات العامة يرتبط بتحسين الأداء وزيادة الفعالية. (Northcott & Taulapapa, 2012)

من ناحية أخرى، يشير الالتزام التنظيمي إلى الارتباط النفسي والعاطفي للموظف تجاه المنظمة، والذي ينعكس في استعداده لبذل جهود إضافية لتحقيق أهدافها والبقاء فيها (Meyer & Allen, 1991). وتشير الأدبيات إلى وجود علاقة إيجابية بين الالتزام التنظيمي وتحسين الأداء الوظيفي.

والرضا الوظيفي. (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002)

وتكمن أهمية العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والالتزام التنظيمي في المنظمات العامة في قدرتها على معالجة العديد من التحديات. فمن خلال توفير رؤية واضحة للاستراتيجية وربط الأهداف بمقاييس الأداء، تساعد بطاقة الأداء المتوازن على توحيد الجهود وتعزيز الشعور بالمعنى والهدف

لدى الموظفين (*Kaplan & Norton, 2001*) كما أن إشراك الموظفين في تطوير مقاييس الأداء يعزز الشعور بالملكية والالتزام تجاه تحقيقها (*Sharma & Gadenne, 2011*). علاوة على ذلك، تسهم بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الالتزام التنظيمي من خلال تحسين التواصل الداخلي والشفافية. فمن خلال ترجمة الاستراتيجية إلى أهداف ومقاييس واضحة، توفر بطاقة الأداء المتوازن لغة مشتركة للتواصل حول الأولويات والتقدم المحرز (*Chan, 2004*). كما تسهل مشاركة نتائج الأداء بين مختلف المستويات التنظيمية، مما يعزز الثقة والتعاون والشعور بالانتماء (*Molina, Gonzalez, Florencio, & Gonzalez, 2014*). ومع ذلك، لا تزال العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والالتزام التنظيمي في المنظمات العامة بحاجة إلى مزيد من البحث. فالدراسات في هذا المجال لا تزال محدودة نسبياً، وقد تختلف النتائج باختلاف السياقات والثقافات التنظيمية. كما أن هناك حاجة إلى فهم أفضل للآليات والعوامل الوسيطة التي تربط بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن والالتزام التنظيمي (*Sharma & Gadenne, 2011*).

وفي الختام، تسلط هذه الدراسة الضوء على الإمكانيات التي يمكن تحقيقها للعلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والالتزام التنظيمي داخل المنظمات العامة. فمن خلال توفير إطار شامل لقياس الأداء، وتوحيد الجهود حول الأهداف الاستراتيجية، وتعزيز التواصل والشفافية، يمكن لبطاقة الأداء المتوازن أن تسهم في تعزيز الالتزام التنظيمي وتحسين الأداء والفعالية.

## 2- الدراسات السابقة

يستعرض الباحث في هذه الدراسة عددًا من الدراسات السابقة التي تناولت بطاقة الأداء المتوازن والالتزام التنظيمي في المنظمات العامة من زوايا وفترات زمنية وأماكن متنوعة. وسيتم تسليط الضوء على أهم ملامح هذه الدراسات، وقد تم تصنيف الدراسات المستعرضة حسب المتغير

المستقل (بطاقة الأداء المتوازن) والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي)، مع التركيز على الدراسات التي تربط بين المتغيرين من جهات وقطاعات مختلفة. وفيما يلي نقدم عرضاً لهذه الدراسات:

## 1/2- استعراض الدراسات السابقة

### 1/1/2- الدراسات السابقة التي تناولت متغير "بطاقة الأداء المتوازن"

هدفت دراسة الغامدي والعمري (2022) إلى الكشف عن تأثير استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الأداء المؤسسي في الجامعات السعودية، وتوصلت باستخدام المنهج الوصفي التحليلي إلى وجود تأثير إيجابي على جميع أبعاد الأداء، مع تأثير أكبر على بُعدي العمليات الداخلية والتعلم والنمو. أما دراسة Rompho (2021) فاستكشفت واقع تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن في 119 مؤسسة تعليم عالي تايلاندية، وحددت التحديات الرئيسية مثل نقص الموارد والدعم الإداري وضعف التواصل. وتناولت دراسة علي، العبادي، والشوابكة (2021) تأثير أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على الأداء المالي في البنوك الإسلامية الأردنية، وأظهرت من خلال تحليل بيانات 13 بنكاً وجود تأثير إيجابي كبير لجميع الأبعاد. بينما ركزت دراسة Hamid, Mehat, و Chew (2020) على تحليل العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والميزة التنافسية في الشركات الصناعية الماليزية، وأكدت أهمية البطاقة في تحسين الأداء وتعزيز القدرة التنافسية. وأخيراً، ناقشت دراسة السعدون والعبيدي (2020) إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المصارف العراقية الخاصة، وحددت متطلبات التطبيق الناجح كتوفر الدعم الإداري والموارد اللازمة وتدريب العاملين. وتُسهم هذه الدراسات في إثراء الأدبيات حول بطاقة الأداء المتوازن وتوضيح دورها المحوري في تحسين الأداء التنظيمي في مختلف السياقات. كما استهدفت دراسة Nguyen, Tran, و Le (2024) استكشاف تأثير استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الأداء التنظيمي في الشركات الفيتنامية، وتوصلت من خلال تحليل بيانات 165 شركة إلى وجود تأثير إيجابي كبير لجميع أبعاد البطاقة

على الأداء، مع تأثير أقوى لبُعدي العملاء والتعلم والنمو. وركزت دراسة Silva, Rocha, Ferreira و (2024) على تحليل دور بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الابتكار في شركات التكنولوجيا البرتغالية، وأظهرت نتائج الدراسة الاستقصائية لـ 92 شركة أهمية البطاقة في دعم الابتكار من خلال محاذاة الاستراتيجية وتحسين الأداء. أما دراسة Choi, Kim, Park (2023) فبحثت في العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والأداء المستدام في الشركات الكورية، وأكدت من خلال تحليل بيانات 137 شركة على الدور الحيوي للبطاقة في تحقيق الاستدامة وتحسين الأداء على المدى الطويل. وتناولت دراسة Hernández, Gómez, و Ramírez (2023) واقع تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المستشفيات المكسيكية، وحددت التحديات والفرص الرئيسية لتحسين الأداء الصحي باستخدام البطاقة. وأخيراً، ناقشت دراسة Karakaş و Öztürk (2023) تأثير بطاقة الأداء المتوازن على الأداء المالي في البنوك التركية، وأظهرت نتائج تحليل البيانات المالية لـ 24 بنكاً وجود تأثير إيجابي معتدل لأبعاد البطاقة على مؤشرات الأداء المالي الرئيسية. وتسهم هذه الدراسات في توسيع فهمنا لأهمية بطاقة الأداء المتوازن وتطبيقاتها في مختلف الصناعات والسياقات، وتوفر أدلة إضافية على دورها المحوري في تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق الاستدامة والابتكار.

### 2/1/2 - الدراسات السابقة التي تناولت متغير (الالتزام التنظيمي)

هدفت دراسة الزهراني والغامدي (2022) إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة الأصيلة والالتزام التنظيمي لدى المعلمين في مدارس التعليم العام بمدينة الطائف، وتوصلت باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين أبعاد القيادة الأصيلة ومستوى الالتزام التنظيمي. أما دراسة Asgari, Mezginejad, و Taherpour (2020) فبحثت في تأثير المناخ الأخلاقي على الالتزام التنظيمي في الجامعات الإيرانية، وأظهرت نتائج تحليل بيانات 374 موظفاً

وجود تأثير إيجابي معتدل للمناخ الأخلاقي على الالتزام العاطفي والمعياري. وركزت دراسة الشمري والمطيري (2021) على العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العاملين في شركات القطاع الخاص الكويتية، وأكدت من خلال تحليل بيانات 357 موظفًا على الدور المهم للعدالة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة. وتناولت دراسة Kim, Eisenberger, و Baik (2021) تأثير الدعم التنظيمي المُدرَك على الالتزام التنظيمي في الشركات الكورية، وأظهرت نتائج تحليل بيانات 263 موظفًا وجود تأثير إيجابي قوي للدعم التنظيمي المُدرَك على الالتزام العاطفي والمعياري. كما ناقشت دراسة العنزي والحربي (2020) دور الثقة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الجوف بالمملكة العربية السعودية، وأكدت من خلال تحليل بيانات 167 عضو هيئة تدريس على الأهمية البالغة للثقة التنظيمية في تحسين مستويات الالتزام التنظيمي. وتُسهم هذه الدراسات في إثراء الأدبيات حول محددات الالتزام التنظيمي وآليات تعزيزه في مختلف السياقات التنظيمية. كما استكشفت دراسة Chen, Wang, و Zhang (2024) العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي في الشركات الصينية، وأظهرت نتائج تحليل بيانات 389 موظفًا وجود تأثير إيجابي قوي للقيادة الأخلاقية على الالتزام العاطفي والمعياري، مع تأثير أقل على الالتزام المستمر. وتناولت دراسة Patel, Singh, و Rana (2023) دور الذكاء العاطفي في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في قطاع تكنولوجيا المعلومات في الهند، وأكدت من خلال تحليل بيانات 327 موظفًا على الأهمية الكبيرة للذكاء العاطفي في تحسين مستويات الالتزام التنظيمي. أما دراسة Fernandez, López, و Sánchez (2024) فبحثت في تأثير التمكين النفسي على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الإسبانية، وأظهرت نتائج تحليل بيانات 265 موظفًا وجود تأثير إيجابي معتدل للتمكين النفسي على الالتزام العاطفي والمعياري. وركزت دراسة Müller, Schmidt,



وSchneider (2023) على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في الشركات الألمانية، وأكدت من خلال تحليل بيانات 451 موظفًا على الدور المحوري للثقافة التنظيمية الداعمة والتعاونية في تعزيز الالتزام التنظيمي. وأخيرًا، ناقشت دراسة Johnson, Davis, وThompson (2024) تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء على الالتزام التنظيمي في المنظمات الأمريكية، وأظهرت نتائج تحليل بيانات 512 موظفًا وجود تأثير إيجابي قوي لهذه الممارسات، لا سيما التدريب والتطوير والتعويضات والمكافآت، على الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة. وتُسهم هذه الدراسات في تعميق فهمنا للعوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي وسبل تعزيزه في مختلف البيئات التنظيمية.

## 2/2- التعليق على الدراسات السابقة

تُظهر الدراسات السابقة التي تم عرضها اهتمامًا متزايدًا بموضوع بطاقة الأداء المتوازن والالتزام التنظيمي في مختلف السياقات والقطاعات. وتتناول هذه الدراسات جوانب متعددة لهذين الموضوعين، بما في ذلك تأثير بطاقة الأداء المتوازن على الأداء المؤسسي، وتحدياتها، وعلاقتها بالميزة التنافسية والاستدامة والابتكار، إضافةً إلى محددات الالتزام التنظيمي وآليات تعزيزه، مثل القيادة الأصيلة والأخلاقية، والمناخ الأخلاقي، والعدالة التنظيمية، والدعم التنظيمي المُدرَك، والثقة التنظيمية، والذكاء العاطفي، والتمكين النفسي، والثقافة التنظيمية، وممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء.

وعلى الرغم من المساهمات القيّمة لهذه الدراسات، فإنها تُظهر بعض الفجوات البحثية التي تستدعي مزيدًا من الاستكشاف، ومنها:

-محدودية الدراسات التي تربط بشكل مباشر بين بطاقة الأداء المتوازن والالتزام التنظيمي، وتبحث في كيفية تأثير تطبيق البطاقة على مستويات الالتزام لدى العاملين.

-ندرة الدراسات التي تتناول تأثير السياق الثقافي والمؤسسي على فعالية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، خاصةً في البيئات العربية.

-محدودية الدراسات المقارنة التي تستكشف تطبيقات بطاقة الأداء المتوازن ومستويات الالتزام التنظيمي عبر قطاعات وصناعات وثقافات مختلفة، وتحدد أوجه التشابه والاختلاف وعوامل النجاح الحاسمة.

وبناءً على هذه النقاط والمحددات، فإن هناك حاجة إلى إجراء مزيد من الدراسات التي تتبنى مناهج بحثية متنوعة وتستهدف سياقات مختلفة، بهدف تعميق الفهم للعلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والالتزام التنظيمي، والعوامل المؤثرة فيهما، وانعكاساتهما على الأداء والفعالية التنظيمية. كما ينبغي الاهتمام بتطوير نماذج نظرية متكاملة تربط بين هذه المتغيرات وتوضح التفاعلات والآليات الكامنة وراءها. وستكون لمثل هذه الدراسات انعكاسات مهمة على الممارسات الإدارية في مختلف المنظمات العامة، وسُهم في تطوير استراتيجيات فعالة لتحسين الأداء التنظيمي وتعزيز الالتزام والارتباط الوظيفي للعاملين داخل تلك المنظمات محل الدراسة.

