

التوافق المهني وأثره في الأداء الاستراتيجي للموارد البشرية

" دراسة تحليلية لإراء عينة من التدريسيين في الجامعة المستنصرية
/ مجلة الإدارة والاقتصاد "

م.م. سحر أحمد كرجي **

أ.د. صباح محمد موسى *

المسخلص:

يتناول هذا البحث أثر التوافق المهني في الاداء الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية ، ومن أجل تحقيق ذلك تم اعتماد مؤشرات التوافق المهني (الرضا الوظيفي ، الارضاء) ، وتم التعبير عن الاداء الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية بـ (المنظور المالي ، منظور الزبون ، منظور التعلم والنمو ، منظور العمليات الداخلية) ، وقد أطر مشكلة البحث بالتساؤل الاتي :-
كيف يمكن توظيف التوافق المهني لتحقيق الاداء الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية ، وتحديد العلاقة والاثربينهما ؟

وأجرى البحث في الجامعة المستنصرية / كلية الادارة والاقتصاد ، أذ تم الحصول على المعلومات اللازمة من خلال أستبانة أعدت لهذا الفرص ، حيث جرى استطلاع آراء (35) من أفراد عينة البحث من تدريسيي الكلية المذكورة بنسبة (15%) من المجموع الكلي البالغ (213) .
وتم الاستعانة بمجموعة من ادوات التحليل الاحصائي من أجل تحقيق أهداف البحث وأختبار فرضياته والتحقق من مستوى أئموذجة :-

1. الاساليب الوصفية (الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، الاهمية النسبية) لتحديد مستوى أستجابة أفراد العينة لمتغيرات البحث ، مستوى تشتت الاجابة عن أوساطها الحسابية ، أهمية المتغير في التطبيق .
 2. معامل ارتباط الرتب بـ (Spearman) لاختيار فرضيات العلاقة بين متغيرات البحث .
 3. معامل الانحدار الخطي البسيط لاختبار فرضيات التأثير للمتغير المستقل في المتغير المعتمد.
- وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات يأتي في مقدمتها هناك تأثير للتوافق المهني في الاداء الاستراتيجي ، لادارة الموارد البشرية .
وأختتم البحث بمجموعة من التوصيات المتعلقة بمتغيراته .

Abstract :

This research addresses the impact of the vocational adjustment on strategic performance of management of human resources . In order to achieve this , it was adopted the indicators of vocational adjustment (job satisfaction) satisfactoriness .

It was expressed the strategic performance of management of human resources with the with the following perspectives (financial perspective , customer perspective , the perspective of learning and growth , internal processes perspective.

* الجامعة المستنصرية / كلية الادارة والاقتصاد .

** الجامعة المستنصرية / كلية الادارة والاقتصاد .

مقبول للنشر بتاريخ 2013/10/6

مستل من أطروحة دكتوراه

The research problem has offered by asking the following question : How can use the vocational adjustment to achieve the strategic performance of human resources management , and to identify relationship and effect between them .

The research was conducted at the Mustansiriya University , College of Administration and Economics , as it has been to obtain the necessary information through a questionnaire prepared for this purpose , where it was polled 35 member of the research sample of professors of mentioned college , by 15 of the total of 213 .

It was resorted to a set of statistical analysis tools in order to achieve the goals of research and testing its hypotheses and verification of the model level .

1. Descriptive methods (mean , standard deviation , relative importance) to determine the level of response of the sample to the research variables , and the level of answer dispersion from their computational means , and the importance of the variable in the application .
2. Rank correlation coefficient for (Spearman) to test the hypotheses of the relationship between the variables of the research .
3. Simple linear regression coefficient to test the hypotheses of influence of the independent variable on the dependent variable .

The search reached a set of conclusions come in the forefront of them , there is an effect for vocational adjustment on strategic performance of management of human resources .

The research concluded with a set of recommendations relating their variables .

المقدمة :-

يقترن وجود المنظمات وأستمرارها بتحقيق أهدافها ، وأن تحقيق هذه الأهداف مقرون بوجود موارد بشرية تمتلك علاقة منسجمة مع بيئة عملها ، لكونها الدعامة الرئيسة لنجاح المنظمات من خلال العمل الذي تؤديه ، بما تمتلكه من قدرات ومعارف ومهارات ، الامر الذي يستلزم من ادارة المنظمة توجيه اهتمام أستثنائي ومتابعة دقيقة ، وتهينة كافه المستلزمات الكفيلة التي تجعل الفرد متوافقاً مع بيئة عمله ، مما يجعله يتجنب السلوك الخاطى ، وأمتلاك السلوك الذي ينال رضاه ويرضي الذين يتعاملون معه من رؤساء في العمل وزملاء ، والذي يمكن أن يكون دافعاً للأداء المتميز . وأشتمل البحث على أربعة مباحث ، حيث تناول المبحث الاول منهجية البحث ، فيما تطرق المبحث الثاني للأطار النظري للبحث من خلال فقرتين (التوافق المهني ، الاداء الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية) ، وأهتم المبحث الثالث بعرض نتائج البحث وتحليلها موزعاً على ثلاث فقرات (وصف وتشخيص متغيرات البحث ، تحليل علاقات الارتباط ، تحليل طبيعة التأثير) ، وأختص المبحث الرابع بأستنتاجات وتوصيات البحث في فقرتين (الاستنتاجات ، التوصيات) .

المبحث الاول منهجية البحث

1. مشكلة البحث :

تعد الموارد البشرية من أهم موارد المنظمة ومصدراً لقدراتها التنافسية ، والتي يعول عليها في تحقيق أهدافها البعيدة الامد ، وما لا شك فيه أن مجال العمل يعد من أهم المجالات التي ينبغي أن تحقق الفرد العامل أكبر قدر من التوافق ، والذي يعد مؤشر لنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها ، والجامعة مؤسسة تعليمية تتطلع الى تحقيق مجموعة من الاهداف حيث يعد عضو الهيئة التدريسية الوسيله التي عن طريقها تحقيق الجامعة أهدافها . وتأسيساً على ما تقدم أظرت مشكلة البحث بالتساؤل الاتي :-
كيف يمكن توظيف التوافق المهني في الاداء الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية ، وتحديد العلاقة والتأثير بينهما ؟

2. أهمية البحث :

يستمد البحث أهميته من المتغيرات التي يحاول أن يلقي الضوء عليها بوصفها أحد السمات الرئيسة للمساهمة في تعزيز التأثير الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية بعيدة الأمد ، فضلاً عن كونه يتلخص بالمعطيات الاتية :

- يعد هذا البحث بمثابة طرح علمي ومساهمة متواضعة تفتقر اليه مكتبة كلية الادارة والاقتصاد من حيث تناولها موضوع له أهمية كبيرة في حياة الفرد والمنظمة والمجتمع لذلك فالحاجة ماسة لمثل هذا البحث ، للكشف عن بعض مفاهيم السلوك الانساني وتأثيره على ادارة الافراد العاملين .

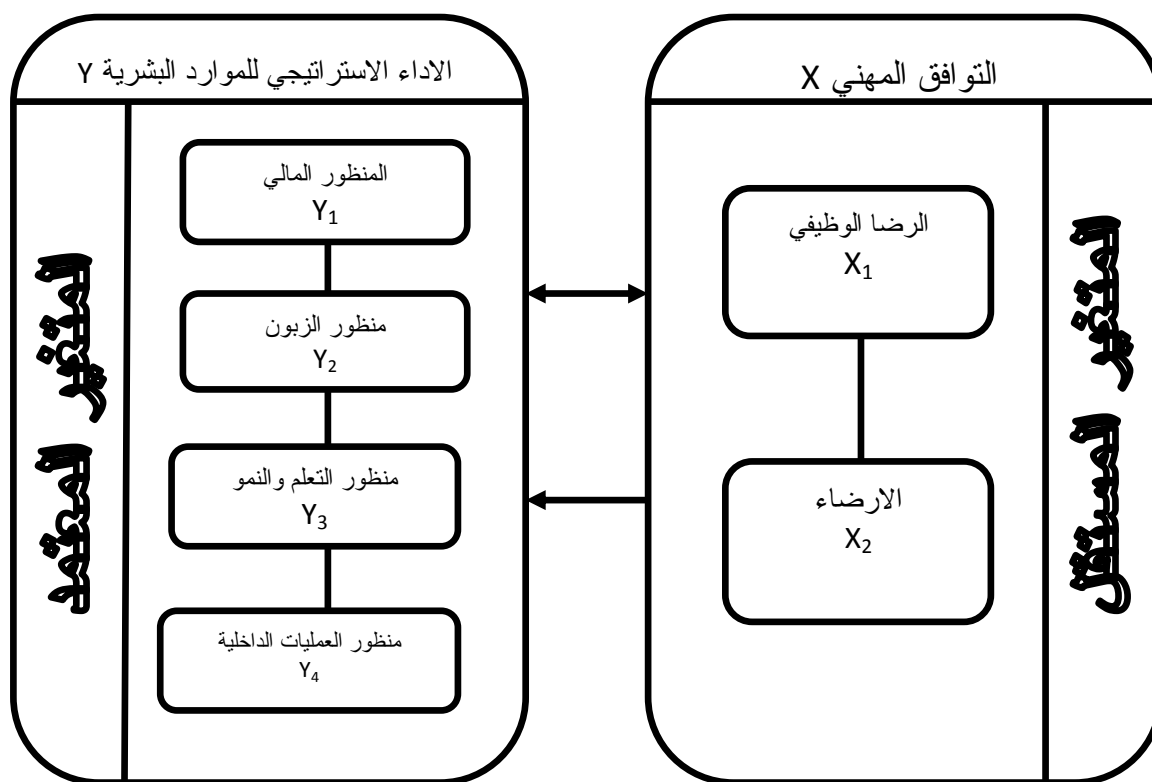
- إشارة اهتمام المنظمات عموماً والجامعات العراقية خصوصاً في تناولها لمثل هذه الموضوعات المهمة لأرتقاء بمستويات الاداء .

3. أهداف البحث :

- في ضوء مشكلة البحث وأهميته فإن الهدف الرئيس للبحث يتمثل بتعريف أثر التوافق المهني في الاداء الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية ، كما يرمي البحث الى تحقيق الاهداف الآتية :
- أبرز معنى ومفهوم التوافق المهني والاداء الاستراتيجي للموارد البشرية .
- تحديد علاقة الارتباط بين التوافق المهني والاداء الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية .
- توجيه عناية المنظمات العاملة في القطاع التعليمي للدور الذي يلعبه التوافق المهني في الاداء الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية ، من خلال فتح الافاق البحثية لدراسة هذه المتغيرات .
- وضع أساس نظري وتطبيقي للدراسات المستقبلية حول تأثير التوافق المهني بمتغيرات أخرى وفي مجالات تطبيقية أخرى .

