

# أثر الإدارة بالتجوال على أداء الشركات الصناعية الأردنية

## THE IMPACT OF MANAGEMENT-BY-WALKING -AROUND ON THE PERFORMANCE OF JORDANIAN INDUSTRIAL COMPANIES

إعداد الطالب

مصطفى سعدون مهدي الساقي

إشراف

الدكتور محمد مفضي الكساسبة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

كلية الأعمال

جامعة عمان العربية

2015



نموذج (9)

عمادة البحث العلمي والدراسات العليا

صفحة التفويض

نحن الموقعون أدناه، نتعهد بمنح جامعة عمان العربية حرية التصرف في نشر محتوى الرسالة الجامعية، بحيث تعود حقوق الملكية الفكرية لرسالة الماجستير الى الجامعة وفق القوانين والأنظمة والتعليمات المتعلقة بالملكية الفكرية وبراءة الاختراع.

المشرف	الطالب
الدكتور محمد مفضي الكساسبة	مصطفى سعدون مهدي الساقي
التوقيع: 	التوقيع: 
التاريخ: 2015/7/11	التاريخ: 2015/7/11

## أثر الإدارة بالتجوال على أداء الشركات الصناعية الأردنية


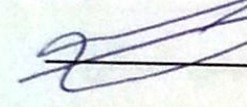
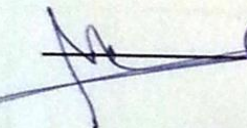
### THE IMPACT OF MANAGEMENT BY WALKING AROUND ON THE PERFORMANCE OF JORDANIAN INDUSTRIAL COMPANIES

إعداد الطالب

مصطفى سعدون مهدي الساقى

نوقشت هذه الأطروحة وأجيزت بتاريخ ( 2015/6/6 ).

أعضاء لجنة المناقشة:

التوقيع	الجامعة	الاسم
	جامعة عمان العربية	1. د. محمد مفضي الكساسبة / مشرفاً ورئيساً
	جامعة عمان العربية	2. د. الحارث أبو حسين / عضواً
	جامعة الشرق الأوسط	3. د. مراد العطيانى / عضواً خارجياً

## الإهداء

أهدي هذا الجهد المتواضع إلى .....

والدي ووالدتي الأحباء أطال الله في عمرهما ...

الذان رافقاني بدعواتهما طيلة عملي على إعداد هذه الرسالة

وإلى شقيقتي وأزواجهن الأعزاء على قلبي ...

والذين كانوا دائماً دعماً وسنداً لي

وإلى أبناء وبنات شقيقتي حفظهم الله

الذين كانوا مصدر إلهامي وإصراري

## الشكر والتقدير

الشكر دائماً وابدأً لله عز وجل وعلا على نعمته بمنحي القوة والصبر والجلد  
لاتمكن من انجاز هذه الرسالة.

كما أشكر جامعتي العزيزة جامعة عمان العربية ومختلف وحداتها ومراكزها  
وكلياتها وجميع العاملين فيها، والذين كانوا عوناً وسنداً لي في تذليل الصعوبات التي  
واجهتني وفي توفير جميع المتطلبات والمراجع التي احتجتها لاستكمال هذه الرسالة.

وأقدم بكل الشكر والتقدير لمشرفي الفاضل الدكتور محمد ماضي الكساسبة والذي  
كان خير موجه ومرشد منذ بداية العمل على الرسالة وحتى نهايتها، ولم يدخر وقتاً ولا  
جهداً إلا ووقف فيه إلى جانبي ولم يتوان في تقديم العون والإرشاد والمساعدة والنصيحة  
لي.

وأنتهز هذه الفرصة لأشكر جميع أعضاء لجنة المناقشة الأفاضل والذين كان  
لآرائهم السديدة وملاحظاتهم القيمة أكبر الأثر في رفع سوية هذه الرسالة وإخراجها  
بأفضل صورة ممكنة.

الباحث

مصطفى الساقى

## قائمة المحتويات

ب	التفويض .....
ب	قرار لجنة المناقشة .....
د	الإهداء .....
هـ	الشكر والتقدير .....
و	قائمة المحتويات .....
ط	قائمة الجداول .....
ي	قائمة الأشكال .....
ك	ملخص الدراسة باللغة العربية .....
ل	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية .....
١	الفصل الأول .....
١	الإطار العام للدراسة .....
١	١-١ المقدمة .....
٣	٢-١ مشكلة الدراسة وعناصرها .....
٥	٣-١ أهداف الدراسة .....
٦	٤-١ أهمية الدراسة .....
٧	٥-١ فرضيات الدراسة .....
٨	٦-١ أنموذج الدراسة .....
٩	٧-١ التعريفات الإجرائية .....
١٢	٨-١ حدود الدراسة .....
١٣	٩-١ محددات الدراسة .....

## ١٤.....الفصل الثاني

### ١٤.....الإطار النظري والدراسات السابقة

١٤.....١-٢ مقدمة

١٤.....٢-٢ الإدارة بالتجوال

١٥.....١-٢-٢ نشأة وتعريف الإدارة بالتجوال

٢١.....٢-٢-٢ أهمية الإدارة بالتجوال وفوائدها

٢٤.....٢-٢-٢ أهداف الإدارة بالتجوال

٢٥.....٢-٢-٢ خصائص القائد الإداري المتجول

٢٧.....٢-٢-٢ معوقات تطبيق الإدارة بالتجوال

٢٨.....٢-٢-٢ محاور الإدارة بالتجوال

٣٠.....٣-٢ بطاقة الأداء المتوازن

٣١.....١-٣-٢ تعريف بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها

٣٦.....٢-٣-٢ أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

٤٢.....٣-٣-٢ مكونات بطاقة الأداء المتوازن

٤٤.....٤-٣-٢ خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن

٤٩.....٥-٣-٢ صعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

٥١.....٤-٢ الدراسات السابقة

٥١.....١-٤-٢ الدراسات التي تناولت موضوع الإدارة بالتجوال

٦١.....٢-٤-٢ الدراسات التي تناولت موضوع بطاقة الأداء المتوازن

٧١.....٣-٤-٢ ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

## ٧٣.....الفصل الثالث

### ٧٣.....الطريقة والإجراءات

٧٣.....١-٣ مقدمة

٧٣.....٢-٣ منهجية الدراسة

٧٧.....٣-٣ تطوير أداة الدراسة

٧٩.....٤-٣ صدق وثبات أداة الدراسة

٨١.....٥-٣ الطرق والأساليب التحليلية

## الفصل الرابع..... ٨٣

### نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات ..... ٨٣

١-٤ مقدمة ..... ٨٣

٢-٤ تحليل خصائص عينة الدراسة ..... ٨٣

٣-٤ تحليل المتوسطات لمتغيرات الدراسة ..... ٨٦

١-٣-٤ تحليل المتوسطات لعناصر الإدارة بالتجوال ..... ٨٦

٢-٣-٤ تحليل المتوسطات لأبعاد الأداء المتوازن ..... ٩٦

٤-٤ نتائج تحليل الانحدار واختبار الفرضيات ..... ١٠٤

١-٤-٤ تحليل أثر تطبيق الإدارة بالتجوال على كل بعد من أبعاد الأداء المتوازن ..... ١٠٥

٢-٤-٤ تحليل أثر تطبيق الإدارة بالتجوال على الأداء الكلي ..... ١١٣

٣-٤-٤ استخلاص أهم عناصر الإدارة بالتجوال وأكثرها تأثيراً على الأداء الكلي

..... ١١٥

## الفصل الخامس ..... ١١٨

### النتائج والتوصيات ..... ١١٨

١-٥ مقدمة ..... ١١٨

٢-٥ نتائج الدراسة ..... ١١٨

٣-٥ التوصيات ..... ١٢٢

### المراجع والمصادر ..... ١٢٥

أ- المراجع باللغة العربية ..... ١٢٥

ب- المراجع باللغة الانجليزية ..... ١٢٩

### ملاحق الدراسة ..... ١٣٢

ملحق رقم (١): أسماء المحكمين الذين قاموا بتحكيم الاستبيان ..... ١٣٢

ملحق رقم (٢): نموذج استبانة الدراسة ..... ١٣٣



## قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
١	أهم مقاييس الأداء المالي	٣٨
٢	الأهداف الاستراتيجية لمحركات الاداء	٤٤
٣	مقاييس الأداء المناسبة للأهداف الاستراتيجية لمحركات الاداء	٤٥
٤	القطاعات الفرعية التي يتضمن عليها قطاع الصناعة	٧٢
٥	عدد الاستبيانات الموزعة والمعادة	٧٣
٦	توزيع فقرات الاستمارة على متغيرات الدراسة	٧٥
٧	نتائج تحليل كرونباخ ألفا	٧٧
٨	خصائص عينة الدراسة	٨١
٩	نتائج تحليل المتوسطات لمحور اكتشاف الحقائق	٨٣
١٠	نتائج تحليل المتوسطات لمحور زيادة فاعلية الاتصال	٨٥
١١	نتائج تحليل المتوسطات لمحور تحفيز العاملين	٨٦
١٢	نتائج تحليل المتوسطات لمحور زيادة التطوير والإبداع	٨٧
١٣	نتائج تحليل المتوسطات لمحور التغذية العكسية	٨٨
١٤	مدى تطبيق الإدارة بالتجوال	٨٩
١٥	نتائج تحليل المتوسطات للبعد المالي	٩١
١٦	نتائج تحليل المتوسطات لبعد رضا العملاء	٩٢
١٧	نتائج تحليل المتوسطات لبعد العمليات الداخلية	٩٤
١٨	نتائج تحليل المتوسطات لبعد التعلم والنمو	٩٥
١٩	مستوى الأداء الكلي	٩٦
٢٠	نتائج اختبار One-Sample Kolmogorov-Smirnov	٩٧
٢١	نتائج تحليل الانحدار لأثر الإدارة بالتجوال على الأداء المالي	99
٢٢	نتائج تحليل الانحدار لأثر الإدارة بالتجوال على رضا العملاء	101
٢٣	نتائج تحليل الانحدار لأثر الإدارة بالتجوال على أداء العمليات الداخلية	103
٢٤	نتائج تحليل الانحدار لأثر الإدارة بالتجوال على التعلم والنمو	104
٢٥	نتائج تحليل الانحدار لأثر الإدارة بالتجوال على الأداء الكلي	106
٢٦	نتائج تحليل الانحدار التدريجي لعناصر الإدارة بالتجوال على الأداء الكلي	108

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
٧	نموذج الدراسة	١
١٩	أدوات الإدارة بالتجوال والوسائل المساعدة	٢
٣٦	منهجية وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن	٣
٤٧	رؤية متكاملة لتنفيذ نظام بطاقة الأداء المتوازن	٤

## أثر الإدارة بالتجوال على أداء الشركات الصناعية الأردنية

إعداد الطالب: مصطفى سعدون مهدي الساقى

إشراف: الدكتور محمد مفضي الكساسبة

### ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر الإدارة بالتجوال على الأداء الكلي للمنظمات الصناعية الأردنية. وقد اعتمدت الدراسة على استبيان تم توزيعه على عينة مكونة من (١٧٠) فرداً من العاملين في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة، وبلغ عدد الاستبانة الصالحة للتحليل (١٣٥) استبانة والتي تشكل ما نسبته ٧٩,٤% من عدد الاستبانة الموزعة.

وقد تضمنت الاستبانة (٦٥) فقرة، منها (٣٢) تخص عناصر الإدارة بالتجوال المتمثلة في (اكتشاف الحقائق، وزيادة فاعلية الاتصال، وتحفيز العاملين، وزيادة التطوير والإبداع، والتغذية العكسية). بينما بلغ عدد الفقرات الخاصة بالأداء المتوازن (٣٣) فقرة تشمل (البعد المالي، وبعد رضا العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو).

وقد استخدم الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية والتي تضمنت على تحليل المتوسطات وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد وتحليل الانحدار التدريجي.

وقد بينت نتائج الدراسة بأن تطبيق الإدارة بالتجوال في الشركات الصناعية الأردنية كان مرتفعاً، كما أشارت إلى أن مستوى تطبيق جميع عناصر الإدارة بالتجوال كان مرتفعاً أيضاً.

كما أشارت النتائج إلى أن مستوى الأداء الكلي للشركات الصناعية الأردنية كان مرتفعاً، كما أن أداء جميع أبعاد الأداء المتوازن كان مرتفعاً أيضاً.

وبينت النتائج بأن هناك أثراً موجباً وذو دلالة إحصائية للإدارة بالتجوال على جميع أبعاد الأداء المتوازن وعلى الأداء الكلي للشركات الصناعية الأردنية. كما دلت النتائج على أن متغيرات تحفيز العاملين واكتشاف الحقائق كانا من أكثر عناصر الإدارة بالتجوال تأثيراً على أداء الشركات الصناعية الأردنية.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تطوير وتحسين ممارسات الإدارة بالتجوال لتصبح عملية ممنهجة وموجهة تستهدف اكتشاف حقائق العمل على أرض الواقع، وتفعيل عملية الاتصال مع العاملين، واستخدامها كأداة فعالة في تحفيز العاملين وتطويرهم وزيادة الإبداع لديهم، إضافة لاستخدامها في توفير التغذية الراجعة. كما أوصت الدراسة بضرورة أن تعمل الشركات الصناعية الأردنية على تحسين مختلف أبعاد الأداء المتوازن، وخاصة من خلال السعي والتركيز على استخدام الإدارة بالتجوال لغايات تحفيز العاملين واكتشاف الحقائق.

# **The Impact of Management By Walking Around on the Performance of Jordanian Industrial Companies**

**By: Mustafa S. Al Saqee**

**Supervisor: Dr. Mohammed M. Al-Kasasbah**

## **ABSTRACT**

This study aimed to determine the effect of management by walking around (MBWA) on the performance of Jordanian industrial companies. The study used a questionnaire that was distributed over a sample of (170) individuals working in the Jordanian industrial public shareholding companies. The number of questionnaires that were entered into analysis reached to (135) questionnaire, that constituted 79.4% of the distributed questionnaires.

The questionnaire consisted of (65) items, (32) items covering MBWA's elements that include (discovering facts, increase the effectiveness of communication, motivate employees, increase improvement and innovation, and feedback). The number of items covering balanced performance dimensions reached to (33) items, which include (the financial dimension, customer satisfaction, internal processes, and learning and growth).

The study used a set of statistical methods including means analysis, simple, multiple and stepwise regression.

The results showed that the application of MBWA in the Jordanian industrial companies is high, and the application of each MBWA's element are also high.

The results indicated that the overall balanced performance of the Jordanian industrial companies was relatively high, and the performance of each dimension of the balanced scorecard was high as well.

The results also indicated a positive and statistically significant impact of MBWA on each dimension of the balanced scorecard, and on the overall performance of Jordanian industrial companies. The study found that motivating employees and discovering facts were the most influential elements of MBWA on the performance of Jordanian industrial companies.

The study recommended the Jordanian industrial companies to develop and improve MBWA practices so that to become systematic and directive process aimed at discovering facts, activating communication process, motivating employees, increasing their development and creativity, as well as providing feedback.

The study also recommended the Jordanian industrial companies to improve their balanced performance, especially through using MBWA for the purpose of motivating employees and discovering facts.

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### ١-١ المقدمة

تعمل منظمات الأعمال في بيئة تتصف بالتغير المستمر، حيث تتعرض بيئة الأعمال لتغييرات كبيرة مصحوبة بتطورات كبيرة في التكنولوجيا وأساليب الإنتاج والبيئة التنافسية التي تعمل بها المنظمة. كذلك تتأثر المنظمات بمجموعة كبيرة من عوامل البيئة الداخلية، إضافة لمجموعة من عوامل البيئة الخارجية المحيطة، حيث أشارت نظرية النظم إلى أن المنظمة عبارة عن نظام مفتوح يتفاعل بصفة مستمرة مع المحيط الخارجي. وبالتالي فإن قدرة المنظمة على التطور والنجاح ينبع من مقدرتها على مواكبة هذه التغييرات وعلى انتهاج الأساليب الحديثة في الإدارة والتفكير الاستراتيجي لاستغلال التطورات الجديدة والاستفادة منها.

من ناحية أخرى، فإن أهم وظيفة للقائد في منظمات الأعمال هي رسم صورة واضحة ومقنعة للمستقبل وضمان الالتزام بتحقيقها من خلال ومع الآخرين وبما يلبي الرؤية الاستراتيجية للمنظمة، كما أن القيادة تحدد مدى انسجام المنظمة ككل. ويعتبر الهدف الأساس في وظيفة كل مدير هو مدى مساعدة المنظمة على تحقيق أفضل أداء باستخدام رأس المال البشري والمادي والفكري المتوفر. ومن هنا، فقد تبلور أسلوب جديد للإدارة يسمى الإدارة بالتجوال (Management By

Walking Around – MBWA) يتضمن على الدمج بين عناصر التوجيه الثلاثة والتي تشمل القيادة والاتصال والتحفيز، ويمثل آلية اتصال يقوم من خلالها المدراء بالتفاعل مباشرة مع العاملين في المنظمة لتبادل المعلومات (Daft and Marcic, 2005).

ويعود مفهوم الإدارة بالتجوال إلى سبعينيات القرن الماضي، حين قام Bill Hewlett و Dave Packard بممارسة هذا الأسلوب في إدارة شركتهم (Hewlett-Packard – HP). حيث قام Hewlett و Packard بإدارة الشركة من خلال توصيل الأهداف العامة بشكل واضح وإعطاء الموظفين المرونة في العمل لتحقيق هذه الأهداف من خلال تحديد الطرق التي يعتبرونها أفضل ضمن نطاق مسؤوليتهم.

وفيما يتعلق بالعلاقة بين الإدارة بالتجوال وبين أداء المنظمات، فقد أشارت العديد من الدراسات والابحاث إلى أن الإدارة بالتجوال لها انعكاسات إيجابية على أداء المنظمات. حيث إن منظمات الأعمال تسعى لتحقيق أفضل أداء ممكن سواءً حسب المعايير الكمية أو النوعية، ويعتبر المبدأ الأول للأداء هو التركيز على النتائج بحيث لا يتم إغفال النتائج المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة ( Hale, 2004).

وعلى الرغم من وجود مقاييس عدة استخدمها الباحثين لقياس الأداء، إلا أن تقييم الأداء من خلال بطاقة قياس الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) يعد الأسلوب الأكثر تكاملاً لأنه يوازن بين المقاييس المالية وغير المالية ويعطي تقييماً شمولياً للمنظمة، حيث تهدف بطاقة الأداء المتوازن لقياس وتقييم الأداء من خلال ترجمة استراتيجية المنظمة لأهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المؤسسة.

بناءً على ما سبق، ستقوم هذه الدراسة بمحاولة استكشاف أثر الإدارة بالتجوال بأبعادها المختلفة على أداء الشركات الصناعية الأردنية المدرجة في بورصة عمان بالاعتماد على منهجية بطاقة الأداء المتوازن.

## ٢-١ مشكلة الدراسة وعناصرها

شهد أداء الشركات الصناعية الأردنية المدرجة في بورصة عمان تراجعاً واضحاً منذ الأزمة المالية العالمية وحتى الآن، وخاصة من حيث القيمة السوقية لأسهم تلك الشركات. وبالرغم من أن معظم دول العالم تمكنت من تجاوز الأزمة وتداعياتها، إلا أن بورصة عمان لا تزال تعاني من تراجع القيمة السوقية لأسهم الشركات المدرجة ومن ضعف التداول وما سببه ذلك من تراجع السيولة في السوق، إضافة لتراجع الأداء المالي للشركات المدرجة في البورصة. وتشير البيانات المالية التجميعية للشركات الصناعية في بورصة عمان إلى انخفاض معدل العائد على الأصول للشركات الصناعية من ٧,٢% في عام ٢٠١٠ إلى ٤,٥% في عام ٢٠١٣، كما انخفض معدل العائد على الملكية من ٩,٥% إلى ٥,٧%، وانخفضت القيمة السوقية لأسهم الشركات الصناعية من ٦,٢٥ مليار دينار إلى ٤,٣٧ مليار دينار. وفي ظل ما سبق، تبرز الحاجة لضرورة تعزيز وتحسين أداء الشركات الصناعية الأردنية المدرجة في بورصة عمان (بورصة عمان، دليل الشركات، قطاع الصناعة، بيانات مالية تجميعية، ٢٠١٣، متوفر على الموقع الإلكتروني للبورصة <http://www.exchange.jo>).

كما أشارت العديد من الدراسات مثل (Tucker and Singer, 2013) إلى أن الإدارة بالتجوال تعتبر أحد الوسائل المهمة التي يمكن أن تساعد الشركات على الارتقاء بأدائها وتحسين نتائجها المالية وغير المالية. لكن لا تزال هذه الطروحات موضع جدل كبير بين الباحثين، لأن الإدارة بالتجوال لا تزال من المفاهيم الإدارية التي لم تحظ بالاهتمام الكافي لقلة الدراسات التي بحثت فيها وفي أثرها على أداء منظمات الأعمال، وبالتالي فإن حاجة للمزيد من الأدلة العملية

عليها. كذلك فإن معرفة حجم وطبيعة واتجاه الأثر بشكلٍ قد يؤدي لتوصيات مهمة بخصوص استخدام الإدارة بالتجوال مما قد ينعكس إيجابياً على أداء الشركات وعلى الاقتصاد الأردني ككل.

بناءً على ما تقدم، فإن الغرض من هذه الدراسة هو معرفة أثر الإدارة بالتجوال بأبعادها المختلفة على أداء الشركات الصناعية الأردنية المدرجة في بورصة عمان بالاعتماد على منهجية بطاقة الأداء المتوازن. ومن هنا يمكن القول بأن هذه الدراسة تسعى للإجابة عن السؤال التالي:

**ما أثر الإدارة بالتجوال على الأداء الكلي للشركات الصناعية الأردنية المدرجة في بورصة عمان؟**

وينبثق عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما هو أثر الإدارة بالتجوال على الأداء المالي للشركات الصناعية الأردنية المدرجة في بورصة عمان.
٢. ما هو أثر الإدارة بالتجوال على أداء العمليات الداخلية للشركات الصناعية الأردنية المدرجة في بورصة عمان.
٣. ما هو أثر الإدارة بالتجوال على رضا عملاء الشركات الصناعية الأردنية المدرجة في بورصة عمان.
٤. ما هو أثر الإدارة بالتجوال على التعلم والنمو في الشركات الصناعية الأردنية المدرجة في بورصة عمان.



### ٣-١ أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة لمعرفة أثر الإدارة بالتجوال بأبعادها المختلفة على أداء الشركات الصناعية الأردنية بالاعتماد على منهجية بطاقة الأداء المتوازن. ويمكن تحديد الهدف الرئيسي لهذه الدراسة كما يلي:

معرفة أثر الإدارة بالتجوال على الأداء الكلي للشركات الصناعية الأردنية المدرجة في بورصة

عمان.

وينبثق عن هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:

١. معرفة أثر الإدارة بالتجوال على الأداء المالي للشركات الصناعية الأردنية المدرجة في بورصة عمان.

٢. معرفة أثر الإدارة بالتجوال على أداء العمليات الداخلية للشركات الصناعية الأردنية المدرجة في بورصة عمان.

٣. معرفة أثر الإدارة بالتجوال على رضا عملاء الشركات الصناعية الأردنية المدرجة في بورصة عمان.

٤. معرفة أثر الإدارة بالتجوال على التعلم والنمو في الشركات الصناعية الأردنية المدرجة في بورصة عمان.

## ١-٤ أهمية الدراسة

### - الأهمية النظرية

تتبع الأهمية النظرية للدراسة الحالية من أنها تضيف للدراسات العربية والأجنبية السابقة وتفتح آفاقاً جديدة أمام الدراسات المستقبلية، إذ إن الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الإدارة بالتجوال وعلاقتها بالأداء تعتبر قليلة بصفة عامة، خاصة وأن الدراسة الحالية تبحث في تأثير الإدارة بالتجوال على عناصر الأداء وفقاً لبطاقة قياس الأداء المتوازن. كذلك تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الأولى التي تبحث في تأثير الإدارة بالتجوال على أداء المنظمات، وبالتالي فإنها ستشكل مرجعاً مهماً للدراسات الأخرى التي ستبحث في هذا الجانب.

### - الأهمية العملية

تكمن الأهمية العملية للدراسة في أنها تتناول موضوعاً يرتبط بواقع الشركات الصناعية الأردنية من حيث قياس مدى تطبيقها لأسلوب الإدارة بالتجوال بأبعاده المختلفة، ومعرفة مدى فاعلية الإدارة بالتجوال وأثرها في تحسين الأداء الشمولي لتلك الشركات باعتماد منهجية بطاقة قياس الأداء المتوازن. وهو ما سيؤدي للحصول على معلومات ونتائج واقعية تعبر عن مدى فاعلية الإدارة بالتجوال ودورها في تحسين الأداء الشمولي للشركات الصناعية، والخروج بتوصيات عملية في حال ثبتت فاعلية الإدارة بالتجوال لزيادة استخدامها من قبل الشركات الصناعية لتحسين أدائها ورفع سويته.

## ١-٥ فرضيات الدراسة

### الفرضية الرئيسية:

**H01:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = ٠,٠٥$ ) للإدارة بالتجوال بأبعادها التالية (اكتشاف الحقائق، وزيادة فاعلية الاتصال، وتحفيز العاملين، وتطوير الابتكار والإبداع، وتعزيز التغذية العكسية) على الأداء الكلي للشركات الصناعية الأردنية (مقاييس الأداء المالي، والعمليات الداخلية، ورضا العملاء، والتعلم والنمو). وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات التالية:

**H01-a:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = ٠,٠٥$ ) للإدارة بالتجوال على الأداء المالي للشركات الصناعية الأردنية.

**H01-b:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = ٠,٠٥$ ) للإدارة بالتجوال على أداء العمليات الداخلية للشركات الصناعية الأردنية.

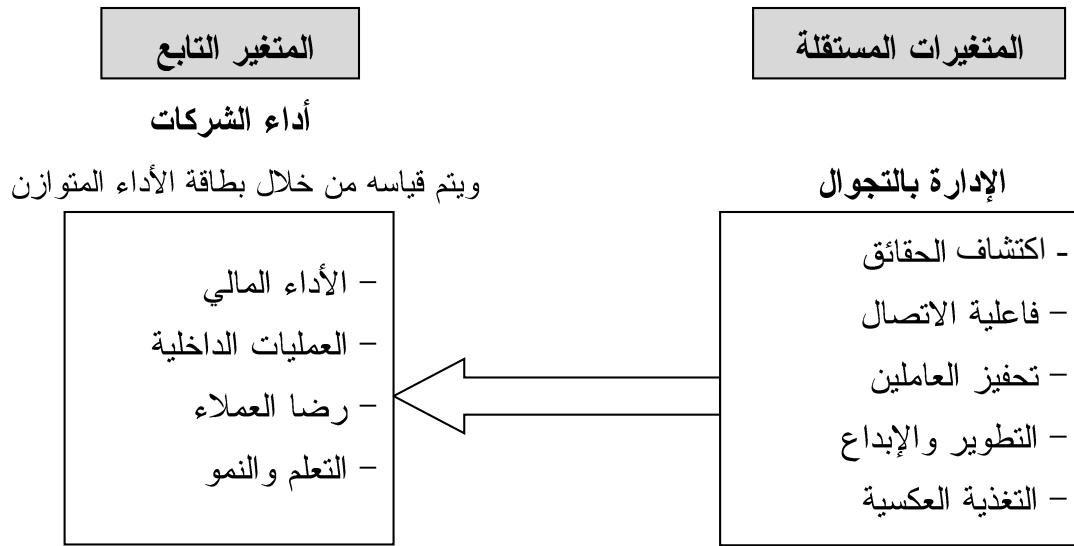
**H01-c:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = ٠,٠٥$ ) للإدارة بالتجوال على رضا عملاء الشركات الصناعية الأردنية.

**H01-d:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = ٠,٠٥$ ) للإدارة بالتجوال على التعلم والنمو في الشركات الصناعية الأردنية.

## ٦-١ أنموذج الدراسة

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة قام الباحث بتطوير أنموذج للدراسة يضم المتغيرات الخاصة بقياس مدى تطبيق الإدارة بالتجوال، والمتغيرات الخاصة ببطاقة قياس الأداء المتوازن. وذلك كما هو موضح في الشكل رقم (١).

شكل رقم (١): نموذج الدراسة



المصدر: تم استخلاص المتغيرات المستقلة بالاستناد إلى دراسة (Tucker and Singer, 2013) و (Al-Shra'ah et al., 2013) و (الحوامدة والعبيدي، ٢٠١٣) و (جودي وعبدالرحمن، ٢٠١١). أما المتغيرات التابعة فيتم استخلاصها استناداً إلى دراسة (نديم، ٢٠١٣) و (جودة، ٢٠٠٨).

## ٧-١ التعريفات الإجرائية

▪ **الإدارة بالتجوال:** وهي عبارة عن آلية اتصال يقوم من خلالها المديرين في المنظمات بالتفاعل مباشرةً مع العاملين في تلك المنظمات لتبادل المعلومات (Daft and Marcic, 2005). وتتضمن الإدارة بالتجوال على خمسة محاور أساسية هي استكشاف الحقائق، وزيادة فاعلية الاتصال، وتحفيز العاملين، وزيادة التطوير والإبداع، وتعزيز التغذية العكسية. وفيما لي نستعرض هذه المحاور:

(١) **اكتشاف الحقائق:** قدرة المديرين في المنظمات من خلال استخدام أسلوب الإدارة بالتجول على تحديد المشاكل التي تعاني منها المنظمة، ومعرفة ظروف العاملين، والحصول على معلومات شاملة حول ما يحدث على أرض الواقع (الحوامدة والعبيدي، ٢٠١٣: ٦٦).

(٢) **زيادة فاعلية الاتصال:** ويشير إلى قدرة المديرين في المنظمات على كسب ثقة العاملين في المنظمة وعلى التواصل الفعال معهم للتعرف على وجهات النظر المختلفة والرد على استفساراتهم (الحوامدة والعبيدي، ٢٠١٣: ٦٧)، أما الاتصال فهو عملية تفاعلية تتضمن تبادل الفهم بين طرفي الاتصال والتأثير في السلوك لتحقيق أهداف المنظمة (حريم، ٢٠٠٦: ٢٧١).

٣) **تحفيز العاملين:** يمثل التحفيز الأداة التي يمكن من خلالها التأثير على سلوك الفرد إما لتشجيعه بالإبقاء على نفس السلوك أو تغييره لسلوك أفضل، وبالتالي فإن التبادل بين المدير والموظف يمنح قادة المنظمات الفرصة لتوضيح رؤيتهم ولتوجيه أداء الموظف نحو الأهداف التنظيمية، (Langley, 2006).