### 3- مشكلة الدراسة

تواجه المنظمات الصحية العامة في مصر تحديًا كبيرًا يتمثل في ضعف الالتزام التنظيمي لدى الموظفين، والذي يشير إلى مدى ارتباطهم بالمنظمة وتفانيهم في تحقيق أهدافها. فقد أظهرت دراسة أجريت على موظفين في مستشفيات القاهرة الحكومية انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي وارتباطه بتدني الرضا الوظيفي وارتفاع معدل دوران الموظفين (عبد الرحمن وسليمان، 2019).

ويؤدي ضعف الالتزام التنظيمي إلى انخفاض الإنتاجية وجودة الخدمة، حيث ارتبط بتدني جودة الرعاية التمريضية وزيادة الأخطاء الدوائية وانخفاض رضا المرضى في مستشفيات الإسكندرية (محمود وعبد الفتاح، 2020). كما يرتبط بارتفاع معدلات الغياب والتأخير عن العمل، وفقًا

لدراسة أجريت في مستشفيات المنصورة (خالد ومحمد، 2018). وقد ارتفع معدل دوران الموظفين في المستشفيات الحكومية من 19% في 2015 إلى 28% في 2020، مما أدى إلى خسارة الموظفين ذوي الخبرة وزيادة تكاليف التوظيف والتدريب (وزارة الصحة والسكان المصرية، 2021). ومن العوامل المساهمة في ضعف الالتزام التنظيمي الافتقار إلى التواصل الفعال ومشاركة الموظفين في صنع القرار، وفقاً لدراسة نوعية أجريت مع أطباء في مستشفيات القاهرة (عادل ومحمود، 2017). ولمعالجة هذه المشكلات، يتعين على المنظمات الصحية العامة العمل على تعزيز الالتزام التنظيمي من خلال تحسين ظروف العمل، وزيادة فرص التطوير الوظيفي، وتنفيذ قنوات اتصال مفتوحة، وإشراك الموظفين في صنع القرار.

وفي سياق مستشفيات التأمين الصحي الشامل، يُعد الالتزام التنظيمي أمراً حيوياً لتحقيق الأهداف الإستراتيجية وتقديم خدمات صحية عالية الجودة. وهنا تظهر أهمية بطاقة الأداء المتوازن كأداة تستهدف تحقيق هذا الالتزام. ورغم أهمية هذه المستشفيات، إلا أنها تواجه تحديات عديدة، مثل ضعف الالتزام التنظيمي. وعلى الرغم من وجود دراسات حول أهمية الالتزام التنظيمي، إلا أن هناك ندرة في الدراسات التي تناولت دور بطاقة الأداء المتوازن تحديداً في تحسين الالتزام داخل مستشفيات التأمين الصحي الشامل.

وفي ضوء ذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التعرف على:

إلى أي مدى تؤثر الأبعاد المختلفة لبطاقة الأداء المتوازن المتمثلة في (البُعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم والنمو) كمتغير مستقل في التأثير على الالتزام التنظيمي إجمالاً داخل المستشفيات الحكومية التابعة للتأمين الصحي الشامل محل الدراسة؟  
وبتعبير آخر تتمثل مشكلة الدراسة في إيجاد إجابة على التساؤلات التالية:

1- ما مدى تمتع مستشفيات التأمين الصحي الشامل محل الدراسة بتطبيق الأبعاد المختلفة لبطاقة الأداء المتوازن؟

2- الأهمية النسبية للأبعاد المكونة لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن لمستشفيات التأمين الصحي الشامل وتأثيرها على الالتزام التنظيمي؟

3- إلى أي مدى تساهم أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في القيام بالدور الفعال في تحقيق الالتزام التنظيمي محل الدراسة؟

4- أهمية الدراسة

قام الباحث بتلخيص أهمية الدراسة في الآتي:

#### 1/4- الأهمية العلمية (النظرية):

تكتسب دراسة العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والالتزام التنظيمي داخل المستشفيات الحكومية، وخاصة مستشفيات التأمين الصحي الشامل، أهمية علمية كبيرة. فبطاقة الأداء المتوازن هي أداة إدارية تساعد في ترجمة استراتيجية المنظمة إلى مجموعة من المقاييس والأهداف الملموسة، وتغطي أبعادًا متعددة من ناحية أخرى، يشير الالتزام التنظيمي إلى مدى ارتباط الموظفين بالمنظمة وتفانيهم في تحقيق أهدافها. فدراسة العلاقة بين هذين المتغيرين يمثل إضافة علمية مهمة في مجال إدارة الرعاية الصحية. وعلى الرغم من وجود العديد من الدراسات التي تناولت تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في القطاع الصحي، إلا أن البحث في تأثيرها على الالتزام التنظيمي لا يزال محدودًا نسبيًا. تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة البحثية من خلال توفير أدلة تجريبية على العلاقة بين هذين المتغيرين الهامين.

**2/4- الأهمية العملية (التطبيقية):**

تتمثل الأهمية العملية والتطبيقية لهذه الدراسة في قدرتها على توفير رؤى قابلة للتنفيذ لتحسين الأداء التنظيمي وتعزيز مشاركة الموظفين. ويمكن أن تساعد هذه الدراسة المديرين في تصميم وتنفيذ مبادرات بطاقة الأداء المتوازن بطريقة تعزز الالتزام التنظيمي. كما يمكن أن يؤدي هذا بدوره إلى تحسين جودة الرعاية، وزيادة رضا المرضى، وتعزيز الكفاءة التشغيلية. علاوة على ذلك، يمكن لنتائج الدراسة أن توجه جهود التطوير المهني وبرامج التدريب لتعزيز مهارات وكفاءات الموظفين بما يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للمستشفيات الحكومية خاصة مستشفيات التأمين الصحي الشامل محل الدراسة.

**5- أهداف الدراسة**

بالنظر إلى مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، يمكن صياغة أهداف الدراسة كآتي:

1/5- تحديد مستوى تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن داخل مستشفيات التأمين الصحي الشامل محل الدراسة.

2/5- تحديد مدى تحقيق الالتزام التنظيمي داخل مستشفيات التأمين الصحي الشامل، وأهم المحاور التي تجعلها أكثر التزاماً.

3/5- تحديد الدور الذي يمكن أن تقوم به أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل مستشفيات التأمين الصحي الشامل.

## 6- فروض الدراسة

تنطلق هذه الدراسة لإثبات مدى صحة الفروض الدراسة من عدمه، وتقوم هذه الدراسة على الفرض الرئيسي التالي:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المتمثلة في (البُعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم والنمو) وتحقيق الالتزام التنظيمي داخل المستشفيات الحكومية محل الدراسة.

وينبثق من هذا الفرض مجموعة من الفروض الفرعية التالية:

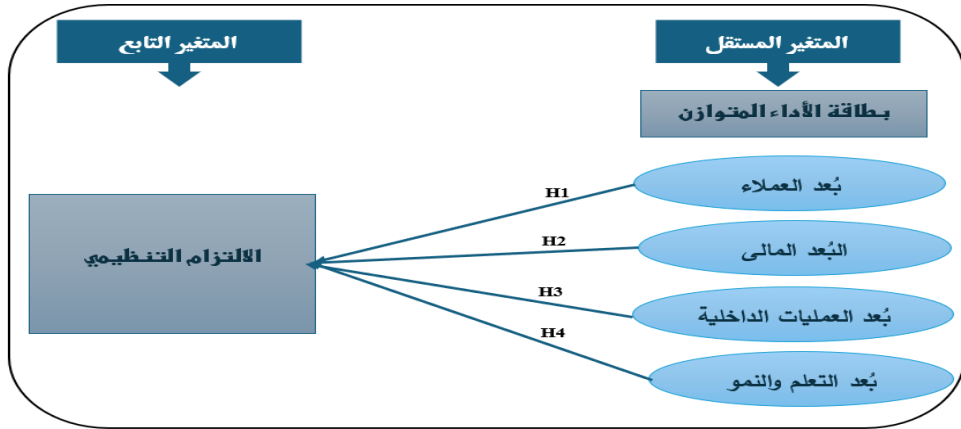
الفرض الفرعي الأول (H1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البُعد المالي وبين تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المستشفيات الحكومية محل الدراسة.

الفرض الفرعي الثاني (H2): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد العملاء وبين تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المستشفيات الحكومية محل الدراسة.

الفرض الفرعي الثالث (H3): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد العمليات الداخلية وبين تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المستشفيات الحكومية محل الدراسة.

الفرض الفرعي الرابع (H4): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد التعلم والنمو وبين تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المستشفيات الحكومية محل الدراسة.

## 7- نموذج الدراسة



شكل رقم (1): نموذج الدراسة

المصدر: الشكل من إعداد الباحث

8- الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة

1/8- بطاقة الأداء المتوازن

1/1/8 - تعريف بطاقة الأداء المتوازن.

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) من الأدوات الإدارية المهمة التي تستخدم لقياس وتقييم الأداء التنظيمي بشكل شامل ومتكامل. فقد عرّف (Kaplan & Norton, 2021: 15) بطاقة الأداء المتوازن بأنها "نظام إداري يساعد المنظمات على ترجمة رؤيتها واستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف والمقاييس المترابطة، والتي تغطي أربعة جوانب رئيسية: الجانب المالي، جانب العملاء، جانب العمليات الداخلية، وجانب التعلم والنمو" ووصف (Solomon et al., 2021: 86) بطاقة الأداء المتوازن بأنها "أداة استراتيجية تهدف إلى تحسين الأداء التنظيمي من خلال توفير رؤية واضحة للأهداف الاستراتيجية، وتعزيز التواصل والتنسيق

(دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المنظمات العامة) د.مصطفى شديد

بين مختلف الأقسام والمستويات الإدارية، وتمكين المنظمات من اتخاذ القرارات بناءً على بيانات شاملة ومتكاملة". كما عرّف (Carpentier & Demeter, 2022: 614) بطاقة الأداء المتوازن بأنها "نظام قياس الأداء الذي يجمع بين المقاييس المالية وغير المالية، ويربط الأهداف قصيرة الأجل بالرؤية والإستراتيجية طويلة الأجل للمنظمة، ويأخذ في الاعتبار احتياجات مختلف أصحاب المصلحة، بما في ذلك المساهمين والعملاء والموظفين".

### 2/1/8- أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

**1/2/1/8- البعد المالي:** يركز هذا البعد على تحقيق الأهداف المالية للمنظمة، مثل زيادة العائد على الاستثمار، وتحسين الربحية، وتعظيم القيمة للمساهمين. ويتم قياس الأداء المالي باستخدام مؤشرات مثل نمو الإيرادات، وهامش الربح، والتدفقات النقدية، والقيمة الاقتصادية المضافة (Kaplan & Norton, 2021; Solomon et al., 2021). ويساعد هذا البعد في تقييم الصحة المالية للمنظمة، وتحديد مدى نجاحها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية من الناحية المالية.

**2/2/1/8- بُعد العملاء:** يركز بُعد العملاء على تحقيق رضا العملاء وولائهم، وزيادة الحصة السوقية للمنظمة، ويتم قياس هذا البعد باستخدام مؤشرات مثل رضا العملاء، والاحتفاظ بالعملاء، واكتساب عملاء جدد، وربحية العملاء، ويساعد هذا البعد في تقييم قدرة المنظمة على تلبية احتياجات ومتطلبات عملائها بشكل فعال (Carpentier & Demeter, 2022; Solomon et al., 2021).

**3/2/1/8- بُعد العمليات الداخلية:** يهتم بُعد العمليات الداخلية بتحسين كفاءة وفعالية العمليات التشغيلية للمنظمة، بما في ذلك الإنتاج، والتسليم، والخدمات، ويتم قياس هذا البعد باستخدام مؤشرات مثل الجودة، والإنتاجية، وزمن دورة التشغيل، والابتكار، ويساعد هذا البعد في تحديد



العمليات الحرجة التي تؤثر على رضا العملاء والأداء المالي للمنظمة ( Ndevu & Muller, 2021; Solomon et al., 2020).

**4/2/1/8- بُعد التعلم والنمو:** يركز بُعد التعلم والنمو على تطوير قدرات الموظفين، وتحسين أنظمة المعلومات، وتعزيز الثقافة التنظيمية، ويتم قياس هذا البعد باستخدام مؤشرات مثل رضا الموظفين، وتطوير المهارات، والاحتفاظ بالموظفين، وفعالية نظم المعلومات، ويساعد هذا البعد في ضمان قدرة المنظمة على التكيف والتحسين المستمر في ظل بيئة الأعمال المتغيرة ( Carpentier & Demeter, 2022; Kaplan & Norton, 2021).

