

"دراسة العلاقة النظرية بين بطاقة الأداء المتوازن وتعزيز أداء العاملين من خلال الدعم التنظيمي"

(بحث مستل من رسالة الدكتوراة)

إعداد الباحثة:

بدرية دخيل ماطر الحربي

طالبة دكتوراة- كلية الاقتصاد- جامعة الملك خالد

إشراف:

د. محمد سعد عبود بن محيا

دكتور – جامعة الملك خالد

أ.د. فخري عبد السلام عيساوي

أستاذ دكتور – جامعة الملك خالد

2025- 1446

ملخص البحث:

هدفت الدراسة إلى دراسة طبيعة العلاقة النظرية بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن واداء العاملين من خلال الدعم التنظيمي. استخدمت الدراسة نظريتي التبادل الاجتماعي وأصحاب المصلحة لتفسير العلاقة النظرية بين المتغيرات. وقد أظهرت النتائج أن بطاقة الأداء المتوازن ترتبط بشكل نظري بأداء العاملين والدعم التنظيمي حيث تحقق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات وتوائم بين توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة فيها بطريقة متوازنة، وذلك من خلال تقديم موارد "مالية وغير مالية" للعاملين لديها ومن خلال الدعم التنظيمي بمشاركة في اتخاذ القرارات وشعورهم بالمعاملة العادلة يعزز ذلك من أدائهم حيث يشعرون بالالتزام تجاه منظماتهم لمبادلة منظماتهم المعاملة الحسنة التي يتلقونها بأداء يخدم تحقيق أهدافها الاستراتيجية. بالإضافة إلى ذلك تلعب نظرية أصحاب المصلحة دوراً أساسياً في تحديد الاستراتيجيات المناسبة ووضع الأهداف الاستراتيجية وتحديد الموارد الصحيحة التي سيتم مبادلتها من خلال نظرية التبادل الاجتماعي بأداء العاملين لمهامهم بأفضل الطرق. كذلك كيف يساهم هؤلاء العاملين داخل المنظمات الصحية ليس فقط في تحقيق احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة بل في تقديمها في جودة عالية حيث لا يوجد مجال للخطأ. كما أنه هناك تلائم بين نظرية التبادل الاجتماعي، ونظرية أصحاب المصلحة في تفسير العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وتعزيز أداء العاملين من خلال الدعم التنظيمي كنتيجة لمبادلة الموارد التي تقدمها المنظمة من خلال بطاقة الأداء المتوازن بتعزيز أداء العاملين لمحاولة الأخذ في الاعتبار توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة المعنيين فيما يخدم الهدف الأسمى في القطاع الصحي وهو الحفاظ على صحة المجتمع ورفع جودة الحياة. وأوصت الدراسة بأهمية معرفة أهمية بطاقة الأداء المتوازن وفهم العلاقات النظرية بينها وبين متغيرات الدراسة في القطاع الصحي محل الاهتمام للاستفادة من تطبيقها بشكل صحيح. كذلك ضرورة فهم العلاقات والمنافع المتبادلة بين أصحاب المصلحة في القطاع الصحي بشكل يحقق لها الأهداف المنشودة.

الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن – أداء العاملين – الدعم التنظيمي – القطاع الصحي السعودي.

المقدمة:

يعد العنصر البشري مورداً مهماً وركيزة أساسية للمنظمات حيث على الرغم من تنوع مواردها تصب المنظمات جهودها في المورد البشري لتحقيق التقدم في أدائه وذلك من خلال توجيه الجهود في تنمية قدراته بشكل إيجابي (القعقاي، ٢٠١٧). وحيث أن أهمية المورد البشري أصبحت واضحة للمنظمات بشكل كبير، زاد إدراك المنظمات لذلك، وذلك من خلال دراسة ومعرفة المفاهيم التي تعمل على زيادة قدرات هذا المورد (جالب وآخرون، ٢٠١٦). من أهم هذه المفاهيم أداء العاملين الذي يمثل جزء هام في أداء المنظمات حيث يعد من الأنشطة المهمة التي تعكس أهداف المنظمة والوسائل اللازمة لتحقيق تلك الأهداف. وقد سعت كل القطاعات بكافة أنواعها للبحث عن أساليب ونماذج جديدة وأدوات تمكنها من توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق أهدافها أحد هذه الأدوات المهمة "بطاقة الأداء المتوازن".

ظهرت بطاقة الأداء المتوازن على يد Kaplan & Norton's عام ١٩٩٢ كأداة اعتمدت على معايير وابعاد تمثلت في بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو والتي لا تقل أهمية عن البعد المالي، سمحت هذه الأبعاد للإدارة العليا بالحصول على نظرة شاملة لأداء المنظمة والعاملين فيها. وقد ركزت هذه الأداة على أن المعايير (المالية وغير المالية) هي جزء لا يتجزأ من نظام معلومات المنظمة من مسؤولي الإدارة التنفيذيين وحتى موظفي الخط الأول (Kaplan & Norton's، ١٩٩٦).

الجدير بالذكر أن بطاقة الأداء المتوازن منذ ظهورها لاقت رواجاً وانتشاراً واسعاً تبنت العديد من المنظمات الربحية وغير الربحية تطبيقها، كما نجد ان كثير من الدراسات تناولت تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مختلف المنظمات. وحيث أن المستشفيات قطاعاً خدمياً يتأثر بالتطورات المستمرة، يصعب الاعتماد فقط على المقاييس المالية بل لابد من توفر مقاييس تشمل أبعاد أخرى تتعلق بـ "رضا المرضى وجودة الخدمة المقدمة لهم، والعاملين والبرامج التدريبية التي يحصلون عليها، ومدى مساهمة المستشفى في خدمة المجتمع والبيئة" (سويلم وآخرون، ٢٠٢٠).

بالإضافة إلى ذلك يعتبر الدعم التنظيمي من أهم الطرق المستخدمة حيث أثبتت العديد من الدراسات أن أهميته تظهر من خلال دوره في الحفاظ على استمرارية نشاط المنظمة، كما أنه يساهم في ضمان نجاح وتفوق المنظمة عن نظيرها من المنافسين وذلك من خلال تبني وتطبيق أسس العدالة التنظيمية، بالإضافة لتقديم الحوافز للعاملين بكافة أنواعها معنوية أو مادية، كذلك زرع الثقة في نفوس العاملين لديها. بالتالي للدعم التنظيمي أثر مهم في تحقيق الاستقرار الوظيفي وزيادة رضى العاملين والتزامهم في أداء أعمالهم (شاهين، ٢٠٠٢) وهذا ما يؤدي لتعزيز وتحسين أداء العاملين.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

بالرجوع للدراسات السابقة من الممكن ملاحظة شبه اجماع على أن بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة تساهم في التأثير على الأداء للمنظمات بشكل عام. وعلى الرغم من أنه لا اختلاف على أهميتها وفوائد تطبيقها، إلا أنه من خلال البحث الدقيق على محركات البحث العلمي الشهيرة، وأيضاً عبر استكشاف أبرز منصات دور النشر العالمية المعروفة في مجال البحث العلمي مثل: (Emerald، Springer، John Wiley & Sons، ProQuest، Taylor & Francis، ASQ) عرف عن بطاقة الأداء المتوازن بأنها بطاقة تطبيقية تمت دراسة أثر تطبيقها في أغلب الأبحاث دون الاستناد إلى نظرية علمية تفسر أثرها. وحيث أن القطاع الصحي "محل الاهتمام" هو قطاع انساني صرف يبقى التساؤل في دراسة طبيعة العلاقة النظرية بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن واداء العاملين من خلال الدعم التنظيمي.

جاءت هذه الدراسة لمعالجة الفجوة في دراسة العلاقة النظرية باستخدام نظريتي التبادل الاجتماعي وأصحاب المصلحة. ويمكن صياغة مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيسي التالي:

ما هي طبيعة العلاقة النظرية بين بطاقة الأداء المتوازن وتعزيز اداء العاملين من خلال الدعم التنظيمي؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى تحقيق الهدف التالي:

دراسة طبيعة العلاقة النظرية بين بطاقة الأداء المتوازن واداء العاملين من خلال الدعم التنظيمي.

أهمية الدراسة:

١- الأهمية النظرية:

شاع عن بطاقة الأداء المتوازن أنها بطاقة تطبيقية عملية ولم تخضع للدراسة النظرية باستخدام نظريات علمية في اغلب الدراسات السابقة. وحيث أن بطاقة الأداء المتوازن تحتاج إلى دراسة باستخدام نظرية اجتماعية وبحكم طبيعة مجتمع الدراسة "القطاع الصحي" بأنه قطاع اجتماعي انساني صرف يهدف لتقديم خدمات صحية للحفاظ على صحة المجتمع ورفع جودة الحياة ومعدل اعمار المرضى، أدركت الباحثة مدى أهمية استخدام النظريات العلمية لتفسير علاقة أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على أداء العاملين من خلال الدعم التنظيمي . وقد تم اختيار نظريتي التبادل الاجتماعي وأصحاب المصلحة وهما من أشهر نظريات الإدارة وتحديداً الموارد البشرية واللاتي سوف تساهما في شرح العلاقة بين متغيرات الدراسة حيث تكمل احدهما الأخرى في ذلك . وبذلك يعتبر هذا البحث إضافة علمية لسد الفجوة البحثية الناتجة عن قلة الدراسات التي درست متغيرات الدراسة بطريقة علمية باستخدام نظريات علمية.

٢- الأهمية العلمية:

تقدم فائدة علمية، أكاديمية بما يتوقع أن تضفيه نتائجها إلى المعرفة، وزيادة في أدبيات البحث العلمي والوصول إلى إطار نظري لبناء أساس متين للعلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن واداء العاملين من خلال الدعم التنظيمي، وتكمن أهمية هذه الدراسة العلمية أيضا في أنها تقوم بالمساهمة في زيادة الإثراء المعرفي بالحقول الدراسية المتعلقة ببطاقة الأداء المتوازن واداء العاملين من خلال الدعم التنظيمي لما قد تشكله نتائج هذه الدراسة من حافز قوي للقيام بدراسات مكتملة لها.

٣- الأهمية العملية:

من المتوقع أن تساعد نتائج الدراسة المهتمين والمعنيين بالأمر في الدولة والجهات المتخصصة في القطاع الصحي في التزود ببعض النتائج والتوصيات التي قد تثري رغباتهم مما يساعدهم لاتخاذ القرار المناسب، كما أن الإجابة على سؤال الدراسة السابق المشار إليه ضمن مشكلة الدراسة سوف يساعد من الناحية العملية في التعرف على العلاقة النظرية بين بطاقة الأداء المتوازن واداء العاملين من خلال الدعم التنظيمي، أيضاً تتبع أهمية الدراسة من قلة الدراسات التي تناولت العلاقة النظرية بين بطاقة الأداء المتوازن واداء العاملين من خلال الدعم التنظيمي.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: دراسة العلاقة النظرية بين بطاقة الأداء المتوازن واداء العاملين من خلال الدعم التنظيمي.
- الحدود المكانية: القطاع الصحي السعودي.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة خلال عام 2025م – 1446هـ.