٤) **زيادة التطوير والإبداع:** ويشير ل قدرة المدير من خلال أسلوب الإدارة بالتجوال على إضافة الجديد والمبتكر وتقديم الأفكار الجديدة واكتشاف المبدعين وإلهام العاملين بالحلول الإبداعية، وتحديد البرامج التدريبية الملائمة لتطوير العاملين (الحوامدة والعبيدي، ٢٠١٣: ٦٧).

٥) **تعزيز التغذية العكسية:** ويعني قدرة المدير الذي يمارس الإدارة بالتجوال على مساعدة العاملين في إدراك قدراتهم وتطوير أدائهم وتصحيحه، ومعرفة نقاط القوة والضعف لديهم، وتحديد نوع التدريب المطلوب منهم، وتزويدهم بالمعلومات اللازمة المتعلقة بعملهم (الحوامدة والعبيدي، ٢٠١٣: ٦٧).

▪ **بطاقة قياس الأداء المتوازن:** نظام إداري يهدف لقياس وتقييم الأداء من خلال ترجمة استراتيجية المنظمة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنظمة (المغربي وغربية، ٢٠٠٦: ١٩٢). وتتضمن بطاقة الأداء المتوازن أربعة أبعاد أساسية هي البعد المالي وبعد العمليات الداخلية وبعد رضا العملاء وبعد التعلم والنمو. وفيما يلي نستعرض هذه الأبعاد:

(١) **البعد المالي:** ويتعلق بالجانب المادي لأهداف المنظمة والمتمثلة بمقاييس الربحية المختلفة. وتعكس مقاييس الأداء المالي الأهداف طويلة الأجل للمنشأة من وجهة النظر المالية وذلك بتحديد الجوانب الخاصة بالموقف المالي للمنظمة فيما يخص المساهمين من حيث العائد على الاستثمار والدخل التشغيلي والتدفقات النقدية والقيمة الاقتصادية المضافة وربحية السهم وغيرها من المقاييس المالية (Dunn, et al., 2006: 17).

(٢) **بعد رضا العملاء:** يعتبر تحقيق رضا العملاء أحد أهم عناصر الأداء للمنظمة، ويعكس مدى نجاح المنظمة في المنافسة وبقائها واستمرارية نشاطها في السوق من خلال قدرة المنشأة على تقديم منتجات بنوعية متميزة وبأسعار معقولة تلبي احتياجات عملائها. ويتضمن هذا المحور على مقاييس تتعلق بالعملاء الحاليين والمستهدفين وربحية العميل والحصة السوقية وغيرها (Kaplan and Norton, 1992:74).

(٣) **بعد العمليات الداخلية:** يركز هذا المحور على العمليات التشغيلية الداخلية التي تمكن المنشأة من التميز وتؤدي لتحقيق رضا العملاء بكفاءة وفاعلية، وأيضاً تحقيق نتائج مالية متميزة. وقد تتضمن العمليات الداخلية على المعلومات والتطبيقات وأنظمة إدارة الجودة وهندسة العمليات وأساليب الإنتاج، إضافة للابتكارات التي تؤدي لإدخال منتجات جديدة (Kaplan and Atkinson, 1998: 371).

٤) **بعد التعلم والنمو:** يتناول هذا المحور القدرات والمهارات الداخلية الواجب تلميتها لتحقيق أهداف المنظمة على المدى الطويل، ولسد الفجوة بين المهارات والقدرات الحالية والمهارات والقدرات المطلوبة ينبغي التركيز على ثلاثة مجالات رئيسية هي الأفراد، والأنظمة، والإجراءات التنظيمية. ويعتمد هذا المحور على مجموعة من المقاييس أهمها براءات الاختراع والمنتجات الجديدة المقدمة في السوق ( Kaplan and Atkinson, 1998: 372-373).

#### ٨-١ حدود الدراسة

- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة خلال عام ٢٠١٥
- الحدود المكانية: تم اختيار عينة الدراسة من الشركات الصناعية الأردنية المدرجة في بورصة عمان.
- الحدود البشرية: تشمل عينة الدراسة العاملين في الشركات الصناعية الأردنية في مختلف المستويات الوظيفية.
- الحدود العلمية: تقتصر الدراسة على متغيرات الإدارة بالتجوال والتي تشمل (اكتشاف الحقائق، وفاعلية الاتصال، وتحفيز العاملين، والتطوير والإبداع، والتغذية العكسية) ومتغيرات الأداء المتوازن والتي تشمل (الأداء المالي، والعمليات الداخلية، ورضا العملاء، والتعلم والنمو).



## ٩-١ محددات الدراسة

تتمثل محددات الدراسة فيما يلي:

- عدم تعاون بعض العاملين في بعض الشركات الصناعية في الإجابة عن استبانة الدراسة، مما أدى إلى عدم استرداد عدد من الاستبانات التي تم توزيعها، واستبعاد بعض الاستبانات المستردة لعدم استكمال الإجابة عنها.
- قلة الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الإدارة بالتجوال بشكلٍ عام، وندرة الدراسات التي ربطت بين مفهوم الإدارة بالتجوال وبين أداء المنظمات.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### ١-٢ مقدمة

يهدف هذا الفصل لاستعراض الأسس النظرية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، حيث يتناول المبحث الأول موضوع الإدارة بالتجوال من حيث نشأة وتعريف الإدارة بالتجوال وأهميتها وفوائدها وأهدافها، كما يبين خصائص القائد الإداري المتجول، وأهم معوقات تطبيق الإدارة بالتجوال، إضافة لمحاور الإدارة بالتجوال. أما المبحث الثاني فيتناول بطاقة الأداء المتوازن من حيث تعريفها وأهميتها، والأبعاد التي تتضمنها، ومكوناتها، إضافة إلى خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن، وأهم صعوبات تطبيقها.

#### ٢-٢ الإدارة بالتجوال

ساهم كبير حجم بعض المنظمات وتعقد الهياكل التنظيمية فيها وما يتضمنه ذلك من وجود العديد من المستويات الإدارية والتي تتبع تسلسلاً إدارياً متدرجاً، إضافة للتطور التقني والتكنولوجي وما سببه من تسهيل في عملية الاتصال، كل هذا أدى لزيادة اعتماد إدارات المنظمات على وسائل التواصل المختلفة للحصول على معلومات حول سير العمل في المنظمة، إضافة للاعتماد على التقارير المختلفة لمعرفة أوضاع العمل في المنظمة. كما أن زيادة الاعتماد على التقارير والاتصالات المكتبية تسبب في إيجاد نوع من العزلة حول قادة المنظمات بحيث ازدادت المسافة

بينهم وبين المرؤوسين لديهم، وأصبح تواصل العاملين معهم مرهوناً بالتسلسل الإداري وما يتضمنه هذا من بيروقراطية وتعقد في الإجراءات وإهدار في الوقت والجهد (العايد، ٢٠١٢).

وفي ظل هذه الظروف، فقد ظهرت العديد من النماذج الإدارية التي تستهدف تفعيل عملية الاتصال في المنظمات وزيادة العلاقة بين القادة والمرؤوسين، ومن أبرز هذه النماذج نموذج الإدارة بالتجوال والذي يعتبر أسلوب اتصال يقوم على أساس تجوال القائد الإداري في المنظمة وتبادل الأحاديث العفوية مع الآخرين بهدف التواصل معهم لا الإشراف عليهم، مما يتيح الفرصة للقادة الإداريين للاطلاع بشكل مباشر على ما يجري داخل منظماتهم، وفهم تطلعات الموظفين لديهم ومناقشتهم في إنجازاتهم ومشكلاتهم، في جو من الألفة غير الرسمية (العايد، ٢٠١٢).

## ٢-٢-١ نشأة وتعريف الإدارة بالتجوال

يعود مفهوم الإدارة بالتجوال إلى العقد السابع من القرن الماضي، وذلك حينما قام بيل هيوليت وديف باكارد (Hewlett-Packard – HP) بممارسة هذا الأسلوب في إدارة شركتهم. وقد قام كلا من هيوليت وباكارد بإدارة الشركة من خلال توصيل الأهداف العامة بشكل واضح وإعطاء الموظفين المرونة في العمل لتحقيق هذه الأهداف من خلال تحديد الطرق التي يعتبرونها أفضل ضمن نطاق مسؤوليتهم. وقد عرف مديرو شركة (HP) الإدارة بالتجوال بأنها خروج المدير من مكتبه إلى أرض العمل والتجوال بين الموظفين لمعرفة كيف يشعرون تجاه وظائفهم (الحوامدة والعبيدي، ٢٠١٣).

أما من الناحية العلمية، فيعتبر الباحثين (Peters and Waterman, 1982) أول من تناول موضوع الإدارة في التجوال في كتابهم "البحث عن التميز" (Looking for Excellence)، حيث ناقشوا بأن المنظمات التي تتميز بتفاعل مدراءها مع موظفيها وعملاءها تكون أكثر نجاحاً من الشركات الأخرى التي كان فيها المدراء بعيدين عن الموظفين والعملاء (Al-Shra'ah, 2013).

وقد بذل الباحثين الذين تناولوا الإدارة بالتجوال جهوداً كبيرة من أجل الوصول لتعريف واضح ومحدد لهذا المفهوم، وتفاوتت تلك التعريفات وفقاً لوجهات نظر الباحثين وللمجالات التي تم تطبيق هذا المفهوم فيها. وفيما يلي سيتم استعراض أهم التعريفات التي ساقها الباحثين لمفهوم الإدارة بالتجوال:

- يعرف Amsbary and Staples (1991) الإدارة بالتجوال بأنها أداة لتحسين الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين وذلك من خلال خروج المدير من مكتبه لمسرح العمل للتواصل مع الموظفين.
- وعرف Peter and Austin (1994: 146) الإدارة بالتجوال بأنها "ابتعاد المديرين عن مكاتبهم للحديث مع العاملين في المنظمة بهدف التعرف على المشاكل التي يواجهها العاملين أولاً بأول، ولتعريف العاملين بأساليب الإدارة في التعامل مع تلك المشاكل".
- أما Lorenzen (1997) فقد بين أن الإدارة بالتجوال تقوم على أساس خروج المديرين من مكاتبهم إلى أرض العمل والواقع مما يسهل الاتصال مع الموظفين والعملاء ويكسر حاجز العزلة بينهم.

- ومن التعريفات الشائعة لمفهوم الإدارة بالتجوال التعريف الذي أورده الخضيرى (٢٠٠٠):  
 (٣١) حيث أشار إلى أن الإدارة بالتجوال هي "علم اختصار المسافات الجغرافية واختصار المسافات الزمنية وتحقيق التواجد الفعال في موقع الأحداث والمعاشة الحقيقية المتزامنة، وتحقيق المشاركة والشورى والتعاونية مع قوى العمل".
- كما تم تعريف الإدارة بالتجوال بأنها "علم التعرف على حاجات ورغبات العاملين في المنظمة ككل، مع التعرف على احتياجات ورغبات العاملين في المستويات التنفيذية الدنيا، ومن ثم تلبية حاجاتهم والاستجابة لرغباتهم، والذي ينعكس إيجابياً على رضاهم، ومن ثم زيادة فاعليتهم في تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة" (الخضيرى، : ٣١).
- وعرف Mckinney (2004) الإدارة بالتجوال بأنها "سياسة تتيح للموظفين حرية الاتصال مع المديرين والمشرفين عليهم مما يزيد الرضا عند الموظفين ويرفع الروح المعنوية لديهم ويزيد كفاءتهم ونتاجيتهم".
- وعرفها Emmons (2006) بأنها نمط أو استراتيجية تحافظ على التواصل بين الرئيس ومرؤوسه وذلك عن طريق التجوال أثناء العمل والتحدث إلى المرؤوسين ومشاركتهم العمل ومراقبتهم بدون أن يكون الرئيس ناقداً، وبما يساعد في تحديد نقاط النجاح للموظفين ومواطن الضعف والصراع والمواطن التي يحتاج فيها الموظف إلى المساعدة.
- أشار العرمان (٢٠٠٨) إلى أن الإدارة بالتجوال تمثل أنموذجاً حقيقياً لبقاء قادة المنظمات قريبين من ميادين العمل الفعلي من خلال لقاءات منتظمة مع الفرق العاملة في المنظمة تتم في أجواء غير رسمية، وهي عاملاً حيوياً لنجاح المنظمة ولتحقيق الاتصال الفاعل بين

المنظمة والعاملين فيها والمستفيدين من خدماتها، كما أنها تتيح الفرصة للمديرين للاطلاع على ما يجري داخل مديرياتهم وفي مواقع العمل الميداني ومناقشة العاملين معهم بأفكارهم والمشكلات التي تعترضهم وإنجازاتهم الفردية وما يمتلكه كل منهم من قدرات وإنجازاتهم الجماعية.

- وعرفها Serrat (2009) بأنها الإدارة التي تركز على العلاقات الإنسانية والتقييم المفتوح والإدراك، وهي مهمة جداً لبناء العمل القوي والأداء المبدع.
- ويرى McComack (2009) أن أساس الإدارة بالتجوال هو عقلي وليس بدني، بحيث تساعد الإدارة بالتجوال المدير على المراقبة وطرح الأسئلة والاستماع إلى الاقتراحات لرؤية المشاكل عن كثب وتقديم المساعدة إذا كان هناك مشاكل.
- وبينت دراسة العايد (٢٠١٢) أن الإدارة بالتجوال هي أسلوب اتصال يقوم على أساس تجوال القائد الإداري في المنظمة وتبادل الأحاديث العفوية مع الموظفين بهدف التواصل معهم لا الإشراف عليهم، مما يتيح للمدير الفرصة للاطلاع بشكل مباشر على كل ما يجري داخل المنظمة، وفهم تطلعات الموظفين ومناقشتهم في إنجازاتهم ومشكلاتهم، في جو من الألفة غير الرسمية.
- وتعرف الإدارة بالتجوال في الميادين التعليمية والتربوية بأنها "خروج القيادات على مستوى الجامعة وكلياتها من مكاتبهم إلى مواقع العمل الفعلية للتعرف على أداء العاملين الفعلي والمشكلات التي تواجههم ومساعدتهم في حل هذه المشكلات وتحقيق احتياجاتهم ورغباتهم من أجل تحقيق الأهداف المرجوة" (العجمي، ٢٠١٣: ٣٥٨).

• وعرفها الحوامدة والعبيدي (٢٠١٣: ٧) بأنها "الإدارة القائمة على بقاء المدير خارج مكتبه يتجول بين الموظفين ويقضي معظم وقته معهم في خطوط اتصال مفتوحة، يتفاعل معهم ويعطيهم توجيهاته ويتابعهم وهم يعملون فعلاً في ميدان العمل، ويدير الحوار معهم ويناقشهم في أمور العمل وأمورهم الشخصية".

ويرى الباحث أن الإدارة بالتجوال هي أسلوب إداري يتضمن قيام المدير بالتجول في أنحاء المنظمة بهدف استكشاف الحقائق المختلفة المتعلقة بالعمل، وزيادة فاعلية الاتصال مع المرؤوسين، وتحفيز العاملين وخلق الدافعية اللازمة لهم لتشجيعهم على الإبداع والتطوير، وتعزيز التغذية الراجعة.

هذا وتتعدد أساليب الإدارة بالتجوال حيث أنها تشمل الزيارات الميدانية لمواقع العمل بالإضافة إلى الاجتماعات المفتوحة والمغلقة والندوات، والبرامج التدريبية والمناقشات غير الرسمية (سليم، ٢٠١٤).

وفيما يتعلق بمستويات ممارسة الإدارة بالتجوال، فقد أشار سليم (٢٠١٤) إلى أنها تبدأ من رئيس القسم الذي يعتبر المسؤول الأول عن نجاح العمل في قسمه، حيث عليه أن يكون منفتحاً على العاملين والموظفين في قسمه وأن يبذل الجهد لإزالة العوائق المادية التي يمكن أن تحد من التفاعل بينهم، وهناك العديد من الاستراتيجيات التي تمكنه من ذلك، مثل عمل جولات منتظمة لأماكن العمل والحوار مع العاملين، ومناقشة الموضوعات المختلفة معهم، والمشاركة الفعالة في اجتماعات القسم، وإيجاد فرص أكثر للتفاعل بين جميع العاملين في القسم، وهذه الممارسات البسيطة تسهم في إيجاد جو من الثقة التي تسمح بوجود الحوار البناء حول الظروف داخل القسم، وتجعل رئيس القسم دائماً على اتصال بالثقافة التنظيمية للقسم، وتمكنه من توصية ونقل الاتجاهات بدقة إلى الآخرين والتفاعل بثقة مع التغييرات المقترحة (سليم، ٢٠١٤).

وتتضمن الإدارة بالتجوال مجموعة من الأدوات والوسائل المساعدة التي تساعد في التطبيق الناجح والفعال لهذا الأسلوب الإداري، وتشمل أدوات الإدارة بالتجوال على إثارة وتحفيز اهتمام العاملين ودفعتهم للحديث، والإصغاء الفعال لهمومهم ومشاكلهم، وطرح الأسئلة وإدارة الحوار بشكلٍ ذكي، والحرص على إزالة الخوف والرغبة والخجل لدى العاملين، ومشاركتهم الحديث عن مشاكل العمل، واستكشاف الإبداع الكامن فيهم، ومحاولة استخراج الأفكار الجديدة الخلاقة. أما الوسائل المساعدة في تطبيق الإدارة بالتجوال فتشمل الابتسامه الحانية، والاهتمام بالآخرين، والقدرة على التكيف والمعاشية مع العاملين، والتشجيع الفعال، والالتزام والانضباط (الخضيري، ٢٠٠٠، وزكري، 2005 وEdenies, 2003). والشكل رقم (٢) يبين الأدوات والوسائل المساعدة للإدارة بالتجوال.



شكل رقم (٢): أدوات الإدارة بالتجوال والوسائل المساعدة

المصدر: الخضيري، محسن، (٢٠٠٠). الإدارة بالتجوال: منهج متكامل لتحقيق الفاعلية الإدارية، مجموعة الأسرار الخفية وراء نجاح ٥٠٠ شركة عالمية. الطبعة الأولى، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.



## ٢-٢-٢ أهمية الإدارة بالتجوال وفوائدها

تعتبر الإدارة بالتجوال أحد الأساليب الإدارية التي تستهدف زيادة فاعلية الاتصال بين المدراء والعاملين في المنظمة، كما أنها تفيد في تعزيز معرفة المدير بأحوال العاملين وسير العمل على أرض الواقع، وهو الأمر الذي يمكن المدير من اتخاذ قرارات رشيدة وأكثر دقة ومبنية على معلومات وحقائق مباشرة.

وقد قام العديد من الباحثين بتناول أهمية الإدارة بالتجوال والفوائد التي تتطوي عليها، فمثلاً أشار Hildebrand (2006) إلى أهمية الإدارة بالتجوال ووصفها بأنها تكنولوجيا الاتصال غير الرسمية وأن الفكرة الرئيسة وراء هذا المنهج هو لامركزية الإدارة بحيث يكون الجميع على علم ونشاط ومستوى ثقة عالية تحت الموظفين على طرح أفكار جديدة وبلا تردد مما يسهل عليهم القيام بعملهم بشكل جماعي، فالأشخاص الموهوبين يحتاجون دائماً إلى الدعم والعناية من مديريهم. كما أشار Buckner (2008) إلى أهمية التجوال ومشاهدة فريق العمل، حيث يجب على المدير أن يتفقد جميع نواحي العمل وعدم قضاء معظم وقته في مكتبه بعيداً عن التفاصيل وبعيداً عن التواصل مع فريق العاملين، فالمدير من وراء مكتبه يرى الخيال فقط ولا يرى الحقائق التي تحصل في العمل. وبين Buckner (2008) أن الإدارة بالتجوال تتطلب أكثر من التواصل الشخصي، حيث تتطلب توجيه وإرشاد المدير للموظفين وذلك باستخدام الحواس الخمسة: فف بهدوء وتواصل بجميع حواسك، ماذا تسمع؟ ماذا ترى؟ ماذا تشعر؟ ماذا تشم؟ وماذا تتذوق؟ لأن الحواس الخمسة تعطيه تفاصيل أدق بكثير من صور الخيال التي يراها من وراء مكتبه.

وبشكل عام، يمكن توضيح أهمية الإدارة بالتجوال من خلال النقاط الآتية (غنيم، ٢٠٠٥):

١. كسر حواجز العزلة بين الرؤساء والمرؤوسين في المنظمات، من خلال ترك المديرين لمكاتبتهم ونزولهم إلى مواقع العمل ليتعرفوا على المناخ والأداء الفعلي للعاملين.
  ٢. حصول القائد على كل البيانات والمعلومات والحقائق الموضوعية من خلال جولاته وتعايشه مع واقع العمل الفعلي، وحين يتخذ القرار فإنه يتسم بالكفاءة والفعالية (العديدي، ٢٠١٠).
  ٣. تقليل العمليات بين وحدات المنظمة، وتخفيض التكاليف والوقت والجهود الضائعة لإنجاز الأعمال المطلوبة .
  ٤. إقامة حوار مستمر بين القائد والعاملين وإيجاد المناخ النفسي الملائم للارتقاء بالمنظمة والوصول بها إلى الأفضل، فكلما كان حوار المديرين متسماً بالانفتاح والشفافية حول المشكلات كلما زادت فرص التحسين المستمر بشكل ملحوظ (Reese, 2009).
  ٥. تأكيد مفهوم التحفيز للإبداع والابتكار والأخذ بمفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال مشاركة العاملين أثناء الجولات التفقدية.
  ٦. إيجاد مناخ مفعم بالحيوية والثقة بين العاملين والمديرين من خلال جولاتهم المنتظمة وحصولهم على البيانات والحقائق الموضوعية تحقيقاً لأهداف المنظمة بفاعلية وكفاءة.
- كذلك يساهم تطبيق الإدارة بالتجوال في تحقيق العديد من الفوائد والمزايا للإدارة وللموظفين على حدٍ سواء، كما أن هذه الفوائد تنعكس على المنظمات بشكلٍ عام، ومن أهم هذه الفوائد والمزايا ما يلي (Serrat, 2009، والعجمي، ٢٠١٣، وسليم، ٢٠١٤):

١. تساعد في معرفة العمل على واقعه دون تهويل إيجابي أو سلبي.
٢. تعتبر الإدارة بالتجوال أداة أساسية في تحسين التواصل بين المسؤولين والعاملين كل حسب موقعه في الهيكل الإداري، فهي تزيد من حرية الاتصال في المنظمة وتعزز الاتصالات بين القيادات والعاملين، مما يزيد الرضا الوظيفي عند العاملين ويؤدي إلى ارتفاع الثقة بالنفس والروح المعنوية لهم وإنتاجيتهم.
٣. التعرف على حاجات ورغبات العاملين والتعرف على المشاكل وحلها في أسرع وقت ممكن.
٤. تعتبر الإدارة بالتجوال وسيلة فعالة في عملية الرقابة على سير العمل في المنظمة.
٥. تساعد في تقييم أداء العاملين بشكل أفضل والتعرف الكامل على قدرات وإمكانات وظروف كل فرد، كما أنها تساعد في ربط مكافأة العاملين بالإنجاز الفعلي وتشجيعهم على العمل الحقيقي، فضلاً عما يحققه هذا الجو من منافسة وتحفيز ودافعية.
٦. إعادة توزيع الموارد البشرية المتاحة وفقاً لاحتياجات العمل الفعلية في الوحدات المختلفة، ووفقاً للمهارات والاختصاصات التي تتوفر لدى العاملين، وبما يؤدي إلى حسن استغلال الموارد البشرية المتاحة.
٧. تقليل البيروقراطية والقضاء على الهدر في الوقت والجهد المبذول وإدخال عنصر السرعة والكفاءة.
٨. زيادة الإحساس بالمسؤولية لدى العاملين، وزيادة فعالية عمليات التدريب وكفاءتها بما ينعكس على زيادة كفاءة العاملين.
٩. تحسين عمليات الإنجاز والتنفيذ، ولذلك تسمى الإدارة بالتجوال بالتكنولوجيا الواضحة حيث تجعل الإدارة العليا تعود إلى العمل لمراقبة عملائها وموظفيها وإنتاجها.

## ٢-٢-٣ أهداف الإدارة بالتجوال

تستهدف الإدارة بالتجوال تحقيق مجموعة من الأهداف والتي يمكن إبرازها على النحو التالي

(الخصيري، ٢٠٠٠، والعجمي، ٢٠١٣):

١. إدارة عمليات إعادة الهيكلة في المنظمة بالشكل الذي يعيد تخصيص مجالات وأنشطة أعمالها،

حيث تقوم الإدارة بالتجوال بدور هام توفير البيانات والمعلومات اللازمة لذلك.

٢. معالجة النواحي السلبية في المنظمة مثل حالات الضيق والإحباط والقلق والتوتر واليأس

الإداري المصاحب للإدارة البيروقراطية، لأن الإدارة بالتجوال تساهم في زيادة الرضا لدى

الموظفين وتعطيهم الأمل من خلال توفير جو إيجابي فاعل.

٣. تحطيم سلاسل التوقف الفكري وحواجز التفكير السلبي وإعادة بناء خلايا التجديد العقلي

والفكري لدى الأفراد وكسر الروتين والقضاء على الجمود البيروقراطي، حيث تساعد الإدارة

بالتجوال في إدراك العاملين لذواتهم، ومعرفة جوانبهم الإيجابية.

٤. زيادة التحفيز لإبداع الموظفين والارتقاء بمستويات التنفيذ وصولاً لمقاييس الجودة الشاملة.

٥. تحفيز ممارسة التأمل لما بعد الواقع إلى آفاق التطوير وتنمية القدرات والإمكانات وتوظيفها

بفاعلية لتحقيق الأهداف الكمية والنوعية المطلوبة.

٦. ربط المكافآت بالإنجاز الفعلي للعاملين من خلال ملاحظتهم المباشرة والاستماع إليهم،

والتحدث معهم عن انفعالاتهم وهواياتهم واهتماماتهم.

٧. زياد فهم الإدارة للحقائق الواقعية في المنظمة والتي قد تغيب عنها لسبب أو لآخر، إضافة

للتواصل مع مختلف العاملين وتشجيعهم على قول الحقيقة كاملة بشكل واضح.

## ٢-٢-٤ خصائص القائد الإداري المتجول

يعتبر نمط القائد المشارك أحد أنماط القيادة الذي يقوم مشاركة الأفراد في صنع القرار وتبادل الآراء، وهو ما يؤدي إلى تفاهم مشترك حول المشكلات والالتزام الجماعي بالقرارات، أو الحلول، كما يقوم القائد المشارك بنفويض المرؤوسين لاتخاذ ما يروونه مناسباً من قرارات تدعم تحقيق الأهداف. ويعكس هذا النمط وجود تفاهم واحترام بين القيادة والعاملين، وهو مناسب عندما يكون هناك تفهم كبير من العاملين لمهامهم وأدوارهم ومسؤولياتهم وارتفاع قدراتهم ومهاراتهم، وفي حالات التجديد والتغيير وحل المشكلات العملية لتحسين خطوات العمل (ملائكة، ٢٠٠٧).

وتعتبر الإدارة بالتجوال من أهم صور القائد المشارك، حيث يقوم القائد بجمع المعلومات من المرؤوسين أثناء جولاته على مختلف أقسام المنظمة، ويتخذ القائد قراره إما بالإجماع أو بالأسلوب الديمقراطي. ففي حالة القرار بالإجماع يقوم القائد بتشجيع النقاش حول الموضوع ثم يتخذ القرار الذي يحظى بموافقة جميع الأطراف المعنية. أما في حالة القرار الديمقراطي فإن القرار لا يتطلب الإجماع وإنما يتطلب موافقة الأغلبية عليه. ويتطلب أسلوب الإدارة بالتجوال درجة عالية من الثقة بالمرؤوسين وقدراتهم، واستخدام نظام الحوافز المبني على فاعلية المشاركة، ووجود درجة عالية من التداخل بين الرؤساء والأفراد، ومشاركة الجميع في تحسين أساليب العمل وتقييم نتائجه، وغالباً يستخدم هذا النمط مع أصحاب المهارات والخبرات وفي حالات التدريب (الجميل، ٢٠٠٨).

ولقد اقترح الباحثين (جودي وعبد الرحمن، ٢٠١١) نقلاً عن (السالمي، ٢٠٠٥) و (Kettner, 2002) مجموعة من الخصائص التي يجب أن تتوفر في شخصية القائد الإداري الذي يمارس الإدارة

بالتجوال، وتشمل هذه الخصائص على ما يلي:

١. رؤية استشرافية ذكية لصورة المستقبل لزيادة جهد العاملين.
  ٢. مصداقية كاملة وثقة واحترام وتقدير وحب من جانب العاملين في المنظمة تجعلهم يبذلون كل ما لديهم من أجل تحقيق وانجاز الاهداف.
  ٣. قدرة على توليد الأفكار الرائعة ومهارة مخاطبة الجماهير بها وحثهم على تبنيها وتأييدها.
  ٤. مسك زمام المبادرة واتخاذ المبادرة والتلاقي مع طموحات وآمال وأهداف وأحلام العاملين معه في المنظمة.
  ٥. ضبط مستوى الفعل والأداء وإعادة التوازن الحركي الى مساره المحدد له.
  ٦. قدرة على فتح مسارات جديدة عندما تتأزم الامور وتتعلق الطرق وإيجاد خيارات وبدائل يتم طرحها بشكل مناسب.
  ٧. قدرة على التحرك بوعي وإدراك كامل ومصارحة الأفراد العاملين معه بالحقائق وإشراكهم والتشاور معهم.
- ويلاحظ من الخصائص القدرة على التفكير المنطقي والعلمي وإِاضفاء روح الذكاء والتواصل بين مفردات الوعي بإمكانيات العاملين والمنظمة فضلا عن القدرة على الاقناع والاقنتاع بروح المشاركة الجماعية.
- ويرى الباحث أن أهم الخصائص التي ينبغي توفرها في شخصية القائد الإداري الذي يمارس الإدارة بالتجوال هي القدرة على الاتصال الفعال والإيجابي مع العاملين وتعزيز الثقة المتبادلة بينه وبينهم، إضافة لقدرته على خلق الدافعية والتحفيز اللازمين لديهم وبما يشجعهم على الابداع والتميز.

