**بطاقة** **الأداء المتوازن (BSC) كمؤشر للتنمية المستدامة عمليات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية**

**دراسة تطبيقية في معمل الألبسة الرجالية الجاهزة في النجف الاشرف للفترة من 2010-2016**

**اعداد**

**مياده حياوي مهدي**

**2019**

**الملخص**

الغرض من هذا البحث هو إظهار مفهوم بطاقة الاداء من خلال اثر أبعادها الأربعة (المالي والعمليات والعملاء والتعلم والنمو) ، على أبعاد عمليات الموارد البشرية الاستراتيجية الستة المتمثلة ب (خدمة الزبون ,إدارة التنوع , التوظيف ,علاقات العمل ,تنمية القوى العاملة, التعويضات) من خلال التنمية المستدامة وقد اعتمد الاستطلاع وتحليل الاستبيان لهذا الغرض. حيث تم توزيع (60) استمارة استبيان للموظفين العاملين في معمل الألبسة الجاهزة في محافظة النجف ، وبعد تحليل البيانات لاستجابات عينة البحث واختبار الفروض باستخدام عدد من المؤشرات الإحصائية بمساعدة البرنامج الإحصائي (SPSS v.20). تم التحقق من صحة الفرضية المعتمدة. ووفقاً لذلك وضعت مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات وفقًا للعلاقة الإيجابية المهمة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وعمليات الموارد البشرية بدرجات متفاوتة.

**Abstract**

The purpose of this research is to demonstrate the concept of performance card through the impact of its four dimensions (financial, operations, clients, learning and growth), on the dimensions of the six strategic human resources operations (customer service, diversity management, employment, labor relations, manpower development, compensation) During the sustainable development the survey was adopted and the questionnaire analyzed for this purpose. (60) questionnaires were distributed to employees working in the prefabricated garment factory in Najaf governorate. After analyzing the data for the sample responses and testing the hypotheses using a number of statistical indicators with the help of the statistical program (SPSS v.20). Validated hypothesis verified. Accordingly, a set of conclusions and recommendations has been developed in accordance with the important positive relationship between the dimensions of the Balanced Scorecard and HR processes to varying degrees.

**المقدمة Introduction**

**لم يعد مؤشر الربحية هو الأساس في تقويم أداء منظمات الاعمال ,حيث تم اعتماد بطاقة الأداء المتوازن كمؤشر حقيقي لبيان مدى تطوير وتنمية المنظمات في الواقع العملي ,اذ تم اعتماد العمليات الداخلية واستقطاب العملاء وكسب الرضا عن عمليات المنظمة والتعلم والنمو كحزمة متكاملة ومجتمعة لبيان مدى نمو وتطور أداء المنظمة وبالذات تطور أداء عمليات إدارة الموارد البشرية .وقد تم اعتماد معمل الألبسة الرجالية الجاهزة في النجف كعينة لدراستنا الحالية التي وقعت في أربعة فصول , خصص الفصل الأول منها للمنهجية العلمية , اما الفصل الثاني فقد خصص للاطار الفكري للدراسة , وتم عرض نبذة عن العمل عينة الدراسة مع تطبيق الاستطلاع الكمي والتحليل النوعي المستند الى بطاقة الأداء المتوازن وذلك في الفصل الثالث, اما الفصل الرابع خصص للاستنتاجات والتوصيات التي خرج منها الباحث وفي النهاية تم عرض اهم المراجع والمصادر المعتمدة في الدراسة .**

**الفصل الأول : المنهجية العلمية للدراسة**

**1-1: مشكلة البحث: Problem Research**

**ان مشكلة البحث هي كيفية استنباط المؤشرات الأساسية للتنمية المستدامة من خلال توظيف بطاقة الأداء المتوازن (BSC) باعتبارها تقنية إدارية لتقويم الأداء وذلك لتقويم عمليات إدارة الموارد البشرية في معمل الألبسة الرجالية الجاهزة في النجف ، حيث تم التركيز هنا على استخلاص واستنباط المؤشرات المستهدفة للتنمية المستدامة في عينة الدراسة وذلك من اجل الوصول الى تقويم أداء واقعي وحقيقي لنشاط المنظمة عينة الدراسة ( معمل الألبسة الرجالية الجاهزة).**