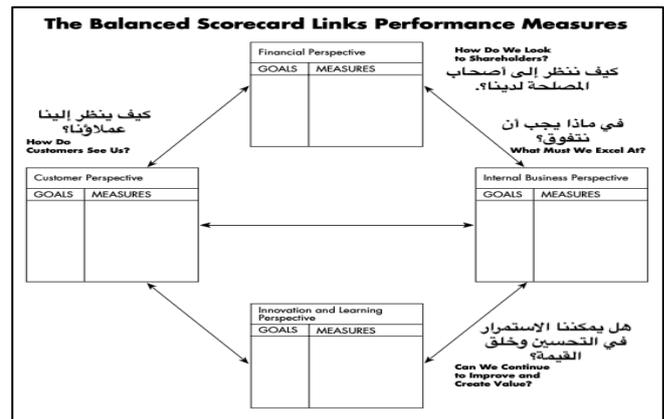
الإطار المفاهيمي:

في هذا الجزء من الدراسة يتم تناول الإطار المفاهيمي والادبيات السابقة فيما يتعلق ببطاقة الأداء المتوازن واداء العاملين والدعم التنظيمي، وكل ما يتعلق بهذه المفاهيم.

بطاقة الأداء المتوازن:

ابتكر Kaplan & Norton (1992) أداة لقياس الأداء تسمى بطاقة الأداء المتوازن والتي تترجم الاستراتيجية إلى عمل (Kaplan & Norton, 1992) (Kaplan & Norton, 1996). وقد أنشئت هذه البطاقة على يد Kaplan & Norton في مقالتهما التي تم نشرها في عام ١٩٩٢ بمجلة Harvard Business Review. استند المقال إلى مشروع بحثي متعدد الشركات لدراسة قياس الأداء في الشركات التي لعبت أصولها غير الملموسة دورًا مركزيًا في خلق القيمة (Nolan Norton Institute, 1991).

تقيس بطاقة الأداء المتوازن أداء الشركة من خلال أربعة وجهات نظر مختلفة: ١- كيف ينظر إلينا عملاؤنا؟ ٢- في ماذا يجب أن نتفوق؟ ٣- هل يمكننا الاستمرار في التحسين وخلق القيمة؟ ٤- كيف ننظر إلى أصحاب المصلحة لدينا؟ (Kaplan & Norton, 1992). يوضح الشكل (١) أن بطاقة الأداء المتوازن تحتفظ بالمقاييس المالية باعتبارها مقاييس النتائج النهائية لنجاح الشركة، ولكنها تكملها بمقاييس من ثلاث وجهات نظر إضافية - العميل، والعملية الداخلية، والتعلم والنمو - التي اقترحتها Kaplan & Norton كمحركات لخلق قيمة طويلة الأجل للمساهمين.



الشكل (١) المصدر: (Kaplan & Norton, 1992)

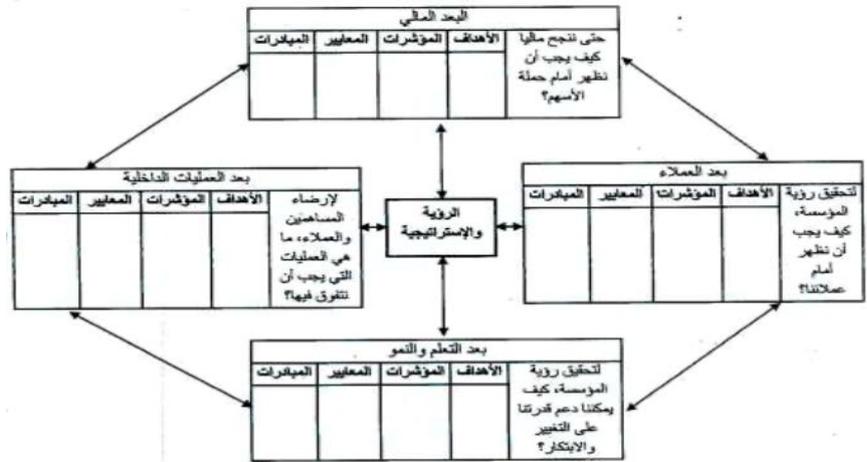
والجدير بالذكر أنه منذ أن قدم Kaplan & Norton بطاقة الأداء المتوازن في مقالتهما التي تم نشرها في عام ١٩٩٢ بمجلة Harvard Business Review كنظام قياس للأداء يعمل على توفير عدد من التدابير التي تسمح لكبار المديرين برؤية سريعة وشاملة للأعمال (Broccardo, 2015)، أصبحت بطاقة الأداء المتوازن من أكثر الأدوات الإدارية الحديثة التي تم مناقشتها وتبنيها بشكل كبير خلال الثلاثين عاماً التي مضت، وقد صممت بشكل يزود المديرين التنفيذيين بالمعلومات عن تشغيل المنظمة الداخلي التقدم لتحقيق أهدافها الاستراتيجية في الوقت المناسب الذي يمكنهم من تحديد المشكلة وإجراء التعديل في وقت مبكر (Kaufman, Barry, 2021). (Wilkinson, and Gomez, 2021).

ارتكزت بطاقة الأداء المتوازن على اعتبار المعايير المالية وغير المالية جزءاً من نظام المعلومات للمنظمة بدايةً من المسؤولين التنفيذيين وانتهاءً بموظفي الخط الأول (Kaplan & Norton, 1996 b). بالإضافة إلى ذلك، أدى تقديم بطاقة الأداء المتوازن كنهج يقيس الأداء لمساعدة المنظمات لتتغلب على نقطت ضعفها، كما أنه وفر لها آلية لمراقبة الأنشطة التي تقوم على المعرفة (Wake, 2015).

قام Kaplan & Norton بتطوير بطاقة الأداء المتوازن في عام ١٩٩٢. وقد ذكر Johnson and Kaplan بطاقة الأداء المتوازن لأول مرة في كتاب بعنوان "Correlation Loss" في عام ١٩٨٧. منذ ذلك الوقت تم تطوير مفهوم بطاقة الأداء المتوازن على يد العديد من الباحثين.

عرف (Kaplan & Norton, 1992) بطاقة الأداء المتوازن بأنها "بطاقة تسجيل ذات أربعة محاور هي المحور المالي، العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو، تقدم بصورة متوازنة عن الأداء التشغيلي فضلاً عن قيادة أداء المنظمة للمستقبل". كما عرفها (Voelker et al., 2001) (Valmohammadi & Sofiyabadi, 2015) بأنها نظام قياس أداء مخصص يتجاوز المحاسبة التقليدية ويستند إلى استراتيجية المنظمة. تهدف بطاقة الأداء المتوازن إلى ربط الأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل بالإجراءات قصيرة الأجل في المنظمة". بالإضافة إلى ذلك عرفها (عبد الوهاب، ٢٠١٧) بأنها "أداة أو أسلوب لتقييم الأداء، في إطار رسالة المؤسسة وأهدافها، وفي ضوء مؤشرات أداء محددة، تعبر عن النواتج والمخرجات التي يجب تحقيقها وفق أربعة أبعاد، تتضمن: المستفيدين، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو، والمنظور المالي". نلاحظ أن التعريفات السابقة تشترك بكون بطاقة الأداء المتوازن نظام يقيس الأداء بشكل شامل من منظور استراتيجي يترجم الاستراتيجية لأهداف ومقاييس ومبادرات واضحة وقيم مستهدفة محددة.

تتقسم بطاقة الأداء المتوازن حسب Kaplan & Norton إلى أربع أبعاد: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو متفاعلة ومتكاملة فيما بينها بعلاقات تفسر بالسبب والنتيجة بهدف تحقيق رؤية واستراتيجية المنظمة كما هو موضح بالشكل (٢):



الشكل (٢) أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، المصدر: (Kaplan & Norton, 1996) ترجمة (حسين، ٢٠١٩)

تعرف الدراسة بطاقة الأداء المتوازن اجرائيا بأنها نظام تخطيط وإدارة استراتيجي يستخدم لمواءمة أنشطة الأعمال مع رؤية واستراتيجية المنظمة من خلال عدة أبعاد مالية وغير مالية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وتحسين الأداء وذلك من خلال توجيه وتعزيز أداء العاملين وسلوكهم.

أداء العاملين:

أولى الفكر الإداري التنظيمي الحديث اهتماماً كبيراً لموضوع أداء العاملين، نظراً لدوره الحيوي في تعزيز كفاءة المنظمات وقدرتها على تحقيق رؤاها وأهدافها المرجوة. ولا تزال المنظمات بكافة أنواعها تواجه مشاكل في مستوى الأداء للعاملين لديها وإدارة هذا المورد البشري بشكل يساهم في نجاحها وهذا ما دفعها للانتباه لأداء العاملين والتعرف على الأساليب المتنوعة لقياسه وتقييمه ومعالجة أوجه القصور ان وجدت في سبيل تفعيل المورد البشري لديها بشكل يحقق نجاحها (جواد؛ البدارين، ٢٠١١).

يلعب أداء العاملين "الأداء الوظيفي" دوراً محورياً في تحديد أداء المنظمات لذلك لقي اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين. وهناك العديد من المحاولات لتعريف أداء العاملين من قبل الباحثين، فمنهم من ربط المفهوم بسلوك الموظف في المنظمة والبعض الآخر ربطه بالإنتاجية كما ان بعضهم يصفه بأنه يعكس مدى نجاح وفشل تحقيق الأهداف (ناصر، ٢٠٠٤). والجدير بالذكر أن Tomass Gilbert (1974) أشار إلى أنه "لا يجوز أن نخلط بين السلوك والانجاز والأداء حيث أن السلوك هو ما يقوم به الافراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، والإنجاز هو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل أي نتاج العمل، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والانجاز أي أنه مجموع السلوك والنتائج معاً".

أشار كلا من (Sturman, 2007) (بلال، ٢٠١٠) (Tabiu & Nura, 2013) بأن أداء العاملين يعبر عن مجموعة من النتائج السلوكية التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، مع الأخذ بعين الاعتبار أداء مهام محددة باستخدام الموارد المتاحة، مع الاهتمام أيضاً ببعض المتغيرات الأخرى؛ مثل النجاح في الحفاظ على علاقات جيدة داخل المنظمة، والتسرب الوظيفي، وإساءة استخدام الموارد، وغيرها من السلوكيات الخطيرة في مكان العمل.

من جهة أخرى يرى كل من (ناصر، ٢٠٠٤) (Tinofirei, 2011) (Shahzad, et al., 2013) أن أداء العاملين عبارة عن إنجاز الفرد لمهمة محددة توكل إليه بالاتفاق مع صاحب العمل على أكمل وجه وفقاً لظروف بيئة العمل، ورغبة الفرد وقدرته على أداء تلك المهام "في ضوء مجموعة من المعايير، منها: الدقة، التكلفة، الوقت، الفعالية، الكفاءة".