## ٢-٥ معوقات تطبيق الإدارة بالتجوال

يعتمد تطبيق الإدارة بالتجوال على وجود القيادات المؤهلة والمدربة على عملية التجوال، والقدرة على القيادة بالقدوة للعاملين، والتي تستخدم خبراتها في عمليات التخطيط الذكي والتقييم البناء والمكافأة الملائمة للعاملين على أدائهم، والتي يمكنها تحويل الرؤى إلى أشياء محسوسة و إرساء الالتزام داخل الجامعة، والاهتمام بالعاملين. وهذا يتطلب الاهتمام الصادق بالعاملين وتسهيل أمورهم والاتصال المنظم الفعال وتحقيق مستوى أرقى من التعاون بين العاملين في المنظمة، وهذا يمكن أن يغير من المواقف السلبية للعاملين، مما يؤدي إلى نوع أفضل من علاقات العمل (سليم، ٢٠١٤).

وبالإضافة لما سبق، فهناك بعض الصعوبات والمعوقات التي قد تحول دون التطبيق الفعال

للإدارة بالتجوال وأهمها ما يلي (العجمي، ٢٠١٣):

١. عدم الالتزام بالتطبيق الفاعل للاتجاه نتيجة لقلّة مهارة وكفاءة بعض القيادات سواء في العمليات أو الأدوات، الأمر الذي يؤدي إلى عدم تحقيق المزايا المرجوة.
٢. ارتفاع التكاليف المادية التي قد يلجأ لها بعض العاملين إذا ما عرفوا بمواعيد الزيارات.
٣. الاهتمام والتركيز على الشكل الظاهري للجولات من قبل القيادات دون العمل بالفلسفة الحقيقية لاتجاه الإدارة بالتجوال.
٤. الاتصال غير الفعال بين العاملين والقيادات في المؤسسة مما يؤدي لفشل تطبيق الاتجاه.
٥. اتساع الفجوة بين القيادة والعاملين وضعف إشراكهم في اتخاذ القرارات.
٦. البيروقراطية والروتين المكتبي والهروب من تحمل المسؤولية.
٧. كبر الحجم والمساحة الجغرافية للمكان واتساع وحداته.

## ٢-٢-٦ محاور الإدارة بالتجوال

تعد الإدارة بالتجوال عملية شمولية ومتكاملة بحيث أنها لا تقتصر على قيام المدير بالتجول في المنظمة فقط، وإنما هناك مجموعة من المحاور أو المكونات التي ينبغي تحقيقها لضمان التطبيق الفعال للإدارة بالتجوال. وعادةً ما يتم قياس مدى النجاح في تطبيق الإدارة بالتجوال من خلال قدرتها على تمكين القادة في المنظمات من استكشاف الحقائق، وزيادة فاعلية الاتصال، وتحفيز العاملين، وزيادة التطوير والإبداع، وتعزيز التغذية العكسية. وفيما يلي نستعرض هذه المحاور:

- **استكشاف الحقائق:** ويشير إلى قدرة المدير من خلال استخدام أسلوب الإدارة بالتجول على تحديد المشاكل التي تعاني منها المنظمة، ومعرفة ظروف العاملين، والحصول على معلومات شاملة حول ما يحدث على أرض الواقع.
- **زيادة فاعلية الاتصال:** وتعتبر عن قدرة المدير على كسب ثقة العاملين في المنظمة وعلى التواصل الفعال معهم للتعرف على وجهات النظر المختلفة والرد على استفساراتهم، أما الاتصال فهو عملية تبادلية تتضمن تبادل الفهم بين طرفي الاتصال والتأثير في السلوك لتحقيق أهداف المنظمة (حريم، ٢٠٠٦).
- **تحفيز العاملين:** يمثل التحفيز الأداة التي يمكن من خلالها التأثير على سلوك الفرد إما لتشجيعه بالإبقاء على نفس السلوك أو تغييره لسلوك أفضل، وبالتالي فإن التبادل بين المدير والموظف يمنح قادة المنظمة الفرصة لتوضيح رؤيتهم ولتوجيه أداء الموظف نحو الأهداف التنظيمية (Langley, 2006).



- **زيادة التطوير والإبداع:** ويشير إلى قدرة المدير من خلال أسلوب الإدارة بالتجوال على إضافة الجديد والمبتكر وتقديم الأفكار الجديدة واكتشاف المبدعين وإلهام العاملين بالحلول الإبداعية، وتحديد البرامج التدريبية الملائمة لتطوير العاملين (الحوامة والعبدي، ٢٠١٣).
- **تعزيز التغذية العكسية:** وتعني قدرة المدير الذي يمارس الإدارة بالتجوال على مساعدة العاملين في إدراك قدراتهم وتطوير أدائهم وتصحيحه، ومعرفة نقاط القوة والضعف لديهم، وتحديد نوع التدريب المطلوب منهم، وتزويدهم بالمعلومات اللازمة المتعلقة بعملهم (الحوامة والعبدي، ٢٠١٣).

## ٣-٢ بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard)

جاءت بطاقة الأداء المتوازن كنتيجة للحاجة لمقياس شامل ومتكامل للأداء يأخذ بعين الاعتبار النواحي المالية وغير المالية للأداء. كما أنها جاءت كرد فعل على الانتقادات التي وجهت لمقاييس الأداء التقليدية مثل: عدم كفاية معلوماتها لمتخذي القرار، وتركيزها على الأداء في المدى القصير دون الاهتمام بالنواحي الاستراتيجية للمنظمة (جوران وآخرون، ٢٠٠٣).

ويعود مفهوم بطاقة الأداء المتوازن إلى عام ١٩٩٠ حينما قام الباحثان Robert Kaplan و David Norton بإجراء بحث استغرق حوالي السنة بالتعاون مع اثنتا عشر منظمة متخصصة في قياس الأداء، حيث توصل الباحثان إلى أن مقاييس الأداء التقليدية تنحيز إلى المقاييس المالية وتركز على الرقابة بينما تتجاهل العلاقة بين الأداء التشغيلي والأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وكيفية إيصال الأهداف ونتائج الأداء إلى جميع العاملين في المنظمة. وفي عام ١٩٩٢ قام الباحثان (Kaplan and Norton) بنشر دراسة في دورية هارفارد للأعمال بعنوان بطاقة الأداء المتوازنة لقياس دوافع الأداء، مما لفت النظر لهذه الطريقة، وأدى لزيادة مبيعات الدورية بصورة كبيرة (Corrigan, 1995).

فقد أشارت دراسة (Kaplan and Norton, 1992) إلى عدم وجود مقياس واحد للأداء يمكن أن يعطي صورة متكاملة ويعكس جميع النواحي المهمة في الشركة، وبالتالي اقترحت الدراسة مفهوم بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) كطريقة لإيجاد مقياس شمولي وموحد للأداء بحيث يوازن بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل، وبين المقاييس المالية وغير المالية، وبين قيادة أو إتباع الظواهر والتغيرات، وبين معايير الأداء الخارجية والداخلية.

وتعد بطاقة الأداء المتوازن بمثابة نظام إداري يستهدف تضيق الفجوة بين الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وبين التنفيذ التشغيلي لها، وذلك من خلال ترجمة رؤية واستراتيجية المنظمة إلى أهداف ومقاييس، بشكل يوفر إطاراً واضحاً لتوصيل الرؤية والاستراتيجية للموظفين، وبالتالي توجيه الطاقات والقدرات والمعارف للأشخاص داخل المنظمة لتحقيق أهداف طويلة الأجل (Pienaar and Penzhorn, 2000).

### ٢-٣-١ تعريف بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها

يمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازن بأنها نظام إداري يهدف لمساعدة المنظمة على ترجمة رؤيتها واستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والمقاييس الاستراتيجية المترابطة (Kaplan and Norton, 1992).

وقد عرفها يوسف (٢٠٠٤) بأنها نظاماً لأداء المؤسسة وليس نظاماً للقياس فقط، بحيث تساعد منظمات الأعمال على توضيح وعرض الرؤيا والاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة وكيفية تحويل كلاً منها إلى خطة عمل تنفيذية، كما أنها توفر تغذية راجعة لأنشطة مراحل التشغيل الداخلية والنتائج الخارجية بهدف تدعيم الاستراتيجية بما يتفق مع مستويات الأداء والنتائج.

ويرى عبداللطيف وترجمان (٢٠٠٦) بأن بطاقة الأداء المتوازن مفهوم يساعد على ترجمة الاستراتيجية إلى عمل فعلي، وهي تبدأ من تحديد رؤية المنظمة واستراتيجيتها ومن تحديد العوامل الحرجة للنجاح وتنظيم المقاييس التي تساعد على وضع هدف وقياس الأداء في المجالات الحرجة بالنسبة للاستراتيجيات.

ويعرفها عبد المحسن (٢٠٠٦) بأنها نظام يسعى لتقييم الأداء من خلال ترجمة استراتيجية المنظمة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها تسعى لتوحيد جميع المقاييس التي تستخدمها المنظمة. وترتكز فكرة بطاقة الأداء المتوازن على وصف العوامل الأساسية لنجاح المنظمة وأعمالها، وذلك من خلال أخذ الاعتبارات التالية بعين الاعتبار (عبد المحسن، ٢٠٠٦):

١. البعد الزمني: حيث تهتم عمليات قياس الأداء بثلاثة أبعاد زمنية هي الماضي والحاضر والمستقبل.
  ٢. البعد المالي وغير المالي: حيث تقوم بطاقة الأداء المتوازن على نظام يتم من خلاله مراقبة النسب الرئيسية للشركة سواء كانت مالية أو غير مالية وبصورة مستمرة.
  ٣. البعد الاستراتيجي: حيث تقوم بطاقة الأداء المتوازن على الجمع بين الأهداف التشغيلية قصيرة الأجل وبين رؤية واستراتيجية المنشأة طويلة الأجل.
  ٤. البعد البيئي: حيث تهتم بطاقة الأداء المتوازن بجميع الأطراف ذات العلاقة عند القيام بتطبيق مقاييس الأداء سواء كانت هذه الأطراف داخلية أو خارجية.
- وتساعد بطاقة الأداء المتوازن في ترجمة رؤية واستراتيجية الشركة إلى مجموعة شاملة من مقاييس الأداء التي توفر إطاراً متكاملاً لتنفيذ استراتيجياتها، وهي تعتمد في ذلك على تحقيق الأهداف المالية بالإضافة إلى التركيز على الأهداف غير المالية التي يجب أن تحققها الشركة. حيث تتبع أهمية بطاقة الأداء المتوازن من محاولتها للموازنة بين مقاييس الأداء المالية وغير المالية، وبين مقاييس الأداء القصيرة الأجل والطويلة الأجل في نظام موحد ومتكامل (Isoraite, 2008).

وتتبع أهمية بطاقة الأداء المتوازن من دورها في مساعدة إدارة الشركة على اتخاذ القرارات المناسبة من خلال تزويدها بالمعلومات والأدوات اللازمة لإدارة المنظمة بشكل فعال، كما أنها تقدم للإدارة أداة دقيقة لفهم الأهداف وطرق تحقيقها، من خلال ترجمة استراتيجيات المنظمة طويلة الأجل إلى مجموعة مقاييس للأداء (العامري والغالبى، ٢٠٠٣). حيث تركز بطاقة الأداء المتوازن على تحقيق الأهداف المالية إلى جانب التركيز على العناصر التي تساهم في تدعيم وتحقيق تلك الأهداف (Maisel, 1992).

كذلك تساعد بطاقة الأداء المتوازن في الموازنة بين الأهداف المؤسسية للمنظمات من خلال قدرتها على إدارة مجموعة الأهداف المتنافسة والمتعددة بشكل متناسق وخالق ( Sundin, et al., 2010).

وأشارت دراسة Kaplan and Norton (1996) إلى أنه في حال كان الغرض من البطاقة الرقابة الاستراتيجية فإن أهميتها تتمثل في وضع مجموعة شاملة من الأهداف الاستراتيجية الرئيسية، وإحداث فهم مشترك للفعاليات المخططة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وإيجاد لغة مشتركة تضمن صنع الأهداف الاستراتيجية وخطط وغايات المنظمة، وتفسير للأسباب التي تربط الأهداف بالمتطلبات المالية للمنظمة، وتحديد المبادرات الاستراتيجية اللازمة، والمساعدة في تقييم الاستراتيجية، إضافة لتشجيع الحوار ضمن المنظمة حول الأهداف والتوقعات الاستراتيجية.

أما في حال كان الغرض من استخدامها هو الرقابة الإدارية، فإن أهميتها تتمثل في كونها تقرير إداري دقيق يصف الأداء التشغيلي عبر المنظورات الأربعة للبطاقة، وأنها تمثل ربط سببي

بين الأهداف وتسهل من وضعها، وتزيد الفهم والمعرفة ضمن فريق الإدارة من خلال

المناقشات حول التوقعات والمواضيع التشغيلية، وأنها تركز على مفهوم التوافق والتكامل وهذا من خلال التركيز على موارد المنظمة والجهود الفردية والجماعية وجهود صانعي القرار لتحقيق الأهداف الإستراتيجية (بلاسكة، ٢٠١٢).

وقد لخصت دراسة السراج، ومحمد (٢٠٠٩) أهمية بطاقة الأداء المتوازن فيما يلي:

١. توضيح وترجمة رؤية وإستراتيجية المنظمة: حيث يتم ترجمة رؤية وإستراتيجية المنظمة إلى أهداف، ويتم تحديد السوق وقطاع العملاء الذي ستقوم المنظمة بخدمتهم وذلك حتى تتحقق هذه الأهداف، كما تحدد المنظمة أهداف وقياسات كل من النجاح المالي والعمليات الداخلية والعملاء والتعلم والتطور.
٢. توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والقياسات المطبقة: وذلك من خلال إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تتجح الإستراتيجية، وبما يسهل على العاملين فهم واستيعاب الدور المنتظر منهم القيام به حتى تتوافق أهدافهم الفرعية مع الهدف الإستراتيجي.
٣. التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الإستراتيجية: يظهر أفضل تأثير لقياس الأداء المتوازن عندما يتم توظيفه لإحداث تغيير تنظيمي، ولذلك يجب أن يضع المدراء التنفيذيون الأهداف في الأبعاد الأربعة، ومن خلال العلاقات السببية في البطاقة تصبح الإمكانيات المطلوب تحقيقها مترجمة إلى أداء مالي.

٤. تقييم الإستراتيجية: تساعد في كشف الإختلالات التي تنتج عن تطبيق الإستراتيجية، ووضع الحلول المساعدة على تحقيق الأهداف، كما تساعد في تحديد المعايير الواجب تقييمها لتحديد الانحراف الحاصل.

ويعتقد الباحث أنه من الممكن تلخيص أهمية بطاقة الأداء المتوازن في أنها ساعدت على تحقيق التوازن بين مقاييس الأداء المالية وغير المالية، وأنها ساهمت في تحليل المكونات الداخلية والخارجية للمنظمة، وأنها تتضمن على تصميم مؤشرات سابقة ولاحقة لضبط العمل نحو تحقيق الأهداف. كما تساعد بطاقة الأداء المتوازن في تحديد أولويات المنظمة تجاه الأهداف قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل، وتعزز من قدرات الموظفين، وتزيد من الانسجام بين أهداف الأفراد، والحوافز، والقيم الجوهرية، والأهداف الاستراتيجية، فضلاً عن أنها تمثل نظاماً للتغذية الراجعة يشجع على التعلم ومشاركة الخبرات داخل المنظمة.

## ٢-٣-٢ أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

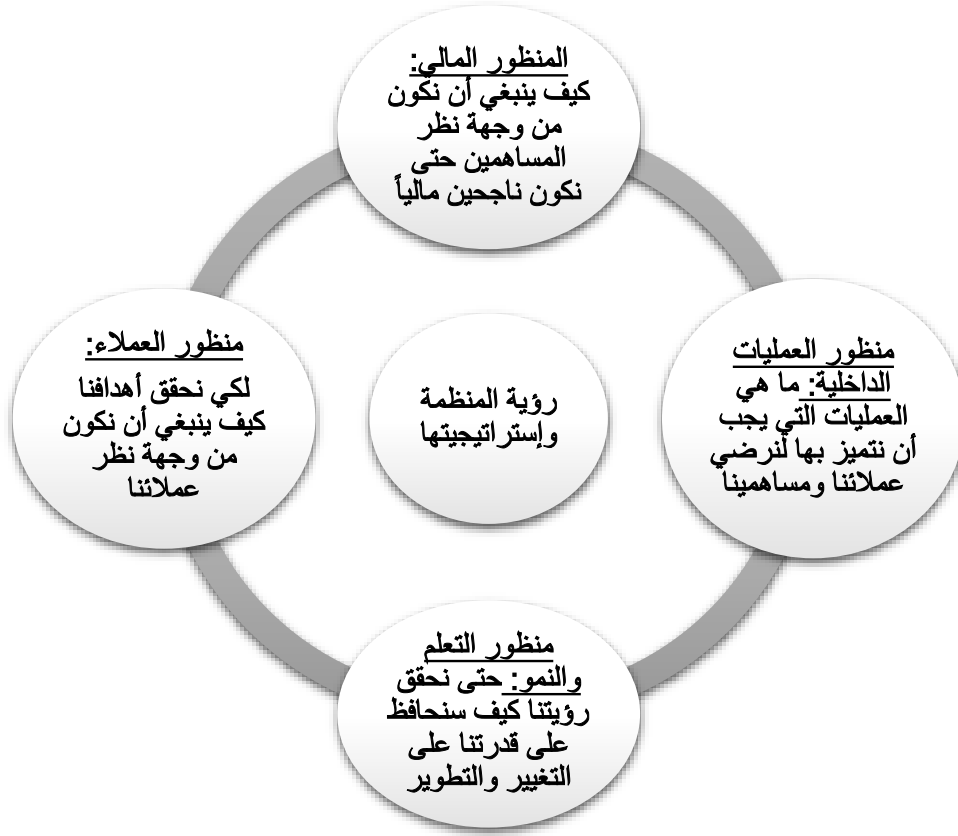
تشكل بطاقة الأداء المتوازن أسلوب منهجي للرقابة الاستراتيجية يقوم على استخدام أربعة أبعاد أساسية هي البعد المالي، وبعد العمليات الداخلية، وبعد رضا العملاء، وبعد التعلم والنمو. كذلك فإن بطاقة الأداء المتوازن تعتبر مقياساً شمولياً للأداء يعكس كيفية قيام المنظمة بتحقيق أهدافها الاستراتيجية وبما يساهم في تحقيق رؤية ورسالة المنظمة.

كما أن بطاقة الأداء المتوازن تمثل أداة موضوعة لتحقيق ما يلي ( Atrill and Mclaney, 2002):

- التوازن بين البيئة الخارجية المتعلقة بالعملاء والمساهمين والبيئة الداخلية الخاصة بالعمليات الداخلية والتعلم والنمو.
- التوازن بين المؤشرات المالية وغير المالية لتقييم الأداء في المديين القصير والطويل.
- نشر وترجمة الاستراتيجية في صورة أهداف ملموسة للمنفذين.
- التوازن بين المؤشرات الاستراتيجية السابقة المؤشرات العملية اللاحقة.

ويرى الباحث أن بطاقة الأداء المتوازن تمثل نظام عملٍ يصف استراتيجية المنظمة عبر أربعة أبعاد هي البعد المالي، وبعد العمليات الداخلية، وبعد العملاء، وبعد التعلم والنمو، وبالتالي فإنها تمثل نظام اتصال لتوصيل الأهداف، ونظام قياس يقدم تقارير عن الأداء السابق ويوجه الأداء المستقبلي، ونظام إدارة استراتيجية يساهم في تطبيق وإدارة التغيير في المنظمة. والشكل رقم (٣) يبين منهجية وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن.





شكل رقم (٣): منهجية وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن

Source: Kaplan, R., and Norton, D., (1997). Balanced Scorecard: Strategies Erfolgreich Umsetze. Stuttgart: Schaffer-Poeschel, P. 9.

وفيما يلي استعراض لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

### ١. البعد المالي

يهتم هذا الجانب بالناحية المالية للاستراتيجيات المتبعة من قبل المنظمة، حيث إن هناك حاجة

تقليدية للمعطيات المالية، فالبيانات المالية الوقتية والدقيقة لها الأولوية دائماً وعلى المدراء التأكد من

توفرها (Kaplan and Norton, 1992).

ويحتوي هذا البعد على أهدافاً مالية بحتة مثل العائد على الاستثمار، والعائد على الملكية، وتكلفة المنتجات، والربحية، والتدفق النقدي، ويستخدم لقياس ذلك النسب المالية والأرقام المالية المختلفة، كذلك قد تكون بعض الأرقام المالية مهمة في وقت ما مثل التدفق النقدي في أوقات العسرة، أما الشركات غير الهادفة للربح فقد يختلف الأمر و لكنها في النهاية لا بد أن تحافظ على استمرارها في أنشطتها بالمحافظة على وجود موارد كافية (العمرى، ٢٠٠٩: ١٧).

كما تعكس المقاييس المالية الأهداف المالية طويلة الأجل للمنظمة ومدى مساهمتها في تنفيذ الاستراتيجية، ويمكن أن يتم تقييم الأداء المالي إما من خلال المقارنة مع الأداء التاريخي للمنظمة نفسها، أو من خلال مقارنة أدائها مع المنظمات الأخرى التي تعمل في نفس الصناعة (عوض، ٢٠٠٧). وتعتبر المقاييس المالية ذات أهمية كبيرة في تحديد الأداء المالي المتوقع من الاستراتيجية؛ وفي تحقيق الانسجام والملائمة بين الأهداف والغايات والمقاييس في كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن. كما من الضروري أن يكون هناك دور للأهداف والمقاييس التي تتضمنها الأبعاد الأخرى في البطاقة في تحقيق واحد أو أكثر من الأهداف في البعد المالي (الغالي وإدريس، ٢٠٠٩: ١٧٥).

وقد أشارت دراسة (بلاسكة، ٢٠١٢: ٣٠) إلى أن المقاييس المالية التي تختارها الشركة لتقييم أدائها المالي تختلف باختلاف مرحلة حياة المنظمة، ففي مرحلة النمو تركز المقاييس المالية على زيادة الحصص السوقية وتطوير المنتجات، أما في مرحلة الاستقرار فتسعى المنظمة لتعظيم عوائدها وأرباحها، أما في مرحلة النضج فيصبح التركيز على مقاييس الجدوى المالية وموازنات رأس المال بما في ذلك التدفقات النقدية.

وبشكلٍ عام، يمكن تلخيص أهم المؤشرات المالية التي تعتمد عليها بطاقة الأداء المتوازن على

النحو التالي:

### جدول رقم (١): أهم مقاييس الأداء المالي

إجمالي التكاليف	القيمة المضافة لكل عامل	إجمالي الموجودات
التدفق النقدي	معدل النمو المركب	إجمالي الموجودات لكل عامل
المطلوبات	العائد لكل عامل	العائد على الموجودات
المطلوبات إلى حق الملكية	العائد على حق الملكية	المساهمة الحدية
معدل دوران النسب المدينة	العائد على رأس المال العامل	الدخل الصافي
معدل دوران المخزون	العائد على الاستثمار	نسبة الربح من المبيعات
القيمة الاقتصادية المضافة	القيمة السوقية	الربح لكل عامل
القيمة السوقية المضافة	سعر السهم	العائد من المنتجات الجديدة

المصدر: (بلاسكة، ٢٠١٢) نقلاً عن الغالبي، طاهر محسن، وإدريس، وائل محمد، (٢٠٠٩). أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص ١٨٣.

## ٢. بعد العملاء

يعتبر التوجه نحو العميل (Customer Orientation) أحد أهم التوجهات الإدارية في الوقت

الحالي، وذلك من خلال سعي المنظمات لتحقيق رضا العملاء واشباع حاجاتهم ورغباتهم. وتبرز

أهمية هذا المنظور في أنه يعطي فكرة كبيرة عن الأداء المستقبلي المتوقع للمنظمة، حيث إن الأداء

السيء من وجهة نظر متلقي الخدمة يعتبر مؤشر رئيسي للانحدار المستقبلي، حتى ولو كانت الصورة

المالية الحالية للشركة جيدة (Pezzullo, 1998).

ويركز بعد العملاء على قياس أداء الشركة من وجهة نظر العملاء وذلك بالاستناد على مجموعة من المقاييس التي تتعلق بالعملاء المستهدفين بما فيها رضا العملاء، والاحتفاظ بالعملاء الحاليين، واكتساب عملاء جدد، وربحية العملاء، والحصة السوقية في القطاعات المستهدفة، والقيمة من وجهة نظر العميل (Kaplan and Norton, 1992).

### ٣. بعد العمليات الداخلية

يقصد بالعمليات الداخلية عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة للمنشأة، وعادةً تتم هذه العملية على ثلاثة مراحل هي: مرحلة الابتكار والتي تتضمن تحديد وتحليل السوق المستهدف وابتكار المنتجات التي تلبي احتياجات هذا السوق، ومرحلة التصنيع والتي تشمل تصنيع المنتج وطرحه في الأسواق، ومرحلة ما بعد البيع والتي تتضمن متابعة المنتج في السوق بما في ذلك التغذية الراجعة وخدمات ما بعد البيع (عبد اللطيف وتركان، ٢٠٠٦).

وتركز بطاقة الأداء المتوازن على قياس أداء المنظمة من وجهة نظر العمليات الداخلية وهو الامر الذي يظهر كيفية تنفيذ العمليات، وما إذا كان المنتج أو الخدمة تتواءم مع متطلبات العملاء. ويرتبط هذا البعد ببعد العملاء من خلال خلق قيمة للعملاء، والبعد المالي من خلال زيادة ثروة المساهمين. ويكون جانب العمليات الداخلية من ثلاثة أبعاد فرعية هي (المغربي، ٢٠٠٧):

١. عملية الإبداع والابتكار، والتي تتعلق بإيجاد المنتجات والخدمات والعمليات التي تقابل احتياجات متلقي الخدمة.

٢. عملية التشغيل، وتمثل عمليات إنتاج المنتج وتوصيله للعملاء، والمبادرات الاستراتيجية الأساسية للمنظمات الرائدة في تحسين جودة التصنيع، وتقليل وقت التوصيل للعملاء، ومقابلة أوقات التوصيل المحددة.

٣. الخدمات المساندة، وتعمل على توفير الخدمة ومساندة متلقي الخدمة بعد البيع أو توصيل الخدمة أو السلعة.

#### ٤. بعد النمو والتعليم

يركز هذا الجانب على قدرات ومهارات العاملين في المنظمة على الابداع والتطور والنمو. ويتضمن هذا المنظور على تدريب الموظفين والسلوك الثقافي للمنظمة المرتبط بالتنمية الذاتية لكل من الفرد والمنظمة. ففي المنظمات التي تهتم بنقل وإدارة المعرفة بين موظفيها، يعتبر الأفراد (العاملين في المنظمة) هم المورد الرئيسي. وفي ظل المناخ الحالي من التغيير التكنولوجي السريع، أصبح من الضروري للموظفين أن يواكبوا هذه التغييرات من خلال التعلم المستمر. وقد أكد كابلن ونورتن على أن بعد التعلم والنمو يتضمن العديد من الأمور مثل المدربين والموجهين ضمن المنظمة، وسهولة الاتصال بين العاملين في المنظمة والتي تمكنهم من الحصول على المساعدة عند حدوث مشكلة، كما أنه يتضمن أدوات تكنولوجية مثل شبكة المعلومات الداخلية (Kaplan and Norton, 1992).

- كما يستند بعد التعلم والنمو على مجموعة من المعايير ومن أهمها (الذبيبة، ٢٠١١):
- مستوى القدرة الفردية ويهتم بتوفير المهارات الأكاديمية الملائمة لدى الأفراد.
  - الإبداعية الفردية والذي يشترط توفر قدرات عقلية متفوقة في ابتكار الحلول.
  - معيار رضا الموظف والذي يهتم بتلبية حاجاته بما يناسب قدراته ومؤهلاته.
  - معيار ربحية الموظف ويرتكز حول قدرته على تحقيق قيمة اقتصادية مضافة للمؤسسة.
  - الاحتفاظ بالموظف الذي يشدد على مقاييس الكفاءة والفاعلية الفردية.

## ٢-٣-٣ مكونات بطاقة الأداء المتوازن

يتضمن كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على المكونات التالية (المغربي، ٢٠٠٧، و(المدهون والبطنجي، ٢٠١٣):

(١) الأهداف (Objectives): وهي النتائج المنشود تحقيقها، والأهداف بشكل عام موزعة على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتحمل نفس الأهمية الاستراتيجية ويجب أن تكون محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق ومعقولة ومحددة بوقت زمني لإتمامها.

(٢) المقاييس أو مؤشرات الأداء (Performance Measures): وهي المجس الذي يحدد حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيمة محددة سلفاً. ويجب أن تتميز المؤشرات بمجموعة من الخصائص أبرزها أن تكون ذات علاقة وسهلة الاستخدام ومتكررة ويمكن الاعتماد عليها لعكس مستوى الأداء. ويمكن تقسيم المؤشرات إلى فئتين هما المؤشرات اللاحقة والتي تكون بعدية، والمؤشرات السابقة والتي تكون قبلية.

(٣) المسؤولية (Accountability): وهي فرق العمل أو الإدارات أو الأقسام أو الموظفين الذين سيتحملون مسؤولية مقياس أو مؤشر أداء معين ضمن نطاق عملهم، وتحملهم مسؤولية تحقيق النتائج المستهدفة وتفهمهم للعوامل المساعدة على تحقيق هذه النتائج، وتحملهم المسؤولية عن إيجاد المبادرات والفرص التطويرية الرامية لرفع مستوى الأداء المتعلق بالمقياس الذي يحقق النتائج المستهدفة.

٤) النتائج المستهدفة (Target Results): وهي قيمة محددة يتم القياس بناءً عليها لتحديد مقدار الانحراف (سلباً أو إيجاباً) عن الهدف المقرر تحقيقه. ويجب أن تحدد النتائج المستهدفة كأرقام أو نسب مرتبطة بمدة زمنية محددة، وأن تكون طموحة ولكن قابلة للتحقيق، كما يجب أن تعكس النتائج المستهدف تحقيقها بشكل مباشر أو تحقيق مستوى معين من الأداء مقارنة بالأداء العام على مستوى مجال عمل المنشأة.

٥) المبادرات (Initiatives): وتمثل قائمة بالمبادرات الواجب تنفيذها لتحقيق النتائج المستهدفة، أو المشاريع التشغيلية اللازم تنفيذها لتحقيق الهدف. ومن الضروري أن يتم لكل مبادرة تحديد الموارد اللازمة، والمنافع المتوقعة، والصعوبات والمخاطر المتوقعة، والجدول الزمني اللازم لتنفيذها.