## 2/8- الالتزام التنظيمي

### 1/2/8 - تعريف الالتزام التنظيمي

يعد الالتزام التنظيمي من المفاهيم المهمة في مجال السلوك التنظيمي، وقد تعددت تعريفاته في الأدبيات الإدارية. فقد عرّف (Meyer & Allen, 2021: 30) الالتزام التنظيمي بأنه "الحالة النفسية التي تربط الفرد بالمنظمة وتؤثر على قراره بالبقاء فيها". وعرفه ( Singh & Gupta, 2020: 215) بأنه "الارتباط العاطفي للموظف بالمنظمة، وتوحدته معها، واستعداده لبذل جهود إضافية لتحقيق أهدافها". أما (Lee et al., 2021: 98)، فقد وصفوا الالتزام التنظيمي بأنه "قوة تطابق الفرد مع المنظمة ومشاركته فيها، والتي تتميز بالإيمان القوي بأهداف المنظمة وقيمتها، والاستعداد لبذل جهود كبيرة نيابة عنها، والرغبة القوية في الحفاظ على عضويتها".

### 2/2/8- أبعاد الالتزام التنظيمي

يتكون الالتزام التنظيمي من ثلاثة أبعاد رئيسية، وهي الالتزام العاطفي، والالتزام الأخلاقي، والالتزام المستمر. يشير الالتزام العاطفي إلى الارتباط العاطفي للموظف بالمنظمة وتوحدته معها، ويتميز بالمشاعر الإيجابية تجاه المنظمة والرغبة في البقاء فيها (Meyer & Allen, 2021). أما الالتزام

الأخلاقي، فيشير إلى شعور الموظف بالالتزام الأخلاقي تجاه المنظمة، والذي ينبع من القيم الشخصية والمعايير الاجتماعية، ويتميز بالشعور بالواجب والمسؤولية تجاه المنظمة (Singh & Gupta, 2020). في حين يشير الالتزام المستمر إلى إدراك الموظف للتكاليف المرتبطة بترك المنظمة، سواء كانت تكاليف مادية أو معنوية، مما يدفعه للبقاء في المنظمة (Lee et al., 2021). وتشير الدراسات إلى أن الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي تؤثر بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، والسلوكيات الإيجابية في العمل، وتقلل من معدلات الدوران الوظيفي والغياب (Choi et al., 2020; Yousef, 2021).

### 3/8- العلاقة الارتباطية بين بطاقة الأداء المتوازن والالتزام التنظيمي

تلعب العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والالتزام التنظيمي دوراً حيوياً في نجاح مستشفيات التأمين الصحي الشامل واستدامتها. فبطاقة الأداء المتوازن توفر نظاماً شاملاً لتقييم الأداء من النواحي المالية والتشغيلية والتطويرية ورضا العملاء، مما يساعد الإدارة على تحديد نقاط القوة والضعف وتحسين الأداء باستمرار. وفي الوقت نفسه، يعزز الالتزام التنظيمي انتماء الموظفين وولاءهم للمستشفى، ويحفزهم على تكريس جهودهم لتحقيق أهدافها.

إن الجمع بين المتغيرين يخلق بيئة عمل متناغمة ومتكاملة، حيث يدرك الموظفون أهمية أدوارهم في تحقيق النجاح، ويتم توجيه جهودهم بفعالية نحو الأهداف الاستراتيجية للمستشفى. كما يؤدي هذا التكامل إلى تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة للمرضى، وتعزيز السمعة والقدرة التنافسية للمستشفى، وتمكينها من الاستجابة بشكل أفضل للتحديات والتغيرات في قطاع الرعاية الصحية.

ولتحقيق الربط الفعال بين بطاقة الأداء المتوازن والالتزام التنظيمي، يتعين على إدارة المستشفى نشر ثقافة التميز والتحسين المستمر، وإشراك الموظفين في وضع الأهداف والمؤشرات، وتوفير التدريب والدعم اللازم، وتقدير جهودهم ومكافأة التميز في الأداء. وبذلك، يمكن لمستشفيات التأمين

الصحي الشامل تحقيق نتائج إيجابية وأن تصبح نموذجاً يحتذى به في تقديم رعاية صحية عالية الجودة وتحقيق رضا المرضى والموظفين.

### 9- التحليل الإحصائي

#### 1/9- نبذة عن نظام التأمين الصحي الشامل

يُعد نظام التأمين الصحي الشامل الجديد في مصر أكبر مشروع قومي للإصلاح الصحي، والذي يهدف إلى توفير التغطية الصحية الشاملة لجميع المصريين بجودة وعدالة، حيث تم تطبيقه في عدة محافظات كمرحلة أولى، وتشمل المنظومة تطوير المستشفيات والمنشآت الصحية، وتقديم خدمات طبية متنوعة للمنتفعين، بالإضافة إلى الرقمنة والميكنة لتحسين جودة الخدمات، وتهدف المنظومة إلى التخفيف من أعباء تكلفة العلاج على الأسر المصرية، وتحقيق أهداف التنمية الصحية المستدامة ضمن رؤية مصر 2030.

#### 2/9- مجتمع الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة على الإدارة العليا في المستشفيات والمراكز الصحية الخاضعة لنظام التأمين الصحي الشامل بمحافظة الإسماعيلية وبورسعيد، وهي موزعة كالآتي: عدد مستشفيات التأمين الصحي الشامل بمحافظة بورسعيد 9 مستشفيات وهو (مستشفى الحياة، مستشفى السلام، مستشفى التضامن، مستشفى النساء والولادة، مستشفى النصر التخصصي للأطفال، مستشفى الزهور التخصصي للجراحة، مستشفى الرمد التخصصي، مستشفى 30 يونيو، مستشفى دار صحة المرأة) و35 وحدة صحية علاجية، بالإضافة إلى 4 مستشفيات بمحافظة الإسماعيلية حتى الآن وهم (مجمع الإسماعيلية الطبي، مركز 30 يونيو الدولي للأمراض الكلى والمسالك، الطوارئ والجراحات الدقيقة بأبو خليفة، مستشفى فايد التخصصي) بالإضافة إلى 32 مركز ووحدة طب الأسرة.

## 3/9- عينة الدراسة

قام الباحث بتوزيع استمارات الاستقصاء على القيادات العليا داخل المستشفيات والوحدات والمراكز الصحية محل الدراسة، بحيث تم عدد (10) استمارات استقصاء داخل المستشفيات بالإضافة إلى عدد (3) استمارات استقصاء دخل المراكز والوحدات الصحية وذلك لصغر حجم الهيكل التنظيمي لتلك الوحدات.

وهو ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (1): توزيع استمارات الاستقصاء على المستشفيات والوحدات الصحية محل الدراسة

المحافظة	المستشفيات / الوحدات الصحية	العدد	حجم العينة	الإجمالي
الإسمايلية	المستشفيات	4	10	40
	الوحدات الصحية	32	3	96
بورسعيد	المستشفيات	9	10	90
	الوحدات الصحية	35	3	105
				<b>الإجمالي</b>
				331

المصدر: الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء، 2021

وقد تم إجمالي عدد (331) استمارة استقصاء كما هو موضح في الجدول السابق، وقد تم استرداد عدد (284) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي، أي ما يمثل نسبة قدرها (85.8%) من إجمالي عدد الاستمارات الموزعة.

#### 4/9- تقنين المقياس

#### 1/4/9- ثبات وصدق المحتوى لمتغيرات الدراسة

أخذ الباحث في الاعتبار الصدق الإحصائي للتأكد من الصدق المنطقي لاستمارة الاستقصاء، فقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ والصدق العاملي.

#### 1/1/4/9- معامل ثبات ألفا كرونباخ

تم استخدام كل من معامل ثبات ألفا كرونباخ لقياس ثبات محتوى متغيرات الدراسة، ويوضح الجدول التالي معامل ثبات وصدق كل متغير على حدي

#### جدول رقم (2)

معامل الثبات والصدق الذاتي لكل متغير باستخدام معامل ألفا كرونباخ

معامل الصدق	معامل الثبات	عدد العبارات	المتغيرات
			<b>المتغير المستقل: بطاقة الأداء المتوازن</b>
0.952	0.906	8	البُعد المالي
0.924	0.854	8	بُعد العملاء
0.95	0.903	8	بُعد العمليات الداخلية
0.927	0.859	8	بُعد التعلم والنمو
			<b>المتغير التابع</b>
0.973	0.947	14	الالتزام التنظيمي

المصدر: تم إعداد الجدول طبقاً لمخرجات التحليل الإحصائي

(دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المنظمات العامة) د.مصطفى شديد

### وقد تبين من الجدول التالي ما يلي:

تشير النتائج المعروضة إلى أن معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) والصدق للمتغيرات المتعلقة بالدراسة تتمتع بمستويات عالية جداً، مما يعكس جودة وموثوقية المقاييس المستخدمة في جمع البيانات. بالنسبة للمتغيرات المستقلة، نجد أن البعد المالي يحقق أعلى معامل ثبات (0.906) وصدق (0.952)، يليه بُعد العمليات الداخلية بمعامل ثبات (0.903) وصدق (0.95)، ثم بُعد التعلم والنمو بمعامل ثبات (0.859) وصدق (0.927)، وأخيراً بُعد العملاء بمعامل ثبات (0.854) وصدق (0.924). هذه المعاملات المرتفعة (فوق 0.8) تدل على اتساق داخلي قوي لفقرات كل بُعد، وقدرتها على قياس المفهوم المستهدف بدقة وثبات.

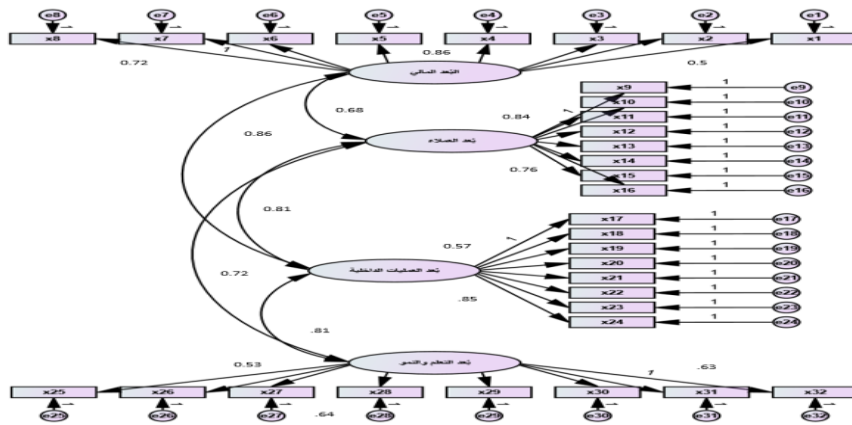
أما المتغير التابع وهو الالتزام التنظيمي، فقد سجل معاملات ثبات (0.947) وصدق (0.973) هي الأعلى بين جميع متغيرات الدراسة. وهذا يشير إلى أن المقياس المستخدم لتقييم الالتزام التنظيمي يتميز باتساق داخلي شبه تام وقدرة عالية جداً على قياس المفهوم المقصود.

إن تحقيق هذه المستويات العالية من الثبات والصدق يعزز الثقة في نتائج الدراسة ويزيد من إمكانية تعميمها على مجتمع الدراسة، نظراً لاستخدام أدوات قياس متينة تقلل من احتمالية حدوث أخطاء القياس العشوائية والمنهجية. كما أن هذه النتائج المتميزة تعكس حرص الباحث على اختيار وتطوير مقاييس مناسبة وإخضاعها للتحكيم والتحقق من خصائصها السيكومترية قبل تطبيقها. وهذا يعكس اتباع منهجية بحثية صارمة ودقيقة تزيد من اعتمادية الدراسة وموثوقيتها. وبالتالي، فإن هذه المعاملات العالية تعطي مؤشراً قوياً على إمكانية الاعتماد على نتائج الدراسة في استكشاف العلاقة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والالتزام التنظيمي، ووضع استنتاجات وتوصيات ذات مصداقية علمية عالية.

## 2/1/4/9- الصدق العاملي للمتغير المستقل (بطاقة الأداء المتوازن)

تم الاعتماد على التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis باستخدام برنامج Amos 26، وذلك للتأكد من بنية المقاييس المستخدمة، وذلك على النحو التالي:

تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي للتحقق من بنية المقياس المستخدم، وذلك باختبار نموذج يتكون من 4 عوامل كامنة رئيسية، يندرج تحت كل منها مجموعة من العوامل الفرعية. وباستخدام مؤشرات جودة المطابقة (Goodness of Fit)، أظهرت النتائج صدق هذا النموذج بدرجة كبيرة، حيث بلغت قيمة المؤشر المعياري (CMIN/d.f) 3.042 (والفضل أن تتراوح بين 2 و 8)، وبلغ مؤشر جودة التوفيق (GFI) 0.842، ومؤشر جودة التوفيق المعياري (AGFI) 0.843، ومؤشر (CFI) 0.917 (وكلما اقتربت من 1 دلت على مطابقة جيدة)، كما بلغ مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقدير (RMSEA) 0.062 (وكلما كانت أقل من أو تساوي 0.08 دلت على مطابقة جيدة). وهو ما يوضحه الشكل التالي رقم (2):



شكل رقم (2): تشعبات كل محور من المحاور الفرعية مع كل محور من المحاور

الأربعة لمتغير بطاقة الأداء المتوازن

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي باستخدام برنامج Amos 26

(دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المنظمات العامة) د.مصطفى شديد

## 5/9- معامل الارتباط

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة "بطاقة الأداء المتوازن" متغير مستقل، "الالتزام التنظيمي" المتغير التابع

جدول رقم (3): معامل الارتباط بين المتغيرات البحثية للدراسة

المتغيرات	البُعد المالي	البُعد العملاء	بُعد العمليات الداخلية	بُعد التعلم والنمو	بطاقة الأداء المتوازن	الالتزام التنظيمي
البُعد المالي	1					
بُعد العملاء	0.798	1				
بُعد العمليات الداخلية	0.913	0.927	1			
بُعد التعلم والنمو	0.868	0.968	0.957	1		
بطاقة الأداء المتوازن	0.933	0.954	0.986	0.982	1	
الالتزام التنظيمي	0.912	0.918	0.988	0.952	0.979	1

المصدر: تم إعداد الجدول طبقاً لمخرجات التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول السابق ذكره أن:

1/5/9- تشير النتائج المعروضة إلى وجود ارتباط قوي جداً بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ومتغير بطاقة الأداء المتوازن ككل، مما يدل على تماسك وتكامل هذه الأبعاد في تشكيل المفهوم الشامل لبطاقة الأداء المتوازن.