اما كلا من (ضامن، ٢٠٠٤) (ناصر، ٢٠١٠) (Maharani et al., 2013) (Suliman & Majid, 2013) عرفوا أداء العامل بأنه كمية وجودة الناتج للعمل المحقق خلال قيام العامل بواجباته ومسؤولياته بالإضافة لوجود ثلاث مكونات أساسية للأداء "الكمية والفترة الزمنية والجودة".

يتمتع أداء العاملين بمكانه خاصة داخل أي منظمة لأنه يعبر عن النتيجة النهائية لنتائج أنشطتها على المستويين الفردي والتنظيمي. كما أن المنظمات التي تتميز بأداء العاملين تكون مستقرة وقادرة على الاستدامة. بالإضافة إلى ذلك تهتم إدارة المنظمات وقيادتها بمستوى الأداء لديها حيث أنه لا يعبر عن دوافع وقدرات المرؤوسين فقط بل دوافع وقدرات القادة أيضاً (الشريف، ٢٠٠٤).

يعتبر أداء المنظمات مفهوماً حيوياً وهاماً في سياق الأعمال، حيث يعكس الوضع للمنظمات والعاملين فيها، بمعنى "هو التفاعل بين السلوك والانجاز انتاج مخرجات ذات قيمة تساعد على بقاء المنظمة وعاملها ضمن البيئة التنافسية في سوق العمل (Jery & Souai, 2014). لذلك يهتم المسؤولون في إدارة المنظمات بشكل كبير بأداء العاملين لديهم حين لا يعتبر الأداء انعكاساً لقدرات العامل ودافعيته فقط بل هو انعكاس لأداء المنظمة ككل وقدرتها على تحقيق أهدافها.

الدعم التنظيمي:

في سبيل التكيف مع التغيرات المتسارعة العالمية والمحلية تسعى المنظمات لمواجهة هذه التحديات بالاعتماد على المورد البشري، ولا يشارك هذا المورد بشكل بناء في تحقيق الأهداف للمنظمة الا بشعوره بدعم المنظمة له وبذلك يبادل هذا الدعم ببذل أقصى جهده في سبيل تحقيق أهدافها (القرالة، ٢٠٠٨).

ظهر هذا المفهوم على Eisenberger&Rhoades عام 2002 وذلك بهدف الإشارة لمدى اهتمام التنظيم برفاهية العاملين والذي يسهم بدوره بشكل إيجابي في صورة الذات لديهم داخل السياق التنظيمي (Eisenberger,2002&Rhoades).

الجدير بالذكر أن مفهوم الدعم التنظيمي انبثق من نظريتي التبادل الاجتماعي والمنفعة المتبادلة حيث فسرت هذه النظريات الدافع الكامن وراء الاتجاهات والسلوكيات المتبادلة بين الفرد والجماعة، ساهم Eisenberger et al (2001) بشكل كبير في تطبيق وتوظيف هاتين النظريتين في تفسير العلاقة بين المنظمة والعاملين فيها ووجد أن العاملين "يبنون إدراكات عامة عن نوايا المنظمة واتجاهاتها نحوهم، ومن بينها المعتقدات العامة التي تتحدث عن مدى تقدير المنظمات التي يعملون بها لإسهاماتهم فيها واهتمامها بمصلحتهم وهذا ما يسمى بالدعم التنظيمي" (Eisenberger et al., 2001).

لاقى مفهوم الدعم التنظيمي اهتمام العديد من الباحثين في مجالي علم النفس والإدارة، حيث تم تناوله بطرق مختلفة كما تم اعتباره بمدى تقدير المنظمة بالعاملين لديها وكيفية مساهمتها برفاهيتهم، مما ينعكس على جهود العاملين في سبيل تحقيق أهداف المنظمة حيث يميل الأفراد داخل المنظمات لتكون علاقات تبادل اجتماعي. ومن هنا نجد العديد من التعريفات للدعم التنظيمي سنستعرض بعضاً منها فيما يلي:

عرف Eisenberger et al (1990) الدعم التنظيمي بأنه " الدرجة التي يدرك فيها الفرد أن المنظمة تهتم به وتضمن مجهوداته ومساهماته وتعنتي به وترعاه، كما أن الموظف يميل إلى تقدير الجهود والمكافآت المقدمة من المنظمة وينظر إلى ذلك بأن المنظمة تقدر مساهمة الموظفين وتهتم برفاهيتهم". كما عرفه عواد (٢٠٠٧) بأنه " تقييم أو خبرة الفرد بشأن النوايا الخيرية أو النوايا غير الخيرية لسياسات التنظيم وإجراءاته ومعايير وأفعاله المؤثرة في العاملين".

وقد عرفه الزعبي والكريديس (٢٠١٢) بأنه " السياسات والإجراءات التنظيمية التي تتبناها الإدارة العليا للمنظمة للتخفيف على العاملين". كما عرفه الشنطي (٢٠١٥) بأنه " إدراك الفرد أن المنظمة تقدر إسهاماته والنتائج المترتبة عن جهده ومدى اهتمامها برفاهيته". وقد ذكر Tremblay & landreville (2015) إلى أن الدعم التنظيمي يشير إلى "درجة إدراك واعتقاد العاملين بأن التنظيم يسهم ويهتم برفاهيتهم".

بالإضافة إلى ذلك عرفه بو خلوة؛ قمو (٢٠١٦) بأنه " جميع أشكال المساعدات المادية والمعنوية التي تمنحها المنظمة بشكل طوعي للعاملين بها، والتي تتمثل في صورة اهتمام المنظمة للعاملين وبزيادة رفاهيتهم وتقديرها لهم، والذي ينعكس بدوره على جهود العاملين لتحقيق أهداف المنظمة". كما يجدر الإشارة إلى أن الدعم التنظيمي يعكس نوع التبادل الاجتماعي الذي يحدث بين الموظف وصاحب العمل (Cropanzano& Mitchell, 2005).

وقد عرف الدلاش (٢٠١٨) الدعم التنظيمي بأنه "حالة إدراكية يشعر فيها الفرد بتقدير منظمته له، وينتج عنها حالة نفسية إيجابية تجاه المنظمة".

من المهم معرفة أن نظرية الدعم التنظيمي تفترض وجود علاقة تبادلية تشاركية بين المنظمة والعاملين بها. بالتالي لابد من تفاعل وتأثر معتقدات العاملين بمدى تقدير المنظمة للإسهامات التي يقومون بها بالإضافة للعناية برفاهيتهم ويتضمن ذلك الجوانب المادية والشخصية على حد سواء. إن إدراك هذا الدعم التنظيمي من قبل العاملين في المنظمة يظهر التزامهم النفسي تجاه منظماتهم وبالتالي المساعدة في تحقيق أهداف المنظمة التي تسعى لها حيث يجب عليهم الوفاء بالدين من خلال الالتزام الوجداني من قبلهم وبذل الجهد المطلوب (Erdogan & Enders, ٢٠٠٧). ومن هذا المنطلق يؤدي شعور العاملين بمستوى دعم عالٍ بمختلف الاحتياجات سواءً كانت مادية، اجتماعية وعاطفية، معدات وتكنولوجيا على تحقيق مستوى عالٍ من الأداء كماً ونوعاً (Hochwarter et al., ٢٠٠٦، Witt & Carlson ٢٠٠٦).

العلاقة النظرية بين بطاقة الأداء المتوازن وأداء العاملين من خلال الدعم التنظيمي:

يحتوي هذا الجزء على العلاقة النظرية بين بطاقة الأداء المتوازن وأداء العاملين من خلال الدعم التنظيمي. وهذا يسلط الضوء على الإجابة عن أسئلة جوهرية تتضمن: هل توجد علاقة فعلية بين بطاقة الأداء المتوازن وأداء العاملين من خلال الدعم التنظيمي؟ إذا كانت الإجابة على السؤال السابق ب "نعم" فما هي طبيعتها (موجبة ام سالبة)؟ إلى أي مدى يمكن لبطاقة الأداء المتوازن أن تساهم في تعزيز أداء العاملين من خلال الدعم التنظيمي؟

الخلفية النظرية:

تم استخدام العديد من نظريات الاعمال لدراسة بطاقة الأداء المتوازن على سبيل المثال استخدمت نظرية الطوارئ في دراسة (Mintzberg, 1994) لتفسير العوامل المؤثرة على أداء المنظمة. كذلك استناداً إلى نظرية الطوارئ ومنهجية بطاقة الأداء المتوازن، قدم (Zuriekat, 2005) نموذجاً بحثياً يوضح العوامل المؤثرة على أداء المنظمة وفقاً لجوانب بطاقة الأداء المتوازن. كذلك استخدم (Rahayu et al., 2023) نظرية الوكالة Agency relationship لتفسير العلاقة بين ابعاد بطاقة الأداء المتوازن وتحليل الأداء. كما استخدم (Flak & Dertz (2005) نظرية أصحاب المصلحة لتوضيح أن نظرية أصحاب المصلحة تحتوي على عناصر مناسبة بشكل خاص لحل تحديات التعقيد التي يواجهها مديرو القطاع العام. ولإثبات أن نظرية أصحاب المصلحة يمكن أن تكمل بطاقة الأداء المتوازن من خلال توفير تركيز أكثر وضوحاً على أصحاب المصلحة.

بالإضافة إلى ذلك، استخدمت دراسة (KIRUKMET, 2018) أربعة نظريات: نظرية الوكالة، ونظرية أصحاب المصلحة، ونظرية الحدث العاطفي، ونظرية الإدارة لتفسير العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وأداء العاملين. كذلك دراسة (Mumbi, 2015) استخدمت نظرية الدور ونظرية الهوية في تفسير العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وأداء العاملين.

وعلى الرغم من وجود العديد من النظريات الإدارية والاقتصادية التي قد تشكل مرجعية معرفية لتوضيح أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على أداء العاملين من خلال الدعم التنظيمي، ومع الأخذ في الاعتبار طبيعة القطاع الصحي "مجتمع الدراسة الحالي" والذي يتميز بكونه بيئة معقدة يواجه مجموعات متنوعة من أصحاب المصلحة بمختلف الأهداف والتي قد تكون غامضة، وحيث أن

اغلب هذه النظريات تتناسب مع القطاعات الربحية تم اختيار النظريات التي تتناسب مع طبيعة هذا القطاع حيث تنظر للجانب الاجتماعي الإنساني الصرف وهو ما يحتاجه القطاع الصحي. وهذه النظريات هي:

- نظرية التبادل الاجتماعي

- نظرية أصحاب المصلحة

وقد تم اختيار هذه النظريتين لعدة أسباب وهي:

- شاع عن بطاقة الأداء المتوازن أنها ممارسة تطبيقية عملية أكثر من كونها علمية لذلك فهي تحتاج إلى نظريات علمية تفسر أثر تطبيقها.
 - العلاقة بين متغيرات الدراسة ليست مادية وإنما اجتماعية تبادلية حيث يرتبط العاملين بعلاقات معنوية مع منظماتهم.
 - طبيعة القطاع الصحي يحتاج لنظرية اجتماعية تنظر للجانب الاجتماعي الإنساني الصرف.
 - نظرية التبادل الاجتماعي ونظرية أصحاب المصلحة من نظريات علم الموارد البشرية التي لاقت شيوعاً واستخداماً واسعاً وهي من النظريات المهمة.
 - لم يتم دمج نظرية التبادل الاجتماعي ونظرية أصحاب المصلحة لتفسير العلاقة بين المتغيرات في نموذج بحثي مشابهة لنموذج هذه الدراسة.
- سنستعرض فيما يلي هاتين النظريتين.