## ٢-٣-٤ خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن

تتبع عملية بناء بطاقات الأداء المتوازن أسلوب "من الأعلى إلى الأسفل"، حيث تبدأ من رؤية واستراتيجية المنظمة والتي يتم ترجمتها إلى أهداف وقياسات أداء ملموسة تمثل توازناً بين مختلف الجوانب. ويمكن تلخيص الخطوات المنهجية لتصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على النحو التالي (المغربي، ٢٠٠٧):

(١) **صياغة الرؤية التنظيمية:** تمثل الرؤية التنظيمية تصورات وتوجهات وآمال المنظمة لما تطمح أن تكون عليه أو أن تصل إليه خلال فترة زمنية طويلة نسبياً في المستقبل، وهي تعتبر بمثابة البوصلة التي تقوم بتوجيه المنظمة، كما تعتبر بمثابة موجز لتطلعاتها المستقبلية ومبادئها الأساسية. ولا بد أن تتصف الرؤية بالمشاركة والتحدي والتوجيه والإلهام والترابط (مخير، ٢٠٠٥).

(٢) **تحديد الاستراتيجيات وبناء الأهداف الاستراتيجية العامة:** يتم في هذه الخطوة ترجمة الرؤية إلى صورة ملموسة تحقق التوازن العام بين المجالات المختلفة، حيث يعتبر نموذج الأداء المتوازن أداة لترجمة رؤية واستراتيجية المنظمة إلى مقاييس وأهداف محددة، فالنموذج يسهل تحليل الرؤية إلى استراتيجيات محددة ومستندة إلى الواقع، مما يمكن الأفراد من فهمها والعمل من خلالها (Wheelen & Hanger, 2004).

ويتم تحديد الاستراتيجية العامة للمنظمة في ضوء دورة حياتها ودورة حياة منتجاتها ومستوى المنافسة الذي تواجهه وتوقعاتها للمستقبل.



## جدول رقم (٢): الأهداف الاستراتيجية لمحركات الاداء

الأهداف الاستراتيجية	محرك الأداء
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تنمية وتحسين العائد</li> <li>- تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية</li> <li>- زيادة الاستثمار واستغلال الأصول</li> </ul>	<p>الجانب المالي (وجهة نظر المساهمين)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- رضى العملاء</li> <li>- الحصة من السوق</li> <li>- العملاء الجدد</li> </ul>	<p>جانب العملاء (وجهة نظر العملاء)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحسين طرق الأداء والتشغيل</li> <li>- تبسيط وتنميط أجزاء المنتج</li> <li>- ابتكار طرق جديدة</li> </ul>	<p>جانب العمليات الداخلية (وجهة النظر الداخلية)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التطور التقني في مجال الإنتاج</li> <li>- البحوث والتطوير في مجال المنتجات</li> <li>- تطور نظم المعلومات والأساليب الإدارية</li> </ul>	<p>جانب التعلم والنمو (التطوير والابتكار و التحسين المستمر)</p>

المصدر: (بلاسكة، ٢٠١٢) نقلاً عن عوض، فاطمة رشدي، (٢٠٠٧). تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الأداء المتوازن (BSC) ونظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في تطوير أداء المصارف الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

**٣) تحديد مقاييس الأداء:** يتم هنا صياغة مقاييس محددة بهدف التعرف على الأسباب والنتائج وإيجاد التوازن فيما بينها، وتشتمل هذه الخطوة على إعداد المقاييس والتعرف على الأسباب والنتائج وإيجاد توازن بين المقاييس المختلفة، ثم صياغة المقاييس الشاملة. ولا بد هنا أن تكون المقاييس مشتقة من الأهداف الاستراتيجية، وأن يتناسب عددها مع الهدف الاستراتيجي وأهميته. ويمكن تحديد مقاييس الأداء المناسبة للأهداف الاستراتيجية السابق تحديدها لمحركات الأداء في الخطوة السابقة على النحو التالي (بلاسكة، ٢٠١٢) نقلاً عن (عوض، ٢٠٠٧):

### جدول رقم (٣): مقاييس الأداء المناسبة للأهداف الاستراتيجية لمحركات الاداء

محرك الأداء	الأهداف الاستراتيجية	مقاييس الأداء
الجانب المالي	تنمية وتحسين العائد	معدل نمو المبيعات، ربحية كل منتج، ربحية قطاعات العملاء.
	تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية	معدل تحقيق التكلفة المستهدفة، معدل تحسين التكلفة، نسبة تكلفة المنتج إلى تكلفة المنافسين، معدلات الإنتاجية، نسبة الأنشطة التي تضيف النقدية.
	زيادة الاستثمار واستغلال الأصول	نسبة الاستثمار في برامج التحسين والتطوير إلى المبيعات، العائد على الاستثمار، التدفقات النقدية.
جانب العملاء	رضا العملاء	مواعيد التسليم، نسبة المسترجعات، تطور الجودة.
	الحصة من السوق	تطور عدد العملاء، نصيب المنشأة من عدد العملاء في السوق، تطور حجم المبيعات تطور قيمة المبيعات، حصة المنشأة من مبيعات السوق، حصة المنشأة في الأسواق الجديدة.
	العملاء الجدد	عدد العملاء الجدد، نسبة العملاء الجدد من المنشآت المنافسة.
جانب العمليات الداخلية	تحسين طرق الأداء والتشغيل	معدل الضياع في المواد، معدل الضياع في الوقت، عدد نقاط الاختناق في مركز الإنتاج والخدمات، معدل دوران المخزون، تطور مهارات العاملين.
	تبسيط وتنميط أجزاء المنتج	التطور في أجزاء المنتج، نسبة عدد الأجزاء النمطية، معدل التحسين في الكفاءة الهندسية.
	ابتكار طرق جديدة	وقت تحرك المواد بين المراكز، تطور زمن دورة الإنتاج، تطور وقت إعداد الخلايا الإنتاجية.
جانب التعلم والنمو	التطور التقني في مجال الإنتاج	معدل التطور التكنولوجي، معدل الاستجابة التكنولوجية.
	البحوث والتطوير في مجال المنتجات	ابتكار منتجات جديدة، تطور المنتجات الحالية وتحسينها، معدل تطور النشاط البحثي، معدل فعالية النشاط البحثي.
	تطور نظم المعلومات والأساليب الإدارية	تطور نسب عيوب الإنتاج، تطور عدد الموردين، تطور نسبة الاستجابة لطلبات العملاء، تطور زمن دورة التسليم.

المصدر: عوض، فاطمة رشدي، (٢٠٠٧). تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الأداء المتوازن (BSC) ونظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في تطوير أداء المصارف الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

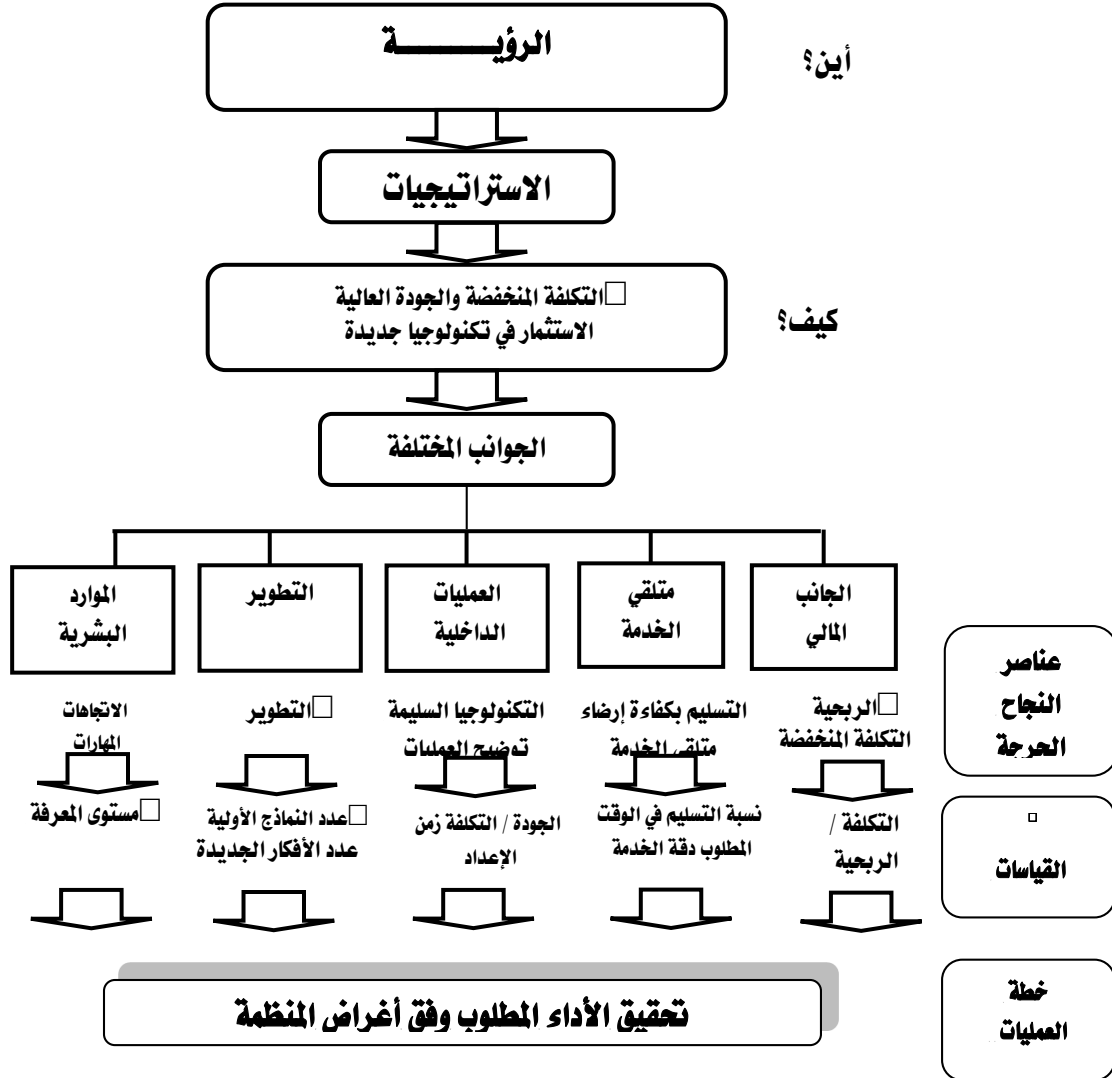
٤) **تطوير خطة العمل:** يتم في هذه الخطوة تحديد كيفية تقييم النجاح في استخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال صياغة الأهداف، ووضع خطة عمل وذلك كما يلي (المغربي، ٢٠٠٧):

أ. صياغة الأهداف: يتم صياغة الأهداف النهائية بحيث توضع أهداف لكل مقياس مستخدم، وتحتاج المنشأة إلى أهداف قصيرة المدى وأهداف طويلة المدى معاً حتى يتسنى لها تفقد مسارها بصورة متواصلة واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب. ومن الضروري أن تكون هذه الأهداف متسقة ومنسجمة مع الرؤية الشاملة والاستراتيجية العامة وألا يكون هناك أي تناقض أو تعارض بينها، لذا ينبغي إحداث ترابط وتكامل بين الأهداف أفقياً ورأسياً على حد سواء. ومن المهم أيضاً تحديد المسؤوليات عن وضع الأهداف وتقييم الأداء.

ب. وضع خطة عمل: وتتضمن تحديد الخطوات الواجب اتخاذها لتحقيق الأهداف والرؤية التي تمت صياغتها، وتشمل خطة العمل الأفراد المسؤولين وجدولاً زمنياً لإعداد التقارير المرحلية والنهائية.

٥) **تحديد الإجراءات التنفيذية:** وتتطلب بيان الأنشطة والأفعال الواجب البدء في تنفيذها لتحقيق الأهداف والانتقال بالخطة إلى عالم الواقع، وهذا يتطلب تحديد الأهداف السنوية وتوزيع وتخصيص الموارد، وتحديد المسؤوليات والأدوات، وتدعيم البرامج والثقافة ومحاولة ربط ذلك بالدافعية.

٦) **المتابعة والتقييم:** على المنظمة الاهتمام بالمقاييس ومتابعتها بصورة مستمرة لكي تحقق وظيفتها المنشودة كأداة ديناميكية للإدارة، ومن المهم أن تستخدم المقاييس في جميع أنحاء المنشأة وفي الجوانب اليومية للإدارة.



شكل رقم (٤): رؤية متكاملة لتنفيذ نظام بطاقة الأداء المتوازن

المصدر: المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، (٢٠٠٧). قياس الأداء المتوازن: المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي. بحث غير منشور، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر.

## ٢-٣-٥ صعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

هناك الكثير من المعوقات والصعوبات التي يمكن أن تواجه تطبيق بطاقة الأداء لمتوازن، والتي يجب تجنبها أو التكيف معها حتى يتم الاستفادة الكلية من البطاقة، وهذه الصعوبات تتمثل فيما يلي (دودين، ٢٠٠٩) و(يحياوي ولدرع، ٢٠١١):

١. نقص المعرفة عن بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء، أو عدم المعرفة بمزايا هذا النموذج.
٢. الرغبة في إعداد بطاقة متكاملة منذ البداية قد يؤدي إلى خلل في العملية، حيث ينبغي على المؤسسة تعديل بطاقتها من خلال إضافة الأهداف والمؤشرات المالية وغير المالية التي تسمح بتوقع أفضل للأداء.
٣. نقص الموظفين المؤهلين القادرين على التعامل مع نظام بطاقة الأداء المتوازنة، مما قد يؤدي إلى مقاومة تطبيق هذا النظام وتكوين اتجاهات سلبية لدى الموظفين تجاه استخدام بطاقة الأداء المتوازن، وخاصة أنهم لا يدركون أهدافاً واضحة لها. إضافة لصعوبة توجيه سلوك كل العاملين في المنظمة على اختلاف ثقافتهم وآرائهم نحو هدف مشترك.
٤. صعوبة تعظيم كل المؤشرات في آن واحد، بل يجب الفصل بين مختلف الأهداف الاستراتيجية ووضع الأهداف في شكل ترتيب تفصيلي.
٥. يحتاج إعداد نموذج بطاقة الأداء المتوازن إلى رؤية مشتركة لاستراتيجية متفق عليها، لذلك قد لا تكون هناك رؤية معينة متفق عليها، أو إذا اتفق عليها قد لا تكون واضحة لكل

المستويات الإدارية، وهذا ينعكس في عدم وضوح الأهداف وغموضها ويؤدي إلى فوضى داخل التنظيم بسبب جهل كل فرد إلى ما يريد الوصول إليه.

٦. يمكن أن تفوق تكاليف بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء المنفعة التي يمكن الحصول عليها، إضافة لإمكانية السعي للحصول على المعلومات على حساب التكاليف.

٧. صعوبة تحديد الوزن المرغوب للأهداف الأساسية التي تكون ذات أبعاد متعددة، لذا يجب على الإدارة أن تحدد الأهداف الثانوية التي تمثل موجهات للأداء، وفقاً للأهداف الأساسية.

٨. كثرة المعايير وغموضها، حيث قد تلجأ المنظمة إلى وضع عدد كبير من معايير قياس وتقييم الأداء مما يؤدي إلى فقدانها للمعنى والدور الذي وضعت من أجله، وإلى صعوبة تحقيقها كلها من قبل العاملين.

٩. عملية وضع المقاييس وتحديدتها في بطاقة الأداء المتوازن معقدة جداً، إضافة إلى صعوبة تحديد العدد الأمثل من المقاييس المستخدمة التي تظهر الأداء بشكل متكامل.

١٠. عدم وجود مقاييس لبعض متغيرات الأداء، حيث إن وجود هذه المقاييس مهم لوضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ، وبالتالي فإن عدم وجود مقاييس لقياس متغير ما يؤدي إلى عدم قدرة الإدارة على توجيه أدائها.

١١. العلاقة بين السبب والنتيجة علاقة منطقية ولكن في بعض الأحيان قد لا تدل على شيء، وبالتالي يصعب الاعتماد عليها في التقييم.

## ٢-٤ الدراسات السابقة

يتناول موضوع الدراسة الحالية مدى تطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال في المنظمات الصناعية الأردنية، ومدى تأثيره على أداء تلك المنظمات بالاعتماد منهجية بطاقة الأداء المتوازن، وبالتالي فيمكن القول: بأن هذه الدراسة تربط بين مفهوم الإدارة بالتجوال من جهة، وبين مفهوم الأداء الذي سيتم قياسه بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن. وبناءً على ما تقدم، فسيتناول الباحث في هذا المبحث الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الإدارة بالتجوال، والدراسات التي تناولت موضوع بطاقة الأداء المتوازن.

٢-٤-١ الدراسات التي تناولت موضوع الإدارة بالتجوال

تعتبر الدراسات التي تناولت موضوع الإدارة بالتجوال قليلة نسبياً ومحدودة، كما أن نسبة كبيرة من تلك الدراسات ركزت على استخدام الإدارة بالتجوال في المستشفيات والمدارس. وفيما يلي نعرض تلك الدراسات.

### أولاً: الدراسات باللغة العربية

جودي وعبدالرحمن (٢٠١١) "تأثير الإدارة بالتجوال في تطوير عمل الإدارة الإلكترونية، دراسة تطبيقية في مديرية المرور العامة"

هدفت هذه الدراسة لمعرفة تأثير الإدارة بالتجوال على تطوير عمل الإدارة الإلكترونية، وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. ومن أجل تحقيق هدف الدراسة جرى تطبيقها على عينة مكونة من (١٠) أفراد من مدرء الأقسام في مديرية المرور العامة في وزارة الداخلية العراقية.

وتم إعداد استبانة لجمع البيانات والمعلومات تكونت من ١٧ سؤال تقيس متغيرات الدراسة، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها عدم وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للإدارة بالتجوال في الإدارة الإلكترونية، بسبب عدم تخصص مدراء الأقسام في مجال الإدارة الإلكترونية. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة إشراك مدراء الأقسام بدورات تطويرية في اختصاص الحاسبات الإلكترونية ليتمكنوا من استخدام الإدارة بالتجوال في تذليل الصعوبات والمشاكل التي تواجه الإدارة الإلكترونية.

وتكمن فوائد هذه الدراسة في أنها تعتبر من الدراسات القليلة التي تناولت موضوع الإدارة بالتجوال، بحيث يمكن الاستفادة منها في بناء الجانب النظري للدراسة الحالية. كما أن هذه الدراسة قامت بتطوير استبيان يمكن أن يفيد الباحث في تطوير الاستبانة الخاصة بالدراسة الحالية. لكن يؤخذ على الدراسة بأنها بحثت في الإدارة بالتجوال بشكل عام دون أن تخوض في مكوناتها بشكل تفصيلي.



## قدومي (٢٠١١) "مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس"

هدفت هذه الدراسة لمعرفة مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس. واعتمدت الدراسة على عينة مكونة من (٣٣٥) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس المهنية الحكومية والخاصة في فلسطين ممن هم على رأس عملهم خلال العام الدراسي (٢٠١٠-٢٠١١) ويشكلون حوالي ٧٩% من مجموع مجتمع الدراسة. وقامت الدراسة بتطوير استبيان لقياس مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية، واستبيان آخر لقياس الأداء الوظيفي. واستخدمت الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية وتشمل الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط وتحليل التباين الأحادي.

وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس كان متوسطاً، فيما كان الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس مرتفعاً. كما دلت النتائج على وجود علاقة موجبة بين ممارسة الإدارة والتجوال بمختلف مستوياتها وبين الأداء الوظيفي. كما كشفت الدراسة على وجود اختلافات في مستوى الأداء الوظيفي تبعاً لمتغيرات الجنس والعمر والمؤهل العلمي والخبرة، إضافة لوجود اختلاف في مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال تبعاً لموقع المدرسة.

وتفيد هذه الدراسة في أنها تشكل مرجعاً في موضوع الإدارة بالتجوال بحيث يمكن الاستفادة منها في بناء الجانب النظري. كما يمكن الاستفادة من الاستبانة التي اعتمدها تلك الدراسة في تطوير استبانة الدراسة الحالية. لكن يؤخذ عليها أنها بحثت في الإدارة بالتجوال بشكل عام دون أن تخوض في مكوناتها بشكل تفصيلي.

## العائد (٢٠١٢) "الإدارة بالتجوال"

جاءت هذه الدراسة لتتناول مفهوم الإدارة بالتجوال وأهميته خاصة في ظل لأن سهولة الاتصالات وكفاءتها وما سببته من زيادة الاعتماد على التقارير والاتصالات المكتبية، وهو ما أحدث نوعاً من الاغتراب الوظيفي وزاد المسافة بين القادة الإداريين والعاملين لديهم.

وبينت الدراسة بأن أفضل النماذج التي يمكن أن يتبعها القادة الإداريون لتحقيق التميز الإداري، هو استخدام نموذج الإدارة بالتجوال والذي يقوم على إتاحة الفرصة للقادة الإداريين بالاطلاع مباشرةً على كل ما يجري داخل منظماتهم، وفهم تطلعات الموظفين لديهم ومناقشتهم في إنجازاتهم ومشكلاتهم، في جو من الألفة غير الرسمية.

وأشارت الدراسة إلى مزايا الإدارة بالتجوال للقادة الإداريين أنها تسمح لهم بأن يكونوا قريبين من العاملين ومعرفة اتجاهاتهم وخبراتهم وقدراتهم مما يؤدي لكسر الحواجز بينهم وتقريب وجهات النظر. كما أن هذا النموذج يمكن العاملين من تنمية قدراتهم والاستفادة من مشاركتهم في المنظمة ويساهم في رفع معنوياتهم العاملين، وإعطائهم الفرصة للتعبير عن آرائهم، وتفعيل الاتصالات بين القادة والعاملين.

كما بينت الدراسة بأن أسلوب الإدارة بالتجوال أهمية في تطوير آلية الاتصال بين المديرين وفرق العاملين معهم، وتسهم في نجاح العمل الجماعي.

وتفيد هذه الدراسة في بناء الجانب النظري للدراسة الحالية، لكن يؤخذ عليها انها تضمنت على طروحات نظرية ومفاهيمية دون أن تتضمن جانب تحليلي أو أي أساليب إحصائية.

## الحوامدة والعيدي (٢٠١٣) "أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات، دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية الرسمية"

هدفت هذه الدراسة لبيان أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الرسمية. ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم بناء استبانة تكونت من جزأين وتشمل (٣٥) فقرة لقياس أبعاد ممارسة الإدارة بالتجوال، و(٢٠) فقرة لقياس فاعلية عملية اتخاذ القرارات.

وقد تضمنت عينة الدراسة على (٣٦١) مفردة مثلت ما نسبته ٥١,٣٥% من مجتمع الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

١. أن تصورات المديرين في الجامعات الأردنية الرسمية لممارسة الإدارة بالتجوال، وفاعلية عملية اتخاذ القرارات قد جاءت بدرجة مرتفعة.
٢. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) على فاعلية عملية اتخاذ القرارات. وبناءً على تلك النتائج أوصت الدراسة بضرورة ربط منهجية الإدارة بالتجوال في آلية عملية اتخاذ القرارات التي تحقق الانسجام مع الأهداف الاستراتيجية الموضوعية والمراد تحقيقها في الجامعات الأردنية الرسمية.

وتكمن فوائد هذه الدراسة في أنها تعتبر من الدراسات القليلة التي تناولت موضوع الإدارة بالتجوال، وبأنها قامت بتطبيق هذا المفهوم في الأردن بحيث يمكن الاستفادة منها في بناء الجانب النظري للدراسة الحالية. كما أن هذه الدراسة قامت بتطوير استبيان يمكن أن يفيد الباحث في تطوير الاستبانة الخاصة بالدراسة الحالية.

## ثانياً: الدراسات باللغة الانجليزية

### **Mckinney (2004) The Satisfaction of Nurses in Correlation with The Time Nurse Managers Spend with Them.**

هدفت هذه الدراسة لإظهار مستوى رضا الممرضين عن العمل ومدى ارتباطه بالوقت الذي يقضيه مديرهم معهم من خلال استخدامهم للإدارة بالتجوال. واستخدمت الدراسة أسلوب المسح الميداني من خلال توزيع استبيان مكون من ٤٤ فقرة على ١٥٠ ممرضاً وممرضة من العاملين في مستشفى (Lubbock) ومستشفى (Plainview) في ولاية تكساس الأمريكية. بينما بلغ عدد الاستبيانات المعادة ١١٤ استبيان. واستخدمت الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية أهمها تحليل الانحدار.

وأظهرت نتائج الدراسة أن ملاحظات المديرين أثناء تجوالهم ساهمت في تعديل تعليمات العمل لإنجاز المهام على نحو فعال. كما وجدت علاقة إيجابية بين الوقت الذي يقضيه المدراء في التجوال وبين توفير بيئة عمل مريحة تساعد في تحقيق مطالب الممرضين وراحتهم. وأظهرت الدراسة بأن هناك علاقة بين رضا الممرضين وبين الوقت الذي يقضيه المدراء في التجوال.

وأوصت الدراسة أن تقوم الدراسات الأخرى باستكشاف المزيد من نواحي وأبعاد الإدارة بالتجوال وعلاقتها بالرض الوظيفي، إضافة إلى بحث علاقتها بتفعيل الاتصال في المنظمات. وبالرغم من فائدة هذه الدراسة باعتبارها مرجعاً مهماً في الإدارة بالتجوال، إلا أنها لم تستكشف تأثير الإدارة بالتجوال على الأداء الكلي.

### **Langley (2006) The Influence of Management by Walking Around on Strategic Visions.**

تبحث هذه الدراسة في أثر استخدام أسلوب الإدارة بالتجوال على تنفيذ الرؤية الاستراتيجية للمنظمة. ولغاية تحقيق هذا الهدف تم إعداد استبيان وفقاً لأسلوب ليكرت الخماسي والذي يتراوح من موافق بشدة إلى غير موافق بشدة. وتم تصميم فقرات الاستبانة لنتضمن ١٠ فقرات تختبر أهمية الاتصال في الإدارة وكيفية تأثيره على أداء الموظفين لتحقيق أهداف المنظمة. وقد كانت عينة الدراسة عشوائية مكونة من ٢٠٠ طالب في جامعة (Hampton) الأمريكية، وبلغ عدد الاستبيانات المعادة ٢٠٠ استبانة صالحة للتحليل.

وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن الاتصال يعتبر عملية مهمة يقوم من خلالها المدراء بالتنسيق والقيادة والتأثير على الآخرين في المنظمة، حيث أجاب ٨٠% من العينة بالموافقة بشدة على أن الاتصال يعتبر وظيفة مهمة في العملية الإدارية. وبالرغم من أهمية هذه الدراسة إلا أنها لم تبحث في تأثير الإدارة بالتجوال على الأداء الكلي للمنظمة.

### **Beil-Hildebrand (2006) The Implications of Management by Walking About: a Case Study of a German Hospital.**

هدفت هذه الدراسة لتقديم تقرير عن دراسة الحالة التي أجريت في مستشفى ألماني، ولوصف الآثار الناجمة عن تطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال على العاملين في مجال الرعاية الصحية. وقد بينت الدراسة بأنه عادةً ما يتم النظر للإدارة بالتجوال باعتبارها واحدة من الإجراءات المفضلة لزيادة التزام الموظفين والتفاهم المشترك وكذلك تعزيز الثقة العالية في علاقات العمل.

وجاءت دراسة الحالة هذه لاختبار العمليات الفعلية والتجارب الملموسة من العاملين في مجال الرعاية الصحية والتي تقع وراء استخدام الإدارة بالتجوال في إحدى المستشفيات الألمانية. وقد تم تحقيق ذلك من خلال دراسة ميدانية مدتها ستة أشهر تم خلالها متابعة الحياة اليومية في قسم التمريض في المستشفى. ودلت النتائج على أن الحافز الشائع للإدارة بالتجوال كان بغرض استخدامها كوسيلة للرقابة الإدارية، أما الترويج الداخلي للقيم الرفيعة وتصورات إيجاد المسارات فقد قوبلت بنوع من التشكيك والسخرية. وبينت النتائج بأن هناك تأثيراً إيجابياً للإدارة بالتجوال على ثقة العاملين والعمل الجماعي.

كما أشارت الدراسة إلى أن مستويات الالتزام والتحفيز كانت مرتفعة لدى العاملين في الرعاية الصحية، حيث كانوا متحمسين للعمل في الرعاية الصحية وشاركوا بفعالية في الاتصال المفتوح والتطوير التنظيمي. لكن وبالرغم من هذا فقد أثارت الدراسة تساؤلات حول تأثير الإدارة بالتجوال على تحقيق الثقة العالية في علاقات الأعمال بشكل عام. وأوصت الدراسة بضرورة إجراء المزيد من الدراسات لتحليل الإدارة بالتجوال وأبعادها المختلفة وانعكاساتها على علاقات العمل. وتفيد هذه الدراسة في انها توفر مرجعاً مهماً في موضوع الإدارة بالتجوال، إضافة لتركيزها على دور الإدارة بالتجوال في تحفيز العاملين، لكن يؤخذ عليها أنها استخدمت دراسة حالة وهو ما يجعل من الصعب تعميم نتائجها، كما انها لم تستكشف تأثير الإدارة بالتجوال على الأداء.

## Tucker and Singer (2013) The Effectiveness of Management–By–Walking–Around: A Randomized Field Study

اختبرت هذه الدراسة استخدام برنامج تطويري مبني على الإدارة بالتجوال والذي تقوم من خلاله الإدارة العليا بمراقبة الموظفين في الخطوط الأمامية، ويلتمسوا منهم الأفكار حول فرص التحسين، ويعملون مع الموظفين لحل القضايا. وقد اعتمدت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من ١٩ مستشفى وبمشاركة ٥٦ منطقة عمل فيها لتنفيذ برنامج التطوير المبني على الإدارة بالتجوال خلال ١٨ شهراً.

وقد بينت هذه الدراسة بأن الإدارة بالتجوال هي تقنية اعتمدت على نطاق واسع في المستشفيات التي تقوم فيها الإدارة العليا بمراقبة العمل في الخطوط الأمامية بشكل مباشر. وأشارت الدراسة إلى أن هناك عدداً قليلاً من الدراسات التي بحثت في تأثير الإدارة بالتجوال على النتائج التنظيمية. وقد وجدت الدراسة بأن البرنامج المعتمد كان له في المتوسط تأثير سلبي على الأداء. ولتفسير هذه النتائج المفاجئة وغير المتوقعة، تم استخدام أساليب مختلفة لدراسة أثر منهج حل المشاكل المرتبطة بمنطقة العمل. وقد أشارت النتائج إلى أن إعطاء الأولوية لتسهيل حل المشاكل كانت مترافقة مع تحسين الأداء. كما ميزت الدراسة وجود طريقة أخرى تقوم على إعطاء الأولوية للمشاكل ذات القيمة العالية، ولكنها لم تستطيع التوصل إليها.