فقد بلغ معامل الارتباط بين البُعد المالي وبطاقة الأداء المتوازن ككل 0.933، وهو ارتباط شبه تام يعكس الدور المحوري للأداء المالي في تقييم نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. كما بلغ معامل الارتباط بين بُعد العملاء وبطاقة الأداء المتوازن 0.954، وهو ارتباط قوي جداً يؤكد على

(دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المنظمات العامة) د.مصطفى شديد



أهمية التركيز على رضا العملاء وتلبية احتياجاتهم كعامل أساسي في نجاح المنظمة على المدى الطويل. أما بُعد العمليات الداخلية، فقد سجل أعلى معامل ارتباط مع بطاقة الأداء المتوازن ككل بقيمة 0.986، وهو ارتباط شبه تام يشير إلى الدور الجوهري للعمليات الداخلية الفعالة والكفؤة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وتعزيز قدرتها التنافسية. وبالمثل، فإن بُعد التعلم والنمو حقق معامل ارتباط قوي جداً مع بطاقة الأداء المتوازن بقيمة 0.982، مما يؤكد على أهمية الاستثمار في تطوير رأس المال البشري والتنظيمي كمحرك رئيسي للأداء المتميز والنمو المستدام.

إن هذه المعاملات المرتفعة جداً تدل على أن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة تشكل نسيجاً متكاملًا ومتشابكًا، بحيث يساهم كل بُعد بشكل كبير في تشكيل المفهوم الكلي لبطاقة الأداء المتوازن. كما تشير هذه النتائج إلى صحة النموذج النظري لبطاقة الأداء المتوازن وقدرته على تمثيل وقياس الأداء التنظيمي بشكل شمولي ومتوازن.

وبالتالي، فإن هذه النتائج تدعم استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة فعالة لقياس وتقييم الأداء التنظيمي، وتوجيه الجهود والموارد نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية بشكل متوازن ومستدام. كما تؤكد على أهمية تبني نهج متكامل في إدارة الأداء يأخذ بعين الاعتبار الأبعاد المالية وغير المالية، والتركيز على تحقيق القيمة لجميع أصحاب المصلحة، من عملاء وموظفين ومساهمين والمجتمع ككل.

2/5/9- تكشف النتائج المعروضة عن وجود علاقة ارتباطية قوية جداً بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ومتغير الالتزام التنظيمي ككل، مما يشير إلى الدور المحوري لهذه الأبعاد في تعزيز وتقوية الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المنظمة.

فقد بلغ معامل الارتباط بين البعد المالي والالتزام التنظيمي 0.912، وهو ارتباط قوي جداً يؤكد على أهمية الأداء المالي المتميز في خلق شعور بالثقة والاستقرار لدى الموظفين، مما ينعكس إيجاباً على

التزامهم تجاه المنظمة. كما بلغ معامل الارتباط بين بُعد العملاء والالتزام التنظيمي 0.918، وهو ارتباط قوي جداً يشير إلى أن التركيز على تحقيق رضا العملاء وتلبية احتياجاتهم يعزز شعور الموظفين بالفخر والانتماء للمنظمة، ويدفعهم للالتزام بتحقيق أهدافها.

أما بُعد العمليات الداخلية، فقد سجل أعلى معامل ارتباط مع الالتزام التنظيمي بقيمة 0.988، وهو ارتباط شبه تام يؤكد على الدور الجوهري للعمليات الداخلية الفعالة والكفؤة في خلق بيئة عمل إيجابية تحفز الموظفين وتشجعهم على الالتزام والإخلاص للمنظمة. وبالمثل، فإن بُعد التعلم والنمو حقق معامل ارتباط قوي جداً مع الالتزام التنظيمي بقيمة 0.952، مما يشير إلى أن الاستثمار في تطوير مهارات الموظفين وتوفير فرص التعلم والتقدم الوظيفي يعزز ارتباطهم بالمنظمة ويدفعهم للالتزام بتحقيق رؤيتها وأهدافها.

إن هذه المعاملات المرتفعة جداً تؤكد على الترابط الوثيق بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والالتزام التنظيمي، وتشير إلى أن تبني نهج متوازن في إدارة الأداء يأخذ بعين الاعتبار الأبعاد المالية وغير المالية يسهم بشكل كبير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الموظفين.

**3/5/9-** تشير النتائج المعروضة إلى وجود علاقة ارتباطية قوية جداً بين المتغير المستقل (بطاقة الأداء المتوازن) والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي)، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما 0.979، وهو ارتباط شبه تام يؤكد على الدور المحوري لبطاقة الأداء المتوازن في تعزيز وتقوية الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المنظمة.

إن هذه النتيجة تدل على أن تبني المنظمة لنهج بطاقة الأداء المتوازن في قياس وإدارة الأداء، والذي يأخذ بعين الاعتبار الأبعاد المالية وغير المالية، ويركز على تحقيق التوازن بين مصالح جميع الأطراف ذات العلاقة، ينعكس بشكل إيجابي وقوي على مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين.

(دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المنظمات العامة) د. مصطفى شديد

فعندما تعتمد المنظمة بطاقة الأداء المتوازن كأداة استراتيجية لإدارة الأداء، فإنها تُظهر اهتماماً شمولياً بجميع جوانب العمل، وتسعى لتحقيق النجاح والتميز في كافة المجالات. وهذا النهج المتوازن يخلق لدى الموظفين شعوراً بالثقة في قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، ويعزز إيمانهم بقيمة عملهم ومساهماتهم في نجاحها. كما أن التركيز على تحقيق رضا العملاء، وتحسين العمليات الداخلية، والاستثمار في تطوير وتنمية الموظفين، يخلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة تدفع الموظفين للالتزام والإخلاص للمنظمة.

إن هذه العلاقة الارتباطية القوية بين بطاقة الأداء المتوازن والالتزام التنظيمي تؤكد على أهمية تبني هذا النهج الاستراتيجي في إدارة الأداء، ليس فقط لتحسين النتائج التنظيمية، ولكن أيضاً لبناء رأس مال بشري ملتزم ووفّي للمنظمة. فعندما يشعر الموظفون بأن المنظمة تهتم بهم وتستثمر في تطويرهم، وتسعى لتحقيق التوازن بين مصالحهم ومصالح العملاء والمساهمين، فإنهم يكونون أكثر استعداداً لبذل المزيد من الجهد في عملهم والالتزام بتحقيق رؤية المنظمة وأهدافها على المدى الطويل.

وبالتالي، فإن هذه النتائج تدعو المنظمات إلى تبني بطاقة الأداء المتوازن كنهج استراتيجي شامل لإدارة الأداء، والاستفادة من قدرتها الكبيرة على تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الموظفين، بما ينعكس إيجاباً على الأداء التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

## 6/10- التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

جدول رقم (4): قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات
		المتغير المستقل (بطاقة الأداء المتوازن)
1.77	3.34	البُعد المالي
1.67	3.54	بُعد العملاء
1.74	3.42	بُعد العمليات الداخلية
1.68	3.58	بُعد التعلم والنمو
1.74	3.44	المتغير التابع (الالتزام التنظيمي)

المصدر: تم إعداد الجدول طبقاً لمخرجات التحليل الإحصائي

## 1/6/10- التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل (بطاقة الأداء المتوازن)

تسلط النتائج الضوء على آراء المستقصى منهم داخل مستشفيات التأمين الصحي الشامل محل الدراسة فيما يتعلق بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن، والتي تشمل البُعد المالي، وبُعد العملاء، وبُعد العمليات الداخلية، وبُعد التعلم والنمو. وتعكس قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بُعد مستوى تقييم المستجيبين لأهمية هذه الأبعاد ومدى تطبيقها في المستشفيات محل الدراسة.

فيما يتعلق بالبُعد المالي، بلغ المتوسط الحسابي لآراء المستقصى منهم 3.34، مما يشير إلى مستوى متوسط من الأهمية والتطبيق لهذا البُعد في المستشفيات. وقد يعكس هذا المتوسط الحسابي اهتماماً معتدلاً من قبل إدارة المستشفيات بالأداء المالي والعمل على تحقيق الأهداف المالية، مثل زيادة الإيرادات وتحسين الكفاءة المالية. كما يشير الانحراف المعياري البالغ 1.77 إلى وجود تباين ملحوظ في آراء المستجيبين حول أهمية وتطبيق هذا البُعد، مما قد يعكس اختلافاً في مستوى الاهتمام والتركيز على الجوانب المالية بين المستشفيات المختلفة.

(دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المنظمات العامة) د.مصطفى شديد

أما بالنسبة لبُعد العملاء، فقد سجل متوسطاً حسابياً قدره 3.54، وهو أعلى قليلاً من المتوسط الحسابي للبُعد المالي. وهذا يشير إلى مستوى أعلى من الأهمية والتطبيق لهذا البُعد في المستشفيات، والذي يركز على تحقيق رضا العملاء وتلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم. وقد يعكس هذا المتوسط الحسابي جهوداً مبذولة من قبل المستشفيات لتحسين جودة الخدمات المقدمة للمرضى، وتعزيز تجربتهم وولائهم. كما يشير الانحراف المعياري البالغ 1.67 إلى وجود تباين أقل في آراء المستجيبين حول أهمية وتطبيق هذا البُعد مقارنةً بالبُعد المالي.

وفيما يخص بُعد العمليات الداخلية، فقد بلغ المتوسط الحسابي لآراء المستقصى منهم 3.42، وهو قريب من المتوسط الحسابي للبُعد المالي. وهذا يشير إلى مستوى متوسط من الأهمية والتطبيق لهذا البُعد في المستشفيات، والذي يركز على تحسين الكفاءة التشغيلية والجودة في العمليات الداخلية. وقد يعكس هذا المتوسط الحسابي اهتماماً معتدلاً من قبل المستشفيات بتحسين وتطوير العمليات الداخلية، مثل تبسيط الإجراءات وتقليل أوقات الانتظار وتحسين سلامة المرضى. كما يشير الانحراف المعياري البالغ 1.74 إلى وجود تباين ملحوظ في آراء المستجيبين حول أهمية وتطبيق هذا البُعد، مما قد يعكس تفاوتاً في مستوى التركيز على تحسين العمليات الداخلية بين المستشفيات المختلفة.

وأخيراً، فيما يتعلق ببُعد التعلم والنمو، فقد سجل أعلى متوسط حسابي بين الأبعاد الأربعة، حيث بلغ 3.58. وهذا يشير إلى مستوى عالٍ نسبياً من الأهمية والتطبيق لهذا البُعد في المستشفيات، والذي يركز على تطوير قدرات الموظفين وتعزيز ثقافة التعلم والابتكار في المنظمة. وقد يعكس هذا المتوسط الحسابي المرتفع اهتماماً كبيراً من قبل المستشفيات بتنمية رأس المال البشري والفكري، وتوفير فرص التدريب والتطوير للموظفين، وتشجيع الإبداع والابتكار في بيئة العمل. كما

يشير الانحراف المعياري البالغ 1.68 إلى وجود تباين أقل في آراء المستجيبين حول أهمية وتطبيق هذا البُعد مقارنةً بالأبعاد الأخرى.

وبشكل عام، تشير هذه النتائج إلى وجود مستويات متفاوتة من الأهمية والتطبيق لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن في مستشفيات التأمين الصحي الشامل محل الدراسة. حيث يبدو أن هناك اهتماماً أكبر ببُعد التعلم والنمو وبُعد العملاء، مقارنةً بالبُعد المالي وبُعد العمليات الداخلية. وهذا قد يعكس توجهاً استراتيجياً لهذه المستشفيات نحو تطوير رأس المال البشري وتحسين تجربة المرضى، مع اهتمام أقل نسبياً بالأداء المالي وتحسين العمليات الداخلية.