نظرية التبادل الاجتماعي:

نظرية التبادل الاجتماعي هي نظرية طورها علماء النفس John and Harold عام 1959م، وعلماء الاجتماع مثل George عام 1961م و Emerson عام 1962م و Blau عام 1964م، بناء على هذه النظرية يتم الدخول في علاقات متبادلة مع اشخاص آخرين للحصول على شيء ما (الامل، 2020) وهي نظرية اجتماعية نفسية ورؤية اجتماعية تفسر التغير والاستقرار الاجتماعي كعملية تفاوضية بين الأطراف المختلفة وتطرح فكرة ان العلاقات الإنسانية تنشأ من حسابات غير موضوعية للتكلفة والمنفعة ومن مقارنة البدائل. وترجع جذور نظرية التبادل الاجتماعي إلى الاقتصاد وعلم النفس وعلم الاجتماع، وكثيراً ما تستخدم اليوم في عالم الأعمال (رفو، 2021).

في هذا السياق تعتبر نظرية التبادل الاجتماعي أن التفاعلات والتبادلات البشرية نوعاً من السلوك الاجتماعي القائم على النتائج. والمفهوم الأساسي لنظرية التبادل الاجتماعي هو التكلفة والمكافآت. ما يعني أن مقارنات التكلفة والمكافأة تقود القرارات والسلوك البشري. والتكاليف هي ما سيتم بذله أو تحمله نتيجة للقرار، مثل الوقت والمال والجهد. والمكافآت هي النتائج الإيجابية للتبادلات الاجتماعية. لذلك، فإن الفكرة المقبولة عموماً هي أن الناس سيطرحون التكاليف من المكافآت من أجل حساب القيمة (سلامة، 2021).

طورت نظرية التبادل الاجتماعي من قبل Blau والتي فسرت التبادل الاجتماعي في المجتمع وسلوك الافراد. بالإضافة إلى ذلك شرحت أيضاً كيفية تأثير إسهام العاملين في منظماتهم وتوقعاتهم، وبناءً على النظرية " عندما يؤدي فرد خدمة لفرد آخر، فإنه يتوقع تلقي نفس الخدمة في المستقبل" (Akgunduz et al., 2018).

تتنبأ نظرية التبادل الاجتماعي بأن الشخص قد يتلقى موارد من علاقة ما ويقدمها لشخص مختلف في علاقة أخرى. وعلى وجه التحديد، تكون التبادلات مترابطة بشكل إيجابي إذا تلقى الشخص موارد من تبادل واحد وتقاسمها مع آخرين في تبادل مختلف (Molm et al., 2001).

تفترض نظرية التبادل الاجتماعي لـ (Blau, 1994) أن "العلاقات التبادلية بين طرفين تذهب دائماً إلى ما وراء التبادل الاقتصادي لتضمن التبادل الاجتماعي، وهذا يعني أن النظرة تغيرت من مفهوم (الجهد مقابل الأجر)، إلى فكرة (الجهد مقابل الدعم). ويتجسد الافتراض الجوهري لنظرية الدعم التنظيمي في أن العاملين يقدمون مخرجات عمل إيجابية مقابل الموارد القيمة التي يحصلون عليها (مثل الدعم الاجتماعي-الشعوري) من أصحاب العمل، وتفتقر أيضاً بأن العاملين يبنون اعتقادهم بخصوص مقدار تقييم واهتمام أصحاب العمل بحسن حالهم وبمساهماتهم، وتعمل هذه المنافع المعنوية على تشكيل موقف معين في أذهان العاملين يعرف باسم "الدعم التنظيمي المدرك".

وبناءً على نظرية التبادل الاجتماعي فإن الأفراد عندما يبذلون مجهوداً داخل منظماتهم يتوقعون بالمقابل حصولهم على العائد مستقبلاً كما يستجيبون لعدم وجود الدعم التنظيمي بعدد من السلوكيات والاتجاهات المدمرة (Alisa & Rasdi, 2015).

والجدير بالذكر أن علاقات التبادل الاجتماعي بين العاملين والمنظمة أشارت إلى أن العاملين يبذلون جهداً كبيراً لتحقيق أهداف منظماتهم ليس من أجل الحوافز المادية فقط بل لا تزال العوائد الاجتماعية والعاطفية عاملاً مهماً مؤثراً على مخرجات المنظمة بشكل سلبي أو إيجابي " من خلال تحسين وزيادة المخرجات المرغوبة وتقليل المخرجات غير المرغوبة" (Chiang & Hsieh, 2012). لذا ما يقدم للعاملين من قبل المنظمات من دعم قد يؤدي بدوره لتعزيز أدائهم حيث يعد ذلك شكلاً من أشكال العائد المستقبلي الذي توقعه المنظمات مقابل تقديم الدعم لهم.

نظرية أصحاب المصلحة:

ظهر مفهوم "أصحاب المصلحة" كأول مرة عام 1963 داخل مؤسسة ستانفورد للأبحاث في ملاحظة داخلية عرفت أصحاب المصلحة بأنهم "تلك المجموعة التي لولا دعمها لما عاد للمؤسسة وجود". بعد ذلك قدمت نظرية أصحاب المصلحة على يد Edward Freeman (1984) والتي اعتبر فيها أن إدارة أصحاب المصلحة هو جزء رئيسي حتى تتمكن المنظمات من النجاح المستدام، وذلك حيث الحصول على دعمهم هو ضروري لبقاء ونجاح المنظمة (Reynolds et al., 2006) وقد لقي مفهوم أصحاب المصلحة انتشاراً وقبولاً في الأعمال والأبحاث منذ ذلك الحين.

تقدم نظرية أصحاب المصلحة نهجاً متعدد الأبعاد لقياس أداء المؤسسة. يتم تعريف أصحاب المصلحة على أنهم المجموعات أو الأفراد، داخل المؤسسة أو خارجها، الذين لديهم مصلحة ويتأثرون أو يمكنهم التأثير على أداء المنظمة. تحدد النظرية عمومًا خمس مجموعات من أصحاب المصلحة في الشركة: ثلاثة منهم، المساهمين، العملاء، والمجتمعات، والذين يحددون التوقعات الخارجية لأداء الشركة؛ ويشارك الاثنان الآخران، الموردون والموظفون، مع الشركة في تخطيط وتصميم وتنفيذ وتسليم منتجات الشركة وخدماتها لعملائها (Atkinson et al., 1997).

تفترض نظرية أصحاب المصلحة أنه يجب إدارة المنظمات بطريقة تحقق التوازن بين جميع أصحاب المصلحة دون استثناء، بمعنى عدم اقتصار العمل على تحقيق أهداف المالكين والمساهمين، كل ذلك من أجل خلق قيمة للمنظمة وتعزيز سمعتها والحفاظ على دعمها من الأطراف ذات الصلة. (Reynolds et al., 2006) تهدف هذه النظرية بشكل أساسي الأخذ بعين الاعتبار مصالح جميع الأطراف المعنية وتلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم بشكل متوازن وذلك من أجل بناء وتعزيز علاقات إيجابية دائمة معهم.

ويعتقد علماء الرقابة الإدارية الذين يطبقون نظرية أصحاب المصلحة على قياس الأداء أن "تصميم قياس الأداء يبدأ مع أصحاب المصلحة. (Neely and Adams, 2002) "يبدأ نهج أصحاب المصلحة في قياس الأداء بتحديد أهداف ما تتوقعه كل مجموعة من أصحاب المصلحة من الشركة وكيف تساهم كل مجموعة في نجاح الشركة. بمجرد تحديد، أو حتى العقود الضمنية والصريحة بين أصحاب المصلحة والشركة، تحدد الشركة بعد ذلك استراتيجية لتلبية هذه التوقعات والوفاء بالعقود. وهكذا، في حين أن نهج بطاقة الأداء المتوازن يبدأ بالاستراتيجية ثم يحدد العلاقات المتبادلة والأهداف لمختلف أصحاب المصلحة، فإن نهج أصحاب المصلحة يبدأ بأهداف أصحاب المصلحة، وفي الخطوة الثانية، يحدد استراتيجية لتلبية توقعات المساهمين (Kaplan, 2010).

ونظراً لأن نظرية أصحاب المصلحة توفر نهجاً متعدد الأبعاد لقياس أداء المنظمة (Kaplan, 2010)، فقد استند بعض الباحثين عند دراسة بطاقة الأداء المتوازن في دراساتهم إلى نظرية أصحاب المصلحة (Hubbard, 2009; Hansen and Schaltegger, 2017; Khalid et al., S., 2019).

إن استخدام نظرية أصحاب المصلحة راسخ في أبحاث المحاسبة الاجتماعية والبيئية. (Chiu and Wang, 2015) توضح هذه النظرية بأن مسؤوليات العمل تشمل مصالح المساهمين وأصحاب المصلحة غير المساهمين. (Alniacik et al., 2011) وعليه، تعترف نظرية أصحاب المصلحة بأن الإجراءات التنظيمية تتأثر باختلاف أصحاب المصلحة وأن المنظمات تحاول إدارة مطالب أصحاب المصلحة المتنافسة. (Garvare and Johansson, 2010) ومن منظور نظرية أصحاب المصلحة، يمكن اعتبار أنظمة قياس الأداء الحديثة مثل بطاقة الأداء المتوازن آلية للتعرف بشكل أكثر اكتمالاً على مصالح أصحاب المصلحة في المنظمة (مثل العاملين والمجتمعات والموردين والعملاء والحكومات) حيث حاول Kaplan and Norton (1996a, 1996b) تضمين غالبية أصحاب المصلحة في نموذج بطاقة الأداء المتوازن الخاصة بهم.

في هذا السياق، تعد بطاقة الأداء المتوازن نموذجاً مرناً، يمكن استخدامه لبناء مقاييس أداء شاملة ومتعددة الأبعاد تستوعب توقعات أصحاب المصلحة المختلفين. والجدير بالذكر أن قطاع الرعاية الصحية يتمتع بعلاقة معقدة ومتبادلة مع أصحاب المصلحة، يشمل أصحاب المصلحة في هذا السياق أصحاب المصلحة الداخليين، فضلاً عن أصحاب المصلحة الخارجيين.

وحيث أن القطاع الصحي قطاع اجتماعي انساني صرف تهتم فيه جميع الدول حول العالم تأتي لتوقعات أصحاب المصلحة وتلبية احتياجاتهم أهمية كبيرة في وضع الأهداف الاستراتيجية وكيف يساهم الأفراد داخل المنظمات الصحية ليس فقط في تحقيقها بل في تقديمها في جودة عالية حيث لا يوجد مجال للخطأ. سنستعرض في الجدول التالي توقعات أصحاب المصلحة من المنظمات الصحية.