كما وجدت نتائج الدراسة بأن تكليف الإدارة العليا بمسؤولية التأكد من أن المشاكل التي تم تحديدها قد تم حلها أدى إلى أداء أفضل. وبشكل عام، وجدت الدراسة بأن الوجود الجسدي للإدارة العليا في الخطوط الأمامية للمنظمات ليس لها أي فائدة إلا إذا مكنت من حل المشاكل القائمة.

وتعتبر النتائج التي توصلت إليها الدراسة غير متوقعة عموماً ومختلفة عما وجدته الدراسات الأخرى، حيث أنها أشارت لعدم فائدة الإدارة في التجوال بشكل عام، ولوجود تأثير سلبي لها على الاداء، لكن لم تستطيع الدراسة تقديم مبررات مقنعة لهذه النتائج.

### **AlShra'ah et al. (2013) Practicing Management "By Walking Around" and Its Impact on the Organizational Commitment in the Jordanian Hospitals.**

هدفت هذه الدراسة لإظهار دور ممارسة الإدارة بالتجوال على الالتزام التنظيمي للأطباء والمرضى في المستشفيات الأردنية. وقد تألفت عينة الدراسة من (١٠٦) طبيباً وطبيبة، و(٤٤٠) ممرضاً وممرضة من الذين يعملون في مستشفيات القطاع العام والمستشفيات الخاصة في الأردن.

وقامت الدراسة بإعداد استبانة لقياس متغيرات الدراسة والذي تكون من (٧١) فقرة، منها (٣٥) فقرة تقيس ممارسة الإدارة بالتجوال و(١٥) فقرة تقيس الالتزام التنظيمي. وللإجابة عن اسئلة الدراسة وفرضياتها، استخدمت الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية بما في ذلك المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار الانحدار المتعدد.

وقد وجدت الدراسة بأن درجة ممارسة الأطباء والمرضى للإدارة بالتجوال في الأردن تعتبر متوسطة، وبأن مستوى الالتزام التنظيمي للأطباء والمرضى يعتبر متوسط أيضاً. كما بينت الدراسة بأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة الإدارة بالتجوال على الالتزام التنظيمي للأطباء والمرضى في المستشفيات الأردنية .



وفي ضوء تلك النتائج، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها تشجيع الأطباء والمرضى على ممارسة الإدارة بالتجوال وبالتعاون مع المدراء لجعل العمل ناجحاً. بالإضافة إلى توفير البرامج التدريبية للموظفين والتي تساعدهم على تحسين مهاراتهم في ممارسة الإدارة بالتجوال، وبما يعزز إقامة العلاقات بين المدير والموظفين على أساس الثقة والاحترام المتبادل.

## ٢-٤-٢ الدراسات التي تناولت موضوع بطاقة الأداء المتوازن

تعددت الدراسات التي بحثت في موضوع بطاقة الأداء المتوازن وانعكاساتها على الجوانب الإدارية والتنظيمية والاستراتيجية في المنظمة، وفيما يلي نستعرض أهم تلك الدراسات.

## أولاً: الدراسات باللغة العربية

علي (٢٠٠٦) "تقييم أداء شركات الاتصال الفلسطينية من خلال استخدام بطاقة الأهداف الرباعية المتوازنة"

هدفت هذه الدراسة لتقييم أداء شركات الاتصالات الفلسطينية في ضوء الأبعاد الأربعة لمقياس الأداء المتوازن. وتضمنت عينة الدراسة شركتين هما شركة الجوال وشركة الاتصالات الفلسطينية، وقام الباحث بتطوير استبانة تم توزيعها على الموظفين والمساهمين في الشركتين تتضمن مجموعة من الفقرات حول كل محور من محاور الأداء المتوازن.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وقامت باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية بما فيها تحليل التكرارات وتحليل الارتباط، بينت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباط طردية قوية بين كل بعد من ابعاد مقياس الأداء المتوازن؛ كما بينت النتائج بأن معظم العاملين والمساهمين في الشركتين يقيمون أداء الشركة في الجانبين المالي والزبائن بشكل متساوي وهذا منسجم مع الرؤية والرسالة والأهداف الرئيسة للشركتين.

كما بينت الدراسة بأن معظم العاملين والمساهمين في الشركتين أعطوا تقديراً مختلفاً لأداء الشركتين في مجالي العمليات الداخلية والتعليم والنمو، بينما أكد الموظفين من ذوي المؤهلات العلمية العليا بأنهم يتوقعون من الشركتين أنشطة تعليمية أفضل.

وقد أوصت الدراسة بأهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء، وبضرورة التركيز على جميع الأبعاد الخاصة ببطاقة الأداء المتوازن، كما أوصت الدراسة شركات الاتصالات الفلسطينية بالعمل على تطوير نواحي الأداء التي أظهرت ضعفاً.

وتكمن فوائد هذه الدراسة في أنها تناولت الإطار النظري لموضوع بطاقة الأداء المتوازن بشكل مفصل ومنظم بحيث يمكن الاستفادة منها لتدعيم الجانب النظري في الدراسة الحالية. كذلك فإن هذه الدراسة قامت بتطوير استبانة تتضمن مجموعة كبيرة من الأسئلة والفقرات التي تقيس كل محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن والتي يمكن أن تفيد الباحث في تطوير الاستبانة الخاصة بالدراسة الحالية. لكن يؤخذ على هذه الدراسة بأنها قامت بتقييم الأداء استناداً على بطاقة الأداء المتوازن، دون أن تقوم باستخدام نماذج قياسية تمكن من معرفة التأثير الحقيقي لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن على الأداء الكلي.

### جودة (٢٠٠٨) "تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية، دراسة ميدانية"

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر نظام قياس الأداء المتوازن على الالتزام المؤسسي بالإضافة للتعرف على تأثير العوامل الديموغرافية على مستوى الالتزام المؤسسي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت بتطوير استبانة مكونة من ٣٠ فقرة لقياس متغيرات الدراسة وأبعادها. كما اعتمدت الدراسة على عينة مكونة من ٥٨٥ فرداً.

وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر مهم لعملية تقييم الأداء المؤسسي على الالتزام المؤسسي في شركات الألمنيوم الأردنية، لكن قوة التأثير كانت أكبر في الشركات التي تستخدم نظام قياس الأداء المتوازن. كما بينت نتائج الدراسة بان الالتزام المؤسسي يختلف تبعاً للعديد من العوامل الديموغرافية وأهمها الجنس والمستوى التعليمي.

وأوصت الدراسة بضرورة نشر مفهوم نظام قياس الأداء المتوازن من خلال المؤتمرات والدورات، بالإضافة لضرورة قيام المدراء بقياس الالتزام المؤسسي بصفة دورية. وتكمن فوائد هذه الدراسة في أنها قامت باستخدام استبانة تتضمن مجموعة من الأسئلة والفقرات التي تقيس محاور بطاقة الأداء المتوازن والتي يمكن أن تفيد الباحث في تطوير الاستبانة الخاصة بالدراسة الحالية.

دراسة (دودين، ٢٠٠٩) بعنوان "معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية: دراسة ميدانية"

هدفت هذه الدراسة لمعرفة المعوقات التي تحول دون استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها. وقد استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في البنوك التجارية الأردنية جميعهم، وعددهم ١١١١٦ موظفاً وموظفة، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية بسيطة بنسبة ٣% من العاملين في هذه البنوك في مختلف المستويات الإدارية، وعددهم ٣٣٣ موظفاً وموظفة وتم توزيع استبانة عليهم.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة تتكون من ثلاثة أجزاء حيث يتضمن الجزء الأول على الأسئلة الشخصية والوظيفية، والجزء الثاني يتضمن على أسئلة حول المعوقات التي تحول دون استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية، بينما تضمن الجزء الثالث على مجموعة من الفقرات التي تقيس الواقع الفعلي لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها وجود أثر مهم للمتغيرات المستقلة (المعوقات) وتشمل (التخطيط، والمعلومات، والعوامل المالية، والعوامل الإدارية، والتأهيل، والتوعية، والعوامل التقنية، والعوامل التشريعية) مجتمعة في استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية. كما بينت النتائج وجود فروق مهمة بين أفراد العينة حول استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية تعود للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

وأوصت الدراسة بضرورة معالجة المعوقات التي تواجه تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية، نظراً للارتباط الوثيق بين هذه المعوقات وبين انخفاض مستوى تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن. كما أوصت بضرورة استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية، وأن يقوم البنك المركزي الأردني وجمعية البنوك في الأردن بتشجيع البنوك التجارية الأردنية على استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن.

وتفيد هذه الدراسة في أنها تساعد في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية، إضافة لإمكانية الاستفادة من أسئلة وفقرات الاستبيان المستخدم فيها حول بطاقة الأداء المتوازن لتطوير الاستبانة الخاصة بالدراسة الحالية. لكن يؤخذ على هذه الدراسة أنها لم تبين من هي البنوك التي تطبق منهجية الأداء المتوازن بشكل فعلي، وإنما اعتمدت على مؤشرات تدل على تطبيق البطاقة والتي لا تعني بالضرورة تبني البنك رسمياً لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس ادائه.

## سليحات والمحاميد (٢٠١٣) "أثر ممارسة إدارة المعرفة في استخدام بطاقة الأداء المتوازنة: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية متوسطة وصغيرة الحجم"

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر ممارسة عمليات إدارة المعرفة في الأداء باستخدام بطاقة تقييم الأداء المتوازنة في الشركات الصناعية متوسطة وصغيرة الحجم. وتكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات الصناعية المتوسطة وصغيرة الحجم والبالغ عددها في مدينة عمان في كافة القطاعات (٨٦٩٠) شركة، فيما تكونت عينة الدراسة من (٦٤٩) شركة متوسطة وصغيرة الحجم من الشركات العاملة في قطاع الألبسة. واستخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات من العينة.

وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسة عمليات إدارة المعرفة على جميع أبعاد بطاقة تقييم الأداء المتوازنة، بما فيها البعد المالي وبعد العمليات الداخلية وبعد العملاء وبعد النمو والتعلم. إضافة لوجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسة عمليات إدارة المعرفة في استخدام المؤشرات المتعلقة بالبيئة كبعد من أبعاد بطاقة تقييم الأداء المتوازنة. وبناءً على نتائج الدراسة، قدمت الدراسة مجموعة من الاقتراحات التوصيات أهمها قيام الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم بالاهتمام بوظيفة إدارة المعرفة، واستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء.

وبالرغم من أهمية هذه الدراسة باعتبارها مرجعاً في بطاقة الأداء المتوازن، إلا أنها لم تبين

ما إذا كانت الشركات المبحوثة تطبق رسمياً بطاقة الأداء المتوازن أم لا.

## نديم (٢٠١٣) "تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة اختبارية في شركة طيران الملكية الأردنية "

هدفت هذه الدراسة للتعرف على واقع تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الأردنية والتي تم اعتمادها كعينة للدراسة. وتم جمع البيانات الخاصة بالدراسة من خلال القوائم المالية المنشورة للشركة خلال الفترة ٢٠١١-٢٠١٢، بالإضافة للمقابلات الشخصية مع المعنيين بالشركة بهدف تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن.

ومن خلال استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد والبسيط، توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير لتطبيق واستخدام محاور بطاقة قياس الأداء المتوازن الأربعة على مقاييس الأداء المستخدمة في الدراسة والتي تتضمن على معدل العائد على الأصول ومعدل العائد على الملكية في الملكية الأردنية. كما وجدت الدراسة بان هناك تأثير لمحاور بطاقة الأداء المتوازن على مقاييس الأداء الحديثة والتي تشمل القيمة المضافة والقيمة السوقية المضافة.

وأوصت دراسة نديم (٢٠١٣) بضرورة قيام شركة الملكية الأردنية بالبناء السليم لأسس تقييم الأداء الاستراتيجي بالاعتماد على تطبيق واستخدام محاور بطاقة قياس الأداء المتوازن.

وتفيد هذه الدراسة في أنها استخدمت بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء، بحيث يوفر هذا مرجعيةً لتطبيق هذا المفهوم في الأردن، كما يمكن الاستفادة منها في بناء الجانب النظري للدراسة الحالية. لكن يؤخذ على هذه الدراسة بأنها استكشفت تأثير بطاقة الأداء المتوازن على مؤشرات الأداء المالي فقط ولم تتطرق للمؤشرات الأخرى الخاصة بالعاملين أو العملاء أو العمليات الداخلية.

## ثانياً: الدراسات باللغة الانجليزية

### **Dillon (2012) Organizational Leadership and the Balanced Scorecard: Lessons to be learned from Marketing Activities in a Nonprofit Setting**

بحثت هذه الدراسة في العلاقة بين القيادة التنظيمية وبطاقة قياس الأداء المتوازن في المنظمات غير الربحية. وقد اعتمدت الدراسة على مثالين واقعيين إضافة لدراسة حالة تبين كيف تم تغيير بطاقة الأداء المتوازن من قبل قادة المنظمات غير الربحية لتناسب الاحتياجات التنظيمية لهم.

وبينت الدراسة بأن قادة المنظمات غير الربحية يواجهون أوقات صعبة عند تقييم نجاح منظماتهم مقارنةً بالمنظمات الربحية، لأن المنظمات الربحية تقيم نجاحها من خلال النظر إلى الأرباح، أما قياس نجاح المنظمات غير الربحية فليس بهذه البساطة، حيث إنها تركز على الجوانب المتعلقة بالنواحي العاطفية والمصلحة العامة دون أن تهتم بجانب الربح كما في المنظمات الهادفة للربح.

وقد أشارت الدراسة إلى أن هناك العديد من المنظمات غير الربحية تحولت لاستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن لقياس مستوى نجاحها. وأظهرت الدراسة بأن بطاقة قياس الأداء المتوازن تعتبر مرنة ويمكن تعديلها بطرق عديدة للتنفيذ الناجح. كما بينت أن هناك نوعان من المتغيرات الرئيسية للتنفيذ الفعال لبطاقة قياس الأداء المتوازن هما، أن تكون القيادة حاضرة ومشاركة في التطوير وتوفير الدعم المعنوي والمادي. والثاني، أن يتم وضع منظور رضا العملاء في أعلى محاور البطاقة لأنه المقياس الأهم في المنظمات غير الربحية، في حين يتم تقليل الاعتماد على المنظور المالي لأنه ليس من الأمور المهمة لتلك المنظمات.



وأظهرت الدراسة بأن إدارات التسويق في المنظمات غير الربحية يمكن أن تستخدم بطاقة قياس الأداء المتوازن لقياس فعالية وصول رسالتهم إلى العملاء والموظفين والمانحين. وأوصت الدراسة بضرورة استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن من قبل المنظمات غير الربحية لقياس الفعالية الشاملة لها. وقد أكدت النتائج بأن معظم أفراد العينة يعتقدون بأن المدراء هم المسؤولين عن توصيل رؤية المنظمة للموظفين، وبأن الاتصال وجهاً لوجه بين المدراء والموظفين يعتبر ضروري لتحسين أداء الموظفين الانتاجي.

كما بين ٨١% من أفراد العينة بأن الإدارة بالتجوال تحسن من تدفق المعلومات بين المدراء والموظفين. فيما أكد ٧٦% من العينة بأن الإدارة بالتجوال تحسن من فهم الموظفين لرؤية المنظمة.

**Ihanainen–Rokio (2014) “Value of the Balanced Scorecard for Organizational Communication in Knowledge–Intensive Firms. Published PhD Dissertation, Faculty of Humanities”**

بحثت هذه الدراسة في توصيل الاستراتيجية في المنظمات المعرفية من خلال بحث الاتصال التنظيمي من وجهة نظر العاملين في المجالات المعرفية. وركزت الدراسة على نظام بطاقة قياس الأداء المتوازن لمعرفة ما إذا كان هذا النظام يعتبر نموذج إدارة فعال لتوصيل استراتيجية المنظمة. وأكدت الدراسة على أن أبحاث الاتصال التنظيمي التي تناولت بطاقة قياس الأداء المتوازن تعد قليلة عموماً وبحاجة للمزيد من البحث.

واستندت الدراسة على المقابلات شبه المنظمة مع العاملين في شركات المعرفة. واعتمدت على أسلوب دراسة الحالة لأربع شركات عاملة في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في فنلندا، من بينها شركتان تستخدمان بطاقة قياس الأداء المتوازن كنظام إداري. وتم مقارنة البيانات مقابل أربعة قيم مقترحة للاتصال التنظيمي المستمدة من بطاقة قياس الأداء المتوازن. كما تم تحليل الإجابات للإجابة عن سؤال البحث الرئيسي والمتعلق بماهية استراتيجية الاتصال الفعالة المستخدمة فعلياً في شركات المعرفة.

وأظهرت النتائج أن بطاقة قياس الأداء المتوازن تدعم أهمية الاتصال التنظيمي لتوصيل رؤية ورسالة الشركة. بينما لم تجد الدراسة أية مؤشرات على أن بطاقة قياس الأداء المتوازن تدعم الاتصالات التنظيمية المتعلقة بمحور التعلم في العمل، وبالتالي فإن القيمة الاتصالية لبطاقة قياس الأداء المتوازن في مجال العمل المعرفي لا تزال منخفضة.

وكشفت الدراسة عن وجود صلة وثيقة بين محوري العاملين والعملاء في شركات المعرفة. كما توصلت الدراسة إلى أن الاتصالات التنظيمية التي تعزز من الإدارة الاستراتيجية للشركة تتطلب إجراءات عديدة منها بناء الثقة، وتمكين التعلم، والاستفادة من كل آليات الرقابة المادية وغير المادية.

## ٢-٤-٣ ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، يمكن ملاحظة أن

الدراسة الحالية تتميز عن الدراسات السابقة بعدد من النواحي والتي يمكن إجمالها فيما يلي:

١. تعد الدراسة الحالية من أولى الدراسات - على حد علم الباحث - التي قامت بالربط بين تطبيق الإدارة بالتجوال من جهة، وبين أداء منظمات الأعمال من جهة أخرى. فبالنسبة للدراسات العربية، قامت جودي وعبدالرحمن (٢٠١١) ببحث أثر الإدارة بالتجوال في تطوير عمل الإدارة الالكترونية، لكن الدراسة لم تتناول تأثير أسلوب الإدارة بالتجوال على أداء المنظمات. وبحثت دراسة الحوامدة والعبيدي (٢٠١٣) في أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات، ولكنها لم تتطرق لتأثيرها على الأداء. وبالنسبة للدراسات الأجنبية، فقامت دراسة (Mckinney, 2004) ودراسة (Beil-Hildebrand, 2006) باختبار الآثار الناجمة عن تطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال على رضا العاملين في المجال الصحي. أما دراسة (Langley, 2006) فبحثت في أثر استخدام أسلوب الإدارة بالتجوال على تنفيذ الرؤية الاستراتيجية للمنظمة. وتناولت دراسة (Aishra'ah et al., 2013) دور ممارسة الإدارة بالتجوال على الالتزام التنظيمي للأطباء والمرضى في المستشفيات الأردنية. واختبرت دراسة (Tucker and Singer, 2013) دور الإدارة بالتجوال بمراقبة الموظفين في الخطوط الأمامية، واكتشاف الأفكار حول فرص التحسين وحل القضايا.

٢. تشكل الدراسة الحالية إضافة نوعية للدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الإدارة بالتجوال، كما أنها تفتح آفاقاً جديدة للأبحاث القادمة لاختبار تأثير الإدارة بالتجوال على أداء المنظمات من مختلف القطاعات.

٣. قامت الدراسة الحالية بتوظيف منهجية بطاقة قياس الأداء المتوازن كمقياس شمولي لأداء منظمات الأعمال.

٤. قامت الدراسة الحالية بالاعتماد على عينة من الشركات الصناعية الأردنية، في حين أن معظم الدراسات السابقة ركزت على عينة من الشركات العاملة في القطاع الصحي. وهذا سيؤدي للحصول على معلومات ونتائج واقعية تعبر عن مدى فاعلية الإدارة بالتجوال ودورها في تحسين الأداء الشمولي للمنظمات الصناعية، والخروج بتوصيات عملية في حال ثبتت فاعلية الإدارة بالتجوال لزيادة استخدامها من قبل المنظمات الصناعية لتحسين أدائها ورفع سويته.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

#### ٣-١ مقدمة

يهدف هذا الفصل لمناقشة الطريقة والإجراءات الخاصة بالدراسة، حيث يتناول المبحث الأول منهجية الدراسة، ويتناول المبحث الثاني تطوير أداة الدراسة، بينما يستعرض المبحث الثالث صدق وثبات أداة الدراسة، وأخيراً يستعرض المبحث الرابع الطرق والأساليب التحليلية المستخدمة في الدراسة.

#### ٣-٢ منهجية الدراسة

لغاية تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها. وتم استخدام الاستبانة والتي تتضمن مجموعة من الأسئلة والمحاور التي تغطي جميع متغيرات الدراسة، وتم تحليل الاستبانة، وبيان العلاقات فيما بين المتغيرات.

## - مجتمع الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة جميع الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان في نهاية عام ٢٠١٤ والبالغ عددها (٦٩) شركة صناعية مساهمة عامة (بورصة عمان، دليل الشركات، ٢٠١٤)، والتي تتوزع على أحد عشر قطاعاً فرعياً ضمن قطاع الصناعة كما يبين الجدول رقم (٤).

### جدول رقم (٤)

#### القطاعات الفرعية التي يتضمن عليها قطاع الصناعة

عدد الشركات	اسم القطاع الفرعي
٦	١. الأدوية والصناعات الطبية
١١	٢. الصناعات الكيماوية
٣	٣. صناعات الورق والكرتون
٢	٤. الطباعة والتغليف
٩	٥. الأغذية والمشروبات
٢	٦. التبغ والسجائر
١٤	٧. الصناعات الاستخراجية والتعدينية
٩	٨. الصناعات الهندسية والإنشائية
٦	٩. الصناعات الكهربائية
٧	١٠. صناعات الملابس والجلود والنسيج
١	١١. الصناعات الزجاجية والخزفية
٦٩	مجموع الشركات الصناعية المساهمة العامة

## - عينة الدراسة:

لغايات تحقيق أهداف الدراسة، تم اختيار عينة ميسرة مكونة من ٣٠ شركة صناعية أردنية، حيث قام الباحث بتوزيع (١٧٠) استبانة على العاملين في تلك الشركات والذين يشكلون وحدة المعاينة في الدراسة.

وقد بلغ عدد الاستبانات المعادة (١٤١) استبانة وهو ما يشكل نسبة رد تبلغ ٨٣% تقريباً من عدد الاستبانات الموزعة. وقد تم استبعاد ستة استبانات بسبب عدم اكتمال الإجابات فيها وعدم صلاحيتها للتحليل، وبالتالي فقد بلغ عدد الاستبانات الداخلة في التحليل (١٣٥) استبانة والتي تشكل ما نسبته ٧٩,٤% من عدد الاستبانات الموزعة.

### جدول رقم (٥)

#### عدد الاستبانات الموزعة والمعادة

العدد	التفصيل
١٧٠	عدد الاستبانات الموزعة
١٤١	عدد الاستبانات المعادة
%٨٢,٩	نسبة الرد %
٦	عدد الاستبانات المستبعدة
١٣٥	العدد النهائي للاستبانات الداخلة في التحليل
%٧٩,٤	النسبة لإجمالي عدد الاستبانات الموزعة %

## - مصادر جمع البيانات

قام الباحث بالحصول على البيانات اللازمة للدراسة من خلال الاعتماد على:

- المصادر الثانوية: وهي المتوفرة في الكتب والأبحاث العلمية والمقالات والإحصائيات والتقارير المختلفة التي ترتبط بموضوع الدراسة.
- المصادر الأولية: من خلال تطوير استبانة تم من خلالها الحصول على البيانات الخاصة بالجانب التحليلي للدراسة.



### ٣-٣ تطوير أداة الدراسة

استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، حيث تم تطوير الاستبانة في ضوء الدراسات والأدبيات السابقة التي بحثت في موضوع الإدارة بالتجوال وفي موضوع قياس الأداء المتوازن.

وقد تضمنت فقرات الاستبيان على الأسئلة المغلقة التي تسمح باختيار إجابة واحدة فقط من الإجابات المحددة. وتم تقسيم الاستبانة إلى جزأين رئيسيين هما:

١. الجزء الأول: الأسئلة المتعلقة بالعوامل الديموغرافية مثل العمر والمؤهل العلمي والمركز الوظيفي والخبرة.

٢. الجزء الثاني: تضمن فقرات الاستبانة وعددها ٦٥ فقرة. وقد تم تقسيم هذا الجزء إلى جانبين بحيث تناول الجانب الأول مدى تطبيق الإدارة بالتجوال، فيما تناول الجانب الثاني قياس الأداء المتوازن.

ويشار في هذا الصدد إلى أن الباحث قام بصياغة فقرات الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وتم ترميز الإجابات لتسهيل عملية معالجتها إحصائياً وذلك على النحو التالي: موافق بشدة = ٥، موافق = ٤، موافق بدرجة متوسطة = ٣، غير موافق = ٢، غير موافق بشدة = ١.

ويبين الجدول رقم (٦) الجوانب والمتغيرات التي تضمنتها فقرات الاستبانة.

## جدول رقم (٦)

## توزيع فقرات الاستبانة على متغيرات الدراسة

الفقرات أو الأسئلة	المتغيرات	الجانب
٧-١	(١) اكتشاف الحقائق	أولاً: مدى تطبيق الإدارة بالتجوال (٣٢-١)
١٥-٨	(٢) زيادة فاعلية الاتصال	
٢١-١٦	(٣) تحفيز العاملين	
٢٦-٢٢	(٤) زيادة التطوير والإبداع	
٣٢-٢٧	(٥) التغذية العكسية	
٣٨-٣٣	(١) المحور المالي	ثانياً: قياس الأداء المتوان (٦٥-٣٣)
٤٧-٣٩	(٢) محور رضا العملاء	
٥٥-٤٨	(٣) محور العمليات الداخلية	
٦٥-٥٦	(٤) محور التعلم والنمو	
٦٥-١	جميع الفقرات	

### ٣-٤ صدق وثبات أداة الدراسة

#### - تحكيم أداة الدراسة:

بعد قيام الباحث بتطوير استبانة الدراسة، قام بعرضها على مجموعة من المحكمين من أساتذة الإدارة في الجامعات الأردنية (أنظر ملحق رقم ١) لغاية تقييمهما والتأكد من دقة صياغة فقراتها وصحة العبارات المستخدمة فيها ووضوح عناصرها ومصطلحاتها وبيان مدى ملائمة فقراتها لتحقيق أهداف الدراسة. وقد تم تعديل العديد من فقرات الاستبانة وفقاً للملاحظات الواردة من المحكمين.

وبعد الاعتماد النهائي للاستبانة تم توزيعها على عينة تجريبية مكونة من (١٥) فرداً بهدف تحليل إجاباتهم ودراساتها للكشف عن أية مشاكل تتعلق بصياغة الأسئلة أو تناسقها، كما تم تحليل مستوى الثبات من خلال قياس الاتساق الداخلي وأظهرت النتائج ارتفاع مستوى الثبات في الاستبانة.

#### - تحليل الثبات لأداة الدراسة (Reliability Analysis):

يهدف اختبار الثبات إلى التأكد من أن النتائج التي تم الحصول عليها عن طريق أداة الدراسة (مستوى الاستبانة) يمكن التوصل إليها مرة أخرى لو أعيد إجراؤها بعد فترة من الزمن.

وقد تم إجراء اختبار الثبات بالاعتماد على معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، وذلك لمعرفة درجة الاتساق الداخلي بين ردود المستجيبين على أسئلة الاستبانة، ويقصد بالاتساق الداخلي لأسئلة الاستبانة قوة الارتباط بين درجات كل مجال ودرجات أسئلة الاستبانة الكلية، حيث أن هذا

المعامل يقيس مستوى الارتباط بين الإجابات وتتراوح قيمته من صفر إلى واحد، وقيمة ألفا المقبولة إحصائياً هي ٦٠% (Sekaran, 2000).

ويبين الجدول رقم (٧) نتائج تحليل الثبات (Reliability Analysis) لفقرات الاستبانة، حيث يلاحظ أن قيمة معامل ألفا لمجموعات الأسئلة التي تشكل متغيرات الدراسة تراوحت من ٧٩,٦% إلى ٩٣,٣%، بينما بلغت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة ٩٦,٦%، وهذه القيم تشير إلى ارتفاع الاتساق الداخلي في الاستمارة وبالتالي توفر الثبات في أداة الدراسة.

جدول رقم (٧)  
نتائج تحليل كرونباخ ألفا

المتغيرات	الفقرات أو الأسئلة	عدد الفقرات	عدد الإجابات	معامل كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha
مدى تطبيق الإدارة بالتجوال	٣٢-١	٣٢	١٣٥	٨٧,١%
(١) اكتشاف الحقائق	٧-١	٧	١٣٥	٨٨,٤%
(٢) زيادة فاعلية الاتصال	١٥-٨	٨	١٣٥	٧٩,٦%
(٣) تحفيز العاملين	٢١-١٦	٦	١٣٥	٨٠,٤%
(٤) زيادة التطوير والإبداع	٢٦-٢٢	٥	١٣٥	٨٦,٢%
(٥) التغذية العكسية	٣٢-٢٧	٦	١٣٥	٨٦,١%
قياس الأداء المتوازن	٦٥-٣٣	٣٣	١٣٥	٩٨,٢%
(١) المحور المالي	٣٨-٣٣	٦	١٣٥	٨٩,٧%
(٢) محور رضا العملاء	٤٧-٣٩	٩	١٣٥	٩٣,٣%
(٣) محور العمليات الداخلية	٥٥-٤٨	٨	١٣٥	٩٣,٢%
(٤) محور التعلم والنمو	٦٥-٥٦	١٠	١٣٥	٩٢,٨%
جميع الأسئلة والفقرات	٦٥-١	٦٥	١٣٥	٩٦,٦%

### ٣-٥ الطرق والأساليب التحليلية

#### - طرق احتساب متغيرات الدراسة:

لغايات احتساب قيم المتغيرات التابعة والمستقلة في الدراسة، والتي سيتم اعتمادها لغايات

تحليل الانحدار، قام الباحث بتقسيم مستويات أهمية إجابات المبحوثين وفقاً للمعادلة التالية:

طول الفئة = (القيمة العليا للإجابة - القيمة الدنيا للإجابة) / عدد مستويات الأهمية

$$\text{طول الفئة} = (٥ - ١) \div ٣ = ١,٣٣$$

فيكون الحد الأدنى للمستوى المنخفض هو ١، ويمكن حساب الحد الأعلى للمستوى المنخفض

كما يلي: (١ + ١,٣٣ = ٢,٣٣)، أما المستوى المتوسط فيتراوح بين (٢,٣٤ - ٣,٦٧)،

ويكون المستوى المرتفع من (٣,٦٨ - ٥).

