

أثر رأس المال النفسي الإيجابي في الأداء الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية دراسة تحليلية لإراء عينة من التدريسيين في الجامعة المستنصرية / كلية الهندسة

م.م. سحر أحمد كرجي **

أ.د. صباح محمد موسى *

المستخلص :

يتناول هذا البحث أثر رأس المال النفسي الإيجابي في الأداء الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية ومن أجل تحقيق ذلك تم اعتماد أبعاد رأس المال النفسي الإيجابي (الكفاءة الذاتية ، التفاؤل ، الأمل ، المرونة) ، وتم التعبير عن الاداء الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية بـ (المنظور المالي ، منظور الزبون ، منظور التعلم والنمو ، منظور العمليات الداخلية) ، وقد طرح البحث جملة من التساؤلات جسدت مشكلته أهمها :

- ماهي المرتكزات الفكرية لموضوعات البحث ومتغيراته .
- كيف يمكن توظيف رأس المال النفسي الإيجابي في الاداء الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية ، وتحديد العلاقة والتأثير بينهما .

وأجرى البحث في الجامعة المستنصرية / كلية الهندسة ، إذ تم الحصول على المعلومات اللازمة من خلال استبانته أعدت لهذا الغرض ، حيث جرى استطلاع آراء (70) من أفراد عينة البحث من تدريسي الكلية المذكورة بنسبة (15%) من المجموع الكلي البالغ (464) .

وتم الاستعانة بمجموعة من ادوات التحليل الأحصائي من أجل تحقيق أهداف البحث واختيار فرضياته والتحقق من مستوى أنموذجه .

- الاساليب الوصفية (الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، الأهمية النسبية) لتحديد مستوى استجابة أفراد العينة لمتغيرات البحث ، مستوى تشتت الآجابة عن أوساطها الحسابية ، أهمية المتغير في التطبيق .
- معامل ارتباط الرتب لـ (Spearman) لاختيار فرضيات العلاقة بين متغيرات البحث .
- معامل الانحدار الخطي البسيط لاختيار فرضيات التأثير للمتغير المستقل في المتغير المعتمد .

وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات يأتي في مقدمتها هناك تأثير لرأس المال النفسي الإيجابي في الاداء الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية .

وأختتم البحث بمجموعة من التوصيات المتعلقة بمتغيراته .

Abstract :-

This research addresses the impact of the positive psychological capital on strategic performance of management of human resources . In order to achieve this it was adopted the indicators of positive psychological capital hop , Resilience (self-Efficacy , optimism .

It was expressed the strategic performance of management of human resources 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 اطروحة دكتوراة

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

The research was conducted at the Mustansiriyah University , College of Engineering , as it has been to obtain the necessary information through a questionnaire prepared for this purpose , where it was polled (70) members of the research sample of professors of mentioned college , by (15) of the total of (464).

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 form their computational , 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 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 positive psychological capital on strategic performance of management of human resources .

The research with a set of recommendations relating their variables.

المقدمة :-

يفترن وجود المنظمات وأستمرارها بتحقيق أهدافها ، وأن تحقيق هذه الأهداف مقرون بوجود موارد بشرية تتمتع بحالة نفسية ايجابية لكونها الدعامة الرئيسية لنجاح المنظمات من خلال العمل الذي تؤديه بما تمتلكه من قدرات وقابليات ، الامر الذي يستلزم من إدارة المنظمة توجية أهتمام أستثنائي ومتابعة دقيقة للحالة النفسية وتهينة كافة المستلزمات الكفيلة التي تجعل الفرد العامل متوافقاً مع نفسه من خلال تعزيز نقاط القوة الايجابية والتأكيد على بناءها وتطويرها وصولاً الى ما يسمى بالسواء (الخصية السوية المتوافقة) أو الصحة النفسية إذ أصبح تركيز الدراسات النفسية على مكامن القوة في نفسية الفرد وبهدف التغلب على الضغوط التي تؤدي الى اضطرابات بالصحة النفسية ، إذ أن الموارد البشرية التي تعاني من سوء الصحة النفسية هي أدنى مستوى في الأداء من أقرانهم الذين لا يعانون ذلك ، والذي يمكن أن يعد عائق بوجه كفاءة وفاعلية الأداء .

المبحث الاول منهجية البحث

1. مشكلة البحث :

تعد الموارد البشرية من أهم موارد المنظمة ومصدراً لقدراتها التنافسية ، والتي يعول عليها في تحقيق أهدافها البعيدة الأمد ، الأمر الذي يفرض على إدارتها دعم وتنمية العناصر الايجابية في شخصية الفرد العامل من خلال أستثمار القدرات والامكانيات الايجابية التي يمتلكها ، والذي يكون بمثابة المعيار العام للصحة النفسية .

وتأسيساً على سيق أطر مشكلة البحث بالتساؤل الآتي :
كيف يمكن توظيف رأس المال النفسي الايجابي في تحقيق الاداء الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية ، وتحديد العلاقة والتأثير بينهما .

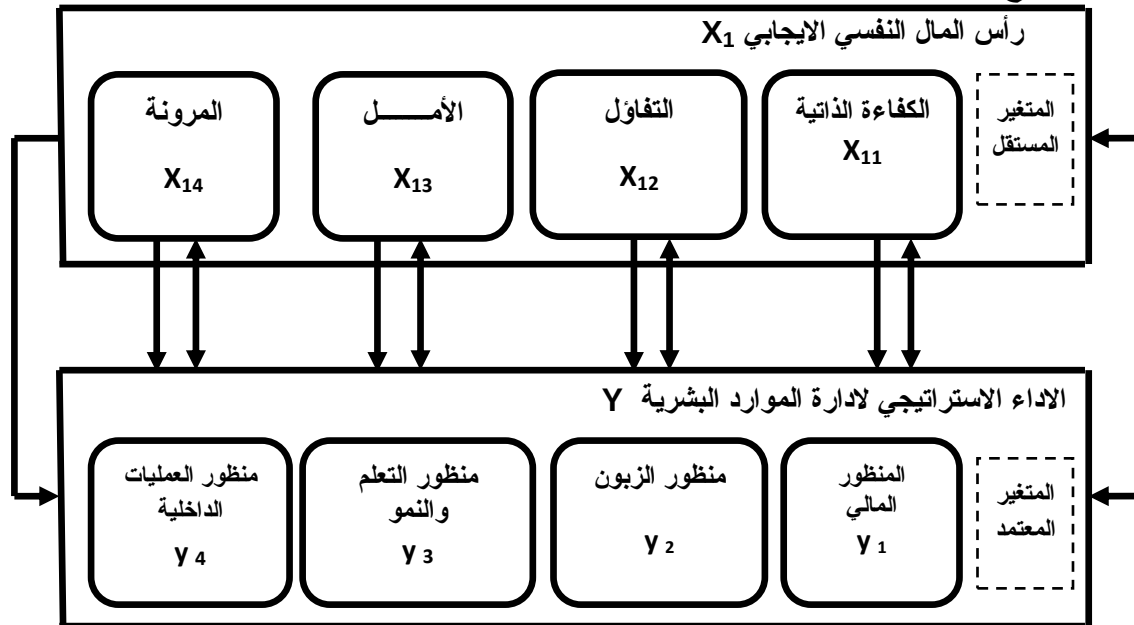
2. أهمية البحث :

يستمد البحث أهميته من المتغيرات التي يحاول أن يلقي الضوء عليها ، لما لها من أهمية كبيرة في حياة الفرد والمنظمة ، من حيث مساعدة المنظمة بالتعرف والبحث عن القدرات والامكانيات الايجابية ، وعلى مختلف المستويات الذهنية والمعرفية والسلوكية ، ومعرفة كيفية توظيفها وتنميتها للارتقاء بمستويات الاداء لتحقيق أهدافها الطويلة الامد .

3. أهداف البحث :

- في ضوء مشكلة البحث وأهميته فإن الهدف الرئيس للبحث يتمثل بتعريف أثر رأس المال النفسي الايجابي في الاداء الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية كما يرمي البحث الى تحقيق الاهداف التالية :
- أبرز معنى ومفهوم رأس المال النفسي الايجابي ، والاداء الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية .
 - تقييم كل من المتغيرات الفرعية لرأس المال النفسي الايجابي (الكفاءة الذاتية ، التفاؤل ، الأمل ، المرونة) ، والاداء الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية (المنظور المالي ، منظور الزبون ، منظور التعلم والنمو ، منظور العمليات الداخلية) في ضوء استجابة افراد عينة البحث من التدريسيين على فقرات الاستبانة ، والذي يعكس واقع المتغيرات أعلاه في الكلية عينة البحث .
 - تحديد الارتباط وتحليل تأثير العلاقة بين رأس المال النفسي الايجابي في الاداء الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية .
 - وضع اساس نظري وتطبيقي للدراسات المستقبلية حول تأثير رأس المال النفسي الايجابي في الاداء الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية .

4. أنموذج البحث :



شكل (1)
أنموذج البحث الافتراضي

المصدر: من أعداد الباحثين

5. فرضيات البحث :

يسعى الباحثين وفق أنموذج البحث الى اختيار الفرضيات الاتية :

الفرضية الرئيسية الاولى :

توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة أحصائية بين رأس المال النفسي الايجابي والاداء الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية ، وتتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الاتية :

الفرضية الفرعية الاولى :- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة أحصائية بين الكفاءة الذاتية والاداء الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية .

الفرضية الفرعية الثانية :- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة أحصائية بين التفاؤل والاداء الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية .

الفرضية الفرعية الثالثة :- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة أحصائية بين الأمل والاداء الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية .

الفرضية الفرعية الرابعة :- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة أحصائية بين المرونة والاداء الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية .

الفرضية الرئيسية الثانية :

(يوجد تأثير معنوي ذا دلالة أحصائية لرأس المال النفسي الايجابي في الاداء الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية) وتتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية :-

الفرضية الفرعية الاولى :- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة أحصائية للكفاءة الذاتية في الاداء الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية .

الفرضية الفرعية الثانية :- يوجد تأثير معنوي ذا دلالة أحصائية للتفاؤل في الاداء الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية .

الفرضية الفرعية الثالثة :- يوجد تأثير معنوي ذا دلالة أحصائية للأمل في الاداء الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية .

الفرضية الفرعية الرابعة :- يوجد تأثير معنوي ذا دلالة أحصائية للمرونة في الاداء الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية .

6. مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

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

أ. الجانب النظري :-

أستعانت الباحثين 2 في تغطية هذا الجانب من البحث بما هو متوافر من المصادر العربية والاجنبية التي تناولت موضوع البحث من كتب ودوريات وأطاريح ورسائل جامعية فضلاً عن الاستعانة بشبكة المعلومات العالمية ، والمكتبة الافتراضية العراقية .