صاحب المصلحة	توقعات صاحب المصلحة من المنظمة الصحية
الحكومة "المساهمين"	<ul style="list-style-type: none"> - الحفاظ على صحة المجتمع ورفع جودة الحياة ومعدل اعمار المرضى "رؤية ٢٠٣٠" - التزام العامل بمهامه بالدقة والوقت المناسب - سلوك العامل الجيد للتعامل مع المهام الغير مكتوبة بالوصف الوظيفي - تعامل العامل مع الضغوط والتغيرات التي قد تطرأ بحكم طبيعة القطاع الصحي
المرضى "العملاء"	<ul style="list-style-type: none"> - الحصول على خدمات صحية ذات جودة عالية
المجتمع	<ul style="list-style-type: none"> - الحفاظ على الصحة العامة للمجتمع من انتشار الأوبئة والامراض والشعور بالمسؤولية تجاهه
العاملين	<ul style="list-style-type: none"> - تقديم الدعم لفهم مهام الوظيفة - تقديم الدعم للتعامل مع التغيرات والضغوطات - الأمان الوظيفي - اشباع حاجاتهم "كتوفير بيئة عمل ملائمة وتقديم اجر عادل والاحترام ... الخ"

جدول (١): أصحاب المصلحة في المنظمات الصحية وتوقعاتهم

وقد وضحت الأبحاث السابقة بأن بطاقة الأداء المتوازن هي أداة مهمة تساعد مديري المنظمات الصحية العامة على تحقيق مهمتهم التنظيمية وإظهار فعالية المنظمة لأصحاب المصلحة المتعددين (Zelman et al., 2003؛ Behrouzi et al., 2014؛ Gonzalez–Sanchez et al., 2018). وبشكل جماعي، تؤكد مثل هذه الدراسات على أهمية نظرية أصحاب المصلحة في استكشاف أنظمة قياس الأداء في منظمات القطاع العام.

طبيعة العلاقة النظرية بين بطاقة الأداء المتوازن وتعزيز أداء العاملين من خلال الدعم التنظيمي:

تم تعريف بطاقة الأداء المتوازن اجرائياً بأنها "نظام تخطيط وإدارة استراتيجي يستخدم لمواءمة أنشطة الأعمال مع رؤية واستراتيجية المنظمة من خلال عدة أبعاد مالية وغير مالية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وتحسين الأداء وذلك من خلال توجيه وتعزيز أداء العاملين وسلوكهم"، ومن خلال هذا التعريف يمكن ملاحظة أن بطاقة الأداء المتوازن تتصف بأنها أداة استراتيجية تعمل على ترجمة الاستراتيجية وتحقيق أهدافها من خلال:

- ابعاد مالية
- ابعاد غير مالية

تساعد في توجيه وتعزيز أداء العاملين من خلال الدعم التنظيمي. من خلال هذا الجزء سنحاول التركيز على هاتين النقطتين فيما يلي:

كيف يؤثر البعد المالي على تعزيز أداء العاملين من خلال الدعم التنظيمي:

سيتم توضيح العلاقة النظرية من خلال نظريتي التبادل الاجتماعي ونظرية أصحاب المصلحة مع التنكير بأن نظرية أصحاب المصلحة تبدأ بأهداف أصحاب المصلحة ونظرية التبادل الاجتماعي من خلال نهج بطاقة الأداء المتوازن يبدأ بالاستراتيجية ثم يحدد العلاقات المتبادلة والأهداف لمختلف أصحاب المصلحة.

من جانب نظرية أصحاب المصلحة تم استعراض توقعات أصحاب المصلحة في منظمات القطاع الصحي في الجدول (1)، تعتمد هذه النظرية على فكرة أن المستشفى تتأثر بجميع الأطراف المعنية بها "العاملين، المرضى، الحكومة، والمجتمع". ويُعد ضمان مصلحة جميع أصحاب المصلحة عاملاً مهماً في تعزيز وتحسين الأداء العام للمستشفى.

وتجدر الإشارة إلى أن البعد المالي يؤثر بشكل كبير في تعزيز أداء العاملين من خلال نظرية أصحاب المصلحة، حيث يعد البعد المالي مصلحة أساسية يهدف لها العاملين عند العمل في المستشفى. كما يُعد البعد المالي من العوامل الرئيسية التي تحفز العاملين على تحسين أدائهم وزيادة مستويات تفاعلهم ومشاركتهم في بيئة العمل.

ونجد أنه من خلال تقديم تعويضات مالية تنافسية ومزايا مالية للعاملين، يمكن للمستشفى ضمان رضاهم وبالتالي تعزيز أدائهم. ومن خلال الدعم التنظيمي إذا شعر العاملين أن المكافآت المالية التي يحصلون عليها عادلة وتشبع حاجاتهم، يؤدي ذلك إلى شعورهم بالولاء ويعزز التزامهم في العمل، مما ينعكس على أدائهم .

كما أنه وبحكم طبيعة القطاع الصحي أنه قطاع اجتماعي انساني صرف فإن العاملين في هذا القطاع يتولد لديهم شعور بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المرضى مما يؤدي لحرصهم على تقديم الخدمات الصحية بجودة عالية حتى في المهام الغير مكتوبة في الوصف الوظيفي فالطبيعة الإنسانية تجعل العامل في هذا القطاع يتبنى سلوكيات طوعية في سبيل تقديم الخدمة للمريض.

من جانب نظرية التبادل الاجتماعي ودور الدعم التنظيمي، تعتمد نظرية التبادل الاجتماعي على مبدأ أن العلاقات بين الأفراد في بيئة العمل تقوم على تبادل المنفعة. فالعاملون يقدمون أداءً جيداً في العمل مقابل المكافآت المالية والتقدير. إذا شعر العاملون بأنهم يتلقون مقابلًا عادلاً ومتوازناً لما يقدمونه من عمل (مثل الرواتب أو الحوافز أو المكافآت المالية)، يتولد لديهم شعور بالارتباط العاطفي والالتزام وسيبدلون جهداً أكبر لتحسين أدائهم. بمعنى أن العاملين يشعرون بالتزامهم بمبادلة منظماتهم المعاملة الحسنة التي يتلقونها. كما أن مشاركتهم في اتخاذ القرارات وحل المشكلات بشكل إيجابي يعمل على تحفيزهم على انجاز المهام بأفضل الطرق.

والجدير بالذكر أن العاملون بطبيعة الحال لا يتوقعون عوائد ملموسة فقط دائماً، لكنهم يفضلون تبادل خبراتهم أو جهودهم مقابل عوائد غير ملموسة، مثل المكانة والاحترام .

نجد أن Homans ركز على أن عملية التبادل بين الأفراد أو الجماعات عملية تهدف لتحقيق المنفعة والريح بين الطرفين، فسعى Homans موضعاً العلاقة بين هذه المحاور؛ حيث إن الفرد في إطار سعيه واهتماماته لإشباع حاجاته وقضاء مصالحه يدخل في علاقة تبادلية مع الأشخاص والجماعات المختلفة والمؤسسات المجتمعية التي قد تفرض عليه القيام بأنشطة معينة في مقابل حصوله على ما يريد، ويتم ذلك الأسلوب طبقاً لظروف المجتمع ومعايير (عبد الرحمن، 2003).

بينما يرى Emerson أن علاقات المنفعة يمكن أن تكون على شكل علاقات شبكية بين مجموعة أفراد وجماعات ومؤسسات تحكمهم قوانين في العلاقة، كما أن العلاقة تجسد مبدأ الديمقراطية والحرية، بحيث كل فرد أو مؤسسة لها فرص في الدخول في هذه العلاقة، وجميع الموارد أو الأرباح توزع بالتساوي بين أفراد المجموعة (آل مظف، 2013).

وقد أشار (batson, 1993) أن الدعم التنظيمي يفترض وجود علاقة تبادلية تشاركية بين المنظمة والعاملين بها، حيث يجب أن تتفاعل معتقدات العاملين وتتأثر بمدى تقدير المنظمة لإسهاماتهم واهتمامها برفاهيتهم. وتشمل هذه التفاعلات القضايا المادية والشخصية، مثل الصداقة والاحترام، وكذلك المال والخدمات والمعلومات.

يشجع التبادل المتوازن المستشفى على توفير الدعم المناسب للعاملين في مقابل الأداء الممتاز. الدعم هنا يمكن أن يكون دعماً مادياً (مثل المكافآت المالية)، أو دعماً معنوياً (مثل التقدير، التوجيه). هذا التبادل يعزز من الولاء والالتزام من قبل العاملين.

والجدير بالذكر أنه من خلال نظرية التبادل الاجتماعي يتم اعتبار البعد المالي مورد أساسي يتم تقديمه للعامل والمنظمة من أجل مبادلتها بتقديم خدمات صحية ذات جودة تهدف للحفاظ على صحة المجتمع ورفع جودة الحياة ومعدل اعمار المرضى.

كيف تؤثر الأبعاد الغير مالية على تعزيز أداء العاملين من خلال الدعم التنظيمي:

سيتم توضيح العلاقة النظرية من خلال الدمج بين نظريتي التبادل الاجتماعي ونظرية أصحاب المصلحة مع التذكير بأن نظرية أصحاب المصلحة تبدأ بأهداف أصحاب المصلحة ونظرية التبادل الاجتماعي من خلال نهج بطاقة الأداء المتوازن يبدأ بالاستراتيجية ثم يحدد العلاقات المتبادلة والأهداف لمختلف أصحاب المصلحة.

من جانب نظرية أصحاب المصلحة ومن خلال فهم وتحليل احتياجات جميع أصحاب المصلحة، توفر المستشفى دعماً موجهاً للعاملين (مثل فرص التطوير والموارد) لتعزيز أدائهم وفقاً لمؤشرات بطاقة الأداء المتوازن. كما أن بطاقة الأداء المتوازن تتيح للمستشفى تحديد أهداف واضحة تتماشى مع مصالح أصحاب المصلحة المختلفين، بما في ذلك العاملين. وعندما يشعر العاملون بأن هذه الأهداف تضمن دعماً لهم وتحقيقاً لمصالحهم، فإنهم يعملون بشكل أفضل.

تعتمد هذه النظرية على التأكيد على أهمية إرضاء جميع الأطراف المعنية (أصحاب المصلحة). في هذا السياق، الأبعاد غير المالية ترتبط بشكل مباشر مع مصالح العاملين كمجموعة أساسية من أصحاب المصلحة. فنجد أنه حينما يشعر العاملون بأن المستشفى تهتم بمصلحتهم وتوفر لهم فرصاً للتطور والنمو وبيئة عمل تشجع على التواصل الفعال والاحترام المتبادل والتعاون بين الجميع، كل ذلك سيزيد من التزامهم تجاه تحقيق الأهداف المؤسسية. كما أن تعزيز الرضا الوظيفي والمشاركة من خلال الأبعاد غير المالية يساهم في تقليل التبدل الوظيفي وتحقيق الاستقرار، مما يؤدي إلى تعزيز الأداء.