ومع ذلك، فإن وجود تباين ملحوظ في آراء المستجيبين حول أهمية وتطبيق بعض الأبعاد، مثل البُعد المالي وبُعد العمليات الداخلية، قد يشير إلى عدم تجانس في توجهات وممارسات المستشفيات فيما يتعلق بهذه الأبعاد. وهذا قد يستدعي الحاجة إلى بذل جهود إضافية لتوحيد وتنسيق الجهود بين المستشفيات لتحقيق التوازن والتكامل بين جميع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

كما تسلط هذه النتائج الضوء على أهمية تبني نهج بطاقة الأداء المتوازن بشكل شامل ومتكامل في مستشفيات التأمين الصحي الشامل، بحيث يتم إيلاء الاهتمام الكافي لجميع الأبعاد الأربعة وتحقيق التوازن بينها. فلا يمكن تحقيق النجاح والتميز في الأداء بالتركيز على بُعد واحد أو اثنين فقط، بل يتطلب الأمر نهجاً شمولياً يأخذ في الاعتبار الجوانب المالية والعملاء والعمليات الداخلية والتعلم والنمو بشكل متوازن ومتكامل.

ولتحقيق ذلك، قد يكون من المفيد للمستشفيات العمل على وضع أهداف واضحة ومحددة لكل بُعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وتحديد مؤشرات الأداء الرئيسية لقياس التقدم والإنجاز في كل بُعد. كما يتطلب الأمر تخصيص الموارد والاستثمارات اللازمة لدعم وتطوير كل بُعد، وإشراك جميع المستويات الإدارية والموظفين في عملية التنفيذ والمتابعة.

(دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المنظمات العامة) د.مصطفى شديد

كما يمكن للمستشفيات الاستفادة من تبادل الخبرات والممارسات الفضلى فيما بينها، وتعزيز التعاون والتنسيق لتحقيق أهداف بطاقة الأداء المتوازن بشكل أكثر فعالية وكفاءة. فالتعاون والتنسيق بين المستشفيات يمكن أن يساعد في تحديد التحديات والفرص المشتركة، وتبادل المعرفة والموارد، وتطوير حلول مبتكرة للمشكلات المشتركة.

وفي نهاية، فإن تبني نهج بطاقة الأداء المتوازن بشكل فعال في مستشفيات التأمين الصحي الشامل يتطلب التزاماً قوياً من القيادة العليا، وثقافة تنظيمية تدعم التحسين المستمر والتعلم والابتكار، وتمكين الموظفين وتحفيزهم للمشاركة بفعالية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. وبالتالي، فإن النتائج المتعلقة بأراء المستقصى منهم حول أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في مستشفيات التأمين الصحي الشامل تقدم رؤى قيمة حول مستوى الأهمية والتطبيق لهذه الأبعاد، وتسلط الضوء على الفرص المتاحة لتحسين الأداء وتحقيق التميز في هذه المؤسسات الصحية الهامة. ومن خلال العمل على تحقيق التوازن والتكامل بين جميع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، يمكن لمستشفيات التأمين الصحي الشامل تحقيق نتائج أفضل للمرضى والموظفين والمنظمة ككل، والمساهمة بشكل فعال في تحسين جودة وكفاءة الخدمات الصحية المقدمة للمجتمع.

### 2/6/10- التحليل الوصفي للمتغير التابع (الالتزام التنظيمي)

تشير النتائج إلى أن المتوسط الحسابي لأراء المستقصى منهم داخل مستشفيات التأمين الصحي الشامل محل الدراسة فيما يتعلق بالمتغير التابع "الالتزام التنظيمي" قد بلغ 3.44، بانحراف معياري قدره 1.74. وتعكس هذه القيم مستوى متوسطاً من الالتزام التنظيمي لدى العاملين في هذه المستشفيات، مع وجود تباين ملحوظ في آرائهم حول هذا المتغير.

فالمتوسط الحسابي البالغ 3.44 يشير إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي في مستشفيات التأمين الصحي الشامل يقع في المدى المتوسط، وهو ما يعني وجود مستوى معتدل من الارتباط والولاء

والانتماء لدى العاملين تجاه مؤسساتهم. وقد يعكس هذا المستوى المتوسط من الالتزام التنظيمي وجود بعض العوامل الإيجابية التي تدعم ارتباط العاملين بمؤسساتهم، مثل وجود بيئة عمل مناسبة، وفرص للتطوير الوظيفي، وعلاقات إيجابية مع الزملاء والمشرفين، وغيرها من العوامل التي تعزز الشعور بالانتماء والولاء.

ومع ذلك، فإن الانحراف المعياري البالغ 1.74 يشير إلى وجود تباين ملحوظ في آراء المستقصى منهم حول مستوى الالتزام التنظيمي في هذه المستشفيات. وهذا يعني أن هناك اختلافات واضحة في مدى ارتباط وولاء العاملين لمؤسساتهم، وقد يعود ذلك إلى عدة عوامل، مثل الاختلافات في الخصائص الفردية للعاملين، وتباين الظروف الوظيفية والمناخ التنظيمي بين الأقسام والوحدات المختلفة داخل المستشفيات، وتفاوت مستويات الرضا الوظيفي والدافعية لدى العاملين.

وفي النهاية، فإن تعزيز الالتزام التنظيمي في مستشفيات التأمين الصحي الشامل يمثل استثماراً هاماً في رأس المال البشري، ويساهم في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. كما أنه يعزز جودة الخدمات الصحية المقدمة للمرضى والمستفيدين.

**7/10- اختبار فروض الدراسة**

**1/7/10- اختبار الفرض الأول**

ينص الفرض الأول من فروض الدراسة على الآتي: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد المالي وبين تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المستشفيات محل الدراسة".



الجدول رقم (5): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط ( Simple Liner Regression) بين البُعد المالي، والالتزام التنظيمي داخل المستشفيات محل الدراسة.

معامل الانحدار		تحليل التباين الأحادي		ملخص النموذج		
Regression Coefficient		One- Way ANOVA		Model Summary		
مستوى الدلالة	اختبار (T)	قيمة معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (Sig)	اختبار (F)	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل الارتباط (R)
0.000	37.33	0.892	0.000	1393.19	0.832	<b>0.912</b>

المصدر: الجدول من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

يظهر من النتائج السابقة ما يلي:

يُظهر تحليل الانحدار والارتباط وجود علاقة ارتباطية قوية جداً بين البُعد المالي والالتزام التنظيمي داخل مستشفيات التأمين الصحي الشامل. فقد بلغت قيمة معامل الارتباط  $0.912$  (R)، وهي قيمة مرتفعة جداً تدل على قوة العلاقة الطردية بين المتغيرين. كما أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) والتي بلغت  $0.832$ ، تشير إلى أن البُعد المالي يفسر  $83.2\%$  من التباين في الالتزام التنظيمي، وهي نسبة تفسيرية عالية.

وتؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة اختبار (F) البالغة  $1393.19$  بمستوى دلالة  $0.000$ ، مما يعني رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل بوجود تأثير معنوي للبُعد المالي على الالتزام التنظيمي. كذلك فإن قيمة معامل الانحدار (Beta) والبالغة  $0.892$ ، توضح أن زيادة البُعد المالي بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي بمقدار  $0.892$  وحدة. وتؤكد معنوية هذا التأثير قيمة اختبار (T) البالغة  $37.33$ .

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن البُعد المالي يُعدّ محددًا رئيسيًا للالتزام التنظيمي داخل مستشفيات التأمين الصحي الشامل، وبالتالي يمكن قبول الفرض الأول الفرعي من الدراسة الذي ينص على: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البُعد المالي وبين تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المستشفيات محل الدراسة".

### 2/7/10- اختبار الفرض الثاني

ينص الفرض الثاني من فروض الدراسة على الآتي: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد العملاء وبين تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المستشفيات محل الدراسة".

### الجدول رقم (6): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط ( Simple Liner

Regression) بين بُعد العملاء، والالتزام التنظيمي داخل المستشفيات محل الدراسة.

معامل الانحدار		تحليل التباين الأحادي		ملخص النموذج		
Regression Coefficient		One- Way ANOVA		Model Summary		
مستوى الدلالة (Sig)	اختبار (T)	قيمة معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (Sig)	اختبار (F)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	معامل الارتباط (R)
0.000	38.77	0.918	0.000	1502.9	0.842	0.918

المصدر: الجدول من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

يظهر من النتائج السابقة ما يلي:

تُشير نتائج تحليل الانحدار والارتباط إلى وجود علاقة ارتباطية قوية للغاية بين بُعد العملاء والالتزام التنظيمي داخل مستشفيات التأمين الصحي الشامل. فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (R) 0.918، وهي قيمة شبه تامة تكاد تقترب من الواحد الصحيح، مما يدل على قوة العلاقة الطردية بين المتغيرين. وتؤكد ذلك قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) التي بلغت 0.842، والتي تعني أن بُعد

العملاء يفسر 84.2% من التغيرات التي تحدث في الالتزام التنظيمي، وهي نسبة تفسيرية عالية جدًا.

كما تُظهر نتائج تحليل التباين ANOVA معنوية النموذج ككل، حيث بلغت قيمة اختبار (F) 1502.9 عند مستوى دلالة 0.000، وهو ما يعني إمكانية الاعتماد على النموذج في تفسير العلاقة بين المتغيرين. وبالنظر إلى قيمة معامل الانحدار (Beta) نجد أنها 0.918، وهو ما يعني أن زيادة الاهتمام ببعْد العملاء بمقدار وحدة واحدة، سيؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي بمقدار 0.918 وحدة، وهي زيادة كبيرة تؤكد أهمية هذا البعد. ويدعم معنوية هذه العلاقة قيمة اختبار (T) البالغة 38.77.

وهكذا يتضح أن توجه المستشفيات نحو تحقيق رضا العملاء وتلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم، وتقديم خدمات ذات جودة عالية لهم، يُسهم بشكل كبير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين، ومما سبق يتضح قبول الفرض الثاني الفرعي من الدراسة الذي ينص على: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد العملاء وبين تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المستشفيات محل الدراسة".

### 3/7/10 - اختبار الفرض الثالث

ينص الفرض الثالث من فروض الدراسة على الآتي: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد العمليات الداخلية وبين تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المستشفيات محل الدراسة".

الجدول رقم (7): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط ( Simple Liner Regression) بين بُعد العمليات الداخلية، والالتزام التنظيمي داخل المستشفيات محل الدراسة.

معامل الانحدار		تحليل التباين الأحادي		ملخص النموذج		
Regression Coefficient		One- Way ANOVA		Model Summary		
مستوى الدلالة	اختبار (T)	قيمة معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (Sig)	اختبار (F)	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل الارتباط (R)
(Sig)						
0.000	18.4	0.983	0.000	1758.3	0.977	0.988

المصدر: الجدول من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

يظهر من النتائج السابقة ما يلي:

تكشف نتائج تحليل الانحدار والارتباط عن وجود علاقة ارتباطية قوية جداً تكاد تكون تامة بين بُعد العمليات الداخلية والالتزام التنظيمي داخل مستشفيات التأمين الصحي الشامل. فقد بلغت قيمة معامل الارتباط 0.988 (R)، وهي قيمة مرتفعة للغاية تقترب من الواحد الصحيح، مما يؤكد قوة العلاقة الطردية بين المتغيرين. كما بلغت قيمة معامل التحديد 0.977 ( $R^2$ )، وهو ما يعني أن بُعد العمليات الداخلية يفسر 97.7% من التباين في الالتزام التنظيمي، وهي نسبة تفسيرية شبه تامة.

وتُظهر نتائج تحليل التباين ANOVA معنوية هذه العلاقة، حيث بلغت قيمة اختبار (F) 1758.3 عند مستوى دلالة 0.000، وهو ما يؤكد جودة النموذج وصلاحيته لتفسير العلاقة بين المتغيرين. وبالنظر إلى قيمة معامل الانحدار (Beta) نجد أنها 0.983، مما يعني أن تحسين

العمليات الداخلية بمقدار وحدة واحدة، سيؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي بمقدار 0.983 وحدة، وهي زيادة شبه تامة. وتؤكد معنوية هذا التأثير قيمة اختبار (T) البالغة 18.4. وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن الاهتمام بتحسين العمليات الداخلية في مستشفيات التأمين الصحي الشامل، من حيث تطوير إجراءات العمل وتحسين كفاءة استخدام الموارد وتوفير بيئة عمل مناسبة وأمنة للعاملين، يُعد عاملاً حاسماً في تعزيز الالتزام التنظيمي لديهم. ونستنتج مما سبق قبول الفرض الثالث الفرعي من الدراسة الذي ينص على: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد العمليات الداخلية وبين تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المستشفيات محل الدراسة."

#### 4/7/10- اختبار الفرض الرابع

ينص الفرض الرابع من فروض الدراسة على الآتي: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد التعلم والنمو وبين تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المستشفيات محل الدراسة."

الجدول رقم (8): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط ( Simple Liner

Regression) بين بُعد التعلم والنمو، والالتزام التنظيمي داخل المستشفيات محل

الدراسة.