**1-2:هدف البحث : Research Objective**

**تهدف دراستنا الحالية الى دعم إدارة المنظمة (وبالذات معمل الألبسة الرجالية الجاهزة في النجف) في الوقوف على أساليب علمية ذات فاعلية عالية لتقويم الأداء في الأقسام ذات الأهمية العالية وذلك مثل قسم الموارد البشرية الذي تتميز به عينة الدراسة ,حيث من المعروف ان المعامل المتخصصة بالخياطة يكون فيها نسبة العمل الى بقية فقرات هياكل الكلفة ذات ترجيح عالي ويعود ذلك الى طبيعة العمليات الإنتاجية التي تستلزم كثافة عالية لعنصر العمل , ولذلك يعد عنصر العمل والموارد البشرية من العناصر المهمة التي تستحق التحليل والدراسة للوقوف على دقة عمليات إدارة الموارد البشرية ومستوى الأداء للعاملين , وبما يؤدي الى تطور المنظمة باتجاه تحقيق التنمية المستدامة .**

**1-3: أهمية البحث : Research Importance**

**تنبع أهمية دراستنا هذه من أهمية الموارد البشرية في منظمة اعمال مثل معمل الألبسة الرجالية الجاهزة في النجف الذي يشكل العمل مايزيد عن 65% من هياكل الكلفة ([[1]](#footnote-1)) حيث ان لهذه النسبة من العمل أهمية كبيرة وهي مستمدة من الدور المهم للموارد البشرية في حساب التكاليف النهائية للوحدة الواحدة من المنتوج يفرض على القائمين على إدارة هذه المنظمة الاهتمام الكبير بالارتقاء بالموارد البشرية والعمل على تنميتها واستنباط المؤشرات الكمية في مراقبة تطور وتنمية هذه الموارد وذلك من خلال بطاقة العلامات المتوازنة .**

**1-4: أنموذج البحث الفرضي Hypothetical Research Model:**

**تم تصميم أنموذج افتراضي للبحث بناءا على الفقرات والمضامين المبينة في مشكلة وأهداف البحث , وكما موضح في الشكل (1)**

**ابعاد بطاقة الأداء المتوازن**

**ابعاد عمليات إدارة الموارد البشرية**

**تحقبق التنمية المستدامة**

**المصدر: اعداد الباحثة**

**1-5: فرضيات البحث: Research Hypothesis**

**في إطار مشكلة ونموذج وحدود البحث تم تطوير الفرضيات الآتية:**

**أولاً: يمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كمؤشر للتنمية المستدامة في معمل الألبسة الرجالية في النجف .**

**ثانياً: نفرض ان هنالك علاقة تداخل (أو تكامل) بين الابعاد الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن وعمليات إدارة الموارد البشرية في معمل الألبسة الرجالية في النجف .**

**1-6: مجتمع وعينة البحث**

**ان مجتمع دراستنا الحالية هو كافة العاملين في معمل الألبسة الرجالية الجاهزة في النجف , في حيث ان عينة الدراسة هو مجموعة العاملين في المواقع الفعلية للعملية الإنتاجية مثل ( القاعة الإنتاجية, المخازن, الصيانة والخدمات) .**

1. **7: الحدود الزمانية والمكانية**

**تأسيسا على ما تقدم أعلاه, فان الباحثان ركزا اهتمامهما على الفترة بعد 2003 ولغاية 2016 وهي فترة زمنية كافية لبيان عمليات أدارة الموارد البشرية في عينة الدراسة. اما الحدود المكانية فهو معمل الألبسة الرجالية الجاهزة في النجف باعتباره احدى تشكيلات الشركة العامة للصناعات النسيجية .**

**1-8: الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة :**

1. **الاحصاء الوصفي : و تمثل في حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي .**
2. **الاحصاء الاستدلالي : وتمثل باستخدام الاساليب التالية:**
3. **اختبار t لعينة واحدة (One sample t-test) لبيان معنوية متوسط درجة الاستجابة لدى افراد العينة على محاور بطاقة الأداء المتوازن .**
4. **معامل ارتباط بيرسون( Pearson Correlation Coefficient ) لبيان مصفوفة الارتباط بين المتغيرات.**
5. **تحليل الانحدار الخطي البسيط ( Simple Linear regression) لبيان تاثير المتغيرات المستقلة ممثلة بمحاور بطاقة الأداء المتوازن على المتغيرات التابعة ممثلة بابعاد عمليات إدارة الموارد البشرية.**

**الفصل الثاني**

**الإطار الفكري للدراسة Research Framework**

**خصص المبحث الثاني من البحث لعرض ومناقشة الأطر النظرية لموضوع بطاقة الأداء المتوازن كمؤشر للتنمية المستدامة لعمليات إدارة الموارد البشريةلمنظمات الإعمال وذلك في إطار الفقرات الآتية :**