## - أساليب تحليل البيانات:

لغايات المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة تم استخدام الأساليب والاختبارات الإحصائية

التالية:

١. تحليل الثبات (Reliability Analysis): وذلك لقياس مستوى التناسق الداخلي في

الاستبانة.

٢. تحليل التكرارات (Frequencies): وذلك لمعرفة توزيع إجابات أفراد العينة على فقرات

الاستبانة وذلك وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي.

٣. تحليل المتوسطات (Means): وذلك لغاية استخراج متوسط عام لإجابات أفراد العينة

عن كل فقرة من فقرات الاستبانة.

٤. الانحراف المعياري (Standard Deviation): وذلك لمعرفة مدى تشتت إجابات أفراد

العينة ومدى وجود اختلافات فيما بينهم حول الإجابات.

٥. تحليل الانحدار البسيط والمتعدد (Simple and Multiple Regression): وذلك بهدف

معرفة أثر المتغيرات المستقلة (الإدارة بالتجوال) على المتغير التابع (بطاقة الأداء

المتوازن).

## الفصل الرابع

### نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

#### ٤-١ مقدمة

يهدف هذا الفصل لاستعراض ومناقشة نتائج التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة، حيث يتناول المبحث الأول نتائج تحليل خصائص عينة الدراسة، فيما يتناول المبحث الثاني نتائج تحليل التكرارات والمتوسطات لعناصر الإدارة بالتجوال ولأبعاد الأداء المتوازن. أما المبحث الثالث فيتناول نتائج تحليل الانحدار واختبار الفرضيات، بما في ذلك تحليل أثر تطبيق الإدارة بالتجوال على كل بعد من أبعاد الأداء المتوازن، وتحليل أثر الإدارة بالتجوال على الأداء الكلي، واستخلاص أهم عناصر الإدارة بالتجوال وأكثرها تأثيراً على الأداء الكلي.

#### ٤-٢ تحليل خصائص عينة الدراسة

يبين الجدول رقم (٨) خصائص عينة الدراسة وذلك بالاعتماد على تحليل التكرارات لإجابات عينة الدراسة عن الأسئلة الديموغرافية. ومن خلال هذا الجدول يمكن استخلاص أهم خصائص عينة الدراسة على النحو التالي:

- شكلت الفئات العمرية الشابة (أربعين عاماً فما دون) حوالي ٦٠,٨% من إجمالي عدد العينة، أما الفئات العمرية الأكبر من ٤٠ عاماً فقد شكلت ٣٩,٣%. وهذه النتيجة تعكس وجود تنوع واضح في عينة الدراسة بحث أنها تعكس مختلف الفئات العمرية.

- كان أكثر أفراد العينة من حملة شهادة الدبلوم والباكالوريوس ونسبتهم ٧٤,٨% من العينة، أما حملة التوجيهي فما دون فقد شكلوا ١٥,٥% من العينة، وبلغت نسبة حملة الشهادات العليا (دبلوم عالي وماجستير ودكتوراة) ٩,٦%. واستناداً على ما سبق، يمكن ملاحظة أن هناك تنوع في عينة الدراسة لتشمل مختلف المؤهلات العلمية، مع وجود تركيز في حملة الشهادات العلمية الأولى والعليا والذين يشكلون أكثر من ٦٣% من العينة. وهذا أيضاً قد يدل على أهلية أفراد العينة للإجابة على أسئلة الاستبيان.

- شملت عينة الدراسة أفراداً من مختلف المستويات الوظيفية في الشركات الصناعية الأردنية، وقد بلغت أعلى نسبة للعاملين في المجالات الفنية والهندسية والذين شكلوا ٢٥% من العينة، يليهم العاملين في المجالات الإدارية والذين شكلوا ٢٠,٧% من العينة. أما مدراء الدوائر والأقسام ورؤساء الشعب والمشرفين فقد شكلوا ما يقارب ٤٩% من العينة. ومن خلال هذه النسب يمكن استنتاج تمتع عينة الدراسة للتمثيل الجيد لمختلف المستويات الوظيفية في الشركات الصناعية الأردنية، وبالتالي قدرة النتائج التي يتم التوصل إليها على عكس مختلف وجهات النظر الموجودة في الشركات.

- كان معظم أفراد العينة يملكون خبرات سابقة تتراوح من خمس سنوات إلى ٢٠ سنة، والذين شكلوا ٨٠,٧% من أفراد العينة. وهذا يشير إلى امتلاك العاملين في الشركات الصناعية الأردنية للخبرات الكافية والتي ستعكس إيجابياً على نوعية الإجابات التي سيوفرها الاستبيان.

- كان معظم أفراد العينة ممن يمتلكون خبرات في شركاتهم الحالية تتراوح من ٦-١٠ سنوات، حيث شكلوا ٤٩,٦% من العينة، بينما شكل الذين كان خبراتهم أقل من خمس سنوات ٣٦,٣% من العينة. أما باقي أفراد العينة ونسبتهم ١٤,١% فقد كان لهم خبرات تتجاوز ١٠ سنوات. وهذه النتائج تبين توفر المعرفة الكافية لأفراد العينة حول أوضاع العمل الداخلية في الشركة، وتشير إلى مقدرتهم على الإجابة عن أسئلة الدراسة.



جدول رقم (٨)  
خصائص عينة الدراسة

المتغير	النوع	التكرار	التوزيع النسبي
العمر	أقل من ٣٠ سنة	٢١	%١٥,٦
	من ٣٠ - ٣٩ سنة	٦١	%٤٥,٢
	من ٤٠ - ٤٩ سنة	٤١	%٣٠,٤
	٥٠ سنة فأكثر	١٢	%٨,٩
	<b>المجموع</b>	<b>١٣٥</b>	<b>%١٠٠</b>
المؤهل العلمي	أقل من توجيهي	٦	%٤,٤
	توجيهي	١٥	%١١,١
	دبلوم كلية متوسطة	٢٩	%٢١,٥
	بكالوريوس	٧٢	%٥٣,٣
	دراسات عليا (دبلوم عالي، ماجستير، دكتوراة)	١٣	%٩,٦
	<b>المجموع</b>	<b>١٣٥</b>	<b>%١٠٠</b>
المركز الوظيفي	مدير دائرة	١٧	%١٢,٦
	رئيس قسم	١٤	%١٠,٤
	رئيس شعبة	٢٠	%١٤,٨
	مشرف	١٥	%١١,١
	أعمال فنية وهندسية	٣٤	%٢٥,٢
	أعمال إدارية	٢٨	%٢٠,٧
	غير ذلك	٧	%٥,٢
	<b>المجموع</b>	<b>١٣٥</b>	<b>%١٠٠</b>
	عدد سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	١٤
من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات		٦٠	%٤٤,٤
من ١٠ - أقل من ٢٠ سنة		٤٩	%٣٦,٣
أكثر من ٢٠ سنة		١٢	%٨,٩
<b>المجموع</b>		<b>١٣٥</b>	<b>%١٠٠</b>
عدد سنوات الخبرة في الشركة الحالية	٥ سنوات فأقل	٤٩	%٣٦,٣
	٦-١٠ سنوات	٦٧	%٤٩,٦
	١١-٢٠ سنة	١٤	%١٠,٤
	٢١ سنة فأكثر	٥	%٣,٧
	<b>المجموع</b>	<b>١٣٥</b>	<b>%١٠٠</b>

### ٤-٣ تحليل المتوسطات لمتغيرات الدراسة

يهدف هذا المبحث لاستعراض نتائج تحليل المتوسطات لمتغيرات الدراسة، حيث يتناول المطلب الأول تحليل المتوسطات لعناصر الإدارة بالتجوال، بينما يتناول المطلب الثاني تحليل المتوسطات لأبعاد الأداء المتوازن.

### ٤-٣-١ تحليل المتوسطات لعناصر الإدارة بالتجوال

يتضمن تطبيق الإدارة بالتجوال تطبيق خمسة عناصر رئيسية بحيث أنها تقيس بمجموعها مدى تطبيق الإدارة بالتجوال، وتشمل هذه العناصر اكتشاف الحقائق، وزيادة فاعلية الاتصال، وتحفيز العاملين، وزيادة التطوير والإبداع، وتعزيز التغذية العكسية. وفيما يلي استعراض نتائج تحليل المتوسطات لكل عنصر من هذه العناصر، إضافة لتحليل مدى التطبيق الكلي للإدارة في التجوال لدى الشركات الصناعية الأردنية.

## المحور الاول: اكتشاف الحقائق

يبين الجدول رقم (٩) نتائج تحليل المتوسطات لمحور اكتشاف الحقائق، ومن خلال هذا الجدول يمكن ملاحظة أن أقل متوسط حسابي بلغ ٣,٣٣ من خمسة وكان للفقرة الثانية (يعتمد المدير في الشركة التي أعمل بها على الزيارات الميدانية لمواقع العمل لمعرفة ما يحدث على أرض الواقع)، وهذه النتيجة تشير إلى قلة الزيارات الميدانية التي يقوم بها المدير في الشركات الصناعية الأردنية، وعدم الاهتمام بهذا الأسلوب كوسيلة أساسية لمعرفة وقائع العمل.

أما أعلى متوسط حسابي فقد كان للفقرة السابعة (تتم زيارات المدير في الشركة التي أعمل بها للعاملين في مواقعهم المختلفة بشكل مفاجئ) والتي بلغت ٤,٤٤ من خمسة. وهذا يشير إلى أن هناك موافقة كبيرة على أن الزيارات الميدانية للمدير في الشركات الصناعية الأردنية تتم بشكل مفاجئ وغير متوقع، مما يمكنه من الوقوف على حقائق العمل كما هي فعلياً.

وبشكل عام، فقد بلغ المتوسط الحسابي العام لل فقرات الخاصة بمحور اكتشاف الحقائق ككل ٣,٧٥ من ٥، مما يعني بأن أفراد عينة الدراسة يعتقدون بدرجة مرتفعة أن مديري الشركات الصناعية الأردنية يستخدمون الإدارة بالتجوال لاكتشاف الحقائق المتعلقة بالعمل.

جدول رقم (٩)  
نتائج تحليل المتوسطات لمحور اكتشاف الحقائق

مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
متوسط	1.27	3.57	١ يقوم المدير في الشركة التي أعمل بها بالإشراف المباشر على سير العمل.
متوسط	0.67	3.33	٢ يعتمد المدير في الشركة التي أعمل بها على الزيارات الميدانية لمواقع العمل لمعرفة ما يحدث على أرض الواقع.
مرتفع	1.20	4.11	٣ يقوم المدير في الشركة التي أعمل بها بعمل زيارات دورية لمختلف أقسام الشركة.
متوسط	0.81	3.65	٤ في حال حدوث مشكلة معينة في العمل، يقوم المدير في الشركة التي أعمل بها بمقابلة الشخص المعني بشكل مباشر.
متوسط	0.81	3.65	٥ تتأثر قرارات المدير في الشركة التي أعمل بها بشكل كبير بالتقارير والمعلومات التي يزوده بها المشرفون في الشركة.
متوسط	0.83	3.44	٦ يقوم المدير في الشركة التي أعمل بها بالتواصل مع مختلف المستويات الوظيفية لمعرفة المشاكل التي تعترض عملها.
مرتفع	0.69	4.44	٧ تتم زيارات المدير في الشركة التي أعمل بها للعاملين في مواقعهم المختلفة بشكل مفاجئ.
مرتفع		3.75	المتوسط العام لمحور اكتشاف الحقائق

## المحور الثاني: زيادة فاعلية الاتصال

يبين الجدول رقم (١٠) نتائج تحليل المتوسطات لمحور زيادة فاعلية الاتصال، ومن خلال هذا الجدول يمكن ملاحظة أن أقل وسط حسابي كان للفقرة العاشرة (يقوم المدير في الشركة التي أعمل بها بالربط بين رؤية الشركة وبين سير العمل على أرض الواقع)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها ٣,٥٥، مما يعني وجود قصور لدى مديري الشركات الصناعية الأردنية في الربط بين رؤية الشركة وبين سير العمل فيها بشكلٍ فعلي.

أما أعلى متوسط حسابي فقد كان للفقرة الخامسة عشر (زيارات المدير في الشركة التي أعمل بها لأقسام الشركة تعطيه قدرة أفضل على اختبار اهتمامات الأفراد) حيث بلغ المتوسط لها ٤,٥٥. وهذا يشير إلى وجود فناعة كبيرة لدى العاملين في الشركات الصناعية الأردنية بأهمية زيارات المديرين الميدانية لأقسام الشركة ودورها في زيادة المعرفة باهتماماتهم.

وبشكلٍ عام، فقد بلغ المتوسط الحسابي العام لل فقرات الخاصة بمحور زيادة فاعلية الاتصال ككل ٤,٠١، مما يعني بأن أفراد عينة الدراسة يعتقدون بدرجة مرتفعة بأن ممارسة مديري الشركات الصناعية الأردنية للإدارة بالتجوال أدى لزيادة فاعلية الاتصال في الشركة.

## جدول رقم (١٠)

## نتائج تحليل المتوسطات لمحور زيادة فاعلية الاتصال

مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
مرتفع	0.73	3.77	8 يتبع المدير في الشركة التي أعمل بها أسلوب الباب المفتوح للتواصل مع العاملين.
مرتفع	0.98	3.84	٩ يستطيع المدير في الشركة التي أعمل بها إدارة الحوار بشكل جيد.
متوسط	0.78	3.55	10 يقوم المدير في الشركة التي أعمل بها بالربط بين رؤية الشركة وبين سير العمل على أرض الواقع.
مرتفع	0.90	3.94	11 يحرص المدير في الشركة التي أعمل بها على توضيح الأهداف العامة للعمل بشكل دقيق.
مرتفع	0.75	4.47	12 يتم تبادل المعلومات بين المدير في الشركة التي أعمل بها والعاملين بشكل ودي.
مرتفع	0.80	3.85	13 يستجيب المدير في الشركة التي أعمل بها بشكل فعال لتساؤلات العاملين.
مرتفع	0.65	4.07	14 يحرص المدير في الشركة التي أعمل بها على توفير أجواء ديموقراطية للتواصل مما يشجع العاملين على الحديث بحرية.
مرتفع	0.59	4.55	15 زيارات المدير في الشركة التي أعمل بها لأقسام الشركة تعطيه قدرة أفضل على اختبار اهتمامات الأفراد.
مرتفع		4.01	المتوسط العام لمحور زيادة فاعلية الاتصال

### المحور الثالث: تحفيز العاملين

يبين الجدول رقم (١١) نتائج تحليل المتوسطات لمحور تحفيز العاملين، حيث يظهر الجدول بأن أقل متوسط حسابي بلغ ٣,٣٣، وكان للفقرة السابعة عشر (يعزز المدير في الشركة التي أعمل بها من ثقة العاملين بأنفسهم)، مما يعني ضعف قدرة مديري الشركات الصناعية الأردنية في تعزيز ثقة العاملين بأنفسهم من خلال استخدام الإدارة بالتجوال. أما أعلى متوسط حسابي فقد بلغ ٤,٦٧، وكانت للفقرة رقم عشرون (يعطي التواصل الشخصي المباشر مع المدير في الشركة التي أعمل بها للعاملين دافعاً معنوياً للسعي نحو تحسين الأداء)، مما يشير للأهمية الكبيرة للتواصل الشخصي بين العاملين والمديرين في الشركات الصناعية الأردنية ودوره الكبير في تشكيل دافعاً معنوياً لدى العاملين لتحسين أدائهم.

وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لل فقرات الخاصة بمحور تحفيز العاملين ٣,٩٨، مما يعني بأن أفراد عينة الدراسة يعتقدون بدرجة مرتفعة بقدرة مديري الشركات الصناعية الأردنية على تحقيق التحفيز المناسب للعاملين في شركتهم من خلال ممارسة الإدارة بالتجوال.

جدول رقم (١١)  
نتائج تحليل المتوسطات لمحور تحفيز العاملين

مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
مرتفع	0.74	4.11	16 يقوم المدير في الشركة التي أعمل بها بتوجيه العاملين بشكل إيجابي.
متوسط	0.67	3.33	١٧ يعزز المدير في الشركة التي أعمل بها من ثقة العاملين بأنفسهم.
مرتفع	0.74	3.89	18 يعزز المدير في الشركة التي أعمل بها من شعور العاملين بالاستقرار الوظيفي.
مرتفع	0.95	4.00	19 تساهم الزيارات الميدانية للمدير في الشركة التي أعمل بها في تقويم سلوك العاملين.
مرتفع	0.47	4.67	20 يعطي التواصل الشخصي المباشر مع المدير في الشركة التي أعمل بها للعاملين دافعاً معنوياً للسعي نحو تحسين الأداء.
مرتفع	1.00	3.89	21 يقوم المدير في الشركة التي أعمل بها بمكافأة العاملين الذين يقدمون حلولاً مبدعة.
مرتفع		3.98	المتوسط العام لمحور تحفيز العاملين

المحور الرابع: زيادة التطوير والإبداع

يبين الجدول رقم (١٢) نتائج تحليل المتوسطات لمحور زيادة التطوير والإبداع، حيث يظهر الجدول بأن أقل متوسط حسابي بلغ ٣,٥٦، وكان للفقرة الرابعة والعشرون (يقوم المدير في الشركة التي أعمل بها بتحديث أساليب العمل)، مما يعكس قلة اهتمام مديري الشركات الصناعية الأردنية باستخدام الإدارة بالتجوال لغايات تحديث وتحسين أساليب العمل في الشركة. أما أعلى متوسط حسابي فقد بلغ ٤,٤٤، وكانت من نصيب الفقرة الخامسة والعشرون (يستطيع المدير في الشركة التي أعمل بها من خلال زيارته الميدانية استكشاف المواهب الموجودة لدى العاملين)، مما يعكس الأهمية الكبيرة للإدارة بالتجوال في تمكين المديرين في الشركات الصناعية الأردنية من استكشاف مواهب ومهارات العاملين.



وبشكلٍ عام، فقد بلغ المتوسط الحسابي العام للفقرات الخاصة بمحور زيادة التطوير والإبداع ككل ٣,٩٨، مما يعني بأن أفراد عينة الدراسة يعتقدون بدرجة مرتفعة بقدره مديري الشركات الصناعية الأردنية على زيادة التطوير والإبداع من خلال ممارسة الإدارة بالتجوال.

### جدول رقم (١٢)

#### نتائج تحليل المتوسطات لمحور زيادة التطوير والإبداع

مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
مرتفع	0.74	3.89	22 يتخذ المدير في الشركة التي أعمل بها قرارات واضحة لتحسين ظروف العمل.
مرتفع	1.06	4.00	23 يسعى المدير في الشركة التي أعمل بها لتقديم الأفكار الجديدة لحل المشاكل التي تواجه العاملين.
متوسط	0.83	3.56	24 يقوم المدير في الشركة التي أعمل بها بتحديث أساليب العمل.
مرتفع	0.69	4.44	25 يستطيع المدير في الشركة التي أعمل بها من خلال زيارته الميدانية استكشاف المواهب الموجودة لدى العاملين.
مرتفع	0.82	4.00	26 يمتلك المدير في الشركة التي أعمل بها القدرة على استخراج الطاقات الإبداعية الكامنة في العاملين.
		٣,٩٨	المتوسط العام لمحور زيادة التطوير والإبداع

#### المحور الخامس: التغذية العكسية

يظهر الجدول رقم (١٣) نتائج تحليل المتوسطات لمحور التغذية العكسية، ومن خلال هذا الجدول يتبين أن أقل متوسط حسابي بلغ ٣,٦٧، وكانت للفقرة التاسعة والعشرون (يساعد المدير في الشركة التي أعمل بها العاملين في إدراك قدراتهم)، مما يعكس قلة اهتمام مديري الشركات الصناعية الأردنية باستخدام الإدارة بالتجوال لغايات تعريف العاملين بقدراتهم ومهاراتهم. فيما بلغ أعلى متوسط حسابي ٤,٢١، وكان للفقرة الحادية والثلاثون (يستكشف المدير في الشركة التي أعمل

بها نقاط القوة والضعف لدى العاملين)، مما يعكس أهمية الإدارة بالتجوال في تمكين المديرين في الشركات الصناعية الأردنية من استكشاف نقاط القوة والضعف لدى العاملين.

وقد بلغ المتوسط الحسابي العام للفقرات الخاصة بمحور التغذية العكسية ككل ٣,٩٦، مما يعني بأن أفراد عينة الدراسة يعتقدون بدرجة مرتفعة بقدره مديري الشركات الصناعية الأردنية على توفير التغذية العكسية المناسبة من خلال ممارسة الإدارة بالتجوال.

### جدول رقم (١٣)

#### نتائج تحليل المتوسطات لمحور التغذية العكسية

مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
مرتفع	0.82	4.00	٢٧ يقوم المدير في الشركة التي أعمل بها بتعديل خطط الإنتاج بما يتواءم مع قدرات العاملين في الشركة.
مرتفع	1.00	4.11	28 يقوم المدير في الشركة التي أعمل بها بتزويد العاملين بجميع المعلومات المتعلقة بعملهم.
متوسط	1.06	3.67	29 يساعد المدير في الشركة التي أعمل بها العاملين في إدراك قدراتهم.
مرتفع	0.74	3.89	30 يبني المدير في الشركة التي أعمل بها تقييمه للعاملين من خلال اطلاعه المباشر على عمله.
مرتفع	0.63	4.21	31 يستكشف المدير في الشركة التي أعمل بها نقاط القوة والضعف لدى العاملين.
مرتفع	0.74	3.89	32 يعتمد المدير في تقييم أداء العاملين على زيارته الميدانية وملاحظاته المباشرة.
مرتفع		٣,٩٦	المتوسط العام لمحور التغذية العكسية

## المتوسط العام لمدى تطبيق الإدارة بالتجوال

بالاعتماد على المتوسطات الخاصة بكل عنصر من العناصر الخمسة المكونة للإدارة بالتجوال، يمكن استخراج المتوسط العام لمدى تطبيق الإدارة بالتجوال في الشركات الصناعية الأردنية، وذلك كما هو مبين في الجدول رقم (١٤).

### جدول رقم (١٤)

#### مدى تطبيق الإدارة بالتجوال

المتغيرات	عدد الأسئلة	المتوسط من ٥	مستوى الأهمية
محور اكتشاف الحقائق	٧	٣,٧٥	مرتفع
محور زيادة فاعلية الاتصال	٨	٤,٠١	مرتفع
محور تحفيز العاملين	٦	٣,٩٨	مرتفع
محور زيادة التطوير والإبداع	٥	٣,٩٨	مرتفع
محور التغذية العكسية	٦	٣,٩٦	مرتفع
المتوسط العام لمدى تطبيق الإدارة بالتجوال	32	3.93	مرتفع

ومن خلال الجدول السابق يلاحظ بأن أفراد عينة الدراسة يعتقدون بأن درجة تطبيق الإدارة بالتجوال في الشركات الصناعية الأردنية كانت مرتفعة، وهذا يعكس بأنه على الرغم من وجود ممارسات للإدارة بالتجوال من قبل مديري الشركات الصناعية الأردنية، إلا أن هذه الممارسات لا تزال بحاجة للمزيد من التطوير والتحسين بحيث تصبح الإدارة بالتجوال ليست مجرد قيام المدير بعمل زيارات ميدانية مفاجئة، وإنما تتجاوز ذلك لتستهدف اكتشاف حقائق العمل على أرض الواقع، وتفعيل عملية الاتصال مع العاملين، واستخدامها كأداة فعالة في تحفيز العاملين وتطويرهم وزيادة الإبداع لديهم، إضافة لاستخدامها في توفير التغذية الراجعة.

## ٤-٣-٢ تحليل المتوسطات لأبعاد الأداء المتوازن

يتضمن قياس الأداء المتوازن على تقييم أداء المنظمات من خلال أربعة أبعاد أساسية هي البعد المالي، وبعد رضا العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو. وفي هذا المطلب سيتم استعراض نتائج تحليل المتوسطات لكل بعد من هذه الأبعاد، إضافة لقياس مستوى الأداء المتوازن الكلي للشركات الصناعية الأردنية.

### البعد الأول: البعد المالي

يبين الجدول رقم (١٥) نتائج تحليل المتوسطات للبعد المالي في بطاقة الأداء المتوازن، حيث يظهر الجدول بأن أقل متوسط حسابي بلغ ٣,٣٣، وكان للفقرة الخامسة والثلاثون (تحدد الشركة النتائج المالية المستهدفة بشكل نسب أو أرقام)، وهذا يعكس الحاجة لضرورة أن تبذل الشركات الصناعية الأردنية جهوداً أكبر في تحديد النتائج المالية المستهدفة بشكلٍ دقيق وواضح، وضرورة توصيل هذه الأهداف للعاملين. أما أعلى متوسط حسابي فقد بلغ ٤,٣٣، وكان للفقرة الرابعة والثلاثون (تستخدم الشركة عدداً من مقاييس الأداء المالية لتقييم مدى تنفيذ الأهداف المالية الموضوعية)، مما يعكس اهتمام الشركات الصناعية الأردنية بوضع مقاييس أداء مالي لتقييم مدى تنفيذ أهدافها المالية.

وبشكل عام، فقد بلغ المتوسط الحسابي العام للفقرات الخاصة بالبعد المالي من بطاقة الأداء المتوازن ٣,٩٩، مما يعني بأن أفراد عينة الدراسة يرون بأن الأداء المالي للشركات الصناعية الأردنية يعتبر مرتفعاً، لكن وبالرغم من ذلك فهناك حاجة للمزيد من الجهود الرامية لتحسين وتطوير هذا البعد.

### جدول رقم (١٥)

#### نتائج تحليل المتوسطات للبعد المالي

مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
مرتفع	0.80	4.21	٣٣ تقوم الشركة التي أعمل بها بتطوير عدد من الأهداف الإستراتيجية المالية التي تسعى لتحقيقها.
مرتفع	0.67	4.33	34 تستخدم الشركة عدداً من مقاييس الأداء المالية لتقييم مدى تنفيذ الأهداف المالية الموضوعية.
متوسط	0.67	3.33	35 تحدد الشركة النتائج المالية المستهدفة بشكل نسب أو أرقام.
مرتفع	0.57	4.11	36 تقوم الشركة بتحديد الفترة اللازمة والموارد المطلوبة لتحقيق النتائج المالية المستهدفة.
مرتفع	1.01	3.86	37 تعتبر النتائج المالية المستهدفة قابلة للتحقيق في ظل أوضاع الشركة الحالية.
مرتفع	0.78	4.07	38 هناك تحسن واضح في أرباح الشركة التي أعمل بها.
مرتفع		٣,٩٩	المتوسط العام للبعد المالي

## البعد الثاني: رضا العملاء

يبين الجدول رقم (١٦) نتائج تحليل المتوسطات لبعد رضا العملاء في بطاقة الأداء المتوازن، حيث يظهر الجدول بأن أقل متوسط حسابي بلغ ٣,٣٣، وكان من نصيب الفقرة الحادية والأربعون (تستخدم الشركة عدداً من مقاييس الأداء لقياس رضا العملاء)، والفقرة السابعة والأربعون (هناك تحسن في مستوى رضا عملاء الشركة) وهذا يعكس الحاجة لضرورة أن تبذل الشركات الصناعية الأردنية جهوداً أكبر في تحديد مقاييس أداء رضا العملاء، إضافة لضرورة العمل على تحسين وزيادة رضا العملاء لديها. أما أعلى متوسط حسابي فقد بلغ ٤,٣١، وكانت من نصيب الفقرة السادسة والأربعون (تسعى الشركة التي أعمل بها لتطوير جودة منتجاتها لزيادة رضا العملاء)، مما يعكس اهتمام الشركات الصناعية الأردنية بتطوير جودة منتجاتها لزيادة رضا عملائها. لكن نظراً لأن التحسن في مستوى رضا العملاء كان ضعيفاً فقد يشير هذا لضرورة قيام الشركات بالبحث عن مواطن الضعف لديها والتي ينبغي تطويرها لتحسين رضا العملاء.

وبشكل عام، فقد بلغ المتوسط الحسابي العام لل فقرات الخاصة ببعد رضا العملاء في بطاقة الأداء المتوازن ٣,٩٦، مما يعني بأن أفراد عينة الدراسة يرون بأن الأداء الشركات الصناعية الأردنية في مجال رضا العملاء يعتبر مرتفعاً، لكن وبالرغم من ذلك فهناك حاجة للمزيد من الجهود الرامية لتحسين وتطوير هذا البعد.

جدول رقم (١٦)  
نتائج تحليل المتوسطات لبعء رضا العملاء

مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
مرتفع	0.82	4.19	39 تقوم الشركة بتطوير عدد من الأهداف الإستراتيجية التي ترتبط بعلاقة الشركة التي أعمل بها مع عملائها.
مرتفع	0.77	4.28	40 تقوم الشركة بتحديد نتائج رضا العملاء المستهدفة بشكل كمي قابل للقياس.
متوسط	0.67	3.33	41 تستخدم الشركة عدداً من مقاييس الأداء لقياس رضا العملاء.
مرتفع	0.59	4.09	42 تقوم الشركة بتحديد الموارد المطلوبة لتحقيق نتائج رضا العملاء المستهدفة.
مرتفع	1.01	3.87	43 تمتلك الشركة نظاماً خاصاً لمتابعة اقتراحات العملاء.
مرتفع	0.74	4.10	44 تعتبر الشركة التي أعمل بها رضا العملاء أحد أهم أولوياتها.
مرتفع	0.85	4.17	45 تعتبر أهداف رضا العملاء المستهدفة قابلة للتحقيق في ظل أوضاع الشركة الحالية.
مرتفع	0.69	4.31	46 تسعى الشركة التي أعمل بها لتطوير جودة منتجاتها لزيادة رضاهم العملاء.
متوسط	0.69	3.33	47 هناك تحسن في مستوى رضا عملاء الشركة.
مرتفع		٣,٩٦	المتوسط العام لبعء رضا العملاء

### البعد الثالث: بعد العمليات الداخلية

يبين الجدول رقم (١٧) نتائج تحليل المتوسطات لبعد العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن، حيث يظهر الجدول بأن أقل متوسط حسابي بلغ ٣,٣٣، وكان من نصيب الفقرة الثالثة والخمسون (تعتبر نتائج العمليات الداخلية المستهدفة قابلة للتحقيق في ظل أوضاع الشركة الحالية)، وهذا يعكس الحاجة لضرورة قيام الشركات الصناعية الأردنية بإعادة تحديد نتائج العمليات الداخلية المستهدفة لتكون واقعية وقابلة للتحقيق.