ب. الجانب العملي :-

تم اعتماد الاستبانة (ملحق 1) كاداة رئيسه لجميع البيانات المطلوبة التي تضمنت قسمين " القسم الاول معلومات شخصية / القسم الثاني أسئلة الاستبانة ، وجرى قياس أبعاد المتغير المستقل (رأس المال النفسي الايجابي : الكفاءة الذاتية ، التفاؤل ، الامل ، المرونة) من خلال (35) فقرة ، وابعاد المتغير المعتمد (الاداء الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية : المنظور المالي ، منظور الزبون ، منظور التعلم والنمو ، منظور العمليات الداخلية) من خلال (32) فقرة ، وقد تم صياغة فقرات الاستبانة من قبل الباحثة اعتماداً على المصادر التي تناولت متغيرات البحث .

7. مجتمع وعينة البحث :

حدد مجتمع البحث في الجامعة المستنصرية / كلية الهندسة ، كما حددت عينة البحث بتدريسيي الكلية المذكورة ، وتم توزيع الاستبانات على افراد عينة البحث البالغ عددهم (70) تدريسي ، بنسبة (15%) من المجموع الكلي للتدريسيين لتلك الكلية البالغ عددهم (464) ، وكانت نسبة الاستجابة للاستبانة (100%) .

8. الوسائل الاحصائية المستخدمة

- الوسط الحسابي : لتحديد مستوى أستجابة أفراد العينة لمتغيرات البحث .
- الانحراف المعياري : لمعرفة مستوى تشتت الاجابة عن اوساطها الحسابية .
- الاهمية النسبية : تشير الى اهمية المتغير في التطبيق لدى أفراد العينة .
- معامل ارتباط الرتب لـ (Spearman) : لاختبار فرضيات العلاقة بين متغيرات البحث .
- معامل الانحدار الخطي البسيط : لاختبار فرضيات التأثير للمتغير المستقل في المتغير المعتمد .

9. وصف الكلية مجتمع البحث :

- كلية الهندسة
- سنة التأسيس 1985
- عدد التدريسيين (464)
- الاقسام العلمية :
- قسم الكهرباء
- قسم الميكانيك
- قسم الحاسبات
- قسم الطرق والنقل
- قسم المدني
- قسم البيئة
- قسم المواد

المبحث الثاني الاطار النظري للبحث

أولاً : رأس المال النفسي الايجابي Positive Psychological Capital

1. نشأة وتطور رأس المال النفسي الايجابي

لقد تطور مفهوم رأس المال النفسي في الإدارة عبر مراحل عديدة (نجم ، 2010 : 195) :
المرحلة الاولى :- تم استخدام علم النفس المرضي (Psychopathology) من أجل دراسة السلوك
الانساني في العمل ، للمساعدة في فهم الاختلال النفسي الذي يظهره العاملون في ظروف العمل الصعبة
والتي تتسم بالضعف والتوتر .

المرحلة الثانية :- تطور الاهتمام الى الجوانب الايجابية في السلوك التنظيمي للعاملين من اجل تحسين
كفاءة وفاعلية العاملين ، إذ تم تجاوز تحليل الحالات الذهنية والاختلال الوظيفي السلوكي الى الاهتمام
ببناء السلوك التنظيمي الاجتماعي فيما يعرف بعلم النفس الايجابي (Positive Psychology) .

المرحلة الثالثة :- طرح (Lutherans & youssef) مفهوم رأس المال النفسي الايجابي سواء
كبنية (Constract) فيما يشبه الرصيد الموجب في الخصائص الايجابية وتأثير عمليات المساهمة في
تحسين الاداء في العمل (كندفق أو عمليات) ، لهذا فقد اعتبره بمثابة المساهم الرئيسي في تحقيق
الميزة التنافسية في المنظمات .

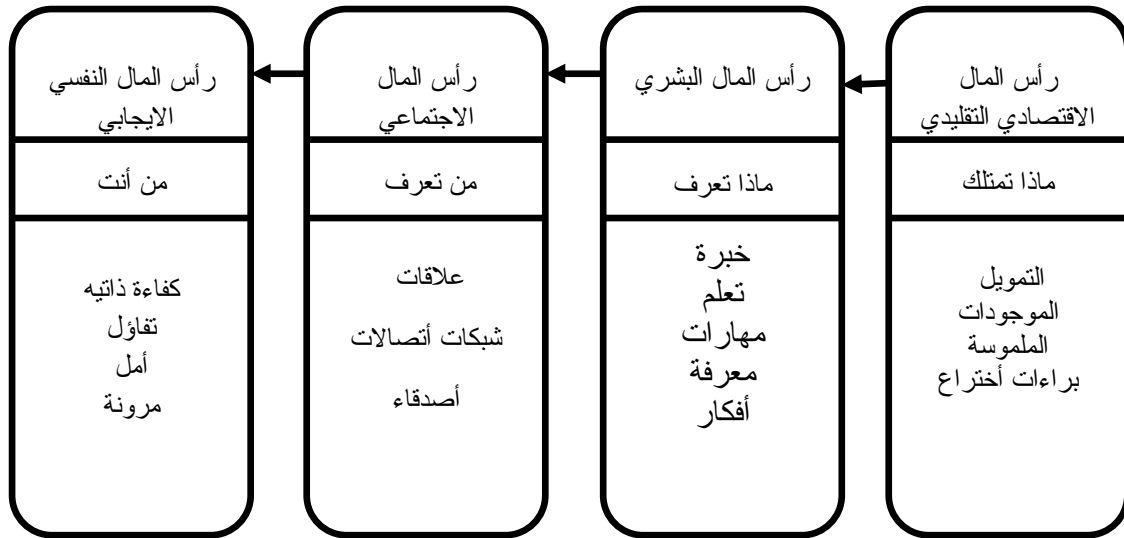
وترى الباحثة أن رأس المال النفسي الايجابي هو تطور مهم جاء في الوقت الحاضر ، والذي يمكن تعقب
جذوره كحركة تطورت من علم النفس الايجابي ، والتي ساعدت على زيادة أدراك المنظمات للأهمية النسبية
التي يمكن أن تكون لنقاط القوة والقدرات النفسية الايجابية في أداء الموارد البشرية ، إذ أصبح تركيز
الدراسات النفسية على مكان القوة في نفسية الفرد العامل بهدف التغلب على الضغوط التي تؤدي الى
اضطرابات بالصحة النفسية .

2. مفهوم رأس المال النفسي الايجابي

ينبثق رأس المال النفسي الايجابي من الاجابة عن السؤال (من أنت) لما تتضمنه تلك الاجابة من
مؤشرات حول الحالة الشخصية والنفسية للشخص المقصود ، والتي تقود الى تكوين صورة واضحة عما
يمتلكه من قدرات نفسية يتحدد بناء عليها الاجابة عن السؤال التالي (المعاني ، 2011 : 292) " ما إمكانية
أن يكون الشخص ناجحاً أم لا ؟ " .

ليمتد بالتوجه الى ما هو أبعد من رأس المال الاقتصادي (ماذا تمتلك) ورأس المال البشري (ماذا تعرف)
ورأس المال الاجتماعي (من تعرف) (Luthans , 2008 : 218) .

وبشكل أكثر تحديد يتعلق رأس المال النفسي الايجابي بالمعنى التطوري (من تصبح نفسك الافضل)
(Luthans , etal , 2010: 42) ، أي تطوير الذات الفعلية لتصبح الذات الممكنة
(Norman & Combs , 2006 : 388) لاكتساب ميزة تنافسية من خلال الاستثمار التطويري لـ
(من تكون أنت) و (ما يمكن أن تصبح) (Othman & Nasurdin , 2011 : 703) .
ويوضح الشكل (2) توسع رأس المال النفسي الايجابي لاكتساب الميزة التنافسية .



الشكل (2)

توسع رأس المال النفسي الايجابي من أجل الميزة التنافسية

Source : Enrick , Brook R . “ Begond Human and social capital : The important of positive psychological capital for Enter prencurial success “ , Academy of Enter prenuship , VOL . 10 NO -2 , P.16 .

ومن هذا المنطق يشير (Guo Juan & Jingzhou , 2008 : 318) الى الفارق بين رأس المال البشري ورأس المال النفسي على الوجه الاتي :

1. يسجل رأس المال البشري درجة من (الوضوح) وسهولة اليجاد والقياس والرقابة ، بينما يعد رأس المال النفسي ذو جانب (أحتمالي) أكثر ، وصعب المشاهدة نسبياً أو القياس أو التطور .
 2. يؤكد رأس المال النفسي الايجابي على القوة الفردية والحماسة بدلاً من التصحيح والتجربة والخطأ ، وهو يعكس مزايا وليس حالات ضعف ، وهو موسع الى حد معين ، ويشمل جميع علوم النفس والسلوكيات التي يمكن أن تولد نتائج ايجابية بالنسبة للعاملين والمنظمات .
- يعرف رأس المال النفسي الايجابي بشكل عام بأنه (الحالة النفسية الايجابية للفرد القابلة للتطوير) (Luthans , 2008 : 218) .