من جانب نظرية التبادل الاجتماعي المنظمة من خلال بطاقة الأداء المتوازن تعمل على تقديم التعلم والنمو للموظفين بتوفير التدريب للعاملين للتركيز على فهم العاملين لمهام وظائفهم مقابل مبادلة هذا التعلم والنمو "كمورد" بالإبداع وأداء مهامهم بالوقت والدقة المناسبين، كذلك تبني سلوكيات طوعية للتعامل مع المهام الغير مكتوبة في الوصف الوظيفي والتعامل مع التغيرات والضغوطات التي تطرأ بحكم طبيعة القطاع الصحي.

في التبادل الاجتماعي، لا يتوقع الناس عوائد ملموسة دائماً، لكنهم يفضلون تبادل خبراتهم أو جهودهم مقابل عوائد غير ملموسة، مثل المكانة والاحترام. في الوقت نفسه. وحيث أن نظرية التبادل الاجتماعي تعتمد على فكرة أن التفاعلات بين الأفراد في بيئة العمل تتسم بتبادل المنافع والمكافآت. في سياق الأبعاد غير المالية في بطاقة الأداء المتوازن من خلال توفير فرص التدريب والتعليم، يكتسب العاملون المهارات والمعرفة اللازمة لتحسين أدائهم، مما يعزز شعورهم بالتطور والتمكين. كما أن بيئة العمل المشجعة والداعمة والتي تسمح بمشاركة العاملين يمكن أن تخلق جواً من الابتكار والإبداع حيث يشعر العاملون بالحرية في تجربة أفكار جديدة.

وحيث أن الحفاظ على صحة المجتمع ورفع جودة الحياة في المجتمع هو هدف أساسي لجميع الحكومات في العالم تأتي بطاقة الأداء المتوازن لتقديم الدعم الكامل بتوفير التجهيزات والتقنيات اللازمة لأداء الخدمات الصحية والتشخيص والعلاج بشكل متميز كما تدعم السعي لتطوير أسلوب تقديم الخدمات المقدمة ونوعيتها باستمرار بتوفير خطة رعاية طبية واضحة من خلال التأكد من كفاءة مقدمي الخدمة "العاملين" للتعامل مع مختلف الحالات الصحية. بالإضافة للاهتمام بتثقيف العاملين بطرق الوقاية من العدوى والحد من انتشارها. وهذا بالتأكيد سيتم مبادلتها بفهم العاملين العميق لمهامهم ودوارهم الوظيفية وتبنيهم سلوكيات طوعية إيجابية للتعامل مع المهام الغير مكتوبة في الوصف الوظيفي والضغوطات والتغيرات التي تطرأ بطبيعة القطاع الصحي.

وعلى رأس الهرم تضع بطاقة الأداء المتوازن المرضى "العاملين" ومتطلباتهم وحاجاتهم في أولوية اهتمامها حيث وبشكل دائم لمتابعة شكاويهم والتعامل معها وقياس مستوى رضاهم والمتابعة في ذلك مع العاملين بالتواصل معهم لفهم المشاكل التي يواجهها المرضى والسعي لحلها وتطوير الخدمة المقدمة لهم. ومن خلال مشاركة العاملين في عرض شكاوي المرضى وشعورهم بالعدل والنصف في النظر فيها يتم مبادلة ذلك بشعورهم بالالتزام بالعمل على انجاز المهام بأفضل الطرق وتبني السلوكيات الجيدة والمساهمة في حل هذه المشكلات بطريقة إبداعية، كذلك التعامل بالضغوطات والتغيرات التي تطرأ بطبيعة القطاع الصحي.

فيما يلي سنقوم بتلخيص أهم الأهداف الرئيسية لكل من نظرية التبادل الاجتماعي ونظرية أصحاب المصلحة وإسهاماتها في تفسير العلاقة بين أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وتعزيز أداء العاملين من خلال الدعم التنظيمي، من خلال الجدول التالي، والذي بدوره سيوضح مشروعية استخدام كل نظرية بطريقة منهجية ومناسبة لموضوع هذا البحث.

النظرية	أهم الأهداف الرئيسية للنظرية	تفسير النظرية للعلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وأداء العاملين من خلال الدعم التنظيمي
نظرية التبادل الاجتماعي	وضحت النظرية أن العلاقات بين الأفراد والمنظمات هي علاقات تبادلية حيث يتم تبادل المنفعة بطريقة ملموسة وغير ملموسة. ويتم تقديم موارد للأفراد العاملين في المنظمات لمبادلتها بأداء يخدم أهدافها الاستراتيجية	حتى تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها الاستراتيجية والموائمة بين توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة بطريقة متوازنة، يتم تقديم موارد "مالية وغير مالية" من خلال بطاقة الأداء المتوازن للعاملين لديها ومن خلال الدعم التنظيمي بمشاركتهم في اتخاذ القرارات وشعورهم بالمعاملة العادلة يعزز ذلك من أدائهم حيث يشعرون بالالتزام تجاه منظماتهم لمبادلة منظماتهم المعاملة الحسنة التي يتلقونها بأداء يخدم تحقيق أهدافها الاستراتيجية.
نظرية أصحاب المصلحة	تهدف هذه النظرية بشكل أساسي الأخذ بعين الاعتبار مصالح جميع الأطراف المعنية وتلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم بشكل متوازن وذلك من أجل بناء وتعزيز علاقات إيجابية دائمة معهم	تلعب نظرية أصحاب المصلحة دوراً أساسياً في تحديد الاستراتيجيات المناسبة ووضع الأهداف الاستراتيجية وتحديد الموارد الصحيحة التي سيتم مبادلتها من خلال نظرية التبادل الاجتماعي بأداء العاملين لمهامهم بأفضل الطرق. كذلك كيف يساهم هؤلاء العاملين داخل المنظمات الصحية ليس فقط في تحقيق احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة بل في تقديمها في جودة عالية حيث لا يوجد مجال للخطأ.

دمج نظريتي التبادل الاجتماعي وأصحاب المصلحة في تفسير العلاقة النظرية بين بطاقة الأداء المتوازن وتعزيز أداء العاملين من خلال الدعم التنظيمي:

كما ذكرنا سابقاً بطاقة الأداء المتوازن عبارة عن مجموعة من الأبعاد المالية وغير المالية وتم توضيح العلاقة النظرية بين هذه الأبعاد وتعزيز أداء العاملين من خلال الدعم التنظيمي في الفقرات السابقة. وحيث أن القطاع الصحي كيان متعدد أصحاب المصلحة "الحكومة، العاملين، المرضى، والمجتمع" ويتميز بميزة فريدة حيث أنه ينتج تأثيرات خارجية إيجابية "positive externalities" لمختلف أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين مما يحقق تبادل منفعة كبير بين مختلف أصحاب المصلحة بشكل مباشر أو غير مباشر. بمعنى أن هنالك مخرجات في القطاع الصحي يستفيد منها المريض بشكل مباشر "تبادل منفعة شخصية تتحقق به مصلحته في تلقي الخدمة الصحية المطلوبة"، بينما يتلقى المجتمع ككل منفعة غير مباشرة "تبادل منفعة اجتماعية تتحقق فيه مصلحة المجتمع في

الحفاظ على الصحة العامة للمجتمع من انتشار الأوبئة والأمراض والشعور بالمسؤولية تجاهه". بالإضافة إلى ذلك يتحقق مصلحة الحكومة في الحفاظ على صحة المجتمع ورفع جودة الحياة ومعدل اعمار المرضى "رؤية ٢٠٣٠".

والجدير بالذكر أنه في القطاع الصحي يصعب على صاحب المصلحة أن يرى بوضوح الصورة الكاملة وكيف تتربط الأجزاء. وحيث أنه "نظام تكيف معقد" يتحدد سلوكه من خلال تفاعل أجزاءه والعلاقات بينها وليس من خلال قائد أو كيان واحد تظهر هنا أهمية علاقات التبادل الاجتماعي داخل القطاع الصحي حيث يجب أن يعمل جميع أصحاب المصلحة معاً ليلم تحقيق الأهداف الاستراتيجية. ومن الجانب الآخر علاقات التبادل الاجتماعي يجب أن تتم بين جميع أصحاب المصلحة بشكل متنسق يساهم في عملية تحقيق الأهداف الاستراتيجية. وبالتالي نجد أن نظريتي التبادل الاجتماعي وأصحاب المصلحة تتسق معاً وتكمل احدهما الأخرى. وعليه، العلاقة النظرية بين نظرية التبادل الاجتماعي ونظرية أصحاب المصلحة في سياق تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتعزيز أداء العاملين من خلال الدعم التنظيمي يمكن أن تُفهم من خلال التفاعل المتبادل بين هذه العناصر الثلاثة. لفهم هذه العلاقة بشكل أعمق، فيما يلي سنشرح كيف يمكن أن تتكامل النظريتان في سياق تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وتأثير ذلك على أداء العاملين من خلال الدعم التنظيمي.

تشير نظرية أصحاب المصلحة إلى أن كل من العاملين والمرضى والمجتمع والحكومة هم أطراف ذات مصلحة تؤثر وتتأثر بالقرارات والأنشطة في القطاع الصحي ويجب أن تؤخذ في الاعتبار مصالحهم .

في القطاع الصحي تعتبر المصلحة الرئيسية للمستشفى "توقع الحكومة كصاحب مصلحة" هي تقديم رعاية صحية ذات جودة بهدف الحفاظ على صحة المجتمع ورفع جودة الحياة ومعدل اعمار المرضى "رؤية ٢٠٣٠". وهذا يتطلب النظر إلى العاملين باعتبارهم أحد أصحاب المصلحة الرئيسيين لأن أدائهم يؤثر بشكل كبير على المصلحة الرئيسية للمستشفى.

يساهم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في ضمان تحقيق التوازن بين مصالح مختلف أصحاب المصلحة. فهو يعزز الشفافية في كيفية اتخاذ القرارات في المنظمة، ويعطي الأولوية لأداء المنظمة بناءً على مصلحة جميع الأطراف.

بالتالي نجد أن العاملين كأصحاب مصلحة رئيسيين في القطاع الصحي يتأثرون بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن حيث يُنظر إليها على أنها أداة تساهم في تعزيز مشاركة العاملين ورفع مستوى رضاهم وبالتالي تعزيز أدائهم. كما أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يحسن من شفافية الأهداف والمعايير، مما يتيح للعاملين أن يفهموا بوضوح كيفية تحقيق أهداف المستشفى ودورهم في ذلك.

وباستخدام نظرية أصحاب المصلحة، يتم التأكد من أن مصلحة العاملين تتماشى مع مصلحة المستشفى، مما يزيد من التزام العاملين وتحفيزهم. ومن خلال الدعم التنظيمي ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتصميم مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن، بالإضافة إلى العدالة وتحسين بيئة العمل التي تساعد العاملون على الشعور بتحقيق مصالحهم وكذلك التحفيز عندما يرون أن المستشفى تبادلهم دعماً ملموساً في مقابل تحقيق أهدافها وبذلك تضمن المستشفى أن ذلك سينعكس على تعزيز أدائهم لتحقيق أهدافها الرئيسية المتمثلة في تقديم رعاية ذات جودة عالية.