أما أعلى متوسط حسابي فقد بلغ ٤,٢٩، وكان من نصيب الفقرة الثانية والخمسون (تقوم الشركة بتحديد الموارد المطلوبة لتحقيق نتائج العمليات الداخلية المستهدفة)، مما يعني الموافقة الكبيرة لأفراد العينة على أن الشركات الصناعية الأردنية تقوم بتحديد الموارد اللازمة لتحقيق نتائج العمليات الداخلية المستهدفة، لكنها بنفس الوقت تحتاج لربط هذه الموارد بشكل أوثق بالنتائج التي تستهدفها.

وبشكل عام، فقد بلغ المتوسط الحسابي العام لل فقرات الخاصة ببعد العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن ٣,٩٦، مما يعني بأن أفراد عينة الدراسة يرون بأن أداء الشركات الصناعية الأردنية في مجال العمليات الداخلية يعتبر مرتفعاً، لكن وبالرغم من ذلك فهناك حاجة للمزيد من الجهود الرامية لتحسين وتطوير هذا البعد.



## جدول رقم (١٧)

## نتائج تحليل المتوسطات لبعء العمليات الداخلية

مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
مرتفع	0.63	4.07	٤٨ تمتلك الشركة التي أعمل بها عدداً من الأهداف الإستراتيجية المتعلقة بأساليب الإنتاج.
مرتفع	1.01	3.87	49 تهتم الشركة بتطوير عدداً من الأهداف الإستراتيجية التي ترتبط بتحسين انتاجية العاملين.
مرتفع	0.78	4.07	50 تقوم الشركة بتحديد نتائج العمليات المستهدفة بشكل كمي قابل للقياس.
مرتفع	0.91	4.12	51 تستخدم الشركة عدداً من مقاييس الأداء لتقييم مدى تنفيذ أهداف الشركة فيما يتعلق بالعمليات الداخلية.
مرتفع	0.79	4.29	52 تقوم الشركة بتحديد الموارد المطلوبة لتحقيق نتائج العمليات الداخلية المستهدفة.
متوسط	0.67	3.33	53 تعتبر نتائج العمليات الداخلية المستهدفة قابلة للتحقيق في ظل أوضاع الشركة الحالية.
مرتفع	0.72	4.05	54 تسعى الشركة لتطوير أساليب الإنتاج بشكل دوري.
مرتفع	1.03	3.87	55 تحسنت أساليب الإنتاج في الشركة بشكل كبير.
مرتفع	٣,٩٦		المتوسط العام لبعء العمليات الداخلية

## البعء الرابع: بعد التعلم والنمو

يبين الجدول رقم (١٨) نتائج تحليل المتوسطات لبعء التعلم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن،

حيث يظهر الجدول بأن أقل متوسط حسابي بلغ ٣,٣١، وكان للفقرة الثانية والستون (تقوم الشركة

بإخضاع العاملين لعدد من الدورات عند التحاقهم بالعمل)، مما يشير إلى ضعف اهتمام الشركات

الصناعية الأردنية بتدريب العاملين وتقديم الدورات المناسبة لهم. أما أعلى متوسط حسابي فقد بلغ

٤,٢٥، وكان من نصيب الفقرة الثامنة والخمسون (تقوم الشركة بتحديد نتائج التعلم المستهدفة

بشكل قابل للقياس)، مما يعني أن الشركات الصناعية الأردنية تقوم بتحديد النتائج المتوخاة من مختلف عمليات التدريب التي تقدمها للعاملين فيها، وقد يكون هذا ناجماً عن تقديم برامج متخصصة لتعليم العاملين وتدريبهم وتطوير قدراتهم.

وبشكل عام، فقد بلغ المتوسط الحسابي العام للفقرات الخاصة ببعث التعلم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن ٣,٩٧، مما يعني بأن أفراد عينة الدراسة يرون بأن أداء الشركات الصناعية الأردنية في التعلم والنمو يعتبر مترفعاً، لكن وبالرغم من ذلك فهناك حاجة للمزيد من الجهود لتحسين وتطوير هذا البعد.

### جدول رقم (١٨)

#### نتائج تحليل المتوسطات لبعث التعلم والنمو

مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
مرتفع	0.84	4.05	56 لدى الشركة التي أعمل بها عدد من الأهداف الإستراتيجية المتعلقة بتطوير بيئة العمل.
مرتفع	0.84	4.18	57 لدى الشركة أهداف إستراتيجية لتطوير مهارات العاملين.
مرتفع	0.80	4.25	58 تقوم الشركة بتحديد نتائج التعلم المستهدفة بشكل قابل للقياس.
متوسط	0.68	3.33	59 تستخدم الشركة عدداً من مقاييس الأداء لتقييم مدى تنفيذ أهداف الشركة فيما يتعلق بالتعلم للعاملين.
مرتفع	0.85	4.19	60 تقوم الشركة بتحديد الموارد المطلوبة لتحقيق نتائج التعلم المستهدفة.
مرتفع	0.70	4.32	61 نتائج التعلم المستهدفة قابلة للتحقيق في ظل أوضاع الشركة الحالية.
متوسط	0.71	3.31	62 تقوم الشركة بإخضاع العاملين لعدد من الدورات عند التحاقهم بالعمل.
مرتفع	0.65	4.07	63 تقوم الشركة بإخضاع العاملين لديها لعدد من الدورات التدريبية بشكل دوري خلال فترة عملهم في الشركة.
مرتفع	0.98	3.89	64 تقوم الشركة بتسهيل أو مساعدة العاملين للحصول على درجات علمية ومؤهلات جديدة.
مرتفع	0.74	4.10	65 هناك تحسن واضح في جهود الشركة لزيادة التعلم والنمو لدى الموظفين في الشركة.
مرتفع	٣,٩٧		المتوسط العام لبعث التعلم والنمو

## المتوسط العام للأداء الكلي

بالاعتماد على المتوسطات الخاصة بكل بعد من أبعاد الأداء المتوازن الأربعة، يمكن استخراج

المتوسط العام للأداء الكلي للشركات الصناعية الأردنية، وذلك كما هو مبين في الجدول رقم (١٩).

### جدول رقم (١٩)

#### مستوى الأداء الكلي

المتغيرات	عدد الأسئلة	المتوسط من ٥	مستوى الأهمية
البعد المالي	٦	٣,٩٩	مرتفع
بعد رضا العملاء	٩	٣,٩٦	مرتفع
بعد العمليات الداخلية	٨	٣,٩٦	مرتفع
بعد التعلم والنمو	١٠	٣,٩٧	مرتفع
المتوسط العام لمستوى الأداء الكلي	33	3.96	مرتفع

ومن خلال الجدول السابق يلاحظ بأن أفراد عينة الدراسة يعتقدون بأن مستوى الأداء الكلي

للشركات الصناعية الأردنية بلغ ٣,٩٦ من خمسة والذي يعتبر أداءً مرتفعاً، وبالرغم من هذه النتيجة

فلا يزال هناك مجالاً واسعاً لتحسين الأداء الكلي للشركات الصناعية الأردنية من خلال تحسين الأداء

المالي، وزيادة رضا العملاء، وتحسين العمليات الداخلية، إضافة لتحسين مستويات التعلم والنمو.

#### ٤-٤ نتائج تحليل الانحدار واختبار الفرضيات

تهدف هذه الدراسة لمعرفة تأثير تطبيق الإدارة بالتجوال على كل بعد من أبعاد الأداء المتوازن للشركات الصناعية الأردنية، وعلى مقياس الأداء المتوازن ككل لتلك الشركات. ولتحقيق هدف الدراسة، استخدم الباحث تحليل الانحدار البسيط والمتعدد لمعرفة تأثير المتغيرات المستقلة على التابعة. وقد قام الباحث بإجراء اختبار اختبار (One-Sample Kolmogorov-Smirnov) بهدف معرفة ما إذا كانت متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا. ويبين الجدول رقم (٢٠) نتائج اختبار (Kolmogorov-Smirnov) حيث يتضح من خلال الجدول أن مستوى الدلالة (Asymp. Sig.) لجميع المتغيرات كانت أكبر من مستوى المعنوية المستخدم والبالغ (٥%)، مما يعني بأن المتغيرات تعتبر موزعة توزيعاً طبيعياً، وبالتالي صلاحيتها لإجراء تحليل الانحدار.

## جدول رقم (٢٠)

## نتائج اختبار One-Sample Kolmogorov-Smirnov للتوزيع الطبيعي

Asymp. Sig.	K-S Z score	القيم المتطرفة			المعلومات الطبيعية		عدد المشاهدات	المتغير
		القيمة السالبة	القيمة الموجبة	القيمة المطلقة	الانحراف المعياري	المتوسط		
0.1513	1.1370	-0.3343	0.1673	0.3343	0.1421	0.7486	135	اكتشاف الحقائق
0.0678	1.3732	-0.2903	0.1872	0.2903	0.1004	0.8011	135	زيادة فاعلية الاتصال
0.1660	1.1652	-0.1863	0.1518	0.1863	0.1109	0.7963	135	تحفيز العاملين
0.2234	1.0897	-0.1799	0.0909	0.1799	0.1344	0.7956	135	زيادة الابداع والتطوير
0.1613	1.1793	-0.2404	0.1122	0.2404	0.1298	0.7926	135	التغذية العكسية
0.1146	1.2274	-0.1917	0.1653	0.1917	0.1239	0.7973	135	البعد المالي
0.0669	1.3876	-0.2055	0.1503	0.2055	0.1242	0.7926	135	بعد رضا العملاء
0.0693	1.3557	-0.2191	0.1638	0.2191	0.1290	0.7943	135	بعد العمليات الداخلية
0.3488	1.0126	-0.1732	0.1418	0.1732	0.1284	0.7872	135	بعد التعلم والنمو
0.0695	1.3569	-0.2028	0.1444	0.2028	0.0788	0.7868	135	الإدارة بالتجوال
0.1085	1.2352	-0.1924	0.1513	0.1924	0.1253	0.7928	135	الأداء المتوازن

## ٤-٤-١ تحليل أثر تطبيق الإدارة بالتجوال على كل بعد من أبعاد الأداء المتوازن

يهدف هذا المطالب لمعرفة أثر تطبيق الإدارة بالتجوال على كل بعد من أبعاد الأداء المتوازن

في الشركات الصناعية الأردنية، وذلك باستخدام تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression).

## أولاً: أثر الإدارة بالتجوال على الأداء المالي للشركات الصناعية الأردنية

يبين الجدول رقم (٢١) نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر الإدارة بالتجوال على الأداء المالي للشركات الصناعية الأردنية. ومن خلال هذا الجدول يمكن ملاحظة أن معامل الارتباط (R) بين الإدارة بالتجوال والأداء المالي كان + ٦٤,٣%، مما يعكس وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين.

أما القوة التفسيرية المعدلة (Adjusted R Square) فقد بلغت ٤١% تقريباً، وهو ما يعني أن الإدارة بالتجوال تفسر ٤١% من التغير في الأداء المالي للشركات الصناعية الأردنية. وهو ما يعكس أهمية تأثير الإدارة بالتجوال على الأداء المالي.

وقد بلغت قيمة إحصائية (F) ٩٣,٥٦٠ وكان مستوى دلالتها ٠,٠٠% والذي يعتبر أقل من مستوى المعنوية المستخدم والبالغ ٥%، مما يشير إلى صلاحية النموذج المستخدم في الدراسة، وبالتالي إمكانية التنبؤ بالأداء المالي للشركات الصناعية الأردنية من خلال معرفة مستوى تطبيق الإدارة بالتجوال فيها.

ويظهر الجدول بأن معامل بيتا (B) للإدارة بالتجوال بلغ ١,٠١، وكانت قيمة (t) لهذا المعامل ٩,٦٧ ومستوى دلالتها ٠,٠٠% والذي يعتبر أقل من مستوى المعنوية المستخدم والبالغ ٥%، وهذه النتيجة تعكس بأن هناك تأثيراً إيجابياً للإدارة بالتجوال على الأداء المالي للشركات الصناعية الأردنية، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = ٠,٠٥$ ) للإدارة بالتجوال على الأداء المالي للشركات الصناعية الأردنية، ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = ٠,٠٥$ ) للإدارة بالتجوال على الأداء المالي للشركات الصناعية الأردنية.

## جدول رقم (٢١)

نتائج تحليل الانحدار لأثر الإدارة بالتجوال على الأداء المالي

Variable	Coefficient	t	Sig.
Constant	0.003	0.035	0.972
MBWA	1.010	9.673	0.000
Model Summary			
R	0.643		
R Square	0.413		
Adj. R Square	0.409		
Std. Error of the Estimate	0.09525		
F	93.569		
Sig. of F	0.000		

## ثانياً: أثر الإدارة بالتجوال على رضا عملاء الشركات الصناعية الأردنية

يبين الجدول رقم (٢٢) نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر الإدارة بالتجوال على رضا عملاء الشركات الصناعية الأردنية. ومن خلال هذا الجدول يمكن ملاحظة أن معامل الارتباط (R) بين متغير الإدارة بالتجوال والأداء المالي كان + ٦٩%، مما يعكس علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين.

أما القوة التفسيرية المعدلة (Adjusted R Square) فقد بلغت ٤٧% تقريباً، وهو ما يعني أن الإدارة بالتجوال تفسر ٤٧% من التغير في رضا عملاء الشركات الصناعية الأردنية. وهو ما يعكس أهمية تأثير الإدارة بالتجوال على رضا العملاء.

وقد بلغت قيمة إحصائية (F) ١٢١,١٢١ وكان مستوى دلالتها ٠,٠٠% والذي يعتبر أقل من مستوى المعنوية المستخدم والبالغ ٥%، مما يشير إلى صلاحية النموذج المستخدم في الدراسة، وبالتالي إمكانية التنبؤ بمستوى رضا عملاء الشركات الصناعية الأردنية من خلال معرفة مستوى تطبيق الإدارة بالتجوال فيها.

ويبين الجدول بأن معامل بيتا (B) للإدارة بالتجوال بلغ ١,٠٩، وكانت قيمة (t) لهذا المعامل ١١,٠٠٦ ومستوى دلالتها ٠,٠٠% والذي يعتبر أقل من مستوى المعنوية المستخدم والبالغ ٥%، وهذه النتيجة تعكس بأن هناك تأثيراً إيجابياً للإدارة بالتجوال على رضا عملاء الشركات الصناعية الأردنية، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α = ٠,٠٥) للإدارة بالتجوال على رضا عملاء الشركات الصناعية الأردنية، ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α = ٠,٠٥) للإدارة بالتجوال على رضا عملاء الشركات الصناعية الأردنية.



## جدول رقم (٢٢)

نتائج تحليل الانحدار لأثر الإدارة بالتجوال على رضا العملاء

Variable	Coefficient	T	Sig.
Constant	-0.063	-0.807	0.421
MBWA	1.087	11.006	0.000
Model Summary			
R	0.690		
R Square	0.477		
Adj. R Square	0.473		
Std. Error of the Estimate	0.09017		
F	121.121		
Sig. of F	0.000		

### ثالثاً: أثر الإدارة بالتجوال على أداء العمليات الداخلية للشركات الصناعية الأردنية

يبين الجدول رقم (٢٣) نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر الإدارة بالتجوال على أداء العمليات الداخلية للشركات الصناعية الأردنية. ومن خلال هذا الجدول يمكن ملاحظة أن معامل الارتباط (R) بين متغير الإدارة بالتجوال والعمليات الداخلية كان ٦٣,٢%، مما يعكس الارتباط القوي بين المتغيرين.

أما القوة التفسيرية المعدلة (Adjusted R Square) فقد بلغت ٣٩,٥% تقريباً، وهو ما يعني أن الإدارة بالتجوال تفسر ٣٩,٥% من التغير في أداء العمليات الداخلية للشركات الصناعية الأردنية. وهو ما يعكس أهمية تأثير الإدارة بالتجوال على أداء العمليات الداخلية.

وقد بلغت قيمة إحصائية (F) ٨٨,٤٣٨ وكان مستوى دلالتها ٠,٠٠% والذي يعتبر أقل من مستوى المعنوية المستخدم والبالغ ٥%، مما يشير إلى صلاحية النموذج المستخدم في الدراسة، وبالتالي إمكانية التنبؤ بأداء العمليات الداخلية للشركات الصناعية الأردنية من خلال معرفة مستوى تطبيق الإدارة بالتجوال فيها.

ويظهر الجدول بأن معامل بيتا (B) للإدارة بالتجوال بلغ ١,٠٣، وكانت قيمة (t) لهذا المعامل ٩,٤٠ ومستوى دلالتها ٠,٠٠% والذي يعتبر أقل من مستوى المعنوية المستخدم والبالغ ٥%، وهذه النتيجة تعكس بأن هناك تأثيراً إيجابياً للإدارة بالتجوال على أداء العمليات الداخلية للشركات الصناعية الأردنية، وبالتالي نرفض الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α = ٠,٠٥) للإدارة بالتجوال على أداء العمليات الداخلية للشركات الصناعية الأردنية، ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α = ٠,٠٥) للإدارة بالتجوال على أداء العمليات الداخلية للشركات الصناعية الأردنية.

## جدول رقم (٢٣)

نتائج تحليل الانحدار لأثر الإدارة بالتجوال على أداء العمليات الداخلية

Variable	Coefficient	t	Sig.
Constant	-0.019	-0.219	0.827
MBWA	1.034	9.404	0.000
Model Summary			
R	0.632		
R Square	0.399		
Adj. R Square	0.395		
Std. Error of the Estimate	0.10031		
F	88.438		
Sig. of F	0.000		

رابعاً: أثر الإدارة بالتجوال على التعلم والنمو في الشركات الصناعية الأردنية

يبين الجدول رقم (٢٤) نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر الإدارة بالتجوال على التعلم والنمو

في الشركات الصناعية الأردنية. ومن خلال هذا الجدول يمكن ملاحظة أن معامل الارتباط (R) بين متغير الإدارة بالتجوال والتعلم والنمو كان + ٦٨,٩%، مما يعكس علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين.

أما القوة التفسيرية المعدلة (Adjusted R Square) فقد بلغت ٤٧% تقريباً، وهو ما يعني

أن الإدارة بالتجوال تفسر ٤٧% من التغير في مستوى التعلم والنمو في الشركات الصناعية الأردنية. وهو ما يعكس أهمية تأثير الإدارة بالتجوال على التعلم والنمو.

وبلغت قيمة إحصائية (F) ١٢٠,٠١ وكان مستوى دلالتها ٠,٠٠% والذي يعتبر أقل من ٥%، مما يشير إلى صلاحية النموذج المستخدم في الدراسة، وبالتالي إمكانية التنبؤ بمستوى التعلم والنمو في الشركات الصناعية الأردنية من خلال معرفة مستوى تطبيق الإدارة بالتجوال فيها.

ويبين الجدول بأن معامل بيتا (B) للإدارة بالتجوال بلغ ١,١٢٢، وكانت قيمة (t) لهذا المعامل ١٠,٩٥٥ ومستوى دلالتها ٠,٠٠% والذي يعتبر أقل من مستوى المعنوية المستخدم والبالغ ٥%، وهذه النتيجة تعكس بأن هناك تأثيراً إيجابياً للإدارة بالتجوال على أداء العمليات الداخلية للشركات الصناعية الأردنية، وبالتالي نرفض الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = ٠,٠٥$ ) للإدارة بالتجوال على التعلم والنمو في الشركات الصناعية الأردنية، ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = ٠,٠٥$ ) للإدارة بالتجوال على التعلم والنمو في الشركات الصناعية الأردنية.

#### جدول رقم (٢٤)

##### نتائج تحليل الانحدار لأثر الإدارة بالتجوال على التعلم والنمو

Variable	Coefficient	T	Sig.
Constant	-0.095	-1.176	0.242
MBWA	1.122	10.955	0.000
Model Summary			
R	0.689		
R Square	0.474		
Adj. R Square	0.470		
Std. Error of the Estimate	0.09343		
F	120.010		
Sig. of F	0.000		

#### ٤-٤-٢ تحليل أثر تطبيق الإدارة بالتجوال على الأداء الكلي

يهدف هذا المطلب لمعرفة أثر تطبيق الإدارة بالتجوال ككل على الأداء الكلي للشركات الصناعية الأردنية، وذلك باستخدام تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression).

ومن خلال الجدول رقم (٢٥) والذي يبين نتائج تحليل الانحدار لأثر الإدارة بالتجوال على الأداء الكلي للشركات الصناعية الأردنية، يمكن ملاحظة أن معامل الارتباط (R) بين متغير الإدارة بالتجوال الأداء الكلي كان + ٦٦,٩%، مما يعكس وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين.

أما القوة التفسيرية المعدلة (Adjusted R Square) فقد بلغت ٤٤,٣%، وهو ما يعني أن الإدارة بالتجوال تفسر ٤٤% من التغير في الأداء الكلي للشركات الصناعية الأردنية، وهو ما يعكس أهمية تأثير الإدارة بالتجوال على الأداء الكلي لتلك الشركات.

وقد بلغت قيمة إحصائية (F) ١٠٧,٥٦٤ وكان مستوى دلالتها ٠,٠٠% والذي يعتبر أقل من مستوى المعنوية المستخدم والبالغ ٥%، مما يشير إلى صلاحية النموذج المستخدم في الدراسة، وبالتالي إمكانية التنبؤ بالأداء الكلي للشركات الصناعية الأردنية من خلال معرفة مستوى تطبيق الإدارة بالتجوال فيها.

ويظهر الجدول بأن معامل بيتا (B) للإدارة بالتجوال بلغ ١,٠٦٣، وكانت قيمة (t) لهذا المعامل ١٠,٣٧١ ومستوى دلالتها ٠,٠٠% والذي يعتبر أقل من مستوى المعنوية المستخدم والبالغ ٥%، وهذه النتيجة تعكس بأن هناك تأثيراً إيجابياً للإدارة بالتجوال على الأداء الكلي للشركات الصناعية الأردنية، وبالتالي نرفض الصفرية الرئيسية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة

إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0,05$ ) للإدارة بالتجوال على الأداء الكلي للشركات الصناعية الأردنية، ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0,05$ ) للإدارة بالتجوال على الأداء الكلي للشركات الصناعية الأردنية.

### جدول رقم (٢٥)

#### نتائج تحليل الانحدار لأثر الإدارة بالتجوال على الأداء الكلي

Variable	Coefficient	T	Sig.
Constant	-0.044	-0.538	0.591
MBWA	1.063	10.371	0.000
<b>Model Summary</b>			
R	0.669		
R Square	0.447		
Adj. R Square	0.443		
Std. Error of the Estimate	0.09354		
F	107.564		
Sig. of F	0.000		

#### ٤-٤-٣ استخلاص أهم عناصر الإدارة بالتجوال وأكثرها تأثيراً على الأداء الكلي

يهدف هذا المطلب لاستخلاص وتحديد أهم عناصر الإدارة بالتجوال والتي لها الأثر الأكبر على الأداء الكلي للشركات الصناعية الأردنية، وذلك باستخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) وفقاً لأسلوب الانحدار التدريجي (Stepwise). ويقوم أسلوب الانحدار التدريجي بتحديد أفضل نموذج ممكن من خلال تحديد أكثر المتغيرات المستقلة تأثيراً على المتغير التابع، بينما يتم استبعاد المتغيرات المستقلة التي ليس لها تأثير مهم.

وقد تم استخدام عناصر الإدارة بالتجوال الخمسة والتي تتضمن اكتشاف الحقائق، زيادة فاعلية الاتصال، تحفيز العاملين، زيادة التطوير والإبداع، والتغذية العكسية، وذلك باعتبارها متغيرات مستقلة، بينما تم استخدام الأداء الكلي كمتغير تابع.

ومن خلال الجدول رقم (٢٦) والذي يبين نتائج تحليل الانحدار التدريجي لعناصر الإدارة بالتجوال على الأداء الكلي للشركات الصناعية الأردنية، يلاحظ أنه يمكن استخلاص نموذجين مهمين، النموذج (١) والنموذج (٢)، والذان يتضمنان أهم المتغيرات المستقلة وأكثرها تأثيراً على الأداء.

فبالنسبة للنموذج (١)، بلغ معامل الارتباط  $(R) + ٨٩,٩\%$ ، وبلغت القوة التفسيرية المعدلة (Adjusted R Square)  $٨٠,٧\%$ ، وبلغت قيمة إحصائية  $(F) ٥٦٢,٤٢٤$  وكان مستوى دلالتها  $٠,٠٠\%$  والذي يعتبر أقل من مستوى المعنوية المستخدم والبالغ  $٥\%$ . وقد تضمن النموذج الأول على متغير واحد فقط من المتغيرات الخمسة وهو تحفيز العاملين، وقد كان لهذا المعامل أثراً موجباً

وذو دلالة إحصائية على الأداء الكلي للشركات الصناعية الأردنية حيث بلغت قيمة قيمة (t) لهذا المعامل ٢٣,٧١٥ ومستوى دلالتها ٠,٠٠% والذي يعتبر أقل من مستوى المعنوية المستخدم والبالغ ٥%. وهذه النتيجة تعني أن تحفيز العاملين هو أكثر عنصر من عناصر الإدارة بالتجوال تأثيراً على أداء الشركات الصناعية الأردنية.

أما حسب النموذج (٢)، فقد بلغ معامل الارتباط (R) + ٩٠,٣%، وبلغت القوة التفسيرية المعدلة (Adjusted R Square) ٨١,٢%، وبلغت قيمة إحصائية (F) ٢٩١,٢٢٥ وكان مستوى دلالتها ٠,٠٠% والذي يعتبر أقل من مستوى المعنوية المستخدم والبالغ ٥%. وقد تضمن النموذج الثاني على متغيرين فقط من المتغيرات الخمسة وهما تحفيز العاملين واكتشاف الحقائق، حيث كان لهذين المتغيرين أثراً موجباً وذو دلالة إحصائية على الأداء الكلي للشركات الصناعية الأردنية. وهذه النتيجة تعني أن عنصر اكتشاف الحقائق هو العنصر الثاني الأكثر على أداء الشركات الصناعية الأردنية من بين عناصر الإدارة بالتجوال.



## جدول رقم (٢٦)

نتائج تحليل الانحدار التدريجي (Stepwise) لعناصر الإدارة بالتجوال على الأداء الكلي

	Variable	Coefficient	T	Sig.
Model 1	Constant	-0.016	-0.478	0.634
	Motivate	1.016	23.715	0.000
Model 2	Constant	0.022	0.574	0.567
	Motivate	1.036	23.938	0.000
	Factdiscover	0.073	2.154	0.033
<b>Models Summary</b>				
Model 1	R	0.899		
	R Square	0.809		
	Adj. R Square	0.807		
	Std. Error of the Estimate	0.09502		
	F	562.424		
	Sig. of F	0.000		
Model 2	R	0.903		
	R Square	0.815		
	Adj. R Square	0.812		
	Std. Error of the Estimate	0.05428		
	F	291.225		
	Sig. of F	0.000		

## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات

#### ١-٥ مقدمة

هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر الإدارة بالتجوال على أداء الشركات الصناعية الأردنية. ويأتي هذا الفصل لاستعراض أهم النتائج التي تم التوصل إليها في ضوء التحليل الإحصائي لبيانات ومتغيرات الدراسة، بالإضافة لبيان أهم التوصيات التي خلصت إليها.

#### ٢-٥ نتائج الدراسة

- كان هناك تنوع واضح في عينة الدراسة بحيث أنها شملت مختلف الفئات العمرية ومختلف المؤهلات العلمية، إضافة لشمولها لمختلف المستويات الوظيفية في الشركات الصناعية الأردنية.

- أشارت نتائج تحليل المتوسطات لعناصر الإدارة بالتجوال إلى ما يلي:

○ يستخدم مديري الشركات الصناعية الأردنية الإدارة بالتجوال بدرجة مرتفعة لاكتشاف الحقائق المتعلقة بالعمل.

○ يستخدم مديري الشركات الصناعية الأردنية الإدارة بالتجوال بدرجة مرتفعة لزيادة فاعلية الاتصال في الشركة.

- يستخدم مديري الشركات الصناعية الأردنية الإدارة بالتجوال بدرجة مرتفعة لتحقيق التحفيز المناسب للعاملين في شركتهم.
- يستخدم مديري الشركات الصناعية الأردنية الإدارة بالتجوال بدرجة مرتفعة لزيادة التطوير والإبداع.
- يستخدم مديري الشركات الصناعية الأردنية الإدارة بالتجوال بدرجة مرتفعة لتوفير التغذية العكسية المناسبة.
- كانت درجة تطبيق الإدارة بالتجوال في الشركات الصناعية الأردنية مرتفعة، لكن هذا يعكس بنفس الوقت بأنه على الرغم من وجود ممارسات للإدارة بالتجوال من قبل مديري الشركات الصناعية الأردنية، إلا أن هذه الممارسات لا تزال بحاجة للمزيد من التطوير والتحسين بحيث تصبح الإدارة بالتجوال ليست مجرد قيام المدير بعمل زيارات ميدانية مفاجئة، وإنما تتجاوز ذلك لتستهدف اكتشاف حقائق العمل على أرض الواقع، وتفعيل عملية الاتصال مع العاملين، واستخدامها كأداة فعالة في تحفيز العاملين وتطويرهم وزيادة الإبداع لديهم، إضافة لاستخدامها في توفير التغذية الراجعة.

- أشارت نتائج تحليل المتوسطات لعناصر الأداء المتوازن إلى ما يلي:

- يعتبر الأداء المالي للشركات الصناعية الأردنية مرتفعاً بصفة عامة، لكن هناك مجالاً واسعاً لتحسين وتطوير الأداء المالي لتلك الشركات.

- يعتبر أداء الشركات الصناعية الأردنية من حيث رضا العملاء مرتفعاً، لكن هناك مجالاً واسعاً لتحسين وتطوير وزيادة رضا عملاء تلك الشركات.
- يعتبر أداء الشركات الصناعية الأردنية في مجال العمليات الداخلية مرتفعاً، لكن هناك مجالاً واسعاً لتحسين وتطوير أداء العمليات الداخلية في تلك الشركات.
- يعتبر أداء الشركات الصناعية الأردنية في مجال التعلم والنمو مرتفعاً، لكن هناك مجالاً واسعاً لتحسين وتطوير هذا الجانب.
- كان مستوى الأداء الكلي للشركات الصناعية الأردنية مرتفعاً، لكن وبالرغم من هذه النتيجة فإن هناك مجالاً واسعاً لتحسين الأداء الكلي للشركات الصناعية الأردنية من خلال تحسين الأداء المالي، وزيادة رضا العملاء، وتحسين العمليات الداخلية، إضافة لتحسين مستويات التعلم والنمو.