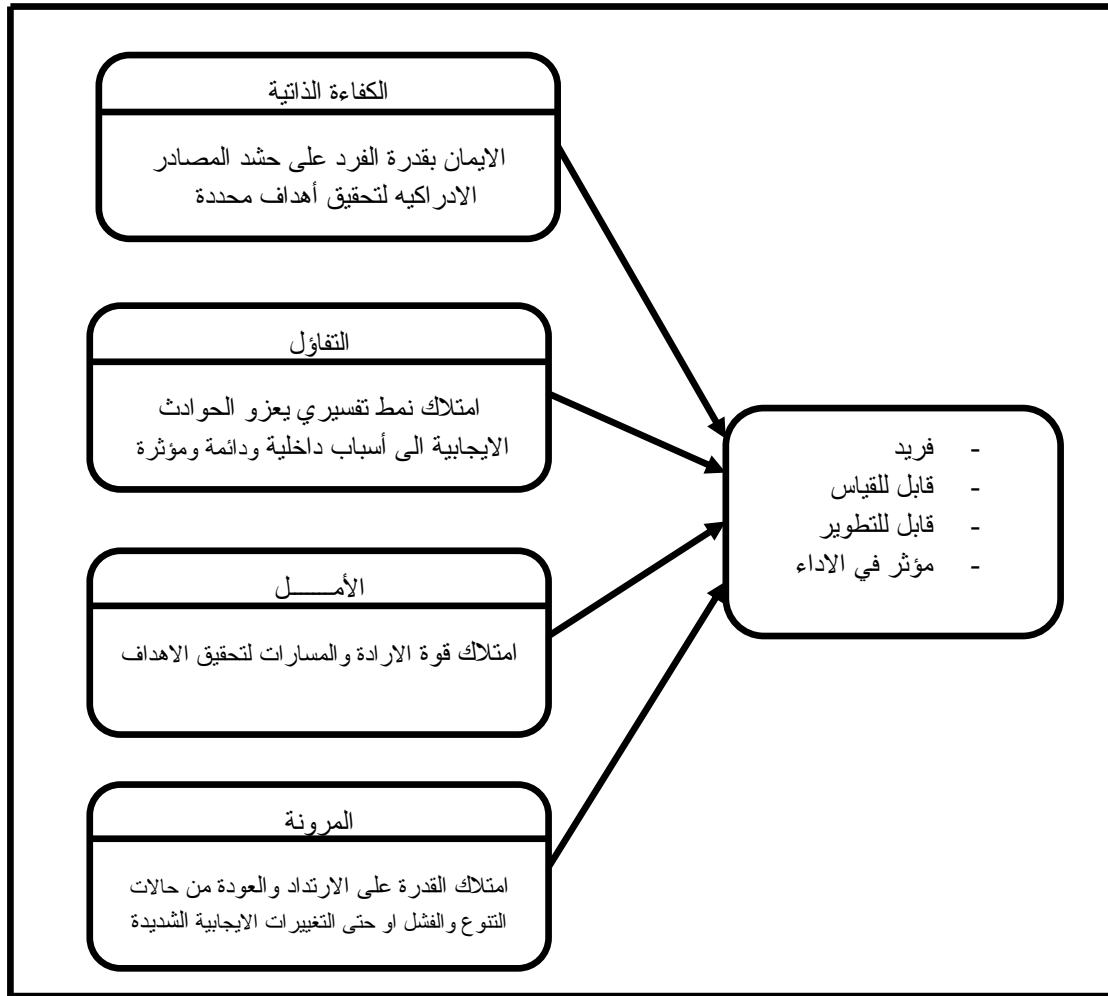
والتي تتميز بالاتي :- (Norman & Combs , 2006 : 382)

- امتلاك الثقة (الكفاءة الذاتية) للعمل بموجبها وتقديم الجهد الضروري للنجاح في المهام التي تثير التحدي .
 - تقديم سمة ايجابية (التفاؤل) بشأن النجاح الان او في المستقبل .
 - التوجه نحو الاهداف وعند الضرورة إعادة توجيه المسارات نحو الاهداف (الأمل) من أجل تحقيق النجاح.
 - عند مواجهة المشاكل أو المحن فأن البقاء والعودة وحتى ما هو أبعد من ذلك (المرونة) لتحقيق النجاح . وعند جمع هذه القدرات النفسية الايجابية (الكفاءة الذاتية ، التفاؤل ، الأمل ، المرونة) مع بعضها سوف تمثل ما يدعى برأس المال النفسي الايجابي (Peterson & Spiker , 2005 : 155) .
- يتنبأ بالاداء والرضا أفضل مما يفعله كل عامل على حده .

وللدخول في هذا التصور عن رأس المال النفسي الايجابي يؤكد (Page & Donohue, 2004: 4)

على انه :-

1. فريد
 2. قابل للقياس
 3. قابل للتطوير
 4. مؤثر في الاداء
- والشكل (3) يوضح ذلك



الشكل (3)

رأس المال النفسي الايجابي

Source : page , Liam F. & Donohue , Ross “ positive psychological capital : Apreliminary Exploration of the construct , monash university , Business and Economic working paper 51/04 , 2004 :4

وتأسيساً على ما تقدم ترى الباحثة أن رأس المال النفسي الايجابي يمثل أنماجية الفرد العامل النفسية اعتماداً على ما موجود لديه من رصيد موجب في خصائصه النفسية الايجابية القابلة للتطور بالتدريب والممارسة المقصودة لتحسين الاداء الفردي والمنظمي .

3. أهمية رأس المال النفسي الايجابي

تبرز أهمية رأس المال النفسي الايجابي من حيث تركيز هذا المدخل الجديد على القدرات النفسية ونقاط قوة الموارد البشرية الموجهة على نحو ايجابي لتحسين الاداء الفردي والمنظمي وتحقيق النجاح التنظيمي (Cetin , 2011 : 373) .

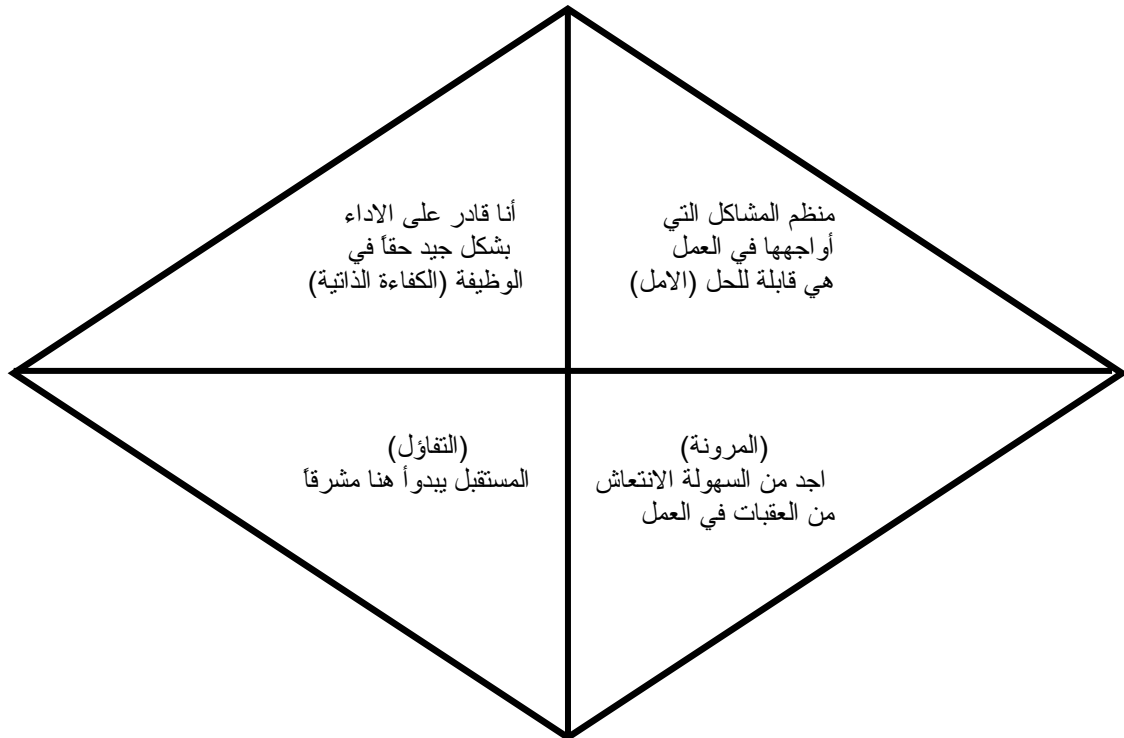
ويمكن في هذا المجال أن تشير النتائج المحتملة لرأس المال النفسي الايجابي على الوجه الاتي (نجم ، 2009 : 19) :-

1. بالنسبة للمنظمة : تحسين علاقات العمل ، تحمل المسؤولية في العمل ، تحسين الاداء الاداري ، قبول مبادرات الافراد الابتكارية والجديدة ، تحسين سلوك المنظمة في مجال المسؤولية الاجتماعية واخلاقيات الاعمال ، ومواطنه المنظمة ، علاقات افضل مع اصحاب المصالح ، ومصدر للميزة التنافسية غير قابل للتقليد.
 2. بالنسبة للفرد العامل : الرضا عن العمل ، الاستقرار في العمل ، المبادرة في العمل ، الروح المعنوية العالية ، عدم الغياب ، التفاؤل ، الانفتاح الايجابي للعمل الجماعي .
- يتضح مما تقدم أن أهمية رأس المال النفسي الايجابي تنطلق من حيث كونه قوة يجب الاحتفاظ بها وادارتها في مجال تعزيز وتطوير الاداء على المستوى الفردي والمنظمي .

4. أبعاد رأس المال النفسي الايجابي

أجمع العديد من الباحثين في حقل السلوك التنظيمي الايجابي على تضمين رأس المال النفسي الايجابي أربعة تركيبات ايجابية يعرضها الشكل (4) تجسد ميول الفرد العامل لان يكون محفزاً تجاه انجاز الهدف ، وأدراك المسار لتحقيقه ، والايمان بالنجاح في الوصول اليه ، والتعافي من العقبات التي تظهر في طريق تحقيقه ، وهي على الوجه الاتي :-

Self – Efficacy	- الكفاءة الذاتية
Optimism	- التفاؤل
Hope	- الأمل
Resilience	- المرونة



الشكل (4)

أبعاد رأس المال النفسي الايجابي

Source : cordery , John “ Accentuating the positive : Building Hope , optimism , confidence and Resilience in organization “ , www.aimwa.com

وعلى الرغم من الاختلاف بين مكونات رأس المال النفسي الايجابي الا أن هناك جانبان أساسيان تشترك به هذه المكونات :- (Hmieleski & carr , 2008 :4)

1. يمكن أن تتطور من خلال التدريب والممارسة المقصودة .
 2. مرتبطة طردياً مع الاداء .
- وبين الجدول (1) التمييز بين مكونات رأس المال النفسي الايجابي على وفق التوجهات الزمنية ومدى أسهام كل مكون .