وحيث أن تعزيز الأداء للعاملين يتداخل مع رضا المرضى وتحقيق مصالحهم، نجد أنه من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن وتقديم الدعم للعاملين تزداد جودة الرعاية المقدمة للمرضى مما يؤدي لتحسين رضاهم وتحقيق مصالحهم. والذي بدوره يؤدي إلى الحفاظ على الصحة العامة للمجتمع من انتشار الأوبئة والأمراض.

من جانب آخر، تعتمد فكرة نظرية التبادل الاجتماعي على أن العلاقات بين الأفراد والكيانات مبنية على التبادل. في القطاع الصحي نستطيع القول إن العاملين يقدمون جهودهم وأدائهم مقابل الدعم التنظيمي الذي يتلقونه من خلال بطاقة الأداء المتوازن كالتدريب والمكافأة والتقدير حيث ينظر إلى هذا التبادل على أنه علاقة متبادلة. وعليه، يلتزم العاملون ببذل جهد أكبر في سبيل تحقيق أهداف المنظمة عند شعورهم بأن جهودهم تتلقى مقابلًا مناسباً من المستشفى. هذا يعني أن الدعم التنظيمي ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى العدالة وتحسين بيئة العمل تؤدي إلى تحسين دوافع العاملين وبالتالي رضاهم الوظيفي والذي يؤدي إلى تعزيز أدائهم حيث يشعرون بالتزامهم بتقديم أداء أعلى مقابل هذا الدعم الذي يتلقونه "علاقة تبادل اجتماعي".

كما أن العاملين عندما يشعر بأنهم يحصلون على تقدير ودعم من المنظمة، فإنهم يصبحون أكثر التزامًا بأداء المهام بكفاءة وجودة. وتأتي أبعاد بطاقة الأداء المتوازن للمساعدة في معرفة جوانب الأداء التي تحتاج إلى تحسين كما تساعد العاملين على فهم توجهات المستشفى والعمل على تحقيق أهدافها.

في القطاع الصحي، تساهم نظرية أصحاب المصلحة ونظرية التبادل الاجتماعي في تفسير كيفية تأثير تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على أداء العاملين من خلال الدعم التنظيمي. حيث يؤدي تطبيق بطاقة الأداء المتوازن من خلال التبادل الذي يتم بين العاملين والمستشفى لتعزيز أداء العاملين من خلال توفير الدعم التنظيمي الذي يضمن توازن المصالح بين أطراف المصلحة.

وبالتالي نجد أن هناك ثلاث نظريات التبادل الاجتماعي، ونظرية أصحاب المصلحة في تفسير العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وتعزيز أداء العاملين من خلال الدعم التنظيمي كنتيجة لمبادلة الموارد التي تقدمها المنظمة من خلال بطاقة الأداء المتوازن بتعزيز أداء العاملين لمحاولة الأخذ في الاعتبار توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة المعنيين فيما يخدم الهدف الأسمى في القطاع الصحي وهو الحفاظ على صحة المجتمع ورفع جودة الحياة.

وبناءً على ما سبق نجد أن المستشفيات من خلال ممارستها للعديد من الأنشطة في إطار بيئة العمل التي تشمل العديد من المجموعات والأفراد الذين تربطهم علاقات تفاعلية تبادلية متباينة الشدة والتأثير بكافة الأنشطة، بأشكال وصيغ مختلفة باختلاف أصحاب المصلحة الذين يرتبطون بشكل أو بآخر بالمستشفى لا بد لها أن تفهم العلاقات والمنافع المتبادلة بين أصحاب المصلحة لديها من جهة وبينهم وبين المستشفى من جهة أخرى بشكل يحقق لها أهدافها المنشودة.

نتائج الدراسة:

من خلال ما سبق وبعد التعمق في العلاقات النظرية بين متغيرات الدراسة، وباستخدام نظريتي التبادل الاجتماعي وأصحاب المصلحة، خرجت الدراسة بالنتائج التالية:

1. بطاقة الأداء المتوازن ترتبط بشكل نظري بأداء العاملين والدعم التنظيمي حيث تحقق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات وتوائم بين توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة فيها بطريقة متوازنة، وذلك من خلال تقديم موارد "مالية وغير مالية" للعاملين لديها ومن خلال الدعم التنظيمي بمشاركةهم في اتخاذ القرارات وشعورهم بالمعاملة العادلة يعزز ذلك من أدائهم حيث يشعرون بالالتزام تجاه منظماتهم لمبادلة منظماتهم المعاملة الحسنة التي يتلقونها بأداء يخدم تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

2. تلعب نظرية أصحاب المصلحة دوراً أساسياً في تحديد الاستراتيجيات المناسبة ووضع الأهداف الاستراتيجية وتحديد الموارد الصحيحة التي سيتم مبادلتها من خلال نظرية التبادل الاجتماعي بأداء العاملين لمهامهم بأفضل الطرق. كذلك كيف يساهم هؤلاء العاملين داخل المنظمات الصحية ليس فقط في تحقيق احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة بل في تقديمها في جودة عالية حيث لا يوجد مجال للخطأ.
3. هناك تلائم بين نظرية التبادل الاجتماعي، ونظرية أصحاب المصلحة في تفسير العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وتعزيز أداء العاملين من خلال الدعم التنظيمي كنتيجة لمبادلة الموارد التي تقدمها المنظمة من خلال بطاقة الأداء المتوازن بتعزيز أداء العاملين لمحاولة الأخذ في الاعتبار توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة المعنيين فيما يخدم الهدف الأسمى في القطاع الصحي وهو الحفاظ على صحة المجتمع ورفع جودة الحياة.
- توصيات ومقترحات الدراسة:**

في ضوء ما خلصت إليه الدراسة من نتائج يقدم الباحثون التوصيات والمقترحات التالية:

1. أهمية معرفة أهمية بطاقة الأداء المتوازن وفهم العلاقات النظرية بينها وبين متغيرات الدراسة في القطاع الصحي محل الاهتمام للاستفادة من تطبيقها بشكل صحيح.
2. ضرورة فهم العلاقات والمنافع المتبادلة بين أصحاب المصلحة في القطاع الصحي بشكل يحقق لها الأهداف المنشودة.
3. قياس الأثر لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز أداء العاملين.
4. قياس الأثر لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز أداء العاملين من خلال الدعم التنظيمي.

المراجع:

المراجع باللغة العربية:

- آل مظف، عبيد على. (٢٠١٣). علم اجتماع الحياة الاقتصادية. جدة: مكتبة الشقري، 48-50.
- بلال، مشعلي (٢٠١٠). دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة Satpap Alif لتحويل الورق والبلاستيك، رسالة ماجستير، كلية علوم الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، الجزائر.
- بو خلوة، باديس؛ قمو، سهيلة (٢٠١٦). أثر الدعم التنظيمي على جودة الخدمات الصحية: دراسة ميدانية بمستشفى الأم والطفل بنقرت، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، ٢ (٣١)، ص ٢٠-١.
- جلاّب، احسان دهش و سعيد، شروق عبد الرضا و الشريف، زينب هادي معيوف (2016)، دور الدعم التنظيمي المدرك في تعزيز الانغماس الوظيفي " دراسة تحليلية لآراء عينة من تدريسي الكليات الاهلية بمحافظة الفرات الاوسط ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الادارية ، 13 (39) (137-186).
- جواد، شوقي؛ البدارين، رقية (٢٠١١). مقترح نموذج لنظام تقييم أداء العاملين: دراس حالة الشركات العاملة في المجال الدولي في الأردن. مجلة البصائر، المجلد ١٤، العدد ٢.

حسين، رامز (٢٠١٩). استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 10 (العدد الرابع الجزء الأول)، ٢٨-٧٦.

الدلاش، صفاء (٢٠١٨): دور الدعم التنظيمي المدرك في تحسين الكفاءة الذاتية للعاملين. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، المجلد (٩)، العدد (٢٩).

رفو، عذراء صليوا. (٢٠٢١). مادة مبادئ علم الاجتماع، الجامعة المستنصرية، كلية الآداب، قسم الأنثروبولوجيا والاجتماع، بغداد.

الزعبي، خالد؛ الكريديس، صالح (٢٠١٢): مدى تأثير الدعم التنظيمي والاجتماعي في ضغوط العمل - دراسة ميدانية على العاملين في مراكز الدوائر الحكومية في محافظة جدة في المملكة العربية السعودية، مجلة الاقتصاد والإدارة، المجلد (26)، العدد (1).

سلامة، حسام علي. (٢٠٢١). العوامل المؤثرة في متابعة الجمهور العربي لحسابات المؤثرين على إنستغرام دراسة في ضوء نظرية التبادل الاجتماعي. المجلة المصرية لبحوث الإعلام، العدد (77)، الجزء (الأول)، 185-246.

سويلم، حسن علي؛ عبدالفتاح، محمود؛ ذكي، محمد (٢٠٢٠). استخدام أبعاد بطاقة القياس المتوازن للأداء (BSC) كأداة لقياس الأداء في المستشفيات الحكومية في مصر بالتطبيق على مستشفى الجراحة - جامعة الزقازيق "دراسة حالة". مجلة البحوث التجارية Article 2, Volume 42, Issue 1.

شاهين، محمد (٢٠٠٢). الدعم التنظيمي وعلاقته بكل من: عدالة التوزيع والمشاركة في اتخاذ القرارات والكفاءة الاجتماعية. مجلة البحوث الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، ملحق العدد الأول، ص ١-٤٢.

الشريف، طلال (٢٠٠٤). الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

ضامن، مبارك (٢٠٠٤). التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين: دراسة مسحية على العاملين في إدارة مرور الرياض، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

عبد الرحمن، عبد الله محمد. (٢٠٠٣). علم الاجتماع الاقتصادي. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 53-60.

عبد الوهاب، ناهد (٢٠١٧). تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الكليات التقنية في المملكة العربية السعودية "تصور مقترح". مجلة الإدارة التربوية - العدد الرابع عشر.

عواد، عمرو محمد (٢٠٠٧). "محددات ونتائج الدعم التنظيمي المدرك: دراسة تطبيقية"، مجلة البحوث الإدارية، ٢٥(٣)، ص ١١-٤٣.

القعاقوي، ميسون. (٢٠١٧). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال، جامعة الأزهر.

القرالة، عصمت (٢٠٠٨). أثر خصائص الحكمانية في الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة الداخلية الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

ناصر، حسن (٢٠١٠). الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الاهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين. رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

ناصر، سومر (٢٠٠٤). أنظمة الأجور واثرها على أداء العاملين في شركات ومؤسسات القطاع العام الصناعي في سورية: دراسة ميدانية على شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، الجمهورية السورية.

المراجع باللغة الانجليزية:

Akgunduz, Yilmaz et al. (2018), "Perceived organizational support, employee creativity and proactive personality: The mediating effect of meaning of work", *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 34(1), PP. 105-114.