4. أنموذج البحث الفرضي :

في ضوء مشكلة وأهداف البحث ، تم تصميم مخطط افتراضي الموضح في الشكل (1) يعبر عن العلاقة المنطقية بين متغيرات البحث .



الشكل (1)
أنموذج البحث الافتراضي

المصدر : من اعداد الباحثين

5. فرضيات البحث :

- يسعى الباحثان وفق أنموذج البحث الى اختبار الفرضيات الآتية :
 - الفرضية الرئيسية الاولى :
(توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة أحصائية بين التوافق المهني والاداء الاستراتيجي للموارد البشرية) ، وتتفرع عن هذه الفرضيات الفرعية التالية :-
 - أ. توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة أحصائية بين الرضا الوظيفي والاداء الاستراتيجي للموارد البشرية .
 - ب. توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة أحصائية بين الرضا والاداء الاستراتيجي للموارد البشرية .
- الفرضية الرئيسية الثانية :

(يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للتوافق المهني في الاداء الاستراتيجي للموارد البشرية) ، وتتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية :

أ. يوجد تأثير معنوي ذا دلالة احصائية للرضا الوظيفي في الاداء الاستراتيجي للموارد البشرية .
 ب. يوجد تأثير معنوي ذا دلالة احصائية للأرضاء في الاداء الاستراتيجي للموارد البشرية .

6. مصادر وأساليب جمع البيانات

لغرض الحصول على البيانات المطلوبة التي تساعد على تنفيذ أهداف البحث والوصول الى النتائج تم اعتماد المصادر والاساليب الآتية :-

أ. الجانب النظري :

أستعان الباحثين في تغطيه هذا الجانب من البحث بما هو متوافر من المصادر العربية والاجنبية التي تراوحت ما بين كتب ودوريات وأطاريح ورسائل جامعية ، فضلاً عن الاستعانة بشبكة المعلومات العالمية ، التي تناولت موضوع البحث.

ب. الجانب العملي :

تم اعتماد أسلوب الاستبانة (ملحق 1) كأداة رئيسة لجمع البيانات المطلوبة ، والتي تضمنت قسمين : القسم الاول : معلومات شخصية ، القسم الثاني : أسئلة الاستبانة ، وجرى قياس أبعاد المتغير المستقل (التوافق المهني) : الرضا الوظيفي، الاضاء من خلال (25) فقرة ، وأبعاد المتغير المعتمد (الاداء الاستراتيجي للموارد البشرية) : المنظور المالي ، منظور الزبون ، منظور التعلم والنمو ، منظور العمليات الداخلية ، من خلال (32) فقرة ، وقد تم صيانة فقرات الاستبانة من قبل الباحثة اعتماداً على ما كتب عن موضوع البحث .

7. مجتمع وعينة البحث :

حدد مجتمع البحث في كلية الادارة والاقتصاد ، كما حددت عينة البحث من تدريسيي الكلية المذكورة ، وتم توزيع الاستبانات على أفراد العينة بواقع (35) أستمارة ، وبنسبة (15%) من العدد الكلي للتدريسيين البالغ (231) ، وكانت نسبة الاستجابة (100%) .

8. الوسائل الاحصائية المستخدمة :

أعتمد في تحليل معالجة البيانات على مجموعة من الاساليب والادوات الاحصائية لغرض تحقيق أهداف البحث ، وأختبار فرضياته ، والتحقق من أنموذج البحث ، وهذه الادوات هي :-

- الاساليب الوصفية (الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، الاهمية النسبية) لتحديد مستوى أستجابة افراد العينة لمتغيرات البحث ، مستوى تشتت الاجابة عن اوساطها الحسابية ، أهمية المتغير في التطبيق .
- معامل ارتباط الرتب لـ (spearman) ، لأختبار فرضيات العلاقة بين متغيرات البحث ، ويتم أستخراجه وفقاً للصيغة الآتية :

$$Ys = 1 - \frac{\sigma \sum di^2}{n(n^2 - 1)}$$

• معامل الانحدار الخطي البسيط : لأختبار أثر المتغيرات المستقلة في المتغيرات المعتمدة .

9. وصف الكلية مجتمع البحث :

- كلية الادارة والاقتصاد
- سنة التأسيس : 1963
- الموقع : بغداد / الطالبية
- الاقسام العلمية :
- الأحصاء
- المحاسبة
- الاقتصاد
- إدارة الاعمال
- السياحة والفندقة
- العلوم المالية والمصرفية

المبحث الثاني الإطار النظري للبحث

اولاً : التوافق المهني Vocational adjustment

1. مفهوم التوافق المهني :

يعد مفهوم التوافق (Adjustment) من أكثر المفاهيم شيوعاً واستخداماً في علم النفس ، والامسان منذ أن وجد يسعى الى تحقيق التوافق الداخلي بين كيانه الروحي والجسدي من ناحيه وتوافقاً الخارجي مع بيئته من ناحية أخرى (الاسدي وشريدة ، 2008 : 255) والتوافق لغة يعني الانسجام والموازرة والمشاركة والتضامن ، وهذه كلها تقارب المصطلح الاجنبي (Conformity) ويعني التألف والتقارب (التميمي ، 2013 : 35) .

ويستخدم التوافق كعملية (Process) وحالة (State) في أن واحد ، فهو عملية لانه يتضمن نوعاً من النشاط الذي تثيره متطلبات أو حاجات معينة يتلاءم الكائن الحي عن طريقها مع البيئة المحيطة ، كما أنه حالة لانه يستخدم في الاشارة الى النتيجة النهائية لمثل هذه التعديلات والانشطة التي توصل اليها الكائن الحي (الشمرى ، 2000 : 45) ، ويعتبر موضوع التوافق المهني من الموضوعات التي نالت اهتمام الباحثين في مجال علم النفس الصناعي (فحجان ، 2010 : 19) ، وقد بدأ الاهتمام بمفهوم التوافق المهني منذ بداية الثلاثينات في القرن العشرين (عبيد، 2011: 3) ، الان أن المتتبع لادبيات التوافق المهني من نظريات ونماذج ودراسات سابقة يوجد هناك تفاوتاً وأختلافاً بين الباحثين سواء فيما يتعلق بأيجاد تعريف له أو الاتفاق على نظرية أو أنموذج يمكن من خلاله تفسير أبعاد هذا المفهوم (فحجان ، 2010 : 19) .

والاتي استعراض لبعض وجهات نظر الباحثين الذين أسهموا في تحديد تعاريف للتوافق المهني :-

- عرف التوافق المهني بأنه العملية الدينامية التي يقوم بها الفرد لتحقيق التلاوم بين حاجاته وقدراته وأمكاناته وبيئة العمل ومتطلباتها بما يحقق له الشعور بالرضا والتغلب على العقبات (العامري ، 2002 : 10) .
- ويرى (2 : 2005) Duchera التوافق المهني بأنه عملية دخول الفرد الى المهنة وانسجام ردود فعله مع البيئة المهنية .
- وبحسب رأي (Jeong , 2006 : 1) هو العلاقة المنسجة بين الفرد وبيئته عمله .
- في حين عرفه (Abdul wahat , 2008 : 17) بأنه التقييم الموضوعي للأفراد بشأن قدرتهم على توافق متطلبات الوظيفة ومعايير الاداء ، وعوائد الاداء في مكان العمل .
- أما (عبد الرحمن ، 2009 : 17) فيعرف التوافق المهني بأنه تكيف الفرد العامل لمهنته ، او وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة ، بما يتناسب مع إمكاناته وقدراته وسمات شخصيته .
- ووفقاً لـ (الخطيب ، 2010 : 31) هو العمليات التي تهدف الى معرفة وتعيين وتحديد قدرات وميول الافراد العاملين والامكانيات والاساليب والاليات التي تستخدم لتكثيف العاملين مع منظماتهم المهنية بعيداً عن الضغوط الجسمية والنفسية والعملية .
- وتأسيساً على ما تقدم فإن التعريف الاجرائي للتوافق المهني هو عملية حركية مستمرة يقوم بها الفرد العامل لتحقيق المواءمة بين (قدراته ومتطلبات القدرة الخاصة بالوظيفة) و (حاجاته مع ما تقدمه الوظيفة) مما يجعله يؤدي السلوك الذي ينال رضاه ويرضى الذين يتعاملون معه .

2. أهمية التوافق المهني

يعد التوافق المهني أحد فروع التوافق العام المتخصص والمتعلق بمجال العمل ، ولاشك أن مجال العمل يعتبر من أهم المجالات التي ينبغي أن يحقق فيها الفرد أكبر قدر من التوافق ، وترجع هذه الأهمية الى عاملين أساسيين (طه ، 1992 : 50) .

1. يقضي الفرد نسبة كبيرة من وقته في ميدان العمل .
 2. الدور المهم للعمل وتأثيره على حياة الفرد ومكانته .
 - أما (ربيع ، 2010 : 42) فيرى أن للعمل أهميته كبيرة في حياة الفرد للأسباب الاتية :-
 1. أن العمل هو الذي يحدد نوع النشاط الذي يقضي فيه الفرد معظم وقته ويبدل فيه معظم جهده.
 2. أن العمل هو الوسيلة التي يعبر فيها الفرد عن طموحه وميوله وذكائه وقدراته .
 3. أن العمل هو الذي يحدد المستوى الاجتماعي والاقتصادي للفرد .
- كما أكدت الابحاث المختلفة في موضوع التوافق المهني أهميته هذا المتغير في أحداث تأثير في جانبين (عبيد ، 2011 : 5) :

1. الفرد العامل نفسه ، وما يبعثه التوافق المهني في نفسه من رضا وما يحققه من أشباع تكفل سعادته وأجابته كما تحقق حسن الظروف التي تكفل حسن أستغلاله لقدراته وأمكانياته مما يزيد من قدرته على الخلق والابتكار .
2. الإنتاج ، فكلما زاد توافق الفرد لمهنته أدى ذلك لمزيد من الكفاية الانتاجية .