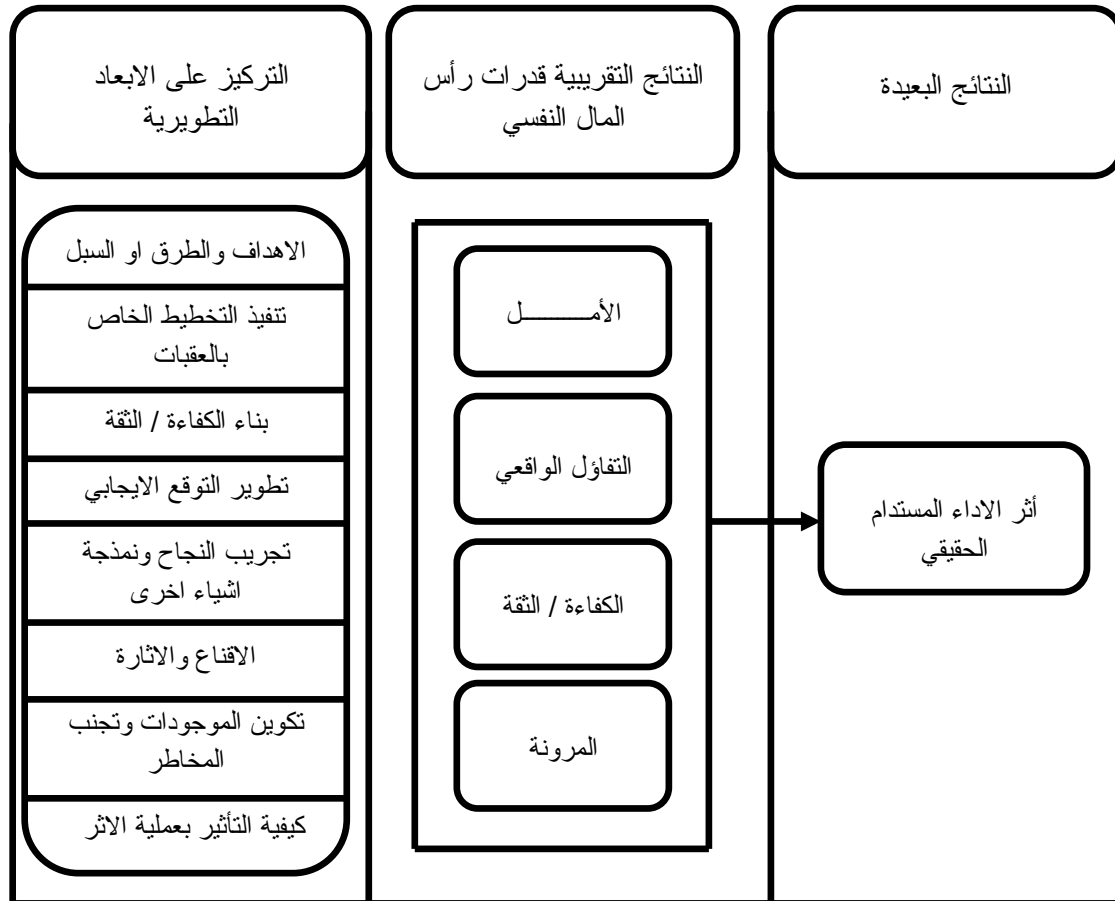
الجدول (1)

التمييز بين مكونات رأس المال النفسي الايجابي

المكون	التوجه الزمني	الاسهام
الكفاءة الذاتية	التركيز على الحاضر ومن ثم من الحاضر الى المستقبل	الافتتاح على التحديات وتكثيف الجهود في السعي نحو تحقيق الاهداف
التفاؤل	التركيز على المستقبل	وضع حواجز بين التأثير السلبي للحوادث غير المرغوبة والتوقعات المستقبلية ذات المسحة الايجابية وتحسين التأثير الايجابي للحوادث المرغوبة
الأمل	التركيز على المستقبل	تقديم الاهداف والرغبة على إنجازها والتخطيط من أجل إنجازها
المرونة	التركيز على الماضي ، ومن ثم على الحاضر	تقديم التحسن من الحوادث غير المرغوبة في الماضي او الحاضر وتجاوز الوضع الراهن

Source : page , Liam F. & Donohue , Ross “ positive psychological capital : Apreliminary Exploration of the construct , monash university Business and Economic , working paper , 50/04 : 6

ويعرف نموذج رأس المال النفسي الإيجابي مكوناته الأربعة على الوجه الآتي :-
 الكفاءة الذاتية :- إيمان المروءوس وثقته بشأن قدراته على تعبئة الحافز والموارد المعرفية ومسارات الأحداث المطلوبة لتنفيذ مهمة ضمن سياق محدد . (Lathans , 2008 : 201)
 التفاؤل :- نمط تفسيري يعزى الأحداث الإيجابية إلى أسباب داخلية مستمرة ومؤثرة ، والأحداث السلبية إلى أسباب خارجية ومؤقتة وذات صلة بالمواقف . (M G . shanawz & Jafri , 2009:79)
 الأمل :- حالة امتلاك قوة الإرادة والمسار لتحقيق أهداف الفرد . (Page & Donohue , 2004 :4)
 المرونة :- امتلاك الفرد العامل القدرة أو الطاقة النفسية الإيجابية للعودة إلى الحالة الطبيعية بعد حصول حالة مضادة أو فشل أو حتى تغييرات إيجابية ولكنها شديدة مثل المسؤولية المتزايدة .
 (Donohue . 2004 : 5)
 وكطريقة نظامية للتدخل برأس المال النفسي الإيجابي من خلال تقديم التدريب يعرض الشكل (5) ذلك التدخل .



الشكل (5)

التدخل برأس المال النفسي الإيجابي

Source : Luthans , Fred , Avery , James B . , Avolio , Bruce J . & Peterson , Suzanne J .
 “ The Development and Resulting per formance Impact of positive psychological capital “ , Human Resource Development Quarterly , VOL . 21 , NO 1 , 2010 , p50 .

ثانياً : الاداء الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية

1. مفهوم الاداء الاستراتيجي

يشير مفهوم الاداء في عمومه الى ذلك الفعل الذي يقود الى انجاز الاعمال كما يجب أن تنجز ، والذي يتصف بالشمولية والاستمرار ، ومن ثم فهو بهذا المعنى يعتبر المحدد لنجاح المنظمة وبقائها في اسواقها المستهدفة ، كما يعكس الوقت نفسه مدى قدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها وفشلها في تحقيق التأقلم المطلوب .

وتجدر الإشارة بداية الى أن الاشتقاق اللغوي لمصطلح الاداء مستمد من الكلمة الانجليزية (To Perform) ، وقد اشتقت هذه الكلمة من اللغة اللاتينية (Performer) ، والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل (الداوي ، 2010 : 217) .

ويعد الاداء من المفاهيم التي نالت النصيب الاوفر من الاهتمام والتحليل في البحوث والدراسات الادارية بشكل عام والمواضيع المتعلقة بإدارة الموارد البشرية على وجه الخصوص ، وذلك نظراً لأهمية الموضوع على مستوى الفرد والمنظمة من جهة ، وتداخله مع العلوم والاتجاهات الفكرية المختلفة من جهة أخرى ، حيث يعد الاداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود الموارد البشرية الاستراتيجية كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المنظمة (المشرقي ، 2010 : 143-144) .

ويختلف الباحثون في تقديم تعريف موحد للاداء الاستراتيجي الا أن هناك اتفاق ضمني للتعبير عنه بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها .

يعرف (David , 2001 : 308) الاداء الاستراتيجي بنتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعية .

ويرى (Daft , 2007 : 520) أن الاداء الاستراتيجي هو قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استعمال الموارد المتاحة بطريقة كفوة وفاعلة .

أما (Wheelen & Huuger , 2010 : 379) فيعرف الاداء الاستراتيجي بالنتيجة النهائية لنشاط المنظمة ، وهو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية لتحقيق أهدافها .

2. قياس الاداء :

أعتبر الربح لمدة طويلة الهدف الاساسي الذي تسعى المنظمة الى تحقيقه من منطلق أن المنظمة تعبر عن أدائها من خلال الارباح التي تحققها ، ووفقاً لهذه النظرة كان أداء المنظمة يقاس من خلال النتائج المالية والمحاسبية التي حققتها ، غير أن التطورات الحاصلة دفعت الى البحث عن أدوات جديدة لقياس أداء المنظمة ، والتي تعبر بصورة أدق عن أدائها وتستخدم المنظمة للتعرف على مستوى أدائها مجموعة من المؤشرات تظهر التطور الذي حققته في مسيرتها نحو الأفضل او نحو الأسوء . مع الإشارة الى وجود طرائق تقليدية في قياس الاداء وأخرى حديثة (الداوي ، 2010 : 223)

يعرف (David , 2011 : 324) قياس الاداء بأنه نشاط لتقييم الاستراتيجيه ، ويتضمن مقارنه النتائج المتوقعة مع الفعلية ، التحري عن الانحرافات عن الخطط ، تقييم الاداء الفردي ، فحص التقدم الحاصل تجاه الأهداف الموضوعية .

ومن التصنيفات الأكثر شمولاً لمقاييس الاداء الاستراتيجي ما حدده (Wheelen & Hnger, 2010: 272) وعلى النحو المبين أدناه :-

1. مقاييس مالية تقليدية (Traditional Financial Measures) :

تعتبر عن قدرة المنظمة على تحقيق الارباح وهي (العائد على رأس المال المستثمر ، ربحية السهم الواحد ، العائد على حق الملكية ، التدفق النقدي الحر (Wheelen & Hunger , 2010 : 272) .

2. مقاييس اصحاب المصالح (Stakhoder Measures) :

ترتكز على تقييم ورقابة أداء المنظمة من خلال قدرتها على الوفاء بمتطلبات أصحاب المصالح المهمين والمهمين (العامري والغالي ، 2011 : 288) .

3. قيمه حاملي الاسهم (shareholder Value) :

تمثل القيمة الحالية للتدفق النقدي المستقبلي زائداً قيمة المنظمة ، والذي يبين فيما إذا كانت المنظمة تحقق نسبة عائد أكبر من رأس المال المستثمر (wheelen & Hunger , 2010 : 209) .

4. بطاقة الاداء المتوازن (Balanced Scorecard) :

تعتبر بطاقة الاداء المتوازن من الوسائل الحديثه ذات النظرة الشمولية في قياس أنشطة ومستوى أداء المنظمة ، وهذا من منطلق أن نجاح المنظمات يتوقف الى حد بعيد على قدرتها على قياس أدائها في مجالات علاقات الزبائن ، الاعمال الداخليه الخ . (wheelen & Hunger , 2010 : 269) وقد تم اعتماد هذا المقياس في الجانب التطبيقي للبحث ، لذلك سيتم التطرق اليه بشيء من التفصيل لاحقاً .

مفهوم بطاقة الاداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية

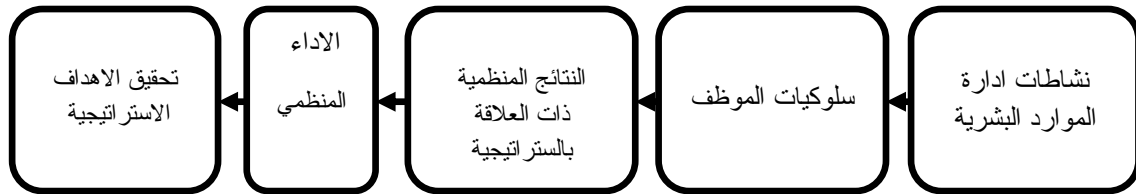
تم تقديم مفهوم بطاقة الاداء المتوازن لأول مرة من قبل (Kaplan & Norton , 1992) في مقالتهم التي نشرها في دراسته أعمال هارفرد بعنوان " البطاقة المتوازنة - المقاييس التي تحرك الاداء " ، والفرضيه الرئيسيه لهذه البطاقة هو أن النتائج الماليه لوحدها غير كافيه لالتقاط نشاطات تكوين القيمة ، وأقترحاً بأنه على المنظمات وأثناء استخدامها للمقاييس الماليه أن تطور مجموعة شاملة من المقاييس الاضافيه ليتم استخدامها كمؤشرات قيادة او موجّهات للاداء المالي (Karathanos & karathanos , 2005 : 222) .