Aliaza, Mazni & Rasdi, Roziah Mohd (2015), "Organizational Predictors of Workplace Deviance among Support Staff", *Social and Behavioral Sciences*, 172 , PP. 126 – 133.

Alniacik, U., Alniacik, E. and Genc, N. (2011), "How corporate social responsibility information influences stakeholders' intentions", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 18 No. 4, pp. 234-245.

Atkinson, A., J. Waterhouse, and R. Wells (1997) *A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement*, Sloan Management Review (Spring).

Batson, C.D., (1993) "Communal and Exchange Relationship : What is the Difference ? ", *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 19, pp.677 – 683.

Behrouzi, F.; Shaharoun, A.M.; Maaram, A. (2014). Applications of the balanced scorecard for strategic management and performance measurement in the health sector, *Australian Health Review*, 38, 208-217.

BLAU , PETER M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. Transaction Publishers New Brunswick (U.S.A) and London, U.K.

Broccardo, L. (2015). The Balance Scorecard Implementation in the Italian Health Care System: Some Evidences from Literature and a Case Study Analysis. *Journal of Health Management*, 17(1), 25-41.

Chiang, C.F. & Hsieh, T.S.(2012), "The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior", *International Journal of Hospitality Management*,31(1), PP.180-190.

Chiu, T.K. and Wang, Y.-H. (2015), "Determinants of social disclosure quality in Taiwan: an application of stakeholder theory", *Journal of Business Ethics*, Vol. 129No. 2, pp. 379-398.

Cropanzano, R, Mitchell, M. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management* 31(6): 874-900.

Edward, A.; Kumar, B.; Kakar, F.; Salehi, A.S.; Burnham, G.; Peters, D.H (1984). Configuring Balanced Scorecards for Measuring Health System Performance: Evidence from 5 Years' Evaluation in Afghanistan. *PLoS Med*.

Eisenberger, R. , Fasolo, P. , & Davis- LaMastro, V. (1990) . Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75 (1) , 51- 59.

- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). "Reciprocation of perceived organizational support", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, P. 42.
- Erdogan, B., & Enders, J. (2007) . Support from the top: Supervisors' perceived organizational support as a moderator of leader- member exchange to satisfaction and performance relationships. *Journal of Applied Psychology*, 92 (2) , 321-330.
- Flak, L. S., & Dertz, W. (2005). Stakeholder theory and balanced scorecard to improve IS strategy development in public sector. Proceedings from the 28th Seminar on Information Systems Research in Scandinavia, Kristiansand, Norway. August.
- Garvare, R. and Johansson, P. (2010). "Management for sustainability –a stakeholder theory", *TotalQuality Management*, Vol. 21 No. 7, pp. 737-744.
- Gonzalez-Sanchez, M.; Broccardo, L.; Pires, A. (2018). The use and design of the BSC in the health care sector: A systematic literature review for Italy, Spain, and Portugal. *The International journal of health planning and management*. 33.
- Hansen, E.G. and Schaltegger, S. (2017), "Sustainability balanced scorecards and their architectures: irrelevant or misunderstood?", *Journal of Business Ethics*, Vol. 150 No. 4, pp. 1-16.
- Hochwarter, W. A. , Witt, L. A. , Treadway, D. C. , & Ferris, G. R. (2006) . The interaction of social skill and organizational support on job performance. *Journal of Applied Psychology*, 91 (2) , 482- 489.
- Hubbard, G. (2009), "Measuring organisational performance: beyond the triple bottom line", *Business Strategy and the Environment*, Vol. 18 No. 3, pp. 177-191.
- Jery, H., & Souai, S., (2014). Strategic Human Resource Management and Performance: The Contingency Approach Case of Tunisia. *International Journal of Humanities and Social Science*, 4(6): 282-291.
- KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P. (1992). The balanced scorecard--measures that drive performance. *Harvard business review*, 70, 71-79.
- Kaplan, R.S. and D.P. Norton, (1996). "Linking the Balanced Scorecard to Strategy," *California Management Review*, pp: 53-79.
- Kaplan RS, Norton DP (1996b). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*; 74:75–85.
- Kaplan, R.S., (2010). *Conceptual Foundations of Balanced Scorecard*, Harvard: Harvard Business School.
- Kaufman, B. E., Barry, M., Wilkinson, A., & Gomez, R. (2021). Alternative balanced scorecards built from paradigm models in strategic HRM and employment/industrial relations and used to measure the state of employment relations and HR system performance across U.S. workplaces. *Human Resource Management Journal*, 31(1), 65–92.
- Khalid, S., Beattie C., Sands, J., & Hampson, V. (2019). "Incorporating the Environmental Dimension into the Balanced Scorecard : A Case Study in Health Care." *Meditari Accountancy Research*, 27(4): 652–74. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-06-2018-0360>.
- KIRUKMET, MERCY JEPCHIRCHIR (2018). INFLUENCE OF BALANCED SCORECARD PERSPECTIVES ON EMPLOYEE PERFORMANCE AT KENYA MEDICAL TRAINING COLLEGE, NAKURU CAMPUS, KENYA MERCY JEPCHIRCHIR. College of Human Resource Development (COHRED), SCHOOL OF BUSINESS.
- Maharani, V., Troena, E. & Noermijati, (2013). Organizational Citizenship Behavior Role In Mediating The Effect Of Transformational Leadership, Job Satisfaction On Employee Performance: Studies In Pt Bank Syariah Mandiri Malang East Java, *International Journal Of Business And Management* ; Vol. 8, No. 17, Pp 1-12.
- Mintzberg, H. (1994). The rise and fall of strategic planning, *Harvard Business Review*, January-February 1994.
- Molm, L. D., Peterson, G., & Takahashi, N. (2001). The value of exchange. *Social Forces*, 80, 159–185.

Mumbi, Jane W (2015). The balanced scorecard and the employee performance at Britam. University of Nairobi. <http://hdl.handle.net/11295/94348>.

Neely, A. and C. Adams, (2002) Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Stakeholder Relationships, Financial Times/Prentice Hall.

Nolan Norton Institute (1991). "Measuring Performance in the Organization of the Future: A Research Study."

Rahayu, S., Yudi, Y., Rahayu, R. and Luthfi, M. (2023), "The relationship of balanced scorecard perspectives and government organization performance measurement", International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 72 No. 7, pp. 1881-1902.

Reynolds, S. J., Schultz, F. C., & Hekman, D. R. (2006). Stakeholder Theory and Managerial Decision-Making: Constraints and Implications of Balancing Stakeholder Interests. Journal of Business Ethics, 64, 285-301.

Shahzad, F., Zahid, I. & Muhammad, G., (2013). Impact Of Organizational Culture On Employees Job Performance: An Empirical Study Of Software Houses In Pakistan, Journal Of Business Studies Quarterly, Vol. 5, No. 2, Pp 56-65.

Sturman, M., (2007). The Past, Present, And Future Of Dynamic Performance Research [Electronic Version]. Retrieved [Insert Date], From Cornell University, Hotel Administration Collection School Site.

Suliman, A. & Majid, A., (2013). Organizational justice, commitment and performance in developing countries, Employee Relations, Vol. 35, No.1, pp 98-115.

Tabiu, A. & Nura, A., (2013). Assessing The Effects Of Human Resource Management (Hrm) Practices On Employee Job Performance: A Study Of Usmanu Danfodiyo University Sokoto, Journal Of Business Studies Quarterly, Vol. 5, No. 2, Pp 247-260.

Tinofirei, C., (2011). The Unique Factors Affecting Employee Performance in Non Profit Organisations, Master, Public Management, University Of South Africa, pp 1-132.

Tomass, Gilbert. (1974). Determination of chromium in sea water by atomic absorption spectrometry. Analytica chimica acta. 67. 289.

Tremblay M. & landreville P.(2015), "Information sharing and citizenship behaviors: Mediating the roles of empowerment, procedural justice, and perceived organizational support" , International Journal of Business Communication, 52(4), PP.347-368.

Valmohammadi C, Sofiyabadi J. (2015). Modeling cause and effect relationships of strategy map using Fuzzy DEMATEL and fourth generation of balanced scorecard. Benchmarking.

Voelker KE; Rakich JS; French GR (2001). The balanced scorecard in healthcare organizations: a performance measurement and strategic planning methodology. Hosp Top. 79(3):13-24.

Wake, Nicholas John (2015) "The use of the balanced scorecard to measure knowledge work", International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 64 No. 4, pp. 590-602.

Witt, L. A. , & Carlson, D. S. (2006) . The work- family interface and job performance: Moderating effects of conscientiousness and perceived organizational support. Journal of Occupational Health Psychology, 11 (4) , 343- 357.

Zelman, W.N.; Pink, G.H.; Matthias, C.B. (2003). Use of the Balanced scorecard in healthcare, Journal of Health Care Finance, 29(4), 1-16.

Zuriekat, K. (2005). Performance Measurement Systems: An Examination of the Influence of the Contextual Factors and Their Impact on Performance with a Specific Emphasis on the Balanced Scorecard Approach, University of Huddersfield.

“Examine the Theoretical Relationship Between the Implementation of the Balanced Scorecard and Employee Performance through Organizational Support”

Researcher:

Badriah Dakhel Mater Alharbi

PhD Student - College of Economics - KKU

Supervised by:

Dr. Mohamed Mohiya, King Khalid University

Prof. Dr. Fakhri Issaoui, King Khalid University

Abstract:

The study aimed to examine the theoretical relationship between the implementation of the Balanced Scorecard and employee performance through organizational support. The study employs Social Exchange Theory and Stakeholder Theory in order to explain the theoretical relationship between the variables. Findings indicated that the BSC is theoretically linked to both employee performance and organizational support, as it helps organizations achieve their strategic goals and align the expectations and needs of stakeholders in a balanced manner. This is achieved by providing employees with both financial and non-financial resources and through organizational support, which includes involving them in decision-making and ensuring they feel treated fairly. This support enhances their performance by fostering a sense of commitment to their organizations, as they reciprocate the positive treatment they receive with performance that contributes to achieving strategic goals. Additionally, Stakeholder Theory plays a fundamental role in determining appropriate strategies, setting strategic objectives, and identifying the right resources that will be exchanged through Social Exchange Theory, leading employees to perform their tasks in the best possible way. Furthermore, employees in healthcare organizations contribute not only to meeting stakeholders' needs and expectations but also to delivering them with high quality, where there is no room for error. There is also an alignment between Social Exchange and Stakeholder Theory in explaining the relationship between the BSC and employee performance enhancement through organizational support. This relationship results from the exchange of resources provided by the organization through the BSC, which in turn enhances employee performance while considering the expectations and needs of relevant stakeholders. The study recommended recognizing the importance of the BSC and understanding the theoretical relationships between it and the study variables. It also emphasized the need to understand the relationships and mutual benefits between stakeholders in the healthcare sector in a way that helps achieve the desired objectives.

Keywords: Balanced Scorecard (BSC), Employee performance, Organizational support, Healthcare sector.