**2-1: بطاقة الأداء المتوازن: النشأة والمفهوم**

**في ضوء التطورات الحديثة للفكر الإداري ,وبمراعاة التحديات المعاصرة والدراسات والبحوث الاستراتيجية اهتم عدد من الباحثين بدراسة الأداء الاستراتيجي للمنظمات وتحليله وتقويمه مما أدى الى ظهور مقياس الأداء المتوازن او بطاقة الدرجات المتوازنة على يد الباحثين (Kaplan and Norton ( عام 1992 حيث يهتم بتحقيق التوازن في عمليات قياس الأداء بين مختلف الابعاد ولمختلف الأطراف لقد ظهرت هذه البطاقة لمواجهة القصور في أنظمة الرقابة المالية التقليدية ( الصرن واخرون,2016: 413) وبعد الحرب العالمية الثانية تنامت عوامل التغيير وأصبحت المنظمات اكثر تعقيدا وادت التكنولوجيا وعمليات الإنتاج المعقدة الى اثقال كاهل عمليات الرقابة بالشركات بمطالب جديدة وتأثرت القرارات الإدارية بشكل كبير بالمقاييس المالية ولكنها أخفقت في التوجه المطلوب للاسترشاد به استراتيجيا على المدى البعيد (Pearce&Richrd,2009:416) ولهذا حمل عقد الثمانينات معه عدد من المفاهيم والأدوات مثل إدارة الجودة الشاملة والكايزن وإعادة هندسة العمليات ولهذا استلزم التوجه الاستراتيجي معلومات جديدة من اجل التخطيط واتخاذ القرارات الاستراتيجية والمراجعة الاستراتيجية بما يجتوي العوامل الداخلية والخارجية معا. وفي ضوء ماسبق طرحت بطاقة قياس الأداء المتوازن بواسطة روبرت كابلان وديفيد نورتن ونوقشت لأول مرة في جامعة هارفارد عام 1992 حيث تعتمد على الرؤية والاهداف الاستراتيجية التي يتم ترجمتها الى نظام لمقياس الأداء ينعكس بدوره في صورة اهتمام وتوجه استراتيجي عام يسعى كل فرد في المنظمة الى تحقيقه(Kaplan and Norton,1992:71)**

**وفي ضوء ماتقدم فقد وردت عدة تعاريف بشأن بطاقة الأداء المتوازن فقد عرفها ( شقور ,2010: 7) " هي نظام إداري ليس فقط نظام قياس الذي يجعل المنشأة قادرة على بيان رؤيتها واستراتيجيتها وترجمتها الى افعال، وهي تزود الإدارة بالتغذية العكسية لعملياتها الداخلية و منتجاتها الخارجية من اجل التطوير المستمر لأداء ونتائج استراتيجيتها" اما ( David,2005:162) فيرى انها " استراتيجية تقييم ورقابة تقنية ينبثق اسمها من حاجة المنظمات لموازنة قياساتها المالية والتي تستعمل في اغلب الأحيان بشكل حصري في تقييم الاستراتيجية والرقابة غير المالية مثل المنتوج والجودة وخدمة الزبون , وبالتركيز على الابعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن فقد عرفت " بأنها مدخل يركز على مجموعة من الأفكار الإدارية والاستراتيجية المتكاملة التي تقيم الأداء التنظيمي من أربعة ابعاد هي ( التعلم والنمو, العمليات, المالية ,الزبون) هذه الابعاد ترتبط مع بعضها البعض كما ترتبط بالرسالة الأساسية لتنظيم الاعمال (Hoque,2003:553) اما (العامرى، والغالبى ،2003 : 6) فقد عبر عنها " بانها القياس المتوازن للأداء يزود المديرين بالمعلومات والأدوات اللازمة لقيادة منظماتهم نحو المستقبل ويقدم لهم أداة دقيقة لفهم الأهداف وطرق تحقيقها وهذا يتم بترجمة الاستراتيجية إلى مجموعة من مقاييس الأداء".**

**2-2: ابعاد بطاقة الأداء المتوازن**

**اجمع الباحثون على وجود أربعة ابعاد لبطاقة الأداء المتوازن تتمثل في ( التعلم والنمو, العملاء, العمليات , المالية) ,ويوضح الشكل (2) هذه الابعاد حيث اعتمد الباحثان هذه الابعاد كمتغيرات للبحث ويمكن اجمالها بالاتي( الصرن واخرون,2016: 419):**