واعتماداً على نموذج بطاقة الاداء المتوازن المقدمة من قبل كل من (Kaplan & Norton) ، ومن ثم تطبيقها في مجال الموارد البشرية فان اداة جديدة لبطاقة الموارد البشرية لادارة وقياس رأس المال البشري قد تم وضعها (Iveta , 2012 ; 177) .
لقد قدم الباحثون في مجال إدارة الموارد البشرية تعريفات لبطاقة الاداء المتوازن لادارة الموارد البشرية منها :-

- وسيلة لمراقبه مؤشرات ، وتحليل أحصاءات ، وتشخيص قضايا قوة العمل وحساب الاثر المالي السلبي ، وتحديد الحلول وتعقب أو البحث عن التحسينات (walker & MacDonala , 2001: 177)
- العملية التي تقوم بتحديد الاهداف المالية والغير مالية المتعلقة بأدارة الموارد البشرية لتحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية من أجل توجيه النتائج (Dessler , 2011 : 118) .
- اداة رئيسية لتعزيز التأثير الاستراتيجي للموارد البشرية في المنظمة من خلال تنظيم ومتابعة مجالات الموارد البشرية المضيفة للقيمة (Mello , 2011 : 33) .
- وترى الباحثة أن بطاقة الاداء المتوازن الخاصة بأدارة الموارد البشرية بأنها اليه لتعزيز التأثير الاستراتيجي للموارد البشرية وتعقب الاداء من خلال المتابعة لمجالاتها المضيفة للقيمة .
ويستخدم المدراء برمجيات بطاقة الاداء المتوازن لادارة الموارد البشرية في تقدير العلاقات بين:

(Dessler , 2011 : 118) :

- نشاطات ادارة الموارد البشرية (الاختبار ، التدريب الخ) .
 - السلوكيات الناتجة عن الموظف (خدمة الزبون الخ) .
 - النتائج والاداء الاستراتيجي الذي يتم التوصل اليه مثل (رضا الزبون ، الربحية) .
- ويوضح الشكل (6) العلاقات الرئيسة لبطاقة الاداء المتوازن لادارة الموارد البشرية



الشكل (6)

العلاقات الرئيسة لبطاقة الاداء المتوازن لادارة الموارد البشرية

Source : Desster , Gary , “ Haman Resource Management “ , 12th ed , pearson Education , Inc , 2011 : 118 .

ويؤكد (Iveta , 2012 : 118) بأن بطاقة الاداء المتوازن مصممة لتوجيه الادارة عن وظيفة الموارد البشرية ، وأن الجزء الاساسي لبطاقة الاداء المتوازن للموارد البشرية هي خارطة الاستراتيجية لتمثل سلسلة قيمة المنظمة .

3. خطوات تنفيذ بطاقة الاداء المتوازن لادارة الموارد البشرية

حدد (Haridas , 2002 : 7-10) خطوات تنفيذ بطاقة الاداء المتوازن الخاصة بأدارة الموارد البشرية على الوجه الاتي :-

1. تعريف استراتيجية الاعمال على نحو واضح .
2. تكوين حالة معينة للأعمال بالنسبة الى الموارد البشرية كموجود استراتيجي .
3. خلق خارطة الاستراتيجية .
4. تحديد المجالات القابلة للتنفيذ الخاصة بالموارد البشرية ضمن خارطة الاستراتيجية .
5. تنسيق معمارية الموارد البشرية مع ما مطلوب انجازه الخاص بالموارد البشرية .
6. تصميم نظام قياس الموارد البشرية الاستراتيجية .
7. تنفيذ الادارة والقياس .

4. محاور تقييم الاداء المتوازن :

تحتوي بطاقة الاداء المتوازن على أربعة محاور رئيسة ، وضمن هذه المحاور الاربعة يحدد المدراء مقاييس الاداء الرئيسة التي ستتابعها المنظمة (Daft & marcic , 2011 : 322) ومن ثم تقوم ادارة المنظمة بتطوير الاهداف ضمن المحاور الاربعة التالية :- (Wheelen & Hunger , 2010 : 387)

- المنظور المالي : كيف يعدوا اتجاه اصحاب الاسهم ؟

- منظور الزبون : كيف ينظر لنا الزبون ؟

- منظور التعلم والنمو : هل نستمر في التحسين وخلق القيمة ؟
 - منظور الاعمال الداخلية : ما الذي يجب أن نتفوق به ؟
 ويوضح الشكل (7) المحاور الاربعة لبطاقة تقييم الاداء المتوازن لادارة الموارد البشرية .



الشكل (7)
بطاقة الاداء المتوازن لادارة الموارد البشرية

Source : Mahoney , Denis “ The HR scorecards , 2004 : 26 www.Businessotransform.co-uk

وضمن كل محور من محاور بطاقة الاداء المتوازن فان المنظمة يجب أن تحدد الاتي
 :- (Snepaka copikova , 2011 : 42)
 1. الاهداف الاستراتيجية : كيفية تحقيق الاستراتيجية بذلك التصور .
 2. المقاييس : كيفية قياس التقدم لذلك الهدف المحدد .
 3. الاهداف : القيمة المستهدفة المطلوبة لكل قياس .
 4. الاجراءات الاستراتيجية : ما يتم عمله للوصول الى الهدف .
 ومن منطلق المحاور الاربعة الرئيسة لبطاقة الاداء المتوازن على مستوى المنظمة أقدم العديد من الباحثين
 المحاور الاربعة لتقييم الاداء على مستوى إدارة الموارد البشرية ، ومنهم (Gupta , 2009 : 74-76)
 وعلى النحو الاتي :- (جودة ، 2010)

1. المنظور المالي / الموارد البشرية :- يعتمد على دراسة القيمة المالية المضافة التي اضافتها ادارة الموارد البشرية ، ويمكن من خلاله قياس النتائج النهائية التي يتم التوصل اليها من عدة مقاييس أهمها :-
 - تكلفة الاستقطاب الخارجي .
 - عوائد التدريب .
 - إدارة التعويضات .
 - تكاليف توجيه العاملين .
2. منظور الزبون / الموارد البشرية : يتضمن مقاييس عن صورة الموارد البشرية في أذهان موظفي المنظمة ، ويغطي المنظور ما يلي :-
 - درجة اهتمام الموظفين ومساهماتهم في وضع الاهداف واتخاذ القرارات .
 - مدى الاحتفاظ بالموظفين .
 - جدارة الموظفين ، ودراسة الفجوة بين ما يتوفر من مهارات وما تحتاج اليه المنظمة من تلك المهارات ، ففهم وتحليل الفجوة يمكن المنظمات من أن تخطط بشكل أفضل لعملية الاستقطاب والتدريب .
3. منظور التعلم والنمو / الموارد البشرية : 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 .
4. منظور العمليات الداخلية/ الموارد البشرية : يقيس نجاح إدارة الموارد البشرية في التميز في العمليات التشغيلية ، ومن الامور الاساسية التي ينبغي دراستها :-
 - مدى التزام ادارة الموارد البشرية بأرضاء الزبائن الداخليين .
 - مستوى ادارة الموارد البشرية في العمليات الاساسية : إدارة الرواتب ، ادارة التقاعد ، تغييرات برامج الرعاية الصحية ، التجاوب مع الاستفسارات .

المبحث الثالث

عرض النتائج وإخبار فرضيات البحث

اولاً : وصف وتشخيص متغيرات البحث والتحليل الاولي للنتائج

1. وصف المتغير المستقل (رأس المال النفسي الايجابي X1) :

يلاحظ من الجدول (2) أن متغيرات رأس المال النفسي الايجابي حقق وسط حسابي بلغ (2073) أقل من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري عالي بلغ (0.906) وبأهمية نسبية بلغت (54.6) مما يؤشر أن الكلية عينة البحث لا تعطي اهتمام كافي للحالة النفسية الايجابية لافراد عينة البحث . أما على مستوى المتغيرات الفرعية لرأس المال النفسي الايجابي فكانت النتائج على الوجه الاتي :

أ. الكفاءة الذاتية (X11)

حاز متغير الكفاءة الذاتية على وسط حسابي بلغ (2.68) أقل منه الوسط الحسابي الفرضي (3) ، وأهمية نسبية بلغت (53.6) مما يدل على أن الكلية عينة البحث لا تعطي اهتمام كاف في عملها لقوة ثقة الفرد العامل بقدرته على تنفيذ النشاط المطلوب ضمن السياق المحدد وفي ظل معطيات الموقف .

ب. التفاؤل (X12)

حقق متغير التفاؤل وسط حسابي (2.82) وهو قريب من الوسط الحسابي الفرضي (3) ، وانحراف معياري (0.921) وأهميه نسبية (56.4) وتوضح هذه النتائج اعطاء الكلية عينة البحث اهتمام أكبر لهذه القدرة النفسية كنمط تفسيري ايجابي لمواجهة المواقف من قبل افراد العينة .

ج. الأمل (X13)

حقق متغير الأمل وسط حسابي بلغ (2.61) أقل من الوسط الحسابي الفرضي (3) ، وانحراف معياري (0.846) وأهميه نسبية (52.3) وتؤشر النتائج اعلاه عدم ايلاء الكلية عينة البحث اهتمام كاف لهذه القدرة النفسية المتمثلة بحالة امتلاك الفرد العامل لقوة الارادة والمسار لتحقيق الاهداف .

د. المرونة (X14)

أحرز متغير المرونة وسط حسابي (2.81) وهو قريب من الوسط الفرضي (3) ، وأنحراف معياري (0.904) ، وأهمية نسبية (56.2) مما يؤكد أن الكلية عينة البحث تعطي اهتمام أكثر لهذه القدرة النفسية الايجابية المتمثلة بالتكيف والتعافي من التأثيرات السلبية او الايجابية وتخطيها بشكل ايجابي .

2. وصف المتغير المعتمد الاداء الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية (y)

تبين نتائج التحليل الاحصائي الوصفي في الجدول (2) أن متغير الاداء الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية حقق وسط حسابي بلغ (2.99) وهو قريب جداً من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) ، وأهمية نسبية بلغت (59.7) وبهذا تؤكد النتائج ان الكلية عينة البحث تعطي اهتمام عال لتصميم وتنفيذ سياسات ادارة الموارد البشرية لتحقيق اهدافها الطويلة الامد .