- أشارت نتائج تحليل الانحدار البسيط إلى ما يلي:

- كان هناك أثرٌ موجبٌ وذو دلالة إحصائية للإدارة بالتجوال على الأداء المالي للشركات الصناعية الأردنية.
- كان هناك أثرٌ موجبٌ وذو دلالة إحصائية للإدارة بالتجوال على رضا عملاء الشركات الصناعية الأردنية.
- كان هناك أثرٌ موجبٌ وذو دلالة إحصائية للإدارة بالتجوال على أداء العمليات الداخلية للشركات الصناعية الأردنية.

○ كان هناك أثرٌ موجبٌ وذو دلالة إحصائية للإدارة بالتجوال على مستوى التعلم والنمو في الشركات الصناعية الأردنية.

○ كان هناك أثرٌ موجبٌ وذو دلالة إحصائية للإدارة بالتجوال على الأداء الكلي للشركات الصناعية الأردنية.

- يعتبر متغير تحفيز العاملين أكثر عنصر من عناصر الإدارة بالتجوال تأثيراً على الأداء الكلي للشركات الصناعية الأردنية، بينما يعتبر عنصر اكتشاف الحقائق العنصر الثاني الأكثر على أداء الشركات الصناعية الأردنية من بين عناصر الإدارة بالتجوال.

## ٣-٥ التوصيات

- من الضروري أن يقوم مديري الشركات الصناعية الأردنية بتعزيز ممارسات الإدارة بالتجوال لتصبح عملية ممنهجة وموجهة تستهدف اكتشاف حقائق العمل على أرض الواقع، وتفعيل عملية الاتصال مع العاملين، واستخدامها كأداة فعالة في تحفيز العاملين وتطويرهم وزيادة الإبداع لديهم، إضافة لاستخدامها في توفير التغذية الراجعة.
- من المهم أن يقوم مديرو الشركات الصناعية الأردنية بزيادة فاعلية ممارستهم للإدارة بالتجوال لاكتشاف الحقائق المتعلقة بالعمل وذلك من خلال السعي لعمل العديد من الزيارات الميدانية لمواقع العمل والتي تستهدف معرفة ما يحدث على أرض الواقع، وقيام المدير بالتواصل مع مختلف المستويات الوظيفية لمعرفة المشاكل التي تعترض عملها، إضافة لقيام المدير بالإشراف المباشر على سير العمل.
- على مديري الشركات الصناعية الأردنية العمل على استغلال ممارساتهم للإدارة بالتجوال لزيادة فاعلية الاتصال في الشركة وذلك من خلال قيامهم بالربط بين رؤية الشركة وبين سير العمل على أرض الواقع، ومن خلال اتباع أسلوب الباب المفتوح للتواصل مع العاملين.
- يمكن أن يستخدم مديرو الشركات الصناعية الأردنية الإدارة بالتجوال لتحقيق التحفيز المناسب للعاملين في شركتهم، وذلك من خلال قيام المدير بتعزيز ثقة العاملين بأنفسهم وتعزيز شعورهم بالاستقرار الوظيفي، إضافة لقيام المدير بمكافأة العاملين الذين يقدمون حلولاً مبدعة.

- على مديري الشركات الصناعية الأردنية استخدام الإدارة بالتجوال لزيادة التطوير والإبداع وذلك من خلال قيام المدير بتحديث أساليب العمل بشكل مستمر، والسعي لتحسين ظروف العمل، إضافة للسعي المدير لاستخراج الطاقات الإبداعية الكامنة في العاملين.
- لا بد أن يستخدم مديرو الشركات الصناعية الأردنية أسلوب الإدارة بالتجوال لتوفير التغذية العكسية المناسبة، وذلك من خلال قيام المدير بمساعدة العاملين في إدراك قدراتهم، وأن يكون تقييم المدير للعاملين مبني على اطلاعه المباشر على عملهم من خلال زيارته الميدانية وملاحظاته المباشرة.
- من المهم أن تعمل الشركات الصناعية الأردنية على تعزيز وتحسين مستويات أدائها في مختلف النواحي، فبالرغم من ارتفاع مستويات الأداء التي بينتها نتائج الدراسة، إلا أن المجال مفتوحاً أمام تلك الشركات للارتقاء بأدائها إلى مستويات تستطيع من خلالها منافسة الشركات العالمية. وهنا لا بد من أن تركز الشركات الصناعية الأردنية على تحسين وتدعيم أدائها المالي، وزيادة مستويات رضا عملائها، وتحسين عملياتها الداخلية، إضافة لتحسين مستويات التعلم والنمو.
- من الممكن أن تقوم الشركات الصناعية الأردنية برفع وتحسين مستوى الأداء المالي لها من خلال قيامها بتحديد النتائج المالية المستهدفة بشكل نسب أو أرقام لتشكل موجهاً للعاملين، إضافة لأن تكون النتائج المالية المستهدفة قابلة للتحقيق في ظل أوضاع الشركة وإمكانياتها.
- يمكن للشركات الصناعية الأردنية أن تزيد من مستويات رضا عملائها من خلال قيامها بتطوير عدداً من المقاييس المناسبة لقياس رضا العملاء، والعمل على توفير نظاماً خاصاً لمتابعة اقتراحات وشكاوي العملاء.

- تستطيع الشركات الصناعية الأردنية تحسين أداء العمليات الداخلية لديها من خلال الموائمة بين العمليات الداخلية المستهدفة وبين إمكانيات الشركة المتاحة، وتحسين أساليب الإنتاج في الشركة، إضافة لتطوير مجموعة من الأهداف الإستراتيجية المتعلقة بتحسين انتاجية العاملين.
- يمكن أن تقوم الشركات الصناعية الأردنية بتحسين وتطوير بعد التعلم والنمو لديها من خلال استخدام مجموعة من مقاييس الأداء لتقييم مدى تنفيذ أهداف الشركة المتعلقة بالتعلم والنمو، والعمل على إخضاع العاملين لعدد من الدورات التدريبية عند التحاقهم بالعمل، إضافة لمساعدة العاملين للحصول على درجات علمية ومؤهلات جديدة.
- يمكن لمديري الشركات الصناعية الأردنية استخدام أسلوب الإدارة بالتجوال لغايات تحسين أداء الشركات، حيث أن قيام الشركة بتعزيز وزيادة تطبيق الإدارة بالتجوال سيؤدي لتحسين الأداء المالي وزيادة رضا العملاء وتحسين أداء العمليات الداخلية، و زيادة مستوى التعلم والنمو في الشركات الصناعية الأردنية.
- يمكن لمديري الشركات الصناعية الأردنية تعزيز ممارسات وفاعلية أسلوب الإدارة بالتجوال وبنفس الوقت تحسين الأداء الكلي لتلك الشركات من خلال السعي والتركيز على استخدام الإدارة بالتجوال لغايات تحفيز العاملين واكتشاف الحقائق.
- توصي الدراسة الحالية الباحثين بالعمل على دراسة انعكاسات الإدارة بالتجوال على مختلف نواحي أداء المنظمة وذلك بالتطبيق على مختلف القطاعات الاقتصادية، كما توصي بضرورة استكشاف المزيد من العناصر التي تتضمنها الإدارة بالتجوال وبحث تأثيرها على المنظمات في الدراسات المستقبلية.



## المراجع والمصادر

### أ- المراجع باللغة العربية

- بلاسكة، صالح، (٢٠١٢). قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة بعض المؤسسات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.
- الجميلي، مطر بن عبد المحسن، (٢٠٠٨). الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأمير نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- جودة، محفوظ أحمد، (٢٠٠٨). تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية، دراسة ميدانية. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، ١١ (٢)، ٢٧٣-٢٩٢.
- جودي، حيدر، وعبدالرحمن، فؤاد، (٢٠١١). تأثير الإدارة بالتجوال في تطوير عمل الإدارة الالكترونية، دراسة تطبيقية في مديرية المرور العامة. الجامعة المستنصرية، مجلة الاقتصاد والإدارة، ٣٤ (٩٠)، ٣٢١-٣٣٨.
- جوران وآخرون، (٢٠٠٣). الأداء البشري الفعال لقياس الأداء المتوازن، أفكار عالمية معاصرة، ترجمة علا أحمد صلاح، الإشراف العلمي عبد الرحمن توفيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر.
- حريم، حسين، (٢٠٠٦). مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات والعمليات الإدارية ووظائف المنظمة. ط ١، عمان - الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الحوامدة، نضال والعبيدي، أمل (٢٠١٣). أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات، دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية الرسمية. مجلة الدراسات الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، ٦(١١)، ٦٢-١٠٠.

- الخضيرى، محسن، (٢٠٠٠). الادارة بالتجوال: منهج متكامل لتحقيق الفاعلية الادارية، مجموعة الاسرار الخفية وراء نجاح ٥٠٠ شركة عالمية. الطبعة الأولى، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- دودين، أحمد يوسف، (٢٠٠٩). معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية: دراسة ميدانية. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، ٩(٢)، ٢١-١.
- الذبيبة، زياد عبد الحليم، (٢٠١١). مدى تطبيق النظام المتوازن للأداء (BSC) في المصارف التجارية اليمنية: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية اليمنية. أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، ٢٠١١، ٩(٩)، ٢٠١١، ١٣٩-١٦٨.
- السراج، حطي محمد شاكر، و محمد، حامد، (٢٠٠٩). استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، ١٠-١١ تشرين الثاني، ٢٠٠٩، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر.
- سليحات، نمر، و المحاميد، اسعود، (٢٠١٣). أثر ممارسة إدارة المعرفة في استخدام بطاقة الأداء المتوازنة: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية متوسطة وصغيرة الحجم. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ٩ (١)، ٢١-١.
- سليم، ماهر، (٢٠١٤). الإدارة الجامعية بالتجوال. مقال منشور في جريدة الرأي الأردنية بتاريخ ٢٢/٨/٢٠١٤.
- العامري، صالح مهدي، والغالبي، ظاهر محسن، (٢٠٠٣). بطاقة القياس المتوازن للأداء كنظام لتقييم أداء منشآت الأعمال في عصر المعلومات، نموذج مقترح للتطبيق في الجامعات الخاصة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، (٢)، ٣٢-٤٩.
- العايد، سري ابراهيم، (٢٠١٢). الإدارة بالتجوال، مجلة التنمية الإدارية، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، ٢٠١٢، ٩٨(٩)، ١٩-١٩.

- عبد اللطيف، عبد اللطيف، وترجمان، حنان، (٢٠٠٦). بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، ٢٨ (١)، ١٤١-١٥٦.
- عبد المحسن، توفيق محمد، (٢٠٠٦). اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الإدارة: ستة سيجما وبطاقة القياس المتوازن، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
- العجمي، محمد حسنين، (٢٠١٣). الإدارة والتخطيط التربوي، النظرية والتطبيق. ط ٣، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العرمان، عبد الرحمن، (٢٠٠٨). الإدارة بالتجوال، مجلة الأمن والحياة، (٣٠٩)، ٤٠-٤١.
- علي، محمد نمر الشيخ، (٢٠٠٦)، تقييم أداء شركات الاتصالات الفلسطينية من خلال استخدام بطاقة الأهداف الرباعية المتوازنة. رسالة دكتوراة غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- عوض، فاطمة رشدي، (٢٠٠٧). تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الأداء المتوازن (BSC) ونظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في تطوير أداء المصارف الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- العمري، هاني عبد الرحمن، (٢٠٠٩). منهجية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية "حو أداء متميز في القطاع الحكومي"، ١-٤/ تشرين الثاني، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية.
- العيدي، أمل محمد، (٢٠١٠). أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية الرسمية. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن.
- الغالبي، طاهر محسن، وإدريس، وائل محمد، (٢٠٠٩). أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط ١، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

- غنيم، أحمد محمد، (٢٠٠٥). أساسيات الإدارة في عصر العولمة، دار الحارثي للطباعة، عمان، الأردن.
- قدومي، منال، (٢٠١١). مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس. رسالة دكتوراه غير منشورة في تخصص الإدارة والأصول التربوية، جامعة عمان العربية.
- مخيمر، عبد العزيز جميل، (٢٠٠٥). دليل المدير العربي في التخطيط الاستراتيجي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
- المدهون، منى إبراهيم، والبطنجي، عبير عياد، (٢٠١٣). التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة تطبيقية على مركز التدريب المجتمعي وإدارة الازمات - غزة، دراسة دبلوم عالي غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، (٢٠٠٧). قياس الأداء المتوازن: المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي. بحث غير منشور، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر.
- المغربي، عبد الحميد، وغربية، رمضان، (٢٠٠٦)، التخطيط الاستراتيجي بقياس بطاقة الأداء المتوازن. مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- نديم، مريم شكري، (٢٠١٣)، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة اختبارية في شركة طيران الملكية الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة في تخصص المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط، عمان-الأردن.
- يحيواوي، نعيمة، ولدراع، خديجة، (٢٠١١). بطاقة الأداء المتوازن BSC أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات، دراسة ميدانية، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات، ط٢، نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، ٢٢-٢٣ تشرين الأول، جامعة ورقلة، الجزائر: ٧٧-٩٣.
- يوسف، محمد محمود، (٢٠٠٤). البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، الطبعة الثانية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

## ب- المراجع باللغة الانجليزية

- Alshra'ah, A., Abu Rumman, M., Abu Hamour, H., and Alsha,ar, I., (2013). Practicing Management by Walking Around and Its Impact on the Organizational Commitment in the Jordanian Hospitals. **Journal of Management Research**, 5, (1): 64-79.
- Amsbary, J., and Staples, P., (1991). Improving Administrator-Nurse Communication: A Case Study of Management by Wandering Around, **Journal of Business Communication**, 28 (Spring): 101-112.
- Atrill, P. and Mclaney, E., (2002). **Management accounting for Non-specialist**, England, Financial Times Prentice, Hall.
- Beil-Hildebrand, M., (2006). The Implications of Management by walking About: A Case Study of a German Hospital. **Leadership in Health Services**, 19 (4): 1 – 15.
- Buckner, T.M, (2008), Is Managing By Wandering Around Still Relevant? **Exchange Magazine**, (86-88).
- Corrigan, J., (1995). The Balanced Scorecard: the New Approach to Performance Measurement, **Australian Accountant**, August: 47–48.
- Daft, R., and Marcic, D., (2005). **Understanding Management**. 5th Edition, Thomson Learning Inc., ISBN 0324405715.
- Dillon, B., (2012). Organizational Leadership and the Balanced Scorecard: Lessons to be learned from Marketing Activities in a Nonprofit Setting. **International Journal of Business and Social Science**, 3(15): 105-112.
- Dow, D., Samson, D., and Ford, S., (1999). Exploding the Myth: Do all Quality Management Practices contribute to Superior Quality Performance? **Journal of Production and Operations Management**, 8(1): 1-27.
- Dunn, B., Gates, R., Davis, J., and Arzeno, A., (2006). Using the Balanced Scorecard for Ranch Planning and Management: Setting Strategy and Measuring Performance. South Dakota State University Extension, **Service**

**and the King Ranch Institute for Ranch Management**, Texas A&M, University–Kingsville: 1-32.

- Edenies, M., (2003). E-Management, **Stockholm centre for information and communication Research**.
- Emmons, J., (2006). Managing By Walking Around, Information Technology, Project Management (3).
- Hale, J., (2004). **Performance-based Management: What Every Manager Should Do to Get Results**. San Francisco John Wiley & Sons, INC.
- Ihanainen-Rokio, O., (2014). **Value of the Balanced Scorecard for Organizational Communication in Knowledge-Intensive Firms**. Published PhD Dissertation, Faculty of Humanities, University of Jyväskylä.
- Isoraite M., (2008). The Balanced Scorecard Method: from Theory to Practice, **Intellectual Economic**, 1(3): 18–28.
- Kaplan, R., and Atkinson, A., (1998). **Advanced Management Accounting**, 3rd edition, Printice Hall, New Jersey.
- Kaplan, R., and Norton, D., (1992). The Balanced Scorecard-Measures That Drives Performance, **Harvard Business Review**, 70 (1): 71-79.
- Kaplan, R., and Norton, D., (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, **Harvard Business Review**, January-February, pp 75-85.
- Kaplan, R., and Norton, D., (1997). **Balanced Scorecard: Strategies Erfolgreich Umsetze**. Stuttgart: Schaffer-Poeschel.
- Langley, D., (2006). The Influence of Management by Walking Around on Strategic Visions. **Collegiate Journal of Organizational Behavior**, Volume 7, (Hampton University).
- Lorenzen, m., (1997). Management By wandering Around: Reference Roving and Quality Reference Service, **The Reference Librarian**, 59: 51-57.
- Maisel, L.S. (1992), "Performance measurement: the balanced scorecard approach, **Journal of Cost Management**, Summer: 47-52.

- McCormack, C., (2009). **Management By walking Around**, www.colm McCormack.com.
- Mckinney, T., (2004). **The Satisfaction Of Nurses In Correlation With The Time Nurse Managers Spend With Them**, Master Thesis, Texas Tech University.
- Peters, J, and Waterman, J., (1982). **In Search of Excellence: Lessons From America's Best Run Companies**, New York: Harper and Row.
- Peters, T., and Austin, N., (1994). **A passion For Excellence**, Collins, London.
- Pezzullo, M., (1998). **Marketing Financial Services**, 3<sup>rd</sup> edition, American Bankers Association.
- Pienaar, H. and Penzhorn, C., (2000). Using the Balanced Scorecard to Facilitate Strategic Management at an Academic Information Service, **Libri**, 2000, 50: 202–209.
- Powell, T., (1995). Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study. **Strategic Management Journal**, 16 (1): 15-37.
- Reese, S., (2009). Management by Walking Around, **Leadership Matters, Techniques Magazine**. 10-11.
- Serrat, O., (2009). Managing By Walking Around, **Knowledge Solution**, 37: 1 – 3.
- Sekaran, U., (2000). **Research Methods for Business: A Skill –Building approach**. New York: John Wiley & sons. Inc.
- Sundin, H., Granlund, M. and Brown, D.A. (2010). Balancing Multiple Competing Objectives with a Balanced Scorecard. **European Accounting Review**, 19 (2): 203-246
- Tucker, A., and Singer, S., (2013). **The Effectiveness of Management-By-Walking-Around: A Randomized Field Study**. Harvard Business School, Working Paper No. 12-113, September.
- Wheelen, T., and Hunger, J., (2004). **Strategic Management and Business Policy**. 9<sup>th</sup> edition, New Jersey: Pearson Education, Inc., Prentice Hall.

## ملحق رقم (١)

## أسماء المحكمين الذين قاموا بتحكيم الاستبيان

الاسم	الجامعة
(١) الأستاذ الدكتور قحطان السامرائي	جامعة عمان العربية
(٢) الدكتور محمد أبو يمن	جامعة عمان العربية
(٣) الدكتور أنور العزام	جامعة عمان العربية
(٤) الدكتورة سلوى السامرائي	جامعة الاسراء
(٥) الدكتور ينال الكيلاني	جامعة الاسراء
(٦) الدكتور طارق هاشم	جامعة الاسراء



## ملحق رقم (٢)

## نموذج استبانة الدراسة

استبانة رسالة ماجستير

جامعة عمان العربية

كلية الأعمال

قسم إدارة الأعمال

السيدات والسادة الأفاضل العاملين في الشركات الصناعية الأردنية

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان (أثر الإدارة بالتجوال على أداء الشركات الصناعية الأردنية) وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة، فقد تم تصميم هذه الاستبانة المكونة من جزأين لمعرفة مدى تطبيق مفهوم الإدارة بالتجوال في الشركات الصناعية الأردنية، ومعرفة انعكاسات تطبيق الإدارة بالتجوال على الأداء المتوازن لتلك الشركات.

ونظراً لثقتنا الكبيرة بمعرفتكم وخبرتكم في هذا المجال، نرجو منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة التي يتضمنها الاستبيان وذلك بوضع إشارة (X) أمام الإجابة التي تعكس وجهة نظركم، علماً بأنه سيتم معاملة جميع الإجابات بسرية تامة وسيتم استخدام النتائج لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين ومقدرين لكم حسن تعاونكم،،،

الباحث: مصطفى الساقى

## \* ملاحظات:

- الإدارة بالتجوال: هي عبارة عن آلية اتصال يقوم من خلالها المدراء في المنظمات بالتفاعل مباشرة مع العاملين في تلك المنظمات لتبادل المعلومات.
- بطاقة قياس الأداء المتوازن: نظام إداري يهدف لقياس وتقييم الأداء من خلال ترجمة استراتيجية المنظمة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنظمة.

## الجزء الأول: المعلومات الديموغرافية:

### ١. العمر:

أقل من ٣٠ سنة  من ٣٠-٣٩ سنة  من ٤٠-٤٩ سنة  ٥٠ سنة فأكثر

### ٢. المؤهل العلمي:

أقل من توجيهي  توجيهي  دبلوم كلية متوسطة  بكالوريوس  دراسات عليا  
(دبلوم عالي، ماجستير، دكتوراة)

### ٣. المركز الوظيفي:

مدير دائرة  رئيس قسم  رئيس شعبة  مشرف  أعمال فنية وهندسية  
 أعمال إدارية  غير ذلك (أذكره) .....

### ٤. عدد سنوات الخبرة:

أقل من ٥ سنوات  من ٥-١٠ سنوات  من ١٠-٢٠ سنوات  أكثر من ٢٠ سنة

### ٥. عدد سنوات الخبرة في الشركة الحالية:

أقل من ٥ سنوات  من ٥-١٠ سنوات  من ١٠-٢٠ سنوات  أكثر من ٢٠ سنة

الجزء الثاني: فقرات الاستبانة: يرجى التكرم بوضع اشارة ( X ) أمام الخيار المناسب  
أولاً: مدى تطبيق الإدارة بالتجوال

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>اكتشاف الحقائق</b>						
١	يقوم المدير في الشركة التي أعمل بها بالإشراف المباشر على سير العمل.					
٢	يعتمد المدير في الشركة التي أعمل بها على الزيارات الميدانية لمواقع العمل لمعرفة ما يحدث على أرض الواقع.					
٣	يقوم المدير في الشركة التي أعمل بها بعمل زيارات دورية لمختلف أقسام الشركة.					
٤	في حال حدوث مشكلة معينة في العمل، يقوم المدير في الشركة التي أعمل بها بمقابلة الشخص المعني بشكل مباشر.					
٥	تتأثر قرارات المدير في الشركة التي أعمل بها بشكل كبير بالتقارير والمعلومات التي يزود بها المشرفون في الشركة.					
٦	يقوم المدير في الشركة التي أعمل بها بالتواصل مع مختلف المستويات الوظيفية لمعرفة المشاكل التي تعترض عملها.					
٧	تتم زيارات المدير في الشركة التي أعمل بها للعاملين في مواقعهم المختلفة بشكل مفاجئ.					
<b>زيادة فاعلية الاتصال</b>						
٨	يتبع المدير في الشركة التي أعمل بها أسلوب الباب المفتوح للتواصل مع العاملين.					
٩	يستطيع المدير في الشركة التي أعمل بها إدارة الحوار بشكل جيد.					
١٠	يقوم المدير في الشركة التي أعمل بها بالربط بين رؤية الشركة وبين سير العمل على أرض الواقع.					
١١	يحرص المدير في الشركة التي أعمل بها على توضيح الأهداف العامة للعمل بشكل دقيق.					
١٢	يتم تبادل المعلومات بين المدير في الشركة التي أعمل بها والعاملين بشكل ودي.					
١٣	يستجيب المدير في الشركة التي أعمل بها بشكل فعال لتساؤلات العاملين.					
١٤	يحرص المدير في الشركة التي أعمل بها على توفير أجواء ديمقراطية للتواصل مما يشجع العاملين على الحديث بحرية.					
١٥	زيارات المدير في الشركة التي أعمل بها لأقسام الشركة تعطيه قدرة أفضل على اختبار اهتمامات الأفراد.					

تحفيز العاملين				
				١٦ يقوم المدير في الشركة التي أعمل بها بتوجيه العاملين بشكل إيجابي.
				١٧ يعزز المدير في الشركة التي أعمل بها من ثقة العاملين بأنفسهم.
				١٨ يعزز المدير في الشركة التي أعمل بها من شعور العاملين بالاستقرار الوظيفي.
				١٩ تساهم الزيارات الميدانية للمدير في الشركة التي أعمل بها في تقويم سلوك العاملين.
				٢٠ يعطي التواصل الشخصي المباشر مع المدير في الشركة التي أعمل بها للعاملين دافعاً معنوياً للسعي نحو تحسين الأداء.
				٢١ يقوم المدير في الشركة التي أعمل بها بمكافأة العاملين الذين يقدمون حلولاً مبدعة.
زيادة التطوير والإبداع				
				٢٢ يتخذ المدير في الشركة التي أعمل بها قرارات واضحة لتحسين ظروف العمل.
				٢٣ يسعى المدير في الشركة التي أعمل بها لتقديم الأفكار الجديدة لحل المشاكل التي تواجه العاملين.
				٢٤ يقوم المدير في الشركة التي أعمل بها بتحديث أساليب العمل.
				٢٥ يستطيع المدير في الشركة التي أعمل بها من خلال زيارته الميدانية استكشاف المواهب الموجودة لدى العاملين.
				٢٦ يمتلك المدير في الشركة التي أعمل بها القدرة على استخراج الطاقات الإبداعية الكامنة في العاملين.
التغذية العكسية				
				٢٧ يقوم المدير في الشركة التي أعمل بها بتعديل خطط الإنتاج بما يتواءم مع قدرات العاملين في الشركة.
				٢٨ يقوم المدير في الشركة التي أعمل بها بتزويد العاملين بجميع المعلومات المتعلقة بعملهم.
				٢٩ يساعد المدير في الشركة التي أعمل بها العاملين في إدراك قدراتهم.
				٣٠ يبني المدير في الشركة التي أعمل بها تقييمه للعاملين من خلال اطلاعه المباشر على عمله.
				٣١ يستكشف المدير في الشركة التي أعمل بها نقاط القوة والضعف لدى العاملين.
				٣٢ يعتمد المدير في تقييم أداء العاملين على زيارته الميدانية وملاحظاته المباشرة.

## ثانياً: قياس الأداء المتوازن

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>المحور المالي</b>						
٣٣	تقوم الشركة التي أعمل بها بتطوير عدد من الأهداف الإستراتيجية المالية التي تسعى لتحقيقها.					
٣٤	تستخدم الشركة عدداً من مقاييس الأداء المالية لتقييم مدى تنفيذ الأهداف المالية الموضوعة.					
٣٥	تحدد الشركة النتائج المالية المستهدفة بشكل نسب أو أرقام.					
٣٦	تقوم الشركة بتحديد الفترة اللازمة والموارد المطلوبة لتحقيق النتائج المالية المستهدفة.					
٣٧	تعتبر النتائج المالية المستهدفة قابلة للتحقيق في ظل أوضاع الشركة الحالية.					
٣٨	هناك تحسن واضح في أرباح الشركة التي أعمل بها.					
<b>محور رضا العملاء</b>						
٣٩	تقوم الشركة بتطوير عدد من الأهداف الإستراتيجية التي ترتبط بعلاقة الشركة التي أعمل بها مع عملائها.					
٤٠	تقوم الشركة بتحديد نتائج رضا العملاء المستهدفة بشكل كمي قابل للقياس.					
٤١	تستخدم الشركة عدداً من مقاييس الأداء لقياس رضا العملاء.					
٤٢	تقوم الشركة بتحديد الموارد المطلوبة لتحقيق نتائج رضا العملاء المستهدفة.					
٤٣	تمتلك الشركة نظاماً خاصاً لمتابعة اقتراحات العملاء					
٤٤	تعتبر الشركة التي أعمل بها رضا العملاء أحد أهم أولوياتها.					
٤٥	تعتبر أهداف رضا العملاء المستهدفة قابلة للتحقيق في ظل أوضاع الشركة الحالية.					
٤٦	تسعى الشركة التي أعمل بها لتطوير جودة منتجاتها لزيادة رضا العملاء.					
٤٧	هناك تحسن في مستوى رضا عملاء الشركة.					

## محور العمليات الداخلية

				تمتلك الشركة التي أعمل بها عدداً من الأهداف الإستراتيجية المتعلقة بأساليب الإنتاج.	٤٨
				تهتم الشركة بتطوير عدداً من الأهداف الإستراتيجية التي ترتبط بتحسين انتاجية العاملين.	٤٩
				تقوم الشركة بتحديد نتائج العمليات المستهدفة بشكل كمي قابل للقياس.	٥٠
				تستخدم الشركة عدداً من مقاييس الأداء لتقييم مدى تنفيذ أهداف الشركة فيما يتعلق بالعمليات الداخلية.	٥١
				تقوم الشركة بتحديد الموارد المطلوبة لتحقيق نتائج العمليات الداخلية المستهدفة.	٥٢
				تعتبر نتائج العمليات الداخلية المستهدفة قابلة للتحقيق في ظل أوضاع الشركة الحالية.	٥٣
				تسعى الشركة لتطوير أساليب الإنتاج بشكل دوري.	٥٤
				تحسنت أساليب الإنتاج في الشركة بشكل كبير.	٥٥

## محور التعلم والنمو

				لدى الشركة التي أعمل بها عدد من الأهداف الإستراتيجية المتعلقة بتطوير بيئة العمل.	٥٦
				لدى الشركة أهداف إستراتيجية لتطوير مهارات العاملين.	٥٧
				تقوم الشركة بتحديد نتائج التعلم المستهدفة بشكل قابل للقياس.	٥٨
				تستخدم الشركة عدداً من مقاييس الأداء لتقييم مدى تنفيذ أهداف الشركة فيما يتعلق بالتعلم للعاملين.	٥٩
				تقوم الشركة بتحديد الموارد المطلوبة لتحقيق نتائج التعلم المستهدفة.	٦٠
				نتائج التعلم المستهدفة قابلة للتحقيق في ظل أوضاع الشركة الحالية.	٦١
				تقوم الشركة بإخضاع العاملين لعدد من الدورات عند التحاقهم بالعمل.	٦٢
				تقوم الشركة بإخضاع العاملين لديها لعدد من الدورات التدريبية بشكل دوري خلال فترة عملهم في الشركة.	٦٣
				تقوم الشركة بتسهيل أو مساعدة العاملين للحصول على درجات علمية ومؤهلات جديدة.	٦٤
				هناك تحسن واضح في جهود الشركة لزيادة التعلم والنمو لدى الموظفين في الشركة.	٦٥