**أولاً: التعلم والنمو**

**يحدد المهارات والقدرات الأساسية الواجب تنميتها لتحقيق أهداف المنشأة الاستراتيجية. لسد الفجوة بين القدرات والمهارات الحالية وتلك المطلوب تحقيقها ويمكن قياس منظور التعلم والنمو عن طريق(الابتكار ,تطوير الموظفين , بناء الطاقة الضرورية , نقل المعرفة)**

**(شقور ,2010: 11) اما ( المغربي , 2008: 8 ) فيرى ان هذا الجانب يحدد القدرات التي يجب أن تنمو فيها المنظمة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوي التي تخلق قيمة للعملاء والمساهمين. أن جانب التعلم والنمو للمنظمات يؤكد على ثلاث قدرات: (1) قدرات الموظف التي تقاس باستخدام فهم الموظف ومستويات مهاراته ومسح لرضاء الموظف ومعدلات الدوران. (2) قدرات نظام المعلومات مقاسه بنسبة من موظفين الصف الأول. (3) التحفيز والمكافآت : وتقاس بعدد اقتراحات كل موظف ومعدل تطبيق الاقتراحات**

**ثانياً: العملاء**

**ان لهذا البعد أهمية كبيرة لانه يركز على رضا الزبون ( العميل) لأن درجة رضا الزبون تؤثر على الحصول على عملاء جدد والحفاظ على الحصة السوقية( الصرن واخرون,2016: 422)** و**يحدد هذا الجانب قطاعات السوق المستهدفة ويقيس نجاح الشركة في هذه القطاعات. لتتحكم في أهداف نموها، وتستخدم المنظمات مقاييس مثل حصة السوق ، عدد العملاء الجدد، ورضاء العميل** **( المغربي , 2008: 8 ).**

**ثالثاً: العمليات**

**يعتمد هذا الجانب علي العمليات الداخلية التي تؤيد كلا من جانب العميل عن طريق خلق قيمة للعملاء والجانب المالي بواسطة زيادة ثروة المساهمين. ويتكون جانب العمليات الداخلية من ثلاثة أبعاد فرعية على النحو التالي:1- عملية الابتكار، والتي تتعلق بخلق المنتجات والخدمات والعمليات التي ستقابل احتياجات العملاء. 2 - عملية التشغيل ، وتمثل عمليات الإنتاج وتوصيل المنتج والخدمات المتواجدة للعملاء والمبادرات الأساسية الاستراتيجية لـلمنظمات الرائدة في تحسين جودة التصنيع ، وتقليل وقت التوصيل للعملاء ، ومقابلة أوقات التوصيل المحددة. 3- خدمة توصيل المبيعات ، وتعمل على توفير الخدمة ومساندة العميل بعد البيع أو توصيل الخدمة أو السلعة.** **( المغربي , 2008: 9). اما (BORIS,2015:20)**

**فيرى انها تركز على( الدورة الزمنية للتوظيف ومؤشر الأداء التشغيلي لمركز خدمة التعليم التنظيمي ومتطلبات مراكز أبحاث العلاقات العمالية وادارة التوظيف:(المرأة-لأقليات).**

**رابعاً: المالي**

**يحدد الأداء المالي المتوقع من الاستراتيجية، ويتم تنفيذه كغاية نهائية للأهداف والمقاييس الاخرى للأداء المتوازن ويمكن قياس المنظور المالي عن طريق:(قيمة المساهمين العائد على الاستثمارات العائد على الأصول الربحية) (شقور ,2010: 12).**

**رؤيا واستراتيجية** **Vision and Strategy**

**الشكل (2) : الابعاد الجوهرية لبطاقة الأداء المتوازن**

**Source: Kaplan , R.S. and Norton , D.P. " Using the Balanced Scorecard as a strategic Management System" , Harvard Business Review (January- February , 1996 , PP. 75-85**

**2-3: التنمية المستدامة**

**ان التنمية هي غاية المجتمعات الحديثة, من اجل تحقيق الاكتفاء لشعوبها وسعيا الى مستوى حياتي ينتج العيش بكرامة لكل فرد من افراد المجتمع,دون اللجوء الى ذل الحاجة والطلب داخل المجتمع او الهجرة خارج المجتمع فان تنمية المجتمع واستغلال موارده بشكل اقتصادي فاعل دون اسراف واهدار لهو الهدف الاسمى لاي حكومة راشدة , تمتلك رؤية استراتيجية واضحة القصد والهدف ويبدو ان التنمية المستدامة هي التي تصيغ الجزء الأكبر من السياسة البيئية المعاصرة , وتم تعريفها " على انها تلبي حاجات الجيل الحاضر دون التضحية او الاضرار بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتاجاتهم"( WCED,1987:43 ) وعرفت ايضاً " بحركة الاستدامة القوية" ومع ان اجندة التنمية المستدامة في الوقت الحاضر تعكس انتصار الجناح البيئي المعتدل او الإصلاح حيث اصبح الوجه الأكثر قبولا من الحركة البيئية وقد ناضل من اجل الاهتمام بجوانب العدالة وتحقيق حاجات المجتمع (Lowe,2004:28) ان العدالة والمساواة هي واحدة من العوامل المطلوبة للتنمية المستدامة اما (اسيا,2012: 4) فترى ان التنمية المستدامة هي" التي تحقق التوازن بين النظام البيئي والاقتصادي والاجتماعي والتكنولوجي وتساهم في تحقيق اقصى حد من النمو .**

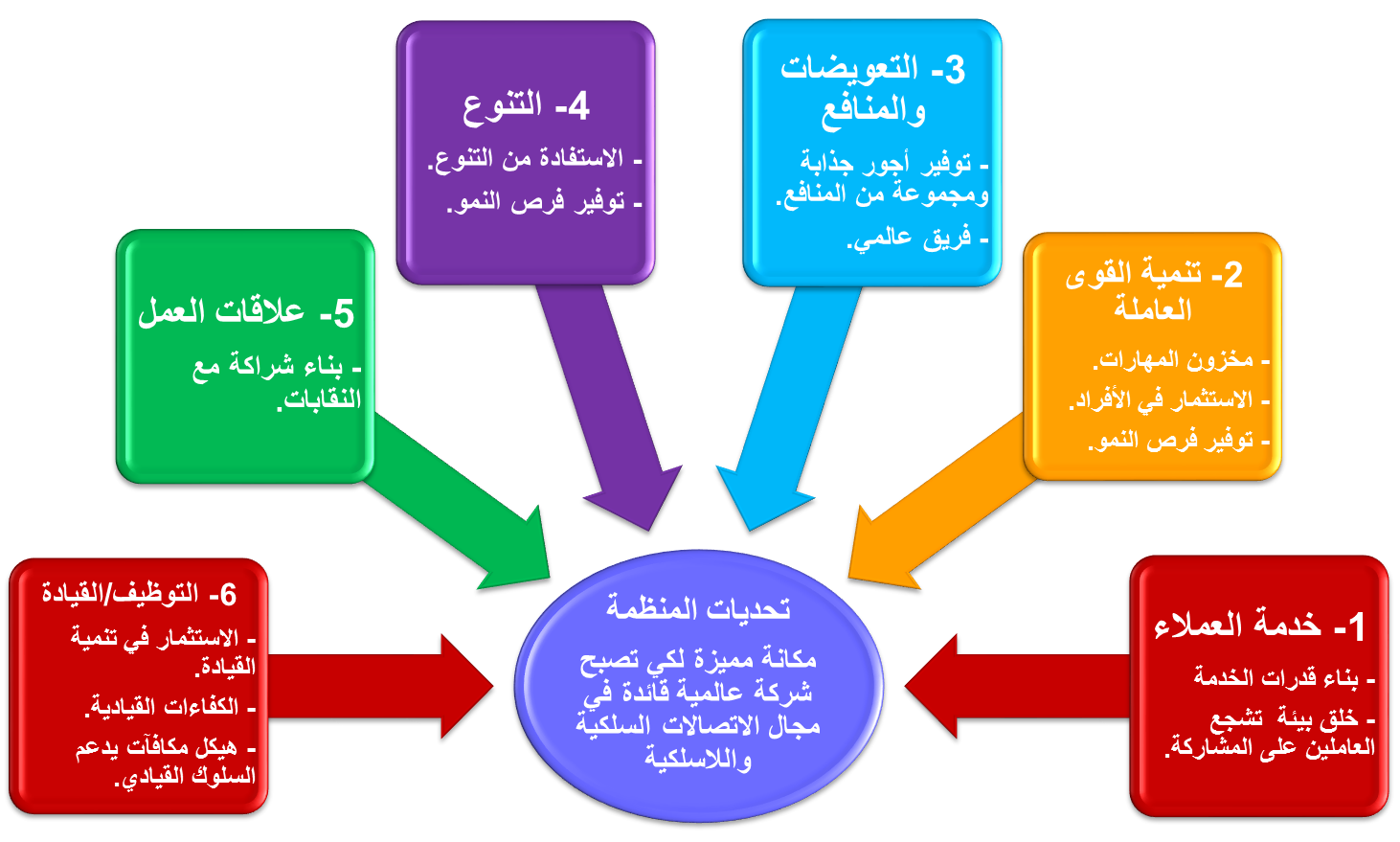
**2-4: اهداف التنمية المستدامة**

**تسعى التنمية المستدامة الى جملة من الأهداف جاءت من خلال النقاط الاتية:**

1. **عملية واعية –معتدة- طويلة الأمد ومتكاملة في ابعادها الاقتصادية – الاجتماعية-السياسية-الثقافية .**
2. **غاية الانسان هي الحفاظ على البيئة التي يعيش فيها لذا فان هدفه يجب ان يكون اجراء تغييرات جذرية وجوهرية في البنى التحتية والفوقية**
3. **توسيع قدرات الموارد البشرية الى اقصى حد ممكن وتوظيف تلك القدرات احسن توظيف لها في جميع الميادين (ياسمينة,2006: 8) .**

**2-5: عمليات إدارة الموارد البشرية (الأنشطة الاستراتيجية الستة)**

**خلال الفترة من 2001 وحتى 2004 ، بدأت الشركات تعطي اهتماماً كبيراً لتنظيم وأداء عمليات ادارة الموارد البشرية ، وهذا ما يوصف بادارة الموارد البشرية الاستراتيجية SHRM ، والتي كان لها هدفان رئيسيان : ( تخفيض التكاليف وتحقيق أقصى قيمة لوحدات الأعمال بالمنظمة),وهذا يتحقق من خلال النظر لادارة الموارد البشرية بوصفها شريكاً استراتيجياً مع الادارة العليا ,اذ هناك العديد من الأنشطة التي تقوم بها الموارد البشرية حيث تؤثر على مجالات عديدة في المنظمة وقد اختارت الباحثة ا(الأنشطة الاستراتيجية الستة) كأبعاد أساسية لعمليات إدارة الموارد البشرية والشكل رقم (3) يوضح هذه الأنشطة .**

****

**الشكل(3) : الأنشطة الاستراتيجية الستة (عمليات إدارة الموارد البشرية)**

**Source: BORIS GROYSBERG, ANDREW N. McLean, GATE REAVIS(2015)” Delivering Strategic Human Resource Management” Harvard Business Review,P31.**

1. **خدمة الزبائن**

**يلاحظ في الآونة الأخيرة ظهور واسع وملحوظ لمصطلح خدمة الزبون، خاصة في ظل تزاحم وزيادة عدد منظمات الأعمال التي تعمل في القطاع ذاته، وخاصة مع اتساع الأسواق الدولية والعالمية، ومع زيادة حجم ومعدّل المخرجات السلعية والخدماتية، مما يتطلب من كل منظمة الحفاظ على قائمة زبائنهم كونهم الجزء الأكثر أهمية وذلك من منطلق أنّهم السبب الرئيسي الذي يضمن لهذه المنظمات الاستمرارية والنجاح والقدرة على تحقيق الميزات التنافسية , فالمنافسة فريدة في جميع المجالات فالبقاء للمتجدد والمتطور والأفضل الذي يقدم خدمه لزبونه حتى يقدر على المنافسة (الفقي,2010: 11) وفي حالة عدم قدرة أي منظمة على تقديم خدمة جيدة ومنفردة للزبون فان الزبون بالنهاية سوف يبحث عن منظمة أخرى تلبي حاجاته طالما نعيش في بيئة ديناميكية فلابد من مراعاة هذا التغير والتطور الهائل على الشخص ان يعرف منافسيه ويعرف ماذا يفعلون؟ وماهي نقاط قوتهم وضعفهم وبخاصة من هم اقوى منك فتتعلم منهم وتبدع افضل منهم (نوال,صفاء,2013 :13)**

1. **تنمية القوى العاملة**

**هي العملية التي يتم من خلالها توسيع مدارك الافراد لخلق تطلعات افضل لديهم وجعل العاملين في المنظمة اكثر حركة ونشاطا اثناء فترة عملهم ولتشجيعهم على التقدم في السلم الوظيفي لعملهم , وان الهدف الأساسي في عملية التنمية هو لمواكبة التطور الفني والتكنولوجي الذي يطرأ على البيئة ولغرض تزويدهم بالخبرات والمهارات والكفاءات المطلوبة من اجل مواجهة كافة التحديات وان التنمية تهدف الى رفع مستوى قدرة المدراء للقيام بالاعمال الخاصة بهم (شعيب,2013: 10) ,اذ ان عملية التنمية تعمل على قياس مستوى تاهيل العاملين ومقارنته مع مايتطلب العمل بالإضافة الى دراسة كافة البرامج التدريبية الجديدة ومعرفة ماهو الجديد من اجل ان يحسن أداء العامل نحو الأفضل ( نورة,2013: 15)**

1. **الحوافز والمكافئات**

**يعتبر هذا الموضوع من المواضيع المهمة في السلوك الإداري نظرا لما يقدمه الفرد العامل من خدمات تصب للصالح العام حيث يكون هدف الحوافز هو زيادة الأرباح او رفع المبيعات او تشجيع الأفكار الجديدة او تحسين الجودة او العمل بروح الفريق وغيرها من الأهداف اذ ان الحوافز هي التي ترسم للأفراد اتجاهاتهم وغاياتهم في تحديد حق العمل الذي يختارونه وتحديد مدى قوة الاستجابة لديهم للجهد المبذول للوصول الى هدف معين (الجساسي ,2011: 32)**

**ويمكن تعريف الحوافز "بأنها مجموعة العوامل والأساليب التي تستخدمها منظمة ما للتأثير في سلوك الافراد العاملين لديها، مما يجعلهم يبذلون المزيد من اهتماماتهم بعملهم وأدائهم كما ونوعا ، مما يؤدي الى زيادة الانتاج وبالتالي الى خفض تكاليف العمل، ورفع الروح المعنوية عند الافراد العاملين وإشباع حاجاتهم "(WWW.abahe.co.uk) وان المكافئات هي التي تزيد من رفع الروح المعنوية للعاملين وتشجع على انتاج المزيد من الإنتاج وابتكار أفكار جديدة تؤدي الى زيادة في الإنتاجية وتحقيق الهدف الذي تسعى اليه المنظمة**

1. **إدارة التنوع**

**يقصد به تنوع في الصفات التي تختلف من فرد لاخر مثل (العرق,النوع,الثقافة,التعليم,الواقع الاجتماعي والاقتصادي وغيرها) وقد يتشارك الافراد في كل او بعض من هذه الخصائص ( الجوهرة,2010: 3) او الابعاد الخاصة بالتنوع والذي تتضمن ( التنوع الثقافي, النوع, العمر) هذه الأنواع الثلاثة تعتبر من اهم ابعاد التنوع في المنظمات حسب (Hofstede ) ,اما إدارة التنوع "فيقصد بها هي الاختيار الواعي والالتزام من قبل المنظمة لتقييم الاختلافات بين الافراد في بيئة العمل عن طريق استخدام التنوع كمصدر للقوة لتحقيق الأهداف التنظيمية" اما ( العامري والغالبي,2011: 71) فقد عرفها " هو مصطلح يدل على الاختلافات الموجودة بين الافراد في المنظمة الواحدة, من حيث العمر,الجنس,العرق,الدين او توجهات الفرد السياسية والاجتماعية وغيرها وترتبط إدارة التنوع ارتباط مباشر مع ثقافة المنظمة.**

1. **علاقات العمل**

**من بين الطرق الاولى التي تم ممارستها في اليابان في اوائل الستينات هي حلقات اتخاذ القرار الجماعي للجودة , وهناك طرق اخرى للقرار التعاوني تتيح للإدارة ان يشاركوا في عملية صنع القرار و تقديم اقتراحات وتوصيات هي تقنية المجموعة الاسمية nominal group technique العصف الذهني brainstorming Adiparaschivescu&Mihai,2014:25)) حيث ان تحقيق اهداف الإدارة تعتمد على مبدا أساسي يقوم على ضمان تعاون العاملين في المنظمة مع الإدارة ويعتبر هذا المفهوم من احدث اشكال الإدارة وأساليب الاهتمام بالعنصر البشري (الرفاعي ,2009: 12) وإذ يعتمد نجاح إدارة الجودة الاستراتيجية على مشاركة العاملين في نشاطاتهم (عبد الله ,2013: 50) والعمل على تطوير قدرات العاملين من خلال التعليم والتدريب والدعم الإيجابي المتواصل حيث يمكن تعريفها " النمط الإداري الذي يقوم على المشاركة النظامية والملموسة للعاملين في المنظمة في عملية صنع القرار المتعلقة بسياسات المنظمة " (Keith&Girling,1991:14).**