أما على مستوى المتغيرات الفرعية للاداء الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية كانت نتائج التحليل الاحصائي الوصفي على الشكل المؤشر أدناه :

أ. المنظور المالي (y1)

حقق متغير المنظور المالي وسط حسابي بلغ (2.91) وهو قريب من الوسط الحسابي الفرضي (3) ، وأنحراف معياري (0.993) ، وأهمية نسبية بلغت (58.3) مما يدل على أن الكلية عينة البحث تعطي اهتمام عال للقيمة المالية التي تضيفها ادارة الموارد البشرية في تحقيق الاهداف الاستراتيجية .

ب. منظور الزبون (y2)

حقق متغير منظور الزبون وسط حسابي (2.99) وهو قريب جداً من الوسط الحسابي الفرضي (3) ، وأنحراف معياري (1.019) ، وأهمية نسبية (59.8) الامر الذي يؤكد اعطاء الكلية عينة البحث أهمية عالية بوجود نظره ايجابية لأفراد عينة البحث حول سياسات وممارسات ادارة الموارد البشرية .

ج. منظور التعلم والنمو (y3)

حصل متغير منظور التعلم والنمو على وسط حسابي بلغ (2.85) أقل من الوسط الحسابي الفرضي (3) ، وأنحراف معياري (0.993) ، وأهمية نسبية بلغت (57.0) وبذلك تدل النتائج أن الكلية عينة البحث تعطي اهتمام بمدى تحقيق ادارة الموارد البشرية لأهدافها المتعلقة بتوفير موارد بشرية مؤهلة .

د. منظور العمليات الداخلية (y4)

أحرز منظور العمليات الداخلية وسط حسابي بلغ (3.19) أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) ، وأنحراف معياري (1.096) ، وأهمية نسبية بلغت (63.9) ، وتؤكد النتائج أعلاه اعطاء الكلية عينة البحث اهتمام أكثر لهذا المنظور أكثر من المنظورات الثلاثة الأخرى ، من حيث تميز ادارة الموارد البشرية في عمليات (سياساتها وممارساتها) التشغيلية .

جدول (2)

وصف متغيرات رأس المال النفسي الايجابي والاداء الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
الكفاءة الذاتية (X11)	2.68	0.951	53.6
التفاؤل (X12)	2.82	0.921	56.4
الأمل (X13)	2.61	0.864	52.3
المرونة (X14)	2.81	0.904	56.2
رأس المال النفسي الايجابي (X1)	2.73	0.906	54.6
المنظور المالي (y1)	2.91	0.993	58.3
منظور الزبون (y2)	2.99	1.019	59.8
منظور التعلم والنمو (y3)	2.85	0.992	57.0
منظور العمليات الداخلية (y4)	3.19	1.096	63.9
الاداء الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية y	2.99	1.025	59.7

N= 70

ثانياً : اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

تسعى هذه الفقرة الى اختبار العلاقات بين متغيرات نموذج البحث الفرضي ، للتعرف على مدى قبول أو رفض الفرضيات وقد تم استخدام معامل ارتباط الرتب لـ (Spearman) لتحقيق الهدف المذكور .
الفرضية الرئيسية الاولى : اختبار علاقة الارتباط بين رأس المال النفسي الايجابي (X1) والاداء الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية (y) .

يلاحظ من الجدول (3) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبه عند مستوى (0.01) بين رأس المال النفسي الايجابي والاداء الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية ، وبلغت قيمتها (0.674**) للكلية عينة البحث ، وهي قيمة توشر قوة العلاقة بين المتغيرين ، وهذا ما يثبت تحقيق الفرضية الرئيسية الاولى والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين رأس المال النفسي الايجابي والاداء الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية) .

الفرضية الفرعية الاولى : اختبار علاقة الارتباط بين الكفاءة الذاتية (X11) والاداء الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية (y) .

يتضح من الجدول (3) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة عند مستوى (0.01) بين الكفاءة الذاتية والاداء الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية ، بلغت قيمتها (0.498**) ، والتي تمثل أدنى قيمة لعلاقة ارتباط معنوية بالاداء الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية قياساً بمكونات رأس المال النفسي الايجابي الاخرى .

وتؤثر هذه النتيجة عدم أيلاء الكلية عينة البحث الاهتمام الكافي لبناء وتنمية هذه القدرة النفسية الايجابية اسوة بالمكونات الاخرى ، وتقدم هذه النتيجة دعماً كافياً لقبول الفرضية الفرعية الاولى والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية للكفاءة الذاتية في الاداء الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية . الفرضية الفرعية الثانية : اختبار علاقة الارتباط ما بين التفاؤل (X12) والاداء الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية (y1) .

يلاحظ من الجدول (3) وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة عند مستوى (0.01) بين التفاؤل والاداء الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية بلغت قيمتها (0.601**) والتي تمثل أعلى قيمة قياساً بمكونات رأس المال النفسي الايجابي الاخرى ، وما يدعم هذا الطرح ما أكده العديد من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي الايجابي من التفاؤل يرتبط بشكل أساسي مع الاداء .

الفرضية الفرعية الثالثة : اختبار علاقة الارتباط ما بين الأمل (X13) والاداء الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية (y) .

اشرت نتائج تحليل علاقات الارتباط في الجدول (3) وجود علاقة ارتباط معنوية موجبه عند مستوى (0.01) للأمل مع الاداء الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية بلغت قيمتها (0.540**) ، وهي قيمة ليست عالية قياساً بما تفعله هذه القدرة النفسية الايجابية المتمثلة بامتلاك الفرد العامل لقوة الارادة والسبل لتحقيق الاهداف .

وبذلك تقدم النتيجة أعلاه قبول الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على (وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية للأمل في الاداء الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية) .

الفرضية الفرعية الرابعة : اختبار علاقة الارتباط ما بين المرونة (X14) والاداء الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية (y) .

يلاحظ من الجدول (3) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة عند مستوى (0.01) بين المرونة والاداء الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية ، إذ بلغت قيمتها (0.575**) ، وهي قيمة تعد منخفضة قياساً بما يفعله أمتلاك الأفراد العاملين لهذه القدرة النفسية المتمثلة بتفاعلهم الايجابي لمختلف المواقف التي يمرن بها بما يساعد على تحقيق اداء متفوق لادارة الموارد البشرية ، وتوشر النتيجة أعلاه قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على (وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية للمرونة في الاداء الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية) .

جدول (3)

معاملات الارتباط بين متغيرات رأس المال النفسي الايجابي والاداء الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية

الاداء الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية (y)	المتغير المعتمد	
	المتغير المستقل	
	X11	الكفاءة الذاتية
0.498**	X12	التفاؤل
0.601**	X13	الأمل
0.540**	X14	المرونة
0.575**	X1	رأس المال النفسي الايجابي
0.674**		

** P < 0.01

N = 70

*P < 0.05

ثالثاً : تحليل طبيعة التأثير بين متغيرات البحث باستخدام الانحدار الخطي البسيط
الفرضية الرئيسية الثانية :- تحليل طبيعة تأثير رأس المال النفسي الايجابي في الاداء الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية .

يتضح من خلال أستعراض نتائج التحليل الاحصائي لطبيعة التأثير بين متغيرات البحث في الجدول (4) أن رأس المال النفسي الايجابي أظهر تأثير معنوي في الاداء الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية ، إذ يؤثر معامل التحديد (R^2) أن متغير رأس المال النفسي الايجابي يفسر ما نسبة (55%) من التغيرات الحاصلة في الاداء الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية وهي نسبة مقبولة تحدد من خلال معرفة الكلية عينة البحث لأهمية الحالة النفسية الايجابية لأفرادها العاملين وكيفيه تأثيرها في الاداء الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية ، والنسبة المتبقية (45%) تمثل نسبة مساهمة المتغيرات غير الداخلة في نموذج البحث أو متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها ، ونتيجة التأثير المعنوي تلك تؤكد لها قيمة (B) المعنوية عند مستوى (0.01) والبالغة (1.066**) فضلاً عن قيمة (F) المحسوبة المعنوية البالغة (47.918**) من خلال اختبار معنوية أنموذج الانحدار وبذلك تقدم النتائج أعلاه دعماً كافياً لقبول الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لرأس المال النفسي الايجابي في الاداء الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية .

الفرضية الفرعية الاولى : تحليل طبيعة تأثير الكفاءة الذاتية في الاداء الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية .

أظهر متغير الكفاءة الذاتية كما يتضح من الجدول (4) تأثير معنوي في الاداء الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية ، إذ يؤثر معامل التحديد (R^2) أن نسبة ما تفسر الكفاءة الذاتية من تغيرات حاصلة في الاداء الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية هي (35%) وهي أدنى نسبة تأثير أما النسبة المتبقية (65%) تمثل نسبة أسهام متغيرات غير داخله في أنموذج البحث أو متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها ، وتؤكد نتيجة التأثير المعنوي المنوه عنها أنفاً قيمة (B) المعنوية عند مستوى (0.01) والبالغة (0.540**) ، وتعززها قيمة (F) المحسوبة المعنوية عند نفس المستوى (0.01) والبالغة (16.312**) والتي بموجبها تم اختيار معنوية أنموذج الانحدار . وهذا ما يثبت تحقق الفرضية الفرعية الاولى والتي تنص على (يوجد تأثير معنوي ذي دلالة احصائية للكفاءة الذاتية في الاداء الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية) .

الفرضية الفرعية الثانية : تحليل طبيعة تأثير التفاؤل في الاداء الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية .
 يتضح من الجدول (4) أن متغير التفاؤل أظهر تأثير معنوي في الاداء الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية ، حيث يؤثر معامل التحديد (R^2) أن نسبة ما يفسر التفاؤل من تغيرات حاصلة في الاداء الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية (62%) ، وهي أعلى نسبة تأثير معنوي في الاداء الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية قياساً بالمكونات الاخرى الايجابية لرأس المال النفسي ، وتمثل النسبة الباقية (38%) أسهام متغيرات أخرى غير داخله في أنموذج البحث أو متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها .
 وتؤكد نتيجة التأثير المعنوي أنفاً قيمة (B) المعنوية والتي بلغت (0.782**) عن مستوى (0.01) وتعززها قيمة (F) المحسوبة المعنوية وعند نفس المستوى (0.01) والبالغة (35.867**) .
 وبذلك يتم اثبات صحة تحقق الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للتفاؤل في الاداء الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية) .

الفرضية الفرعية الثالثة : تحليل طبيعة التأثير بين الأمل (X13) والاداء الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية (y) .