معامل الانحدار		تحليل التباين الأحادي		ملخص النموذج		
Regression Coefficient		One- Way ANOVA		Model Summary		
مستوى الدلالة	اختبار (T)	قيمة معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (Sig)	اختبار (F)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	معامل الارتباط (R)
(Sig)	52.1	0.961	0.000	2712.3	0.906	0.952

المصدر: الجدول من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

(دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المنظمات العامة) د.مصطفى شديد

## يظهر من النتائج السابقة ما يلي:

تُظهر نتائج تحليل الانحدار والارتباط وجود علاقة ارتباطية قوية جدًا بين بُعد التعلم والنمو والالتزام التنظيمي داخل مستشفيات التأمين الصحي الشامل. فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (R) 0.952، وهي قيمة مرتفعة جدًا تقترب من الواحد الصحيح، مما يدل على قوة العلاقة الطردية بين المتغيرين. كما أن قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) قد بلغت 0.906، وهو ما يعني أن بُعد التعلم والنمو يفسر 90.6% من التباين في مستوى الالتزام التنظيمي، وهي نسبة تفسيرية عالية جدًا. وتؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة اختبار (F) البالغة 2712.3 عند مستوى دلالة (sig) 0.000، مما يعني إمكانية الاعتماد على النموذج في تفسير العلاقة بين المتغيرين. كما أن قيمة معامل الانحدار (Beta) قد بلغت 0.961، وهو ما يعني أن زيادة الاهتمام ببُعد التعلم والنمو بمقدار وحدة واحدة، سيؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي بمقدار 0.961 وحدة، وهي زيادة شبه تامة تؤكد الأهمية البالغة لهذا البُعد. ويدعم معنوية هذه العلاقة قيمة اختبار (T) المرتفعة والبالغة 52.1. وهكذا يتضح أن توفير فرص التعلم والتدريب والتطوير المستمر للعاملين في مستشفيات التأمين الصحي الشامل، وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، وتمكينهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، من شأنه أن يُعزز ارتباطهم العاطفي بالمستشفى وشعورهم بالانتماء إليها، والتزامهم بالعمل على تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية.

ومما سبق يتضح قبول الفرض الرابع الفرعي من الدراسة الذي ينص على: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد التعلم والنمو وبين تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المستشفيات محل الدراسة".

## 5/7/10- اختبار الفرض الرئيسي للدراسة

اختبار الفرض الرئيسي للدراسة باستخدام الانحدار المتعدد: يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البُعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم والنمو) وبين الالتزام التنظيمي داخل المستشفيات محل الدراسة

الجدول رقم (9): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرض الرئيسي (بطاقة الأداء المتوازن)، و(الالتزام التنظيمي).

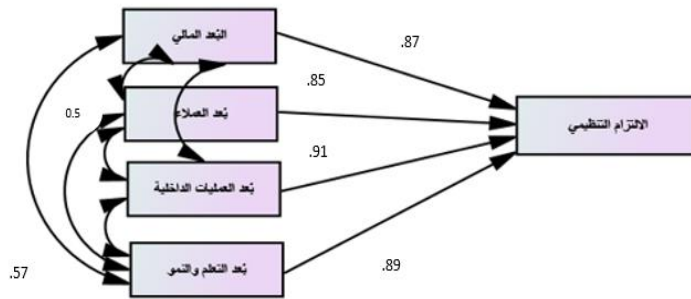
R <sup>2</sup>	R	مستوى المعنوية (SIG)	F	مستوى المعنوية (SIG)	T	B	المتغير
					0.290	0.12	الثابت
					2.340	0.55	البُعد المالي
0.978	0.989	0.00	3065.17	0.00	0.696	0.31	بُعد العملاء
					22.34	0.858	بُعد العمليات الداخلية
					2.170	0.117	بُعد التعلم والنمو

المصدر: الجدول من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق أن: قيمة (T) على الترتيب لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن جاءت كما يلي: بُعد العمليات الداخلية (22.34)، البُعد المالي (2.34)، بُعد التعلم والنمو (2.170)، بُعد العملاء (0.696)، وهي معنوية عند مستوى دلالة (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يؤكد على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والالتزام التنظيمي داخل المستشفيات محل الدراسة. ومما سبق نستنتج أن علاقة تأثيرية بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وبين الالتزام التنظيمي داخل المستشفيات محل الدراسة.

(دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المنظمات العامة) د.مصطفى شديد

أن معنوية اختبار (F) (0.00) وهي أقل من (0.05) أي أن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تساعد علي الالتزام التنظيمي داخل المستشفيات محل الدراسة يبلغ معامل التحديد ( $R^2 = 0.978$ ) وهو ما يعني أن (97.8%) من التغير الحادث في المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) يحدث نتيجة التغير الذي يحدث نتيجة التغير الحادث في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وأن النسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى. تظهر قيم (Beta) لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن بالترتيب التالي: بُعد العمليات الداخلية، يليه البُعد المالي، ثم بُعد العملاء، وأخيراً بُعد التعلم والنمو. وتدل الإشارة الموجبة لمعامل الانحدار على وجود علاقة تأثيرية إيجابية (طردية) بين بطاقة الأداء المتوازن والالتزام التنظيمي. ويوضح الشكل التالي العلاقة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البُعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم والنمو) مع متغير الالتزام التنظيمي



شكل رقم (11)

العلاقة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والالتزام التنظيمي

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي باستخدام برنامج Amos 26



## معادلة العلاقة الانحدارية

الالتزام التنظيمي داخل المستشفيات محل الدراسة =  $0.55$  البُعد المالي +  $0.31$  بُعد العملاء +  $0.858$  بُعد العمليات الداخلية +  $0.117$  بُعد التعلم والنمو +  $0.12$  وينتج مما سبق صحة الفرض الرابع للدراسة والذي ينص على: " يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البُعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم والنمو) وبين الالتزام التنظيمي داخل المستشفيات محل الدراسة".

## 11- مناقشة نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة فيما يتعلق بتأثير أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز الالتزام التنظيمي داخل مستشفيات التأمين الصحي الشامل. وقد أظهرت النتائج ارتفاع مستوى إدراك المسؤولين في المستشفيات محل الدراسة لأهمية البُعد المالي في تعزيز الالتزام التنظيمي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا البُعد (3.34) بقوة اتجاه (66.8%)، مما يعني أن هناك تأثيراً معنوياً ملحوظاً للبُعد المالي في تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين.

كما أظهرت النتائج ارتفاع إدراك المسؤولين داخل المستشفيات محل الدراسة لأهمية بُعد العملاء (المرضى) في تعزيز الالتزام التنظيمي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا البُعد (3.54) بقوة اتجاه (70.8%)، مما يدل على وجود تأثير معنوي ملموس لبُعد العملاء في تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين.

وفيما يتعلق ببُعد العمليات الداخلية، فقد أظهرت النتائج ارتفاع إدراك المسؤولين داخل المستشفيات محل الدراسة لأهميته في تعزيز الالتزام التنظيمي، حيث بلغ المتوسط الحسابي

الإجمالي لهذا البُعد (3.42) بقوة اتجاه (68.4%)، مما يؤكد وجود تأثير معنوي ملموس لبُعد العمليات الداخلية في تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين.

وبالنسبة لبُعد التعلم والنمو، فقد أظهرت النتائج ارتفاع إدراك المسؤولين داخل المستشفيات محل الدراسة لأهميته في تعزيز الالتزام التنظيمي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا البُعد (3.58) بقوة اتجاه (71.6%)، مما يدل على وجود تأثير معنوي ملموس لبُعد التعلم والنمو في تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين.

وقد أثبتت الدراسة صحة الفروض الأربعة التي تم وضعها، حيث ثبت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل بُعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البُعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم والنمو) وبين تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المستشفيات محل الدراسة، وذلك كما يلي:

- أثبتت الدراسة صحة الفرض الأول والذي ينص على: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البُعد المالي وبين تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المستشفيات محل الدراسة"، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية بين البُعد المالي والالتزام التنظيمي.

- أكدت نتائج الدراسة على صحة الفرض الثاني والذي ينص على: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد العملاء وبين تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المستشفيات محل الدراسة"، حيث تبين وجود علاقة ارتباط معنوية بين بُعد العملاء والالتزام التنظيمي.

- أوضحت نتائج الدراسة صحة الفرض الثالث والذي ينص على: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد العمليات الداخلية وبين تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المستشفيات محل الدراسة"، حيث ثبت وجود علاقة ارتباط معنوية بين بُعد العمليات الداخلية والالتزام التنظيمي.

-برهنت نتائج الدراسة على صحة الفرض الرابع والذي ينص على: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد التعلم والنمو وبين تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المستشفيات محل الدراسة"، فقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية بين بُعد التعلم والنمو والالتزام التنظيمي. وبناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة في مستشفيات التأمين الصحي الشامل له تأثير إيجابي وملمووس في تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين. فالاهتمام بالأداء المالي، وتلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم، وتحسين كفاءة العمليات الداخلية، وتوفير فرص التعلم والنمو للعاملين، كلها عوامل تُسهم في زيادة ارتباط العاملين بالمستشفى والتزامهم بتحقيق أهدافها الاستراتيجية. وهو ما يؤكد أهمية تبني بطاقة الأداء المتوازن كأداة فعالة لتقييم الأداء وتحسينه في المستشفيات، بما ينعكس إيجاباً على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين فيها.

## 12- توصيات الدراسة

تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة إدارية هامة في تحسين الالتزام التنظيمي بمستشفيات التأمين الصحي الشامل، حيث تساهم في ترجمة رؤية المنظمة واستراتيجيتها إلى أهداف ومقاييس محددة، وتقدم إطاراً متكاملًا لتقييم الأداء من جوانب متعددة. وتبرز أهمية هذه الدراسة في إبراز الدور المحتمل لبطاقة الأداء المتوازن في تعزيز التزام العاملين بمستشفيات التأمين الصحي الشامل، وبالتالي الارتقاء بجودة الخدمات الصحية المقدمة.

وتسعى هذه الدراسة إلى تقديم توصيات عملية لمستشفيات التأمين الصحي الشامل لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بفعالية، وتحقيق نتائج إيجابية في تحسين الالتزام التنظيمي للعاملين. وتستند هذه التوصيات على نتائج الدراسة التي شملت عينة من مستشفيات التأمين الصحي الشامل، حيث تم

جمع البيانات من خلال استبيانات وزعت على العاملين، إضافةً إلى إجراء مقابلات مع بعض المدراء والمسؤولين. وفيما يلي جدول بالتوصيات الخاصة بالدراسة:

### جدول رقم (19)

#### توصيات الدراسة

التوصية	الجهة المسؤولة	آليات التنفيذ
ضرورة الاهتمام بتدريب العاملين وتنمية إمكانياتهم وقدراتهم داخل مستشفيات التأمين الصحي الشامل محل الدراسة بما يتلاءم مع احتياجات ومتطلبات العمل.	-الإدارة العليا -بالمستشفى -إدارة الموارد البشرية -مديري الإدارات ورؤساء الأقسام.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● إجراء تحليل شامل للاحتياجات التدريبية للعاملين في مختلف الأقسام والمستويات الوظيفية بمستشفيات التأمين الصحي الشامل.</li> <li>● تصميم برامج تدريبية متخصصة تلبي الاحتياجات التدريبية المحددة وتتضمن التدريب العملي والتطبيقي.</li> <li>● الاستعانة بخبراء ومدربين متخصصين في مجالات الرعاية الصحية والإدارة لتصميم محتوى تدريبي عالي الجودة.</li> <li>● تعزيز ثقافة التعلم المستمر والتطوير الذاتي بين العاملين من خلال تشجيعهم على المشاركة في الأنشطة التدريبية والتعليمية وإنشاء مكتبة إلكترونية.</li> <li>● تعزيز التعاون والتنسيق بين الأقسام والإدارات في مستشفيات التأمين الصحي الشامل وإنشاء فرق متخصصة لتعزيز التعلم المشترك وتطوير حلول مبتكرة.</li> </ul>
- ضرورة الاهتمام بتقويم الأداء المالي داخل المستشفيات محل الدراسة لعلاج الضعف وإيجاد حلول للمشاكل المالية الموجودة داخل تلك المستشفيات محل الدراسة.	-الإدارة العليا -الإدارة المالية -مديري الإدارات	<ul style="list-style-type: none"> <li>● تشكيل فريق عمل متخصص يضم خبراء في التمويل والمحاسبة والإدارة المالية لتقويم الأداء المالي في المستشفيات، وتحديد مهام وأهداف الفريق بوضوح.</li> <li>● جمع البيانات المالية الشاملة من مختلف الأقسام والإدارات في المستشفيات، وتحليلها باستخدام الأدوات والتقنيات المناسبة لتحديد المؤشرات المالية الرئيسية ومقارنتها بالمعايير الصناعية والأهداف المحددة.</li> <li>● تحديد نقاط الضعف والمشاكل المالية، وتحليل الأسباب الجذرية لها، وتقييم تأثيرها على الأداء العام للمستشفيات وجودة الخدمات المقدمة للمرضى.</li> <li>● وضع خطة عمل شاملة لمعالجة نقاط الضعف والمشاكل المالية، وتحديد الموارد اللازمة لتنفيذها، وتعيين المسؤوليات والأدوار لفريق العمل والأقسام ذات الصلة، ومراقبة التقدم المحرز في تنفيذها.</li> <li>● تطوير نظام رقابة داخلية فعال، وتعزيز الشفافية والمساءلة المالية من خلال إعداد تقارير مالية دقيقة وشفافة، وعقد اجتماعات منتظمة مع الإدارة العليا، ونشر ثقافة المساءلة والمسؤولية المالية بين جميع الموظفين.</li> </ul>

(دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المنظمات العامة) د.مصطفى شديق

آليات التنفيذ	الجهة المسؤولة	التوصية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• وضع خطة استراتيجية شاملة للتطوير المالي في المستشفيات، تحدد المستهدفات المالية الرئيسية، وتطور استراتيجيات وتكتيكات محددة لتحقيقها، مع تحديد الجداول الزمنية والموارد اللازمة.</li> <li>• تحسين إدارة التكاليف والنفقات من خلال تحليل هيكل التكاليف، وتطبيق أساليب إدارة التكاليف الفعالة، ووضع ميزانيات تفصيلية للإدارات والأقسام المختلفة، ومراقبة الإنفاق الفعلي مقارنة بالميزانيات الموضوعية.</li> <li>• تعزيز الإيرادات من خلال تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة، وتطوير برامج صحية مبتكرة ومتخصصة، وتحسين تسعير الخدمات الصحية بناءً على دراسة شاملة للتسعير الحالي ومقارنته بأسعار السوق والمنافسين.</li> <li>• تعزيز الشراكات والتعاون مع الجهات ذات العلاقة، مثل شركات التأمين الصحي والمؤسسات الحكومية والأكاديمية والبحثية، لتوسيع قاعدة العملاء وزيادة الإيرادات وتبادل الخبرات والمعرفة وتطوير الخدمات المبتكرة.</li> <li>• الاستفادة من التقنيات الحديثة لتحسين الكفاءة التشغيلية، وتمكين وتحفيز الكادر الطبي والإداري من خلال الاستثمار في التدريب وتطوير المهارات، ووضع نظام حوافز ومكافآت، وتعزيز ثقافة الكفاءة والفعالية والالتزام بالميزانيات على جميع المستويات في المستشفيات.</li> </ul>	<p>-الإدارة العليا -الإدارة المالية -مديري الإدارات</p>	<p>ضرورة الاهتمام بتطوير الأداء المالي داخل المستشفيات محل الدراسة والعمل على استغلال الموارد المالية المتاحة وتخفيض النفقات وزيادة البرامج والخدمات الصحية الاقتصادية لتحسين الإيرادات.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تبسيط الإجراءات الداخلية من خلال تحليل وتوثيق الأعمال والإجراءات المطبقة، وإعادة هندسة العمليات، وتطوير خرائط تدفق العمليات، وتدريب الموظفين على الإجراءات الجديدة المبسطة.</li> <li>• تخفيض التكاليف عن طريق إجراء تحليل شامل لهيكل التكاليف، وتطبيق مبادئ الإنتاج الخالي من الهدر، وتحسين إدارة المخزون والمشتريات، وترشيد استخدام الطاقة والمرافق.</li> <li>• تحسين جودة الموارد الأولية من خلال وضع معايير جودة واضحة، وإجراء تقييمات دورية للموردين والشركاء، وتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة (TQM)، والاستثمار في التقنيات والأجهزة الحديثة.</li> <li>• استثمار الموارد والطاقات لتحقيق المرونة الإدارية عبر تمكين الموظفين وتفويض الصلاحيات، وتبني هيكل تنظيمية مرنة ومسطحة، وتطوير الكفاءات متعددة التخصصات، وتعزيز ثقافة الابتكار والتحسين المستمر.</li> <li>• تحسين سرعة الاستجابة لطلبات المرضى والاستفادة من التقنيات الحديثة لتحسين كفاءة العمليات، من خلال تطوير نظام إدارة علاقات العملاء (CRM)، وإنشاء مركز</li> </ul>	<p>-الإدارة العليا -مديرو الإدارات</p>	<p>ضرورة الاهتمام بكفاءة العمليات الداخلية داخل المستشفيات محل الدراسة من خلال تبسيط الإجراءات وتخفيض التكاليف وتحسين جودة الموارد الأولية واستثمار الموارد والطاقات لتحقيق المرونة الإدارية وسرعة الاستجابة لطلبات المرضى.</p>

(دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المنظمات العامة) د.مصطفى شديد

التوصية	الجهة المسؤولة	آليات التنفيذ
		اتصال موحد، وتدريب الموظفين على مهارات خدمة العملاء، وتبني نظام السجلات الطبية الإلكترونية (EMR)، واستخدام تطبيقات إدارة سير العمل وتقنيات التحليلات التنبؤية.
ضرورة الاهتمام بتطوير مجالات البحث العلمي ودعم الأنشطة البحثية وتوفير مناخ تنظيمي مناسب لدعم وتشجيع الإبداع داخل المستشفيات محل الدراسة.	-الإدارة العليا -مديرو الإدارات الطبية ورؤساء الأقسام	<ul style="list-style-type: none"> <li>• وضع استراتيجية واضحة للبحث العلمي تشمل تحديد الأولويات البحثية، وتطوير خطة استراتيجية شاملة، وتخصيص ميزانية مناسبة، وإنشاء لجنة أو مجلس للبحث العلمي في المستشفيات.</li> <li>• تعزيز الشراكات والتعاون البحثي من خلال بناء شراكات استراتيجية مع الجامعات والمراكز البحثية، وتشجيع التعاون متعدد التخصصات، والمشاركة في الشبكات والمنصات البحثية، وتنظيم ورش عمل ومؤتمرات علمية.</li> <li>• تطوير البنية التحتية والموارد البحثية عن طريق إنشاء مراكز أو وحدات بحثية متخصصة، والاستثمار في المختبرات والأجهزة والبرامج اللازمة، وتوفير الوصول إلى قواعد البيانات العلمية والمكتبات الإلكترونية، وتخصيص مساحات مناسبة للعمل البحثي.</li> <li>• بناء القدرات البحثية للموظفين من خلال توفير التدريب والتطوير المستمر، وتشجيع المشاركة في الدورات وورش العمل والمؤتمرات العلمية، ودعم برامج الدراسات العليا والزمالات البحثية، وتوفير الإرشاد والتوجيه من قبل الباحثين ذوي الخبرة.</li> <li>• تحفيز الإبداع والابتكار، وتعزيز النشر العلمي وتبادل المعرفة، وتوفير بيئة عمل داعمة للبحث العلمي، من خلال إنشاء برامج وجوائز للتميز البحثي، وتبني ثقافة الإبداع، ودعم تطوير وتنفيذ المشاريع البحثية الواعدة، وتشجيع نشر الأعمال البحثية، وإنشاء منصات إلكترونية لتبادل المعرفة، ووضع سياسات وإجراءات واضحة لدعم الأنشطة البحثية، وخلق بيئة عمل إيجابية وداعمة للباحثين.</li> </ul>
الاهتمام بإدخال نظرية الالتزام التنظيمي في قطاع التأمين الصحي الشامل	-الإدارة العليا -إدارة الموارد البشرية -مديرو الإدارات ورؤساء الأقسام -ممثلي عن العاملين على اختلاف	<ul style="list-style-type: none"> <li>• نشر الوعي وبناء الفهم حول مفهوم الالتزام التنظيمي وأهميته من خلال تنظيم حملات توعية، وعقد ورش عمل وندوات، وتوزيع مواد تعليمية، وتضمين المفاهيم في برامج التوجيه والتدريب.</li> <li>• تطوير استراتيجية شاملة للالتزام التنظيمي تشمل إجراء تقييم شامل لمستوى الالتزام الحالي، وتحديد العوامل والمحفزات الرئيسية، ووضع أهداف ومقاييس واضحة، وتطوير خطة عمل تفصيلية.</li> <li>• تعزيز ثقافة الالتزام التنظيمي عن طريق غرس القيم والمبادئ في ثقافة المستشفيات، وتشجيع الاتصال المفتوح والشفاف، والاحتفال بالنجاحات والإنجازات، وخلق بيئة إيجابية وداعمة.</li> <li>• تحسين أداء إدارة الموارد البشرية من خلال مراجعة إجراءات التعيين والاختيار،</li> </ul>

(دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المنظمات العامة) د.مصطفى شديد

آليات التنفيذ	الجهة المسؤولة	التوصية
وتوفير فرص التطوير والتدريب المستمر، وتطبيق نظام عادل للتقييم والمكافآت، وتقديم برامج التوازن بين العمل والحياة ومزايا الرعاية للموظفين.	المستويات الإدارية	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تعزيز القيادة الداعمة للالتزام التنظيمي عبر تدريب وتطوير القادة والمديرين على مهارات القيادة التحويلية والتمكينية، وتشجيعهم على إظهار السلوكيات والقيم المتوافقة مع الالتزام التنظيمي، وتمكينهم من بناء علاقات قوية مع فرقهم، وإشراكهم في وضع وتنفيذ استراتيجيات الالتزام التنظيمي.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• بناء ثقافة تنظيمية إيجابية من خلال تطوير رؤية ورسالة وقيم واضحة تركز على الالتزام والتميز، ونشرها بين العاملين، وخلق بيئة عمل داعمة، والاحتفال بالإنجازات والإنجازات.</li> <li>• تحسين التواصل والمشاركة عبر تشجيع الاتصال المفتوح والشفاف، وإشراك الموظفين في صنع القرار، وتنظيم فعاليات اجتماعية، وتوفير آليات للتغذية الراجعة البناءة.</li> <li>• توفير فرص التطوير والنمو من خلال برامج تدريب شاملة، وتصميم مسارات وظيفية واضحة، وتشجيع التعلم المستمر، ودعم الموظفين في متابعة شهادات وتخصصات إضافية.</li> <li>• تطبيق نظام عادل للمكافآت والتقدير يشمل هيكل أجور وحوافز تنافسي، وربط المكافآت بمؤشرات الأداء والالتزام، وتقديم أشكال متنوعة من التقدير والاعتراف، والاحتفال بالموظفين المتميزين.</li> <li>• تعزيز الالتزام التنظيمي من خلال تبني استراتيجية شاملة تدمج جميع العناصر السابقة، وتركز على بناء ثقافة إيجابية، وتحسين التواصل والمشاركة، وتوفير فرص التطوير والنمو، وتطبيق نظام عادل للمكافآت والتقدير.</li> </ul>	-الإدارة العليا -إدارة الموارد البشرية -مديرو الإدارات ورؤساء الأقسام	تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مستشفيات التأمين الصحي الشامل

## 13- قائمة المراجع

## 1/13- قائمة المراجع العربية

- حسين، طارق، وعبد الحميد، سميرة (2019)، تأثير نقص الموارد على الالتزام التنظيمي بين العاملين الصحيين في مستشفيات بني سويف، مجلة بحوث الرعاية الصحية، 12(4)، 221-235.
- خالد، أحمد، ومحمد، نورهان (2018)، العلاقة بين الالتزام التنظيمي والغياب والتأخير عن العمل في المستشفيات الحكومية في المنصورة، المجلة المصرية لإدارة الرعاية الصحية، 23(1)، 71-85.
- السعدون، سالم حامد، والعبيدي، سعد علي (2020)، إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المصارف العراقية الخاصة، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 16(50)، 152-178.
- عادل، مروة، ومحمود، خالد (2017)، تصورات الأطباء حول العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي في مستشفيات القاهرة: دراسة نوعية، مجلة العلوم الاجتماعية الطبية، 8(2)، 93-105.
- عبد الرحمن، محمد، وسليمان، أحمد (2019). العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي ودوران الموظفين في المستشفيات الحكومية المصرية، المجلة المصرية للصحة العامة، 58(2)، 112-128.
- علي، عبد الناصر إبراهيم، العبادي، هاشم فوزي، والشوابكة، إنعام محسن. (2021). أثر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء المالي: دراسة تطبيقية في البنوك الإسلامية الأردنية. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، 21(1)، 239-254.



- الغامدي، سعيد محمد، والعمري، عبد الله سعيد، (2022). أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على الأداء المؤسسي في الجامعات السعودية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، 36(1)، 193-221.
- محمد، ياسمين، وإبراهيم، محمد. (2018). العلاقة بين التدريب والتطوير والالتزام التنظيمي في المستشفيات الجامعية في أسبوط، المجلة المصرية للتعليم الطبي، 32(1)، 61-73.
- محمود، سارة، وعبد الفتاح، هبة الله. (2020). تأثير الالتزام التنظيمي على جودة الرعاية التمريضية في مستشفيات الإسكندرية. مجلة التمريض والصحة، 15(3)، 45-58.
- وزارة الصحة والسكان المصرية (2021)، التقرير الإحصائي السنوي للمستشفيات الحكومية لعام 2020. القاهرة: وزارة الصحة والسكان.