3. آلية تحقيق التوافق المهني

يصف (طه ، 1992 : 54) علاقات الفرد العامل مع مكونات بينته أدناه ومؤكداً على أن العمل على تحسين توافقه وعلاقاته مع كل من مكونات بينته هذه سوف تؤدي الى تحقيق التوافق المطلوبة في عمله ، أما هذه العلاقات فهي :-

- علاقة الفرد العامل بحرفته
 - علاقة الفرد العامل بنظام المنظمة
 - علاقة الفرد العامل بالروؤساء
 - علاقة الفرد العامل بزملائه
 - علاقة الفرد العامل بظروف العمل
 - علاقة الفرد العامل بالآلات العمل
 - علاقة الفرد العامل ببينته خارج المنظمة
- وهنا ترى الباحثة انه إذا ما نجحت المنظمة في تحسين علاقات الفرد العامل بكل من مكونات بينته المذكورة انفاً أستطاعت بناء ورفع مستوى توافقه المهني الى أقصى حد ممكن .

4. مظاهر التوافق المهني

يمكن الاستبدال على التوافق المهني من خلال عاملين هما : (طه، 1992 : 5) (Leong , 2008 : 117) (Winter , 2012 : 1) (Dominguez , 2012 : 1)

1. الرضا الوظيفي (Job satisfaction)

يعد تحقيق الرضا الوظيفي من أهداف علم النفس الصناعي الذي يعنى بتوفير أحسن الظروف الملائمة للفرد العامل بقصد تحسين توافقه المهني (ربيع ، 2010 : 239) .

ويرتبط مفهوم الرضا الوظيفي بمفهوم العقد النفسي (Psychological contract) حيث يرتبط الافراد نفسياً مع منظماتهم بعقد يتوقعون من خلاله تحقيق بعض الرغبات النفسية (الانتماء ، العلاقات الاجتماعية ، الاحساس بأهميته الدور الذي يؤديه ، الاحساس بالمساهمة الايجابية في مكان العمل) ، فضلاً عن النواحي الاخرى المرتبطة بالعوامل المادية (الاجور ، المكافآت ، الترقيات) وهم في المقابل يلتزمون بطبيعة الدور والمهام المطلوبه منهم في إطار القيم والتقاليد التنظيمية التي تقرضها المنظمة على أعضائهم (بدوي ، 2010 : 44) .

وهناك الرضا الاجمالي عن العمل ، والرضا عن جوانب معينه عن بيئة العمل ، ومقاييس الرضا الوظيفي لها جوانب كثيرة مترابطة تشير الى التوافق المهني ، ومن بين هذه زيادة الأجر ، التقدم داخل المنظمة ، الثبات في العمل . (طه ، 1992 : 50)

لقد وردت تعريفات كثيرة للرضا الوظيفي من قبل الباحثين سوف تتناول الباحثه بعضاً منها:

- الشعور الايجابي حول وظيفة الفرد الناتج عن تقييمه لميزات وظيفته (Robbins & Judg , 2007 : 85)
- مجموعة من المشاعر والاعتقادات التي توجد للفرد بشأن وظيفته الحالية (Jones & Georg , 2008 : 84)
- تقييم الفرد العامل لوظيفته وسياق عمله (Mcschan & Glinow , 2008 : 39)

وعلى الرغم من عدم اتفاق الباحثين في تأطير مفهوم محدد للرضا الوظيفي ، إلا أن العديد منهم قد حدد ثلاثة أبعاد مقبولة عموماً له : (Luthans , 2008 : 142)

- أ. استجابة شعورية تجاه جانب العمل ، وبذلك لا يمكن رؤيته .
- ب. يتحدد بمدى تجاوز النتائج للتوقعات .
- ت. يتمثل باتجاهات عديده مترابطة .

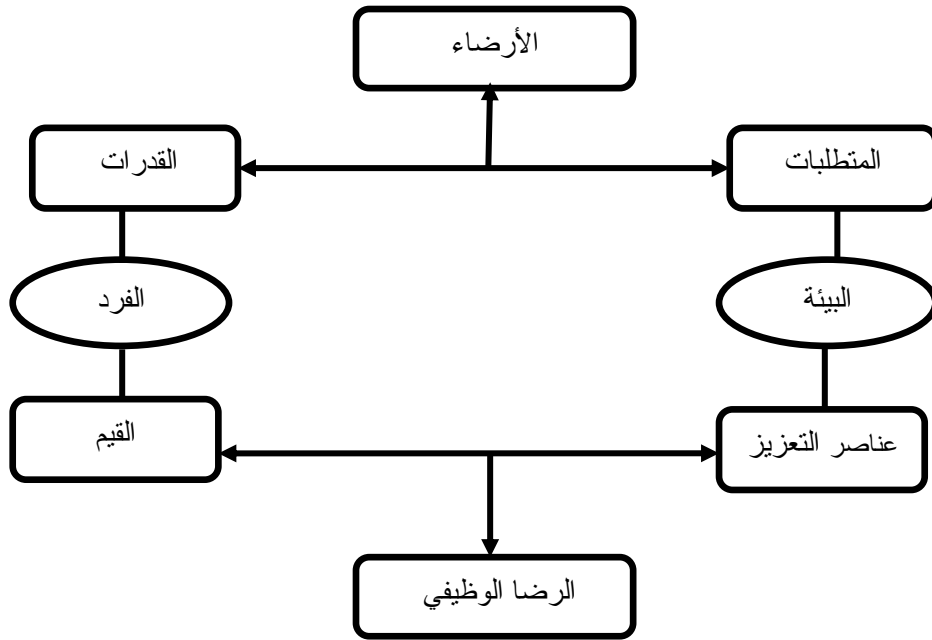
2. الارضاء (Satisfactoriness)

يعد الارضاء مؤشر أساسي للتوافق المهني (Domingues , 2012 : 22) إذ كلما كانت قدرات الفرد العامل (المهارات والمعرفة والخبرة والمواقف والسلوكيات الخ) متطابقة مع متطلبات الدور او المنظمة كلما قام بأداء أعماله بشكل أفضل ، وكلما كان مقتنع أكثر بالنسبة للمنظمة (winter , 2012 : 1).

واورد الباحثون العديد من التعريفات للارضاء تستعرض الباحثة بعضاً منها :

- مدى كفاءة الفرد العامل وأهليته وكفايته بالطريقة التي يقدره بها رؤوساؤه وزملاؤه ، ويشمل ما يأتي : (بن عمارة ، 2005 : 389)
- أ. ارضاء المسؤول والزملاء .
- ب. الانضباط .

- ت. اتباع نظم سير العمل بالمنظمة .
- الانسجام ما بين قدرات الفرد العامل ومتطلبات موقع العمل (Jeong , 2006 : 57) .
 - الدرجة التي تكون عندها بيئة العمل مقتنعة بالفرد العامل ، وبالنسبة لتلك البيئة فإن المتطلبات الأكثر أهمية لها هي القدرات التي تستخدم كأبعاد للمهارات والتي تعتبر ضرورية في ظل بيئة عمل معينة (Leong,2008: 11)
- أما (طه ، 1992 : 51) فيلخص مفهوم الأرضاء بأنتاجية الفرد العامل وكفايته ، ومن الطريقة التي ينظر بها إليه مشرفه وزملاؤه والمنظمة التي يعمل فيها ، كما يتضح سلباً من غيابه وتأخره ، ومن الاصابات التي تكون له ، وحق عدم قدرته على البقاء في العمل لمدة مرضيه من الزمن ، ويتضح أيضاً من أتفاق قدراته ومهاراته وتلك المتطلبية للعمل .
- وتأسيساً على ما تقدم يرى الباحثان أن الرضا الوظيفي هو حالة عاطفية إيجابية ناشئة عن تطابق حاجات الفرد العامل مع ما يحصل عليه من وظيفته .
- أما الأرضاء فهو نتيجة للانسجام ما بين قدرات الفرد العامل وتلك المتطلبية للوظيفة ويوضح الشكل (2) التوافق المهني ممثلاً بمظاهره (الرضا الوظيفي ، والأرضاء)



الشكل (2)
التوافق المهني

Source : winter , David , “ theory of work adjustment the careers Group , university of London“ ,2012:1 www.carrersintheory-files-worldprss.com

ثانياً : الأداء الاستراتيجي للموارد البشرية

1. مفهوم الأداء الاستراتيجي

يعد الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام والتحليل في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام والمواضيع المتعلقة بإدارة الموارد البشرية على وجه الخصوص ، وذلك نظراً لأهمية الموضوع على مستوى الموظف والمنظمة من جهة ، وتداخله مع العلوم والاتجاهات الفكرية المختلفة من جهة أخرى ، حيث يعد الأداء المحور الرئيس الذي تنصب حوله جهود الموارد البشرية الاستراتيجية كونه بشكل بامتياز أهم أهداف المنظمة (المشرفي ، 2010 : 144) ويشير مفهوم الأداء في عمومه الى ذلك الفعل الذي يقود الى أنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز والذي يتصف بالشمولية والاستمرار ، ومن ثم فهو بهذا المعنى يعد المحدد لنجاح المنظمة ويقانها في أسواقها المستهدفة ، كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها أو فشلها في تحقيق التناغم المطلوب . (الداوي ، 2010 : 4)

ولم يتفق الباحثون في تحديد مفهوم موحد للأداء الاستراتيجي ، إلا أن هناك أتفاقاً ضمناً للتعبير عنه بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ، والآتي بعض أسهام الباحثين .

- قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال أستعمال الموارد المتاحة بطريقة كفوءة وفاعلة (Daft , 2007 : 520)
- قدرة المنظمة على استغلال مواردها وقابليتها في تحقيق في تحقيق أهدافها الموضوعية من خلال أنشطتها المختلفة وفقاً لمحاور تلام المنظمة وطبيعة عملها . (الغالبى وأدريس ، 2009 : 40)

• النتيجة النهائية لنشاط المنظمة ، وهو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية لتحقيق أهدافها . (Wheelen & Hunger , 2010 : 379)

وتأسيساً على ما تقدم نرى الباحثة أي الاداء الاستراتيجي هو النتيجة النهائية لنشاط المنظمة المتمثل بقدرتها على تحقيق أهدافها الطويلة الأمد من خلال أستغلال مواردها بطريقة كفوءة وفاعلة .

2. قياس الاداء الاستراتيجي

عد الربح لفترة طويلة الهدف الاساسي الذي تسعى المنظمة الى تحقيقه من منطلق أن المنظمة تعبر عن أدائها من خلال الارباح التي تحققها ، ومن ثم فإن التصور الذي كان سائداً هو أن المنظمة التي تحقق أرباحاً أكبر هي التي لديها اداء جيد ، ووفقاً لهذه النظرة كان اداء المنظمات يقاس من خلال النتائج المالية والمحاسبية التي حققتها ، غير أن التطورات الحاصلة دفعت الى البحث عن ادوات جديدة لقياس اداء المنظمة ، والتي تعبر بصفة أدق عن أدائها إذ تستخدم المنظمة للتعرف على مستوى أدائها الفعلي مجموعة من المؤشرات تظهر التطور الذي حققته في مسيرتها نحو الأفضل او نحو الاسوأ ، مع الإشارة الى وجود طرائق تقليدية في قياس الأداء وأخرى حديثة . (الداوي ، 2009 : 223)

الا أن اختيار المقاييس لتقييم الأداء يعتمد اساساً على الوحدة التنظيمية المراد تقييمها والاهداف التي يجب تحقيقها . (Wheelen & Hunger , 2010 : 379)

يعرف قياس الأداء بأنه نشاط لتقييم الاستراتيجية ، ويتضمن مقارنة النتائج المتوقعة مع الحقيقة ، التحري عن الأحرافات عن الخطط ، تقييم الأداء الفردي ، وفحص التقدم الحاصل تجاه الأهداف الموضوعية . (David , 2011 : 324)

وتعد بطاقة قياس الأداء المتوازنة ، ويطلق عليها أيضاً تسمية بطاقة الأهداف الموزونة من الوسائل الحديثة ذات النظرة الشمولية في قياس أنشطة ومستوى اداء المنظمة ، وهنا من منطلق أن نجاح المنظمات يتوقف الى حد بعيد على قدرتها في قياس أدائها في مجالات (علاقات الزبائن ، الأعمال الداخلية الخ) . (الداوي ، 2010 : 223)

وسيتم اعتماد هذا المقياس في الجانب التطبيقي للبحث لذلك سيتم التطرق إليه بشيء من التفصيل في الفقرة (3) من هذا البحث .

3. بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard)

مفهوم بطاقة الأداء المتوازن :

تم تقديم مفهوم البطاقة المتوازنة لأول مرة من قبل (Kaplan & Norton , 1992) في مقالتهم التي نشرها في مدرسة هارفرد للاعمال بعنوان " البطاقة المتوازنة : المقاييس التي تحرك الاداء " ، والفرضية الرئيسية لها هو أن النتائج المالية لوحدها غير كافية لالتقاط نشاطات تكوين القيمة ، أي أن المقاييس المالية تعد مؤشرات معوقة ، ولهذا فهي ليست فعالة في تحديد المحركات او النشاطات التي تؤثر على النتائج المالية ، وأقترحاً بأنه على المنظمات وأثناء استخدامها للمقاييس المالية أن تطور مجموعة شاملة من المقاييس الاضافية ليتم استخدامها كمؤشرات قيادة او موجبات للاداء المالي (Karathanos & Karathanos , 2005 : 222) .

ويمكن اعتبار مدخل القياس المتوازن للاداء بمثابة الاداة المثلى لتحويل استراتيجية المنظمة الى لغة مشتركة يفهمها جميع الافراد في كافة المستويات الادارية ويأتي ذلك من خلال تضمين الاستراتيجية العامة مجموعة من مؤشرات قياس الاداء التي توفر معلومات كاملة عن وضع مركز المنظمة (البدران ، 2007 : 39) .

ويشير (Darid , 2011 : 327) الى أن الشكل الاساسي للبطاقة المتوازنة قد يختلف حسب المنظمات في الصناعات المختلفة مع نفس الموضوع أو المخرج ، والذي هو تقييم استراتيجيات المنظمة باستخدام مقاييس رئيسية كمية ونوعية .

وقد وردت وجهات نظر متباينة من قبل الباحثين عن مفهوم بطاقة الاداء المتوازن ، ومع ذلك فهناك اتفاق ضمني للتعبير عنها ، من حيث تضمينها مقاييس مالية تعكس الاداء الحاصل سابقاً ، مع مقاييس تشغيلية تحرك الاداء المالي المستقبلي ، تستعرض الباحثة قسماً منها على النحو الاتي :

• مجموعة مقاييس توافر نظرة واسعة وشاملة عن الاعمال للإدارة العليا ، متضمنة مقاييس مالية تعكس نتائج الأفعال الحاصلة سابقاً ، مع مقاييس تشغيلية تحرك الاداء المالي المستقبلي (Dess , etal , 2007 : 102)

• مدخل يعمل على ربط المقاييس المالية التي تخبر عن النتائج التي حصلت ، مع المقاييس التشغيلية كرضا الزبون ، العمليات الداخلية ، الإبداع ، وتحسين نشاطات المنظمة والتي هي القائد للاداء المالي المستقبلي (wheelen & Hunger , 2010) .

• نظام رقابي على الاداء شامل ومتكامل يوازن بين الابعاد المالية وغير المالية للاداء (العامري والغالبى ، 2011 : 289).

وتأسيساً على ما تقدم يرى الباحثان أن بطاقة الاداء المتوازن هي نظام رقابة ادارة شامل على الاداء يمكن المنظمة من تحويل رؤيتها واستراتيجيتها المعتمدة الى أهداف وخطط عمل تشغيلية ، من خلال مقاييس مالية تعكس الاداء سابقاً ، ومقاييس تشغيلية تحرك الاداء المالي مستقبلاً .

4. بطاقة الاداء المتوازن الخاصة بادرارة الموارد البشرية

أعتدأ على نموذج بطاقة الاداء المقدم من قبل كل من (Kaplan & Norton) ، ومن ثم تطبيقه في مجال الموارد البشرية فأن أدارة جديدة لبطاقة أدارة الموارد البشرية وقياس رأس المال البشري قد تم وضعها (Iveta , 177 : 2012) .

يعرف (Walker & MacDonald , 2001 : 365) بطاقة الاداء المتوازن للموارد البشرية بأنها وسيله لمراقبة مؤشرات ، وتحليل أحصاءات ، وتشخيص قضايا قوة العمل ، وحساب الاثر المالي السلبي ، وتحديد الحلول وتعقب او البحث عن التحسينات .

ويرى (Mello , 2011 : 33) أن بطاقة الاداء المتوازن للموارد البشرية بأنها أدارة رئيسة لتعزيز التأثير الاستراتيجي للموارد البشرية في المنظمة من خلال تنظيم ومتابعة مجالات الموارد البشرية المضيفة للقيمة . من وجه نظر (Dessler , 2011 : 118) فأن بطاقة الاداء المتوازن الخاصة بالموارد البشرية هي العملية التي تقوم بتحديد الاهداف المالية وغير المالية المتعلقة بأدارة الموارد البشرية المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية من أجل توجيه النتائج .

أما (Iveta , 2012 : 177) فيلخص بطاقة الاداء المتوازن المتعلقة بالموارد البشرية من خلال قيامها بالاتي :-

- أدارة الموارد البشرية كموجود استراتيجي .
- اظهار أسهام أدارة الموارد البشرية في النجاح المالي للمنظمة .

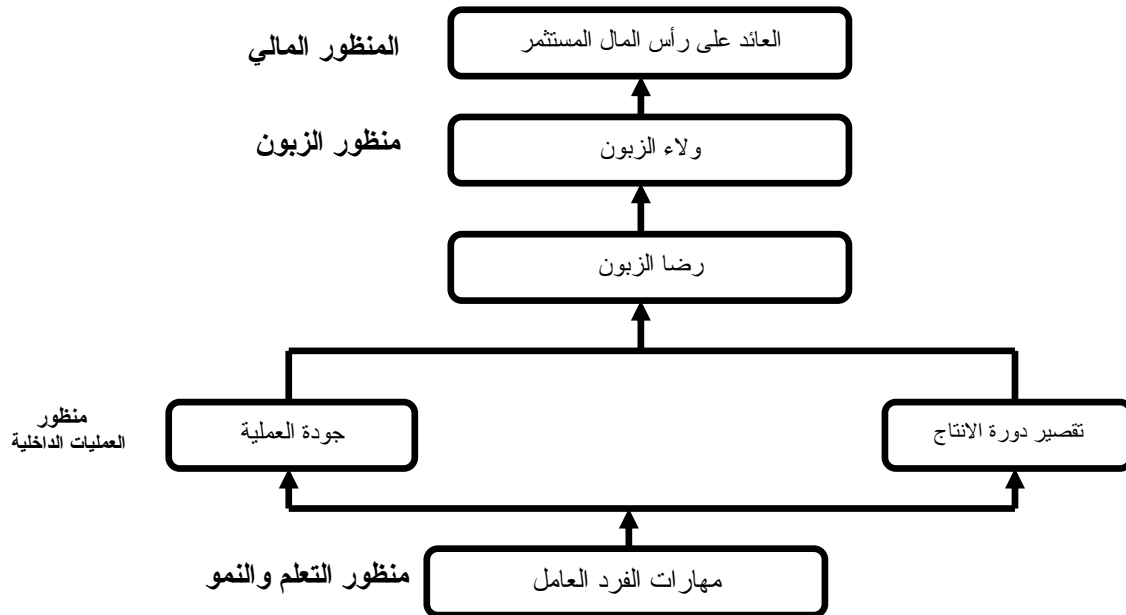
ويستخدم المدراء برمجيات بطاقة الاداء المتوازن للموارد البشرية في تقدير العلاقات بين : (Dessler , 2011 : 118)

- نشاطات الموارد البشرية (الاختيار ، التدريب ، الخ) .
- السلوكيات الناتجة عن الموظف (خدمة الزبون الخ) .
- النتائج والاداء الاستراتيجي الذي يتم التوصل اليه مثل (رضا الزبون ، الربحية) .

وبعكس النماذج المحاسبية الاخرى فأن بطاقة الاداء المتوازن الخاصة بالموارد البشرية تجمع بين تقييم الموجودات غير الملموسة والفكرية مثل :

- المنتجات والخدمات عالية الجودة .
- الافراد العاملون المحفزين والمهرة .
- العمليات الداخلية المستجيبة .
- الابتكار والانتاجية .

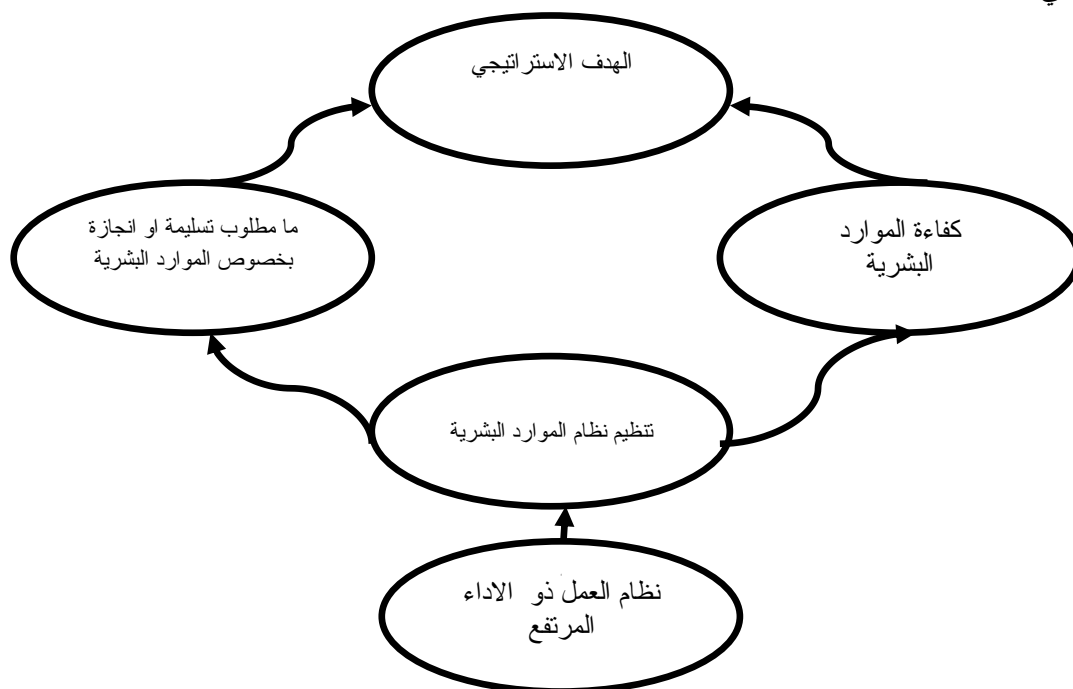
ويؤكد (Iveta , 2012 : 118) على أن الجزء الاساسي لبطاقة الاداء المتوازن الخاصة بالموارد البشرية هي خارطة الاستراتيجية لتمثل سلسلة قيمة المنظمة ، إذ توضح هذه الخارطة روابط السبب والنتيجة والتي من خلالها تقود التحسينات المختلفة ضمن المجالات المختلفة الى النتيجة المرغوب بها (Dessler , 2011 : 102) ، والشكل (3) مثال لمصدر خلق القيمة .



الشكل (3)
مصدر خلق القيمة

Source : snapka peter & copikova , Andera “ Balanced scorecard and compensation “ , International conference on Business and Economics Research Research , VOL.16 , 2011 : 43 .

أما بالنسبة لسلسلة القيمة لإدارة الموارد البشرية فقد حددها (Mahoney , 2004 : 16) وفقاً للشكل الآتي :-



الشكل (4)

سلسلة قيمة الموارد البشرية

Source: Mahoney , Denis , “ The HR scorecard sears , Roebue & CO “ , 2004 : 16 .

www.Business-trams-from-co-uk.com

وتأسيساً على ما تقدم يرى الباحثان أن بطاقة الاداء المتوازن الخاصة بإدارة الموارد البشرية هي آلية لتعزيز التأثير الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وتعقب الاداء من خلال المتابعة لمجالاتها وممارساتها المضيفة للقيمة .

5. محاور تقييم الاداء المتوازن للموارد البشرية

تحتوي بطاقة الاداء المتوازن على أربعة محاور رئيسية ، وضمن هذه المحاور الاربعة يحدد المدراء مقاييس الاداء الرئيسية التي ستتابعها المنظمة (Daft & Marcic , 2011:322) وتقوم ادارة المنظمة وتقوم ادارة المنظمة بتطوير الاهداف ضمن هذه المحاور الاربعة (Wheelen & Hunger , 2010 : 387) :

- المنظور المالي : كيف نبدوا تجا أصحاب الاسهم ؟
 - منظور الزبون : كيف ينظر لنا الزبون ؟
 - منظور الاعمال الداخلية : ما الذي يجب أن نتفوق به ؟
 - منظور التعليم والنمو : هل نستمر في التحسين وخلق القيمة ؟
- والشكل (5) يوضح المحاور الاربعة لتلك البطاقة



الشكل (5)

محاور بطاقة الاداء المتوازن الخاصة بالموارد البشرية

Source : Mahoney , Denis “ The HR scorecards , sears , Roebuck & CO , 2004 , 14
www.Business-tram form.com-uk

وضمن كل محور من المحاور الاربعة لبطاقة الاداء المتوازن يجب على المنظمة أن تحدد الاتي :
(Snapka & Kopikova , 2011 : 42)

- الاهداف الاستراتيجية : كيفية تحقيق الاستراتيجية بذلك التصور .
- المقاييس : كيفية قياس التقدم لذلك الهدف المحدد .
- الاهداف : القيمة المستهدفة المطلوبة لكل قياس .
- الاجراءات الاستراتيجية : ما يتم عمله للوصول الى الهدف .

ومن منطلق المحاور الاربعة لبطاقة الاداء المتوازن قدم العديد من الباحثين في مجال ادارة الموارد البشرية تلك المحاور ومنهم (walker & macDonald , 2001 : 368) على النحو الاتي :

- المنظور الاستراتيجي : يقيس النجاح في مجال تحقيق التصورات الاستراتيجية .
- منظور العمليات : يقيس نجاح الموارد البشرية في مجال التفوق التشغيلي .
- منظور الزبون : يتضمن مقاييس عن كيفية النظر الى الموارد البشرية من قبل الزبائن الاساسيين .

- المنظور المالي : يحدد كيف تضيف الموارد البشرية قيمة مالية قابلة للقياس .

أما (Mello , 2011 : 32-33) محدد تلك المحاور بالتالي :

- المنظور الاستراتيجي : يركز على قياس فعالية الاستراتيجية ، ربط الافراد بالاهداف .
 - المنظور التشغيلي : يعكس فعالية عمليات الموارد البشرية .
 - المنظور المالي : يتعلق بالمقاييس المالية لقيمة الموارد البشرية بالنسبة للمنظمة .
 - منظور الزبون : يركز على فعالية الموارد البشرية من وجهة نظر الزبون الداخلي .
- وأقترح (Gupta , 2009 : 74-76) نموذجاً لبطاقة الاداء المتوازن المتعلقة بادارة الموارد البشرية متضمنة المحاور الاربعة الآتية : (جودة ، 2010 : 88-87)
- المنظور المالي : يعتمد على دراسة القيمة المالية المضافة التي اضافتها الموارد البشرية ، ويمكن من خلال قياس النتائج النهائية التي يتم التوصل اليها من عدة مقاييس أهمها :
 - تكلفة الاستقطاب الخارجي .
 - عوائد التدريب .
 - ادارة التعويضات .
 - تكاليف توجيه الموظفين .
 - منظور الزبون : ويتضمن مقاييس عن صورة الموارد البشرية في اذهان موظفي المنظمة ، ويغطي المنظور ما يأتي :
 - درجة اهتمام الموظفين ومساهماتهم مع المنظمة في وضع الاهداف واتخاذ القرارات .
 - مدى الاحتفاظ بالموظفين ، إذ ان ارتفاع معدل دوران العمل في المنظمة يعتبر مكلفاً .
 - جدارة الموظفين ، ودراسة الجدوى بين ما يتوفر من مهارات وما تحتاج اليه المنظمة من تلك المهارة ، ففهم وتحليل الفجوة يمكن المنظمات من أن تخطط بشكل أفضل لعمليات الاستقطاب والتدريب .
 - منظور التعلم والنمو : يقيس مدى نجاح ادارة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها الرئيسية المتعلقة بتوفير موارد بشرية مؤهلة من خلال تنمية العاملين وتدريبهم لتعزيز مهاراتهم ، ومن أهم المقاييس التي يجب تحليلها :
 - برامج التدريب .
 - القيادة .
 - تطوير المهارات .
 - الدوافع .
 - منظور العمليات الداخلية : يقيس نجاح الموارد البشرية في التميز في العمليات التشغيلية، ومن الأمور الأساسية التي ينبغي دراستها :
 - مدى التزام الموارد البشرية بأرضاء الزبائن الداخليين مستوى اداء الموارد البشرية في العمليات الأساسية : ادارة الرواتب ، ادارة التقاعد تغييرات برامج الرعاية الصحية ، التجاوب مع الاستفسارات .

المبحث الثالث

عرض النتائج وإخبار فرضيات البحث

أولاً : وصف وتشخيص متغيرات البحث والتحليل الاولي للنتائج

1. وصف المتغير المستقل (التوافق المهني X)

يلاحظ من الجدول (1) ، أن متغيرات التوافق المهني حقق وسط حسابي بلغ (2.65) أقل من الوسط الحسابي الفرضي (3) وبأنحراف معياري عال (1.039) وبأهمية نسبية بلغت (53.0) ، مما يوشر أن الكلية عينة البحث لا تعطي الاهتمام الكافي لعملية توافق الفرد مع البيئة المهنية .

- أما على مستوى المتغيرات الفرعية للتوافق المهني فكانت النتائج على الوجه الاتي :-

أ. الرضا الوظيفي (X^1) :

حقق متغير الرضا الوظيفي على وسط حسابي بلغ (2.79) أقل من الوسط الحسابي الفرضي (3) ، وأنحراف معياري عالي (1.080) ، وأهمية نسبية بلغت (55.7) ، مما يوشر أن الكلية عينة البحث لا تعطي اهتمام كافٍ في عملها لموائمة حاجات الفرد العامل مع ما تقدمه الوظيفة .

ب. الارضاء (X^2) :

حقق متغير الارضاء وسط حسابي بلغ (2.51) أقل من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) ، وأنحراف معياري (0.988) ، وأهميه نسبية (50.3) . وتوشر النتائج اعلاه عدم أيلاء الكلية عينة البحث الاهتمام الكافي لعملية تطابق قدرات الفرد العامل مع متطلبات القدرة الخاصة بالوظيفة .