يؤشر متغير الأمل كما يبين الجدول (4) تأثير معنوي في الاداء الاستراتيجي للموارد البشرية إذ يبين معامل التحديد (R^2) أن نسبة ما يفسر متغير الأمل من تغيرات حاصلة في الاداء الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية بلغ (52%) ، أما (48%) تمثل نسبة أسهام متغيرات غير داخله في أنموذج البحث أو متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها وتؤكد نتيجة التأثير المعنوي أعلاه قيمتي (B) و (F) المحسوبة المعنويتان عند مستوى (0.01) والتي بلغت وعلى التوالي (0.795**) (25.589**) .
 وبذلك تقدم النتائج أنفاً دعماً كافياً لقبول الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للأمل في الاداء الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية) .

الفرضية الفرعية الرابعة : تحليل طبيعة تأثير المرونة في الاداء الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية .
 يظهر الجدول (4) وجود تأثير معنوي للمرونة في الاداء الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية من خلال ما أظهره معامل التحديد (R^2) من نسبة تأثير بلغت (56%) بما يؤثر أن نسبة ما يفسره متغير المرونة من تغيرات حاصلة في الاداء الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية لا تقل عن (56%) ، والنسبة المتبقية والبالغة (44%) تمثل نسبة أسهام متغيرات غير داخله في أنموذج البحث ، أو متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها .

وتقدم قيمتي (B) و (F) المحسوبة المعنويتان البالغتان على التوالي (**0.740) (**29.338) عند مستوى معنوية (0.01) تأكيد وتعزيز لنتيجة التأثير المعنوي المنوه عنها آنفاً . وهذا ما يثبت تحقق الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على (يوجد تأثير معنوي ذا دلالة احصائية للمرونة في الاداء الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية) .

الجدول (4)

نتائج الانحدار البسيط للعلاقة التأثيرية بين متغيرات البحث

المتغير المعتمد			الاداء الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية (y)
المتغير المستقل			
X11	الكفاءة الذاتية	35	F
X12	التفاؤل	62	B
X13	الأمل	52	%R2
X14	المرونة	56	
X1	رأس المال النفسي الايجابي	55	

**P < 0.01

N = 70

*P < 0.05

المبحث الرابع

الاستنتاجات والنوصيات

الاستنتاجات :

1. تدرك الكلية عينة البحث أهمية الحالة النفسية الايجابية بمكوناتها الاربعة (الكفاءة الذاتية ، التفاؤل ، الأمل ، المرونة) لانعكاسها المباشر على مستوى اداء عمل افراد العينة ومن ثم اداء استراتيجي لادارة مواردها البشرية ، الا أنها كاهميه معطاة تعد غير قوية ، الامر الذي يؤشر قصور في تفهم عملية بناء وتنمية رأس مال نفسي ايجابي .
2. لقد بينت النتائج الاحصائية وجود علاقة ارتباط معنوية بين رأس المال النفسي الايجابي والاداء الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية من خلال قيمة معامل الارتباط الامر الذي يؤشر أن الكلية عينة البحث استطاعت استعمال رأس المال النفسي الايجابي لتعزيز الاداء الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية ، الا انها كقيمة تعد غير قوية ، بسبب تفاوت الارتباط المعنوي لمتغيرات رأس المال النفسي الايجابي (الكفاءة الذاتية ، التفاؤل ، الأمل ، المرونة) مع الاداء الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية ، وهذا يعني وجود حاجة الى كافة مكونات رأس المال النفسي الايجابي في تحقيق اداء استراتيجي لادارة الموارد البشرية من أجل تجاوز الكثير من المعوقات التي تحول دون تحقيق النجاح .
3. لقد بينت النتائج الاحصائية وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لرأس المال النفسي الايجابي في الاداء الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية ، إذ بلغت نسبة التأثير (55%) كما عكسها معامل التحديد (R2) وقيم (B) و (F) المعنوية الامر الذي يؤشر أن الكلية عينة البحث أستطاعت توظيف التغيير الحاصل في رأس المال النفسي الايجابي من أحداث المزيد من التغييرات في الاداء الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية ، الا انها كنسبة تأثير معنوي تعد غير قوية قياساً بما تساهم به مكامن القوة في نفسية الفرد العامل في ادائه وانعكاس ذلك في الاداء الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية ، ويعزى السبب في ذلك الى تفاوت تأثير متغيرات رأس المال النفسي الايجابي (الكفاءة الذاتية ، التفاؤل ، الأمل ، المرونة) في الاداء الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية ما بين التأثير المعنوي القوي والمنخفض ، وهذا ما يؤكد وجود حاجة لكافة مكونات رأس المال النفسي الايجابي في تحقيق الاداء الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية انطلاقاً من أن حاصل جمع المكونات يكون لها أثر على الاداء بصورة أفضل مما يفعله كل عامل على حدة .

النوصيات :

1. ضرورة أن يكون أحد الاهداف الاساسية للكلية عينة البحث وضع سياسة متكاملة وواضحة لعملية بناء وتنمية رأس مال نفسي ايجابي أكثر مما هو عليه الان ، أخذاً بنظر الاعتبار البعد الاستراتيجي له من خلال تضمينه في رؤيتها ورسالتها لبلورة سلوكيات الافراد العاملين من خلال الاستثمار التطويري لـ (من تكون أنت) و (ماذا يمكن أن تصبح) لتصبح قاعدة تنطلق من خلالها في تحقيق اداء استراتيجي لادارة مواردها البشرية .
2. بما أن البحث اظهر وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي غير قوية لمتغيرات الكفاءة الذاتية، والأمل في الاداء الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية يتطلب الامر من الكلية عينة البحث الاتي :-
أ. معالجة المشكلات التي تعمل على أضعاف الكفاءة الذاتية والأمل عند أفراد العينة .

- ب. الاستعانة ببعض البرمجيات التي طرحها البحث لتحسين أعتقادات الكفاءة الذاتية، والأمل لدى افراد العينة كطريقة نظامية للتدخل برأس المال النفسي الايجابي من خلال التدريب والممارسة المقصودة لتطوير الموارد البشرية إذا ما اريد تحسين أداؤها .
3. تركيز اهتمام الكلية عينة البحث بجوانب الصحة النفسية لمواردها البشرية من خلال إقامة المؤتمرات ، المكاتب الاستشارية والتدريبية بالتنسيق مع الجامعة لتكثيف الجهود المتعلقة ببناء وتنمية رأس مال نفسي ايجابي ، لما للجوانب النفسية ولا سيما الايجابية منها من تأثير واضح على سلوك الموارد البشرية التكيفية والاجتماعية والرسمية .
4. ضرورة تبني الكلية عينة البحث فلسفة بطاقة الاداء المتوازن لادارة الموارد البشرية واليات تنفيذها من خلال المؤتمرات والندوات وعقد الدورات التدريبية كونها من الوسائل الحديثة ذات النظرة الشمولية في قياس الانشطة ومستوى اداء الكلية ، والتي تظهر التطور الذي حققه في مسيرتها نحو الافضل أو الاسوء من خلال موازنتها بين مقاييس الاداء المالية ومقاييس الاداء غير المالية .

المراجع العلمية

- المراجع العربية

أولاً : الكتب :

1. العامري ، صالح مهدي حسن والغالبى ، طاهر محسن منصور ، " الادارة والاعمال " ، الطبعة الثالثة ، دار وائل للنشر ، الاردن ، 2011 .
2. المعاني ، أحمد اسماعيل وعريقات ، أحمد يوسف والصالح ، اسماء رشاد وجرادات ، ناصر محمود سعود ، " قضايا إدارية معاصرة " ، الطبعة الاولى ، دار وائل للنشر ، الاردن ، 2011 .
3. جودة ، محفوظ أحمد ، " إدارة الموارد البشرية " ، الطبعة الاولى ، دار وائل للنشر ، الاردن ، 2010 .
4. نجم ، عبود نجم ، " ادارة اللاملموسات : ادارة ما لا يقاس " ، الطبعة العربية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2010 .

ثانياً : الرسائل العلمية :

1. المشريقي ، 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 إدارة الأعمال " ، جامعة دمشق ، 2010 .

ثالثاً : الدوريات العلمية

1. الداوي ، الشيخ ، " تحليل الأسس النظرية لمفهوم الاداء " ، مجلة الباحث ، جامعة الجزائر ، العدد (7) ، 2010 .
2. جودة ، محفوظ أحمد ، " تطبيق نظام قياس الاداء المتوازن دائره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الالمنيوم الاردنية : دراسة ميدانية " ، المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية ، المجلد (11) ، العدد (2) ، 2008 .

رابعاً : المراجع الاجنبية

1. Daft , Richard L . , " under standanding the Theory and Design of organization , prenter , china , translation & printing service , 2007 .
2. Daft , Richard L. & marci , Dorothy , : Management the new workplace , 7th ed , south – western , 2011 .
3. David , fred R . " strategic management : concept and cases " , 8th ed , prentice – Hall , new Jersey , 2011 .
4. David , fred R . " strategic management : concept and cases " , 13th ed , pearson Education , 2011 .
5. Dessler , Gary , " Haman Resource management " , 12th ed , pearson Education , 2011 .
6. Mello , Jeffrey A . , " strategic management of Human Resource " , 3th ed , south – western , 2011 .
7. Lathans , fred , " organizational Behavior " , 11th ed , mc Graw – Hill , 2008 .
8. Gupta , s.c. , " Advanced Human Resource management " , New Delhi , Anc Book , 2009 .
9. Wheelen , Thomas L. & Hunger , David J . , " concept in strategic management and Business policy " , 12th ed , pearson Education , 2010 .

خامساً : الدوريات

1. Cordery , John , " Accentuating the positive Building Hope , optimism , confidence and Resilience in organizations , Australian Inc , 2007 .
2. Envic , Brook R . " Beyond Human and social capital : the Importance of positive psychological capital for Entrepreneurial success " , Academy of Enterprenship , VOL . 70 , N.2 , 2004 .

3. Ivela , Gabcanova , “ Human Resource , Key performance Indicators”, Journal of competitiveness , VOL . 4 ,NO . 1, pp.117-128 , 2012 .
4. Karathanos , Demetrius & Karathanos , patrical , “ Applying the Balanced score card to Education , Journal of Education for Busines , Gap southeast Missouri stat university , march /April / 2005 .
5. M . G . shanawaz & Jafri , M.d Hassan , “ Psychological capital as , predictor of organizational commitment and organizational citizenship Behavior”, Journal of the Indian Academy of Applied psychology , VOL. 35 , special Issue , pp.78 – 48 , 2009 .
6. Pag , liam F,& Donohue , Ross , “ positive psychological capital : A preliminary Exploration of the construct “ , monash university Business and Economic , working paper , 51 / 04 , October , 2004 .
7. Othman , Noraini & nasuridin , Azzat mohd , “ work Engagement of Malaysian Nurses : Exploring the Impact of Hop and Resilienc “ , work Academy of science , Engineering and Technology , 2011 .
8. Walker , Garrett & MacDonald , Randall J , “ Designing and implementing and HR scorecard , Haman Resource management , John wiley & sons , Inc , VOL . 40 , No . 4 , pp-365-377 , 2001 .