### 2/13- قائمة المراجع الأجنبية

- Carpentier, Karel, & Demeter, Krisztina. (2022). Tailoring the balanced scorecard to fit the needs of manufacturing companies. **International Journal of Productivity and Performance Management**, 71(2), 612-633.
- Chan, Yee-Ching Lilian. (2004). Performance measurement and adoption of balanced scorecards: A survey of municipal governments in the USA and Canada. **International Journal of Public Sector Management**, 17(3), 204-221.
- Chen, Wei, Wang, Jing, & Zhang, Yiwen. (2024). Ethical leadership and organizational commitment in Chinese companies: The mediating role of job satisfaction and trust in leaders. **Journal of Business Ethics**, 175(2), 517-533.
- Choi, Daejeong, Chung, Chun Young, & Choi, Yong-Ki. (2020). The effect of organizational commitment on employee performance and turnover intention: A comparative study of casual dining and fine dining restaurant employees. **Tourism and Hospitality Research**, 20(4),

- Fernandez, Ana Isabel, López, María del Carmen, & Sánchez, Pedro Antonio. (2024). The influence of psychological empowerment on organizational commitment in Spanish institutions: The moderating role of organizational support. **Journal of Workplace Learning**, 36(3), 209-224.
- Hamid, Mohamad Azwan, Mehat, Mohd Zulfakar, & Chew, Boon Cheong. (2020). Balanced scorecard and competitive advantage: Mediating roles of innovation strategy and strategic agility in Malaysia manufacturing industry. **International Journal of Management and Sustainability**, 9(4), 190-205.
- Hernández, Alejandro, Gómez, Martha, & Ramírez, Juan Carlos. (2023). Balanced scorecard implementation in Mexican hospitals: Challenges and opportunities for healthcare performance improvement. **International Journal of Healthcare Management**, 16(3), 211-223.
- Johnson, Sarah, Davis, Mark, Thompson, Keith. (2024). High-performance work practices and organizational commitment: Evidence from US organizations. **Human Resource Management Journal**, 34(2), 311-328.
- Kaplan, Robert S., & Norton, David P. (1996). **The balanced scorecard: Translating strategy into action**. Harvard Business Press.
- Kaplan, Robert S., & Norton, David P. (2001). **The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment**. Harvard Business Press.
- Kaplan, Robert S., & Norton, David P. (2021). The balanced scorecard: Translating strategy into action (3rd ed.). **Harvard Business Review Press**.
- Kim, Jae-Hyun, Park, Seung-Hoon, & Choi, Young-Joo. (2023). The relationship between balanced scorecard and sustainable performance: **Evidence from Korean companies**. **Sustainability**, 15(8), 4587.

- Lee, Dong-Woo, Kim, Seung-Wan, & Jeon, Yu-Na. (2021). The influence of emotional labor on turnover intention in hotel industry: The mediating effects of organizational commitment and burnout. **Sustainability**, 13(12), 6751.
- Meyer, John P., & Allen, Natalie J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, 1(1), 61-89.
- Meyer, John P., & Allen, Natalie J. (2021). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of Occupational Psychology**, 64(1), 1-18.
- Meyer, John P., Stanley, David J., Herscovitch, Lynne, & Topolnytsky, Laryssa. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. **Journal of Vocational Behavior**, 61(1), 20-52.
- Molina, Miguel A., Gonzalez, Jose M. H., Florencio, Beatriz P., & Gonzalez, Jose L. G. (2014). Does the balanced scorecard adoption enhance the levels of organizational climate, employees' commitment, job satisfaction and job dedication? **Management Decision**, 52(5), 983-1010.
- Müller, Karsten, Schmidt, Jochen, & Schneider, Julia. (2023). Organizational culture and commitment: A study of German companies. **German Journal of Human Resource Management**, 37(2), 147-168.
- Ndevu, Zwelinzima J., & Muller, Kobus. (2020). Challenges in implementing a balanced scorecard in a South African municipality. **Journal of Public Administration**, 55(1), 152-165.
- Nguyen, Thi Phuong Linh, Tran, Quang Huy, & Le, Thi Thanh Xuan. (2024). The impact of balanced scorecard on organizational performance in Vietnamese enterprises. **Journal of Asian Finance, Economics and Business**, 11(4), 221-231.

- Northcott, Deryl, & Taulapapa, Tuivaiti Ma'amora. (2012). Using the balanced scorecard to manage performance in public sector organizations: Issues and challenges. **International Journal of Public Sector Management**, 25(3), 166-191.
- Öztürk, Gözde Gülnur, & Karakaş, Selman. (2023). The effect of balanced scorecard on financial performance in Turkish banks. **Journal of Central Banking Theory and Practice**, 12(2), 117-138.
- Patel, Priya, Singh, Shailendra Kumar, & Rana, Shiwangi. (2023). Emotional intelligence and organizational commitment among IT professionals in India: The mediating role of job satisfaction. **International Journal of Organizational Analysis**, 31(3), 812-831.
- Rompho, Nopadol. (2021). Balanced scorecard implementation in Thai higher education institutions: An empirical study. **Measuring Business Excellence**, 25(2), 171-189.
- Sharma, Bishnu, & Gadenne, David. (2011). Balanced scorecard implementation in a local government authority: Issues and challenges. **Australian Journal of Public Administration**, 70(2), 167-184.
- Silva, António Melo, Rocha, Jorge Alves, & Ferreira, Luís Pinto. (2024). The role of balanced scorecard in driving innovation: Evidence from Portuguese technology companies. **European Journal of Innovation Management**, 27(3), 351-369.
- Singh, Sanjay K., & Gupta, Shivam. (2020). Organizational commitment: A review of antecedents, correlates and consequences. **Indian Journal of Industrial Relations**, 56(2), 214-234.
- Solomon, Esi A., Adu, Isaac K., & Agyemang, Otuo S. (2021). Linking balanced scorecard to organizational performance in the telecommunication industry in Ghana. **Journal of Business and Retail Management Research**, 15(3), 84-98.

- Yousef, Darwish A. (2021). Organizational commitment, job satisfaction and attitudes toward organizational change: A study in the local government. **International Journal of Public Administration**, 44(4), 278-288.

## قائمة الاستقصاء

م	العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
<b>المتغير المستقل (الرشاقة التنظيمية)</b>						
<b>البُعد المالي</b>						
1	تحرص إدارة المستشفى على توجيه مواردها المالية في خدمة أنشطتها الأساسية.	5	4	3	2	1
2	تعمل إدارة المستشفى على تنويع مصادر التمويل.	5	4	3	2	1
3	تعمل إدارة المستشفى على تفعيل البرامج الاقتصادية لتوفير الموارد المالية.	5	4	3	2	1
4	تهتم إدارة المستشفى بتطبيق مراكز التكلفة على قطاعات العمل بها.	5	4	3	2	1
5	تقوم إدارة المستشفى بتحديد الأهداف المالية المراد تحقيقها مسبقاً ومقارنة الربح بالتكلفة بالتشاور مع العاملين	5	4	3	2	1
6	تهتم إدارة المستشفى بالتوسع في استثماراتها لتحسين مستوى الخدمات الصحية.	5	4	3	2	1
7	تعمل إدارة المستشفى على مراجعة جوانب الإنفاق والعوائد بصفة دورية.	5	4	3	2	1
8	تحرص إدارة المستشفى على ترشيد إنفاق مواردها المالية.	5	4	3	2	1
<b>بُعد العملاء</b>						
9	تهتم إدارة المستشفى بتقدير ظروف المرضى.	5	4	3	2	1
10	تعمل إدارة المستشفى بشكل مستمر على تعديل إجراءات العمل بهدف تحسين الخدمات المقدمة.	5	4	3	2	1
11	تقوم إدارة المستشفى بمشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات الإدارية لتحسين الخدمات الصحية للمرضى.	5	4	3	2	1
12	تهتم إدارة المستشفى بمقترحات وشكاوى المرضى.	5	4	3	2	1
13	تحرص المستشفى على إجراء استقصاء يسمح بقياس مستوى رضا المرضى وأسره عن	5	4	3	2	1

(دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المنظمات العامة) د.مصطفى شديد

م	العبرة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
	الأداء وجودة الخدمة.					
14	تحرص إدارة المستشفى على توسيع نطاق الاستفادة من الخدمات الصحية المقدمة من خلالها.	5	4	3	2	1
15	تعمل إدارة المستشفى على تعزيز الثقة بين العاملين والمرضى وأسرههم	5	4	3	2	1
16	تعمل إدارة المستشفى على حل مشكلات المرضى وتجنب عدم تكرارها	5	4	3	2	1
	<b>بُعد العمليات الداخلية</b>					
17	تعمل إدارة المستشفى على تطوير أنظمة الأعمال الإدارية واستخدام تقنية المعلومات.	5	4	3	2	1
18	تعمل إدارة المستشفى على تحليل العمليات الداخلية لتحديد مدى مساهمة كل منها في تحقيق قيمة مضافة.	5	4	3	2	1
19	تحرص المستشفى على تصميم الوظائف الإدارية بما يتوافق مع طبيعة عملها.	5	4	3	2	1
20	تقوم إدارة المستشفى بمقارنة زمن تقديم الخدمة للمرضى بالمستشفيات المتشابهة.	5	4	3	2	1
21	تقوم إدارة المستشفى بمقارنة جودة تقديم الخدمة للمرضى بالمستشفيات المتشابهة.	5	4	3	2	1
22	تتكامل الأعمال داخل المستشفى بشكل يؤدي إلى تقديم الخدمة الطبية بشكل متميز.	5	4	3	2	1
23	تسعى إدارة المستشفى بشكل مستمر إلى إعادة تطوير مهارات العاملين.	5	4	3	2	1
24	تحرص إدارة المستشفى على تخفيض معدل دوران العاملين بها.	5	4	3	2	1
	<b>بُعد التعلم والنمو</b>					
25	تحرص إدارة المستشفى على تقديم دورات تدريبية متقدمة بهدف تنمية معارف ومهارات العاملين باستمرار.	5	4	3	2	1
26	تهتم إدارة المستشفى بتعزيز قيم الإبداع والابتكار لدى جميع العاملين للقيام بالتطوير والتحسين المستمر.	5	4	3	2	1

(دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المنظمات العامة) د. مصطفى شديد

م	العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
27	تعمل إدارة المستشفى على تطبيق حلقات الجودة وخلق روح الفريق والعمل الجماعي لدى العاملين بها.	5	4	3	2	1
28	تحرص إدارة المستشفى على مواكبة الأساليب التكنولوجية الحديثة في أنظمة العمل.	5	4	3	2	1
29	تعمل إدارة المستشفى على استقطاب نوى الكفاءات العالية.	5	4	3	2	1
30	تعمل إدارة المستشفى على استخدام أساليب قياس الأداء في تحديد كفاءات العاملين بها.	5	4	3	2	1
31	تهتم إدارة المستشفى بتتمية مهارات العاملين بها.	5	4	3	2	1
32	تتبنى إدارة المستشفى البحوث والتجارب التي تطور طرق وأساليب العلاج وتقديم الخدمات الصحية.	5	4	3	2	1
<b>المتغير التابع (الالتزام التنظيمي)</b>						
33	يتوافر لدى العاملين بالمستشفى الولاء للمكان الذي يعملون فيه.	5	4	3	2	1
34	يعتبر العاملون بالمستشفى مشكلات العمل هي جزء من مشاكلهم الشخصية.	5	4	3	2	1
35	يعتز العاملون بالمستشفى بالتواجد ضمن فريق العمل بها.	5	4	3	2	1
36	يحصل العاملون بالمستشفى على المرتبة الوظيفية المتميزة.	5	4	3	2	1
37	يشترك العاملون بالمستشفى في لجان تقديم المقترحات لصالح العمل.	5	4	3	2	1
38	يتقبل العاملون بالمستشفى أي وظيفة يكلفون بها حرصاً على مصلحة المكان.	5	4	3	2	1
39	يتوافر لدى العاملين بالمستشفى الاستقرار النفسي لتواجدهم داخل العمل.	5	4	3	2	1
40	يحرص العاملون بالمستشفى على الاستمرار طوال حياتهم الوظيفية بالمستشفى.	5	4	3	2	1
41	يفتخر العاملون بالمستشفى بالتحدث عن مكان عملهم أمام الآخرين.	5	4	3	2	1

(دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المنظمات العامة) د. مصطفى شديد



م	العبرة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
42	يشعر العاملون بالمستشفى بالتوافق بين قيمهم الشخصية والقيم السائدة داخل المستشفى.	5	4	3	2	1
43	يتيح مجال العمل بالمستشفى مشاركة العاملين بشكل عام.	5	4	3	2	1
44	يتوافر لدى العاملين بالمستشفى تصور لمستقبلهم الوظيفي.	5	4	3	2	1
45	تعمل إدارة المستشفى على نشر روح التعاون بين العاملين بها.	5	4	3	2	1
46	تهتم إدارة المستشفى بتوفير عوامل الراحة والاستقرار للعاملين بها.	5	4	3	2	1