ث. وصف المتغير المعتمد الاداء الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية (y) :
تظهر نتائج التحليل الوصفي في الجدول (1) أن متغير الاداء الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية حقق وسط حسابي بلغ (2.87) ، وهو قريب من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) ، وأنحراف معياري (1.385) ، وأهمية نسبية (57.3) . وبهذا توشر النتائج أن الكلية عينة البحث تعطي اهتمام لعملية تصميم وتنفيذ سياسات الموارد البشرية لتحقيق أهدافها الطويلة الامد .
أما على مستوى المتغيرات الفرعية للاداء الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية كانت نتائج التحليل الاحصائي الوصفي على الوجه الاتي :

أ. المنظور المالي (y1) :

حقق متغير المنظور المالي وسط حسابي بلغ (2.73) أقل من الوسط الحسابي الفرضي (3) ، وأنحراف معياري عالي (1.057) ، وأهمية نسبية (54.7) ، مما يوشر أن الكلية عينة البحث لا تعطي اهتمام كاف للقيمة المالية التي تضيفها إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها الاستراتيجية .

ب. منظور الزبون (y2) :

حقق متغير منظور الزبون وسط حسابي بلغ (2.77) أقل من الوسط الحسابي الفرضي (3) ، وأنحراف معياري عالي (1.169) ، وأهمية نسبية (55.5) ، الامر الذي يوشر عدم إيلاء الكلية عينة البحث الاهتمام الكافي لوجود نظرة إيجابية لأفراد العينة حول سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية .

ت. منظور التعلم والنمو (y3) :

حقق متغير منظور التعلم والنمو وسط حسابي بلغ (2.83) ، وهو قريب من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) ، وأنحراف معياري (1.128) ، وأهميته نسبية (56.6) ، وبذلك تدل النتائج أن الكلية عينة البحث تعطي اهتماماً كافياً لمدى تحقيق إدارة الموارد البشرية لأهدافها المتعلقة بتوفير موارد بشرية مؤهلة .

ث. منظور العمليات الداخلية (y4) :

حقق منظور العمليات الداخلية وسط حسابي بلغ (3.21) أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) ، وأنحراف معياري (1.152) ، وأهميه نسبية (62.6) وبذلك توشر النتائج اعلاه أن الكلية من المنظورات الثلاثة الاخرى ، من حيث تميز إدارة الموارد البشرية في عملياتها (سياساتها وممارساتها) التشغيلية .

الجدول (1)

وصف متغيرات التوافق المهني والاداء الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغير
55.7	1.080	2.79	الرضا الوظيفي (X1)
50.3	0.988	2.51	الارضاء (X2)
53.0	1.039	2.65	التوافق المهني X
54.7	1.057	2.73	المنظور المالي (y1)
55.5	1.164	2.77	منظور الزبون (y2)
56.6	1.128	2.83	منظور التعلم والنمو (y3)
62.6	1.152	3.21	منظور العمليات الداخلية (y4)
57.3	1.385	2.87	الاداء الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية y

ثانياً : أختيار الارتباط بين متغيرات البحث

الفرضية الرئيسية الاولى : أختبار علاقة الارتباط ما بين التوافق المهني (X) والاداء الاستراتيجي للموارد البشرية (y) .

يلاحظ من الجدول (2) أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (**0.798) ، وتوشر هذه القيمة قوة العلاقة بين المتغيرين ، الأمر الذي يدل على أن الكلية عينة البحث تركز على تأطير عملية التوافق المهني بالشكل الذي يحقق أهدافها البعيدة الأمد من خلال تطابق قدرات ومهارات ومعارف أفراد العينة وحاجاتهم المختلفة مع ما تتطلبه وتقدمه وظائفهم منهم ولهم لتحقيق أداء متفوق لإدارة الموارد البشرية وهذا ما يثبت تحقيق الفرضية الرئيسية الاولى والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين التوافق المهني والاداء الاستراتيجي للموارد البشرية) .

أ. الفرضية الفرعية الاولى : أختبار علاقة الارتباط ما بين الرضا الوظيفي (X21) والاداء الاستراتيجي للموارد البشرية (y) .

يلاحظ من الجدول (2) وجود علاقة ارتباط إيجابية بين المتغيرين بلغت (**0.749) عند مستوى معنوية (0.01) ، وهي قيمة تعكس قوة العلاقة بين المتغيرين ، والتي ظهرت نتيجة تحليل البيانات ، وتدل هذه النتيجة على أن الكلية عينة البحث تولي اهتماماً كبيراً بمسألة توافق حاجات أفراد العينة مع ما تقدمه لهم وظائفهم أو مهنتهم بما ينعكس على تحقيق أداء استراتيجي للموارد البشرية . وهذه ما يوفر دعماً كافياً لقبول الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية للرضا الوظيفي في الاداء الاستراتيجي للموارد البشرية) .

ب. الفرضية الفرعية الثانية : اختبار علاقة الارتباط ما بين الارضاء (X_2) والاداء الاستراتيجي للموارد البشرية (y) .

يلاحظ من الجدول (2) وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة احصائية معنوية عند مستوى معنوية (0.01) بين المتغيرين بلغت (**0.774) ، وهي قيمة عالية تؤثر قوة العلاقة بين المتغيرين ، وتؤكد أن الكلية عينة البحث تسعى من خلال تحقيق توافق قدرات ومهارات ومعارف أفراد العينة مع ما تتطلبه مهنتهم الى تحقيق ادارة الموارد البشرية لاهدافها البعيدة الامد

جدول (2)

معامل ارتباط (spearman) بين متغيرات البحث

الاداء الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية y	المتغير المستقل
0.749**	الرضا الوظيفي X_1
0.774**	الارضاء X_2
0.798**	التوافق المهني X

** P < 0.01

N=35

* p < 0.05

ثالثاً: تحليل العلاقة التأثيرية للمتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد باستخدام الانحدار البسيط لغرض تحديد تأثير كل متغير مستقل (X) في المتغير المعتمد (y) ، وقياس مستوى معنوية التأثير ، تم استخدام الانحدار البسيط لتحقيق ذلك .

الفرضية الرئيسة الثانية: اختبار التأثير ما بين التوافق المهني (X) والاداء الاستراتيجي للموارد البشرية (y) .

يؤشر معامل التحديد (R^2) وبالغلة نسبته (66%) من خلال الجدول (3) من ان نسبة التغيرات الحاصلة في الاداء الاستراتيجي للموارد البشرية تعود لتأثير التوافق المهني بما لا يقل عن (66%) ، وهي نسبة تدل على أن التغيرات الحاصلة تتحدد من خلال معرفة الكلية عينة البحث بمتغيرات التوافق المهني وفي كيفية تأثيره في الاداء الاستراتيجي للموارد البشرية ، وأن النسبة المتبقية (34%) تمثل نسبة أسهام متغيرات غير داخلية في نموذج البحث أو متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها ، ونتيجة التأثير المعنوي أنفاً تؤكدها قيمة (B) المعنوية عند مستوى (0.01) وبالغلة (**1.003) وتعززها قيمة (F) المحسوبة المعنوية البالغة (**67.546) عند مستوى معنوية (0.01) ، والتي من خلالها تم اختبار معنوية نموذج الانحدار وهنا ما يثبت صحة تحقق الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للتوافق المهني في الاداء الاستراتيجي للموارد البشرية) .

أ. الفرضية الفرعية الأولى: اختبار تأثير الرضا الوظيفي (X_1) في الاداء الاستراتيجي للموارد البشرية (y) .

يؤشر معامل التحديد (R^2) وبالغلة نسبته (58%) كما يتضح من الجدول (3) من أن نسبة التغيرات المفسرة في الاداء الاستراتيجي للموارد البشرية تعود لمتغير الرضا الوظيفي بما لا يقل عن (58%) ، وهي نسبة مقبولة تتحدد من خلال معرفة الكلية عينة البحث بضرورة تطابق الحاجات المختلفة لأفراد العينة مع ما تقدمه لهم مهنتهم ، وفي كيفية تأثير ذلك في الاداء الاستراتيجي للموارد البشرية ، أما النسبة المتبقية (42%) تمثل نسبة أسهام متغيرات غير داخلية في نموذج البحث ، أو التي لا يمكن السيطرة عليها . وتؤكد قيمة (B) المعنوية (**0.872) عند مستوى معنوية (0.01) نتيجة التأثير المعنوي المنوه عنه أنفاً .

وقد تم اختبار معنوية نموذج الانحدار من خلال اختبار (F) ، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (**47.239) عند مستوى معنوية (0.01) الامر الذي يعزز نتيجة التأثير المعنوي وهذا ما يثبت صحة تحقق الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على (يوجد تأثير معنوي ذا دلالة احصائية للرضا الوظيفي في الاداء الاستراتيجي للموارد البشرية) .

ب. الفرضية الفرعية الثانية: اختبار تأثير الارضاء (X_2) في الاداء الاستراتيجي للموارد البشرية (y)

يؤشر معامل التحديد (R^2) والبالغة نسبة (54%) من خلال الجدول (3) من أن (54%) من التغييرات الحاصلة في الاداء الاستراتيجي للموارد البشرية يعود لمتغير الارضاء ، وهي نسبة مقبولة تتحدد من خلال معرفة الكلية عينة البحث بمتطلبات الارضاء من حيث تطابق قدرات ومعارف ومهارات افراد العينة مع ما تتطلبه مهنتهم او وظائفهم ، وفي كيفية تأثير ذلك في الاداء الاستراتيجي للموارد البشرية ، والنسبة المتبقية (46%) تمثل نسبة أسهام متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج البحث أو قد تكون متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها ، وتؤكد قيمة (B) المعنوية نتيجة التأثير المعنوي ، والتي بلغت (**0.830) عند مستوى معنوية (0.01) ، وقد تم اختبار معنوية نموذج الانحدار من خلال اختبار (F) ، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (41.220) عند مستوى معنوية (0.01) ، معززة نتيجة التأثير المعنوي وبذلك تقدم النتيجة أعلاه دعماً كافياً لقبول الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على (يوجد تأثير معنوي ذا دلالة أحصائية للارضاء في الاداء الاستراتيجي للموارد البشرية) .

جدول (3)

نتائج الانحدار البسيط للعلاقة التأثيرية بين التوافق المهني والاداء الاستراتيجي للموارد البشرية

sig	Y	الاداء الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية			المتغير المعتمد
		F	B	R2	
0.01	F				المتغيرات المستقلة
0.01	47.239**	0.872**	%58		الرضا الوظيفي X ₁
0.01	41.220**	0.830**	%54		الارضاء X ₂
0.01	67.546**	1.003**	%66		التوافق المهني X

**P < (0.01)

N = 35

*p < (0.05)

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات :

1. تبين اهتمام الكلية عينة البحث بالتوافق المهني بمؤشراته (الرضا الوظيفي ، الارضاء) ، والاداء الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية وبمؤشراته (المنظور المالي ، منظور الزبون ، منظور التعلم والنمو ، منظور العمليات الداخلية) ، لانعكاسهما المباشر على مستوى اداء عمل افراد العينة لتعزيز التأثير الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية ، وقد تجلى ذلك الاهتمام بعامل الرضا الوظيفي أكثر من عامل الارضاء ، وبمنظور العمليات الداخلية أكثر من المنظورات الثلاثة الأخرى .
2. ظهر أن عمادة كلية الإدارة والاقتصاد أستطاعت استعمال التوافق المهني فيها لتعزيز الاداء الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية ، وقد ظهر ذلك جلياً عبر توظيف الرضا الوظيفي في تعزيز ذلك الاداء بدرجة أكبر من متغير الارضاء .
3. تبين أن عمادة كلية الإدارة والاقتصاد أستطاعت توظيف التغيير الحاصل في التوافق المهني من أحداث المزيد من التغييرات في الاداء الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية ، وقد ظهر هذا التغيير في عامل الرضا الوظيفي بصورة أكبر من عامل الارضاء .

ثانياً : التوصيات

1. الاهتمام بكل نوعي الموازنة لافراد العينة : الرضا الوظيفي (حاجات الفرد العامل مع ما تقدمه له الوظيفة) ، والارضاء (قدرات الفرد العامل ومتطلبات القدرة الخاصة بالوظيفة) ، نظراً للمنافع التي تحققها كلا نوعي الموازنة وبشكل متزامن لادارة الموارد البشرية .
2. الاهتمام بكافة مؤشرات الاداء الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية من خلال المنظورات الاربعة لبطاقة الاداء المتوازن ، التي تعمل سوية في ظل بناء كلي وتأثيرها يكون على الاداء أكبر وهي مجتمعة أكثر من تأثير كل مكون على حدة .
3. بما أن البحث أظهر علاقة ارتباط وتأثير للتوافق المهني في الاداء الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية يصبح من الضروري اهتمام الكلية عينة البحث بأستثمار نتائج التوافق المهني لتصبح قاعدة اساسية تنطلق من خلالها في تحقيق الاداء الاستراتيجي ، من حيث تولى التدريسيين الأكثر توافق مهنياً مسؤوليات ومهام أكبر .
4. اهتمام أكثر بشريحة التدريسيين في الكلية عينة البحث ، من حيث توفير المتطلبات الاتية التي تحثهم وتدفعهم نحو التوافق المهني مع طبيعة مهنتهم :-
 - أنسجام معارف ومهارات وقدرات الفرد العامل مع واجبات ومسؤوليات الوظيفة .
 - تحسين ظروف عمل التدريسيين من مكاتب وانارة وتدفئة وتبريد ، وكذلك تقديم الخدمات المناسبة لاحتياجاتهم .
 - تحسين نظام المخصصات والمحاضرات بما يتناسب مع التخصصات والالقب العلمية .
 - توفير فرص التقدم في الوظيفة بشكل يتناسب وأستحقاق الافراد العاملين من خلال اعتماد أسس علمية في الترقية .
 - توفير الاجواء الامنية المناسبة التي تجعل التدريسي يشعر بالامان مما ينعكس على عمله ومن ثم توافقه المهني .

- توفير فرص المشاركة في صنع القرارات لأفراد العينة ، وخاصة تلك المتعلقة بوظائفهم ومنحهم الحرية والاستقلالية في كيفية أدائها .
- اعتماد أسس علمية في التعرف على اتجاهات الأفراد العاملين ، ومواقفهم تجاه وظائفهم ومن قم الجامعة ، ودراسة هذه الاتجاهات بهدف إيجاد الحلول المناسبة لتحقيق رضا الفرد عن عمله .
- الاهتمام بالعلاقات الانسانية بين الادارة والأفراد العاملين .
- تقديم المكافآت المادية والمعنوية التي تتناسب مع الجهد المبذول في العمل ، وتفعيل عملية المكافآت وتشجيعها عن طريق وضع نظام حوافز كفوء وعادل في الوقت نفسه .

المراجع العلمية

• المراجع العربية

اولاً : الكتب :

1. التميمي ، محمود كاظم محمود ، " الصحة النفسية : مفاهيم نظرية وأسس تطبيقية " ، الطبعة الاولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2013 .
2. العامري ، صالح مهدي حسن والغالبي ، طاهر محسن منصور ، " الادارة والاعمال " ، الطبعة الثالثة ، دار وائل للنشر ، الاردن ، 2011 .
3. الغالبي ، طاهر محسن منصور وأدریس ، وائل صبحي ، " الادارة الاستراتيجية : منظور منهجي متكامل " ، الطبعة الثالثة ، دار وائل للنشر ، الاردن ، 2009 .
4. جودة ، محفوظ أحمد ، " إدارة الموارد البشرية " ، الطبعة الاولى ، دار وائل للنشر ، الاردن ، 2010 .
5. ربيع ، محمد شحاته ، " علم النفس الصناعي والمهني " ، الطبعة الاولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الاردن ، 2010 .
6. طه ، فرج عبد القادر ، " علم النفس الصناعي والمهني " ، الطبعة السابعة ، دار المعارف ، مصر ، 1992 .
7. عبد الرحمن ، حسن محمد ، " علم النفس الصناعي " ، الطبعة الاولى ، مؤسسة رؤيه للطباعة والنشر والتوزيع ، مصر ، 2009 .

ثانياً : الرسائل العلمية :

1. المشرقي ، مجاهد يحيى صالح ، " استراتيجية ادارة الموارد البشرية وأثرها على اداء الموظفين في المنظمات الخدمية : دراسة ميدانية على المصارف الاسلامية في الجمهورية اليمنية ، أطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال " ، جامعة دمشق ، 2010 .
2. الشمرى ، كريم عبد ساجر ، " وعي الذات وعلاقتها بالتوافق المهني " ، رسالة ماجستير في علم النفس ، جامعة بغداد ، كلية الآداب ، 2000 .
3. العامري ، فريدة بحر الدين ، " التوافق المهني لدى الاستاذ الجامعي اليمني وعلاقتها بسماته الشخصية " ، أطروحة دكتوراه في علم النفس التربوي (شخصية وصحة نفسية) ، جامعة بغداد ، كلية التربية – ابن رشد ، 2002 .
4. فحجان ، سامي خليل ، " التوافق المهني والمسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بمرونة الانا لدى معلمي التربية الخاصة " ، رسالة ماجستير في علم النفس ، الجامعة الاسلامية بغزة ، كلية التربية ، 2010 .
5. عبيد ، سالم حميد ، " أثر العلاج الواعي وتوكيد الذات في تنمية التوافق المهني لدى المرشدين التربويين " ، أطروحة دكتوراه فلسفة في التربية (الارشاد النفسي والتوجيه التربوي) ، جامعة بغداد / كلية التربية – ابن رشد ، 2011 .

ثالثاً : الدوريات العلمية :

1. البدران ، عبد الاله جميل وطن ، " نحو امكانية استعمال مدخل القياس المتوازن للاداء في تقييم الاداء الاستراتيجي للجامعات العراقية " ، مجلة القادسية ، جامعة القادسية ، كلية الادارة والاقتصاد ، المجلد (9) ، العدد (3) ، 2007 .
2. الداوي ، الشيخ ، " تحليل الاسس النظرية لمفهوم الاداء " ، مجلة الباحث ، جامعة الجزائر ، العدد (7) ، 2010 .
3. الاسدي ، غالب محمد رشيد وشريدة ، جبار فريج ، " التوافق المهني لمدرسي الثانوية وعلاقته بمتغيري المرتبة والخبرة " ، مجلة البحوث التربوية والنفسية ن جامعة بغداد / مركز البحوث التربوية والنفسية ، العدد (19) ، 2008 .
4. بدري ، سحر محمد ، " أثر الالتزام التنظيمي على العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنه التنظيمية " ، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة ، مصر ، العدد (17) ، 2010 .

المراجع الاجنبية :

اولاً : الكتب

1. Daft , Richard L. & marci , Dorothy , " Management the new workplace" , 7th ed , south – western , 2008 .
2. Daft , Richard L . , " under standanding the Theory and Design of organization , prenter , china , translation & printing service , 2007 .
3. David , fred R . " strategic management : concept and cases " , Global Edition , pearson Ed , Inc , 2011 .
4. Dess , Gregory G . , Lumpkin , G.T . & Eisnev , Alan B . " strategic management : creating competitive advantage " , 3th ed , MC Graw –Hill , 2007 .
5. Dessler , Gary , " Haman Resource management " , 12th ed , pearspn Education, Inc , 2011 .

6. Jones , Gareth R . & Georg , Jennifer M , “ understanding and managing organizational Behavior “ , 5th ed , pearson prentice Hall , 2008 .
7. Mello , Jeffrey A . , “ strategic management of Human Resource “ , 3th ed , south – western , 2011 .
8. Leung , Alvin S. , “ International of career Guidance “ , 2008.
9. Luthans , fred , “ organizational Behavior “ , 11th ed , MC Graw – Hill , 2008 .
10. MC shan , steven L . & Glinow , mary Anvon , “organizational Behavior , 4th ed , MC Graw – Hill , 2007.
11. Robbins , Stephen p. & coulter , mary , “ management “ , 9th ed k pearson prentice Hall , 2007 .
12. Wheelen , Thomas L. & Hunger , David , “ concept in strategic management and Business policy “ , 12th ed , pearson Education , 2010 .

ثانياً : الدوريات :

1. Abdul wahat , Nor Wahiza , “ AQualitilive and Quantitive Assesment of person – Job fit perception and work , adjustment of new Academic The Journal of Human Resource and Adult Learning , VOL , 4 , NO.2 , 2008 .
2. Ducheve , Z , “ professional Adiustment in carrier Development of the Teacher “ , Trakia Journal of sciences , VOL . 3 . NO 8 , 2005 .
3. Iveta , Gabcanova , “ Haman Resource key performance Indicators “ , Journal of competitiveness , VOL , 4 , No 1 , pp – 117-128 , 2012 .
4. Karathanos , Demetrius & Karathanos , patrica , Journal of Education for Busines , /April / 2005 .
5. Snapka , peter & copikova , Andera , “ Balanced scorecard and compensation “ , VOL , 16 , 2011 .
6. Walker , Garrett & MacDonald , “ Designing and implementing an HR scorecard , Haman Resource, John wiley & sons , VOL . 40 , No . 4 , pp-365-377.

ثالثاً : شبكة المعلومات العالمية

1. Jeong , yun – kyeong , “ the Relation ship between Adjustment and organizational of vocational teacher in vocational High school , www.space-sns-as-kr/pdf .
2. Mahoney , Denis , “ The HR scored , 2004 www.development1st.com
3. Winter , David , “ Theory of work adjustment www.careersintheory-fileswordpress.com .

بسم الله الرحمن الرحيم
الجامعة المستنصرية
كلية الادارة والاقتصاد
قسم ادارة الاعمال
استمارة استبانة

الاستاذ الفاضل الكريم

نضع بين ايديكم الاستبانة المرفقة والخاصة بمتطلبات انجاز البحث الموسوم (التوافق المهني وأثره في الاداء الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية : دراسة تحليلية لاراء عينة من التدريسيين في الجامعة المستنصرية / كلية الادارة والاقتصاد) وانطلاقاً من الثقة لما تتمتعون به من خبرات علمية وعملية في مجال عملكم نرجو تفضلكم بالاستجابة الدقيقة والواضحة عن جميع فقرات الاستبانة والتي تحتوي كل فقرة خمس خيارات لانتقاء خيار واحد من هذه الاختيارات من خلال وضع إشارة (√) في المكان المناسب لأجابتك على أمل الخروج بنتائج وتوصيات تتسم بالواقعية بفضل ما ستقدمونه من اجابات على اساس ما تروونه مناسباً . كما نود أن نؤكد بأن الاستبانة ستستخدم لاغراض البحث العلمي حصراً وتتسم المعلومات بالكتمان . مع فائق الاحترام والتقدير لتعاونكم

المشرف
أ.د. صباح محمد موسى

الباحثة
م.م. سحر أحمد كرجي

الجزء الاول

المعلومات الشخصية

1. الجنس : ذكر
 2. المؤهل العلمي : ماجستير
 3. اللقب العلمي : مدرس مساعد
 4. العمر : 30-25
 5. مدة الخدمة : 10-5
 6. عدد الدورات التخصصية في مجال العمل التدريسي : لا توجد
- أستاذ مساعد 40-35 35-30 30-25
- أستاذ 45-40 40-35 35-30
- 50 فأكثر 25 فأكثر
- دكتوراه مدرس 20-15 15-10
- أستاذ مساعد 45-40 40-35 35-30
- أستاذ 50 فأكثر 25 فأكثر
- لا توجد واحد أثنان ثلاثة أربع فأكثر

الجزء الثاني :

- التوافق المهني : العملية المستمرة التي يقوم بها العامل لتحقيق التلائم بينه وبين البيئة المهنية .
1. الرضا الوظيفي : دالة للتطابق بين حاجات الفرد العامل ونظام عنصر التعزيز في الوظيفة .

ت	الفقرات	أبعاد المقياس			
		لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق بشدة
1.	تبدل إدارة المنظمة الجهود لجعل بيئة العمل مريحة الى أبعد الحدود .				
2.	يمكن جميع العاملين التعامل على نحو ايجابي مع قضايا العمل ومستجداته .				
3.	يقدم التصميم المكتبي لموقع عمل العاملين الراحة النفسية والبدنية				
4.	تنسجم ساعات العمل الفعلية مع قدرات العاملين وقابلياتهم .				
5.	تعتمد المنظمة اجور عادلة جدا .				
6.	يمنح العاملون الحوافز التي تتناسب مع طبيعة انجازتهم .				
7.	يتناسب نظام التعويضات في المنظمة مع مؤهلات العاملين وخبراتهم المتراكمة .				
8.	تنسجم معارف وخبرات وقدرات العامل مع واجبات ومسؤوليات الوظيفية .				
9.	يشعر العاملون بإمكانية الوصول الى مستوى الاشباع في تحقيقهم للطموح المهني .				
10.	تحرص إدارة المنظمة على توفير توسع وتطوير ذاتي لجميع العاملين فيها .				
11.	يشعر العاملون بان وظائفهم توصح مدركتهم وتحتوي على مستوى كامن من حب الاستطلاع .				
12.	تهيئ مهنة العامل نموا متزايدا في فرص التطور واكتساب المعرفة				
13.	تتفق ميول العاملين في المنظمة بشأن ضرورة النجاح في العمل .				
14.	يرتبط العاملون مع رئيسهم في العمل بعلاقات تفاهم وتقدير واحترام .				
15.	يتبادل زملاء العمل مشاعر الاحترام والتقدير والتنافس الشريف في مجال العمل .				

2. الارضاء : دالة للتطابق بين قدرات الفرد العامل ومتطلبات القدرة الخاصة بالوظيفة .

ت	الفقرات	أبعاد المقياس			
		لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق بشدة
1.	يتجه معدل اداء العاملين نحو زيادة في حالة شعورهم بالسعادة والسرور عند تكليفهم بالمهام .				
2.	يستغل العامل جميع الموارد المتاحة من أجل تحقيق أهداف المنظمة .				
3.	يتفقد العاملون احوال زميلهم المتغيب عن العمل ويتقصون شؤونته واسباب تغيبه .				
4.	يحظى العامل الناجح باهتمام عالي وتقدير واضح من زملائه في العمل .				
5.	يتبنى المديرون في المنظمة مبدأ (أن الفرد العامل هو انسان وليس آلة) .				
6.	تتطلع إدارة المنظمة الى العاملين على أساس انهم شركاء في العمل .				
7.	تقدم إدارة المنظمة الدعم والاسناد لمن يحتاجه من العاملين لتحقيق اداء عال ومتفوق .				
8.	يؤدي تغيب العاملين الى حدوث اختلافات بين المستويات الادارية المختلفة				
9.	تستخدم إدارة المنظمة اسلوب الوقاية من الحوادث والاصابات بدلاً من المعالجة الانية .				
10.	تحرص إدارة المنظمة على تحقيق الاسجام بين قدرات ومهارات العاملين ومتطلبات اداء الوظيفة .				

ثالثاً : الاداء الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية : النتيجة النهائية للنشاط التي يتوقع أن تقابل الاهداف الموضوعية .

1. المنظور المالي : يعتمد على دراسة القيمة المالية المضافة التي أضافتها إدارة الموارد البشرية .

ت	الفقرات	أبعاد المقياس			
		لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق بشدة

1.	تعتمد المنظمة معايير كفاءة في أستقطابها للعاملين ذوي المواهب العالية .				
2.	تأخذ المنظمة التكلفة في نظر الاعتبار عند تبنيها الاستقطاب الخارجي .				
3.	يساهم الاستقطاب الخارجي للموارد البشرية الكفوءة في تقليل نفقات التدريب والتأهيل .				
4.	تحرص إدارة المنظمة على أعداد وتنفيذ برامج تدريب كفاءة لتحسين أداء العاملين .				
5.	تتضمن برامج تدريب العاملين في المنظمة التدريب على سياسات التمكين .				
6.	تحقق إدارة التعويضات في المنظمة الشعور بالعدالة بين العاملين.				
7.	تسهم برامج التوجيه في تقليل كلف العاملين في بداية حياتهم العملية .				
8.	تهدف برامج التوجيه في المنظمة الى تخفيض معدل دوران العمل .				

2. منظور الزبون : يتضمن مقاييس عن صورة إدارة الموارد البشرية في أذهان العاملين في المنظمة .

ت	الفقرات	أبعاد المقياس			
		لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق بشدة
1.	تتاح للعامل فرصة المشاركة في وضع الاهداف .				
2.	تسعى المنظمة الى مشاركة عاملها في حل المشكلات واتخاذ القرارات .				
3.	تشجع المنظمة على البقاء في العمل .				
4.	تسعى المنظمة من خلال برامج حوافزها الى عدم تشجيع العاملين الانتقال الى منظمات أخرى .				
5.	تخطط ادارة المنظمة للحصول على الامكانيات العلمية المطلوبة .				
6.	تخطط المنظمة لبناء الميزة في اختيار الموارد البشرية التي تمتلك قدرات متخصصة .				

3. منظور التليم والنمو : يستخدم لمعرفة مدى تحقيق إدارة الموارد البشرية لاهدافها الرئيسية المتعلقة بتوفير موارد بشرية مؤهلة .

ت	الفقرات	أبعاد المقياس			
		لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق بشدة
1.	تعمل برامج التدريب على اكساب العاملين المعرفة النظرية والتطبيقية .				
2.	تتعامل المنظمة مع التقنيات الحديثة في التعلم والتدريب .				
3.	تطبق المنظمة سياسة التعلم المستمر .				
4.	تشجع القيادة الادارية العاملين على تقديم الافكار الجديدة لحل مشكلات العمل .				
5.	تعطي القيادة الادارية الفرصة للعاملين للمساهمة في تطوير آليات العمل .				
6.	تطور المنظمة مهارات العاملين فيها باستمرار .				
7.	تشجع المنظمة على أن يكون جميع العاملين مندفعين ذاتياً في إنجاز أعمالهم .				
8.	تمتلك المنظمة نظام تحفيز يدفع العاملين للأبداع في العمل .				
9.	تسهم حوافز العمل في حث الأفراد على تحسين أدائهم في المنظمة .				

4. منظور العمليات الداخلية : يشير نجاح إدارة الموارد البشرية في التميز في العمليات التشغيلية .

ت	الفقرات	أبعاد المقياس			
		لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق بشدة
1.	يحصل العاملون على عوائدهم المادية والمعنوية بشكل عادل .				
2.	يرتكز نظام الترقيات في وظائف المنظمة على الجدارة في إنجاز العمل .				
3.	يقدم العاملون مقترحاتهم بإنجاز المهام بشكل سلس وشفاف .				
4.	يتم اعتماد نظام تحليل الوظائف بوصفه معياراً لتحديد الأجر (قيمة الراتب)				
5.	تشجع قوانين التقاعد الحصول على الامتيازات المطلوبة .				
6.	يحظى العاملون في المنظمة بالرعاية الكاملة في مجال الرعاية الصحية .				
7.	تهتم المنظمة بالبرامج الوقائية التي تسهم بسلامة العاملين .				
8.	تهتم المنظمة بسرعة التجاوب مع الاستفسارات المقدمة من قبل العاملين فيها .				