1. **القيادة**

**تعد القيادة محور مهما في العملية الإدارية حيث تشكل مع التنظيم والتخطيط والرقابة ممارسة متكاملة تعطي المنظمة النجاح, وتعد القيادة نبض العملية الإدارية ومفتاحها ,اذ تعرف على انها" ناتج عملية التأثير في المرؤوسين لفهم ما ينبغي القيام به بفاعلية (Yoke, 2002: 4) في حين عرفها ( Kenneth, 2007: 33) " القابلية على وضع رؤية مشتركة لمجموعة من الإفراد وتمكينهم لتحقيق تلك الرؤية , في حين يرى العلاق أنها " عملية تأثير على سلوك الآخرين للوصول إلى تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة ( العلاق , 2009:14) أما الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي(ABAFH,2013: 12) فقد عرفها " هي فن تحفيز مجموعة من الأشخاص للعمل على تحقيق هدف مشترك" وعلى ضوء التعريفات السابقة للقيادة يمكن القول بأنها (قدرة المسؤول على توجيه المرؤوسين نحو تحقيق الهدف).**

**26.: التداخل والتكامل بين عمليات إدارة الموارد البشرية وابعاد بطاقة الأداء المتوازن**

**في هذه الفقرة الموجزة سوف نلاحظ التداخل والتكامل ما بين عمليات إدارة الموارد البشرية ( الأنشطة الاستراتيجية الستة) والابعاد الأربعة الجوهرية لبطاقة الأداء المتوازن من خلال المصفوفة التالية التي توضح هذا التداخل ما بين المتغيرين وهي كما في الشكل رقم (4) :**

**شكل(4) بطاقة الأداء المتوازن كمؤشر للتنمية المستدامة لعمليات الموارد البشرية ضمن المقاييس ذات الصلة**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **HR**  **BSC** | **خدمة العملاء** | **تنمية القوى العاملة** | **التعويضات والمنافع** | **التنوع** | **علاقات العمل** | **التوظيف / القيادة** |
| **التعلم والنمو** | **\* معدل الغياب**  **\* مراكز الاتصال**  **\* الصديق الحميم** | **\*عدد ترقيات العاملين بنظام كل الوقت ft وبعض pt** | **\* مكافئات التقدير الخاص** | **\* الحد الأقصى للأثاث**  **\* الحد الأقصى للأقليات**  **\* اشكال التنويع** | **\*** | **\* نسبة تنوع الاستقطاب**  **\* تعزيز خطط التنمية** |
| **العملاء** | **\* مؤشر رضا العملاء عن خدمات العاملين**  **\* وجهات نظر العملاء عن :**  **مستوى الخدمة بالمقارنة**  **مع الشركات الأخرى**  **رضاهم بشكل عام** | **\* وجهات نظر العاملين :**  **انا أعطيت فرصة حقيقية لتحسين مهاراتي من خلال العمل في الشركة** | **\* رضا العملاء من خلال الخدمة المقدمة من مقاولي الباطن**  **\* وجهه نظر الرضا عن التعليم التنظيمي** | **\* وجهات نظر عن :**  **مدى احترام التعليم التنظيمي للشركة للاختلاف في العمر والجنس الخ**  **\* التوازن بين العمل والحياة الشخصية** | **\* مراكز أبحاث العلاقات العمالية\_ نسبة رضا العملاء** | **\*** |
| **العمليات** | **\*مؤشر الأداء التشغيلي لمركز خدمة التعليم التنظيمي**  **\* العمليات الداخلية**  **\* مقدمي الخدمة من الباطن** | **\* العدد الكلي لأيام التدريب**  **\* نسبة الفشل في التدريب** | **\* منافع الأداء التشغيلي لمقدمي الخدمة من الباطن** | **\* إدارة التوظيف :**  **المرأة**  **الاقليات** | **\* متطلبات مراكز أبحاث العلاقات العمالية** | **\* الدورة الزمنية للتوظيف:**  **عرض معدل القبول**  **الوظائف المشغولة**  **المتطلبات العمرية** |
| **المالي** | **\* التكلفة الكلية للموارد البشرية بالمقارنة بالميزانية**  **\* النسب المرجعية للموارد البشرية**  **\* مؤشر السلامة المهنية والصحية** | **\* TBD** | **\* نسبة إيرادات المنافع**  **\* نسبة إيرادات التعويضات** | **\* تكافؤ فرص العمل**  **الداخلية**  **الخارجية**  **من حيث الحجم والتحويل** | **\* نسبة نجاح التحكيم** | **\* معدل استبقاء العمالة**  **\* معدل استبقاء الوظائف القيادية** |

**Source :BORIS GROYSBERG, ANDREW N. McLean, GATE REAVIS(2015)” Delivering Strategic Human Resource Management” Harvard Business Review,P31**

**حيث يلاحظ مما تقدم في الشكل رقم(4) ان لكل واحد في أنشطة الموارد البشرية ان تتعشق مع ابعاد بطاقة