سادساً : شبكة المعلومات العالمية

1. Guojuan , zheng & Jingzhou , “ on paschological , capital Intervention in the HRM of cotemporary Enterprises “ , www.seiofbluemountain.com
2. Haridas , Meghna , “ The HR scorecard “ , 2002 . www.hrforums.com
3. Hmieleski , keith & carr , Jon , “ the Relationship Between Entrepreneur psychological capital and New Venture performance , 2008. <http://digitalknowledge.babson.edu>
4. Mahoney , Denis , “ the HR scorecard . www.development1st.com

سابعاً : المكتبة العلمية الافتراضية

1. Luthaus , fred , Avey, James B . , Avolio , Bruce J . & Peterson Suzanne J. “ the Development and resulting performance Impact of positive psychological capital , Haman Resource Development Quarlerly , Vol .21 , NO .7 , 2010 .

ملحق (1)

بسم الله الرحمن الرحيم
الجامعة المستنصرية
كلية الادارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال
أستمارة أستبانة

الاستاذ الفاضل الكريم

نضع بين أيديكم الاستبانة المرفقة والخاصة بمتطلبات انجاز البحث الموسوم (أثر رأس المال النفسي الايجابي في الاداء الاستراتيجي لادارة للموارد البشرية : دراسة تحليلية لأراء عينة من التدريسين في كلية الهندسة) 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 لتأشير خيار واحد من هذه الاختيارات من خلال وضع إشارة (√) في المكان المناسب لأجابتك على أمل الخروج بنتائج وتوصيات تتسم بالواقعية بفضل ما ستقدمونه من إجابات على أساس ما ترونه مناسباً . كما نود 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 أنثى
2. المؤهل العلمي : ماجستير دكتوراه
3. اللقب العلمي : مدرس مساعد مدرس أستاذ مساعد أستاذ
4. العمر 30-25 35-30 40-35 45-40
5. مدة الخدمة 10-5 15-10 20-15 25-20
6. عدد الدورات التخصصية في مجال العمل التدريسي لا توجد واحد اثنتان ثلاثة أربع فأكثر

الجزء الثاني

اولاً : رأس المال النفسي الايجابي : الحالة النفسية الايجابية للفرد القابلة للتطوير

1. الكفاءة الذاتية : قدرة الفرد العامل على حشد موارده الادارية لتحقيق نتائج معينة

ت	الفقرات	أبعاد المقياس			
		لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق بشدة
1.	يتوقع العاملون بأنهم قادرين على تحقيق الاداء الملائم الذي يحقق النتائج المرغوبة من قبل المنظمة				
2.	يشعر العاملون بمستوى عال من الثقة في ادايتهم الوظيفي وبما يسهم في تقليل مستوى الاجهاد				
3.	يمكن العاملون من تحمل المسؤوليات واداء المهام المعقدة والصعبة				
4.	يدرك العامل المستوى الحقيقي لقابليته بشكل دقيق ومن دون مبالغة				
5.	يعتمد العاملون على قاعدة بيانات محوسبة لتزويدهم بالمعلومات التي تساعد على تحقيق النجاح في أعمالهم				
6.	يعتري العامل احساس قوي ودائم بقدرته على المثابرة والتعلم من التجارب الناجحة للآخرين				
7.	يرى العامل بأن زملائه في العمل يتوقعون منه جهداً مستقراً وبالتالي سيمتلك القدرة على النجاح				
8.	يبذل العاملون القدامى اصحاب المؤهلات جهوداً واضحة في تطبيع العاملين الجدد				

2. التفاؤل : الاسلوب التفسيري الذي يعزو الاحداث الايجابية لاسباب داخلية دائمة والاحداث السلبية خارجية مؤقتة وظرفية

ت	الفقرات	أبعاد المقياس			
		لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق بشدة
1.	يؤمن العاملون بقدراتهم على تحقيق أفضل النتائج عند مواجهتهم لظروف عدم التأكد				
2.	يثق العاملون بحرص المنظمة على إبراز انجازاتهم والسعي لتكريمهم بين مدة وأخرى				
3.	يتفاعل العاملون بمستقبل المنظمة لايمانهم بأن حالات الفشل مفروضة من خارجها				
4.	يسود جو العمل مشاعر فردية وجماعية ايجابية تمنح العاملين بأشرف مستقبلهم في المنظمة				
5.	يمتلك معظم العاملين قدرة عالية في مجال تمييز الحقائق وفهمها عند تعاملهم مع مصادر الضغوط في العمل				
6.	تسود في المنظمة ثقافة التفاؤل الايجابية التي ينظر من خلالها الى ايجابيات الآخرين				
7.	يؤمن العاملون ان تعرضهم للمواقف السلبية يزيد من تعلمهم وامكانيات مواجهتهم للأخطار المستقبلية				
8.	يؤمن العاملون بأن الخطأ هو ليس حالة متوارثة قد تنتقل اليه شاء ام أبى				
9.	يؤمن العاملون بمبدأ (دعنا نحاول ثانية) في حالة ظهور حالات الفشل				
10.	يشترك العاملون جميعاً في برامج تدريبية مستمرة بشأن (الرؤية المستقبلية وتحديد أبرز الحاجات التي قد تطرأ وكيفية تلبيتها)				

3. الأمل : يتمثل في امتلاك قوة الإرادة والسبل لتحقيق الفرد العامل لأهدافه

ت	الفقرات	أبعاد المقياس			
		لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق بشدة
1.	يعتمد كل عامل خطة عمل تضمن له النجاح في اداء المهام التي يكلف بها				
2.	يؤمن العاملون بأن أهداف المنظمة ذات قيمة ويسهل تحقيقها				
3.	يبدفح العاملون بشكل كبير نحو تحقيق الاهداف التنظيمية كونها تمتلك قوة كافية لاثارتهم في العمل				
4.	ترتبط السلوكيات الايجابية للعاملين مع الاهداف القابلة للانجاز المطلوبة منهم				
5.	يؤمن العاملون بأنه لا توجد طريقة مثلى للحل وان بالامكان تحقيق الاهداف من خلال طرائق شتى				
6.	حالة الاتفاق لدى العاملين ليست نهاية المطاف وانهم يثابرون من جديد عندما يتعرضون للفشل				
7.	يمتلك العاملون نظرة ايجابية للحياة وانهم يؤمنون بمبدأ اليوم يبدأ غداً				
8.	تؤكد ادارة المنظمة على برامج التدريب على الأمل في موقع العمل				

4. المرونة : امتلاك قدرة الرجوع والنهوض من الفشل واعتبار ذلك بمثابة تغيير ايجابي

ت	الفقرات	أبعاد المقياس			
		لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق بشدة
1.	يتفاعل العاملون بطريقة ايجابية دائماً مع مختلف المواقف التي يتعرضون اليها				
2.	تتفوق المنظمة على منافسيها من حيث امتلاكها لاستراتيجيات مرنة وقابلة للتعديل				
3.	يجري الانتقال من حالة معينة الى حالة ايجابية عندما تجري التعديلات والتغييرات من ضمن المواقف التي تواجه العاملين والمنظمة معا				
4.	يتكيف العاملون بسهولة مع التغييرات التنظيمية ذات الاثر المباشر في مسارهم المهني				
5.	يحاول العاملون الذين يتعرضون الى حالة فشل مهني معين تجديد جهودهم بدل من الشعور بحالة الاحباط				
6.	يتكيف العاملون بشكل ايجابي مع المواقف السلبية التي تواجههم في ادايتهم الوظيفي				
7.	يمتلك العاملون القدرة العالية على المواجهة الدقيقة لحالات الاجهاد في العمل				
8.	يحرص العاملون ذوي القدرة العالية على التحمل انجاز مهامهم بدون اخطاء وان كان ذلك على حساب صحتهم البدنية				
9.	تحرص ادارة المنظمة على اقامة برامج تدريبية للعاملين جميعاً بشأن التعرف على أساليب حل المشكلات				

ثانياً : الاداء الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية : النتيجة النهائية للنشاط التي يتوقع أن تقابل الاهداف الموضوعية

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

ت	الفقرات	أبعاد المقياس			
		لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق بشدة
1.	تعتمد المنظمة معايير كفاءة في استقطابها للعاملين ذوي المواهب العالية				
2.	تأخذ المنظمة التكلفة في نظر الاعتبار عند تبنيها الاستقطاب الخارجي				
3.	يساهم الاستقطاب الخارجي للموارد البشرية الكفاءة في تقليل نفقات التدريب والتأهيل				
4.	تحرص ادارة المنظمة على أعداد وتنفيذ برامج تدريب كفاءة لتحسين اداء العاملين				
5.	تتضمن برامج تدريب العاملين في المنظمة التدريب على سياسات التمكين				
6.	تحقق ادارة التعويضات في المنظمة الشعور بالعدالة بين العاملين				
7.	تسهم برامج التوجيه في تقليص كلف العاملين في بداية حياتهم العملية				
8.	تهدف برامج التوجه في المنظمة الى تخفيض معدل دوران العمل				

2. منظر الزبون : يتضمن مقاييس عن صورة ادارة 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 عامليها 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 اخرى				
5.	تخطط ادارة المنظمة للحصول على الامكانيات العلمية المطلوبة				
6.	تخطط المنظمة لبناء الميزة في اختيار الموارد البشرية التي تمتلك قدرات متخصصة				

3. منظر التعلم والنمو : يستخدم لمعرفة مدى تحقيق ادارة 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.	تطوي القيادة الادارية الفرصة للعاملين للمساهمة في تطوير اليات العمل				
6.	تطور المنظمة مهارات العاملين فيها باستمرار				
7.	تشجع المنظمة مبادرات التطوير الذاتي للعاملين				
8.	تحرص ادارة المنظمة على أن يكون جميع العاملين مندفعين ذاتياً في انجاز أعمالهم				
9.	تمتلك المنظمة نظام تحفيز يدفع العاملين للإبداع في العمل				
10.	تسهم حوافز العمل في حث الافراد على تحسين أدائهم في المنظمة				

4. منظور العمليات الداخلية : يقيس نجاح ادارة 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 انجاز العمل				
3.	يقدم العاملون مقترحاتهم باتجاز المهام بشكل سلس وشفاف				
4.	يتم اعتماد نظام تحليل الوظائف بوصفه معيار لتحديد الاجر (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				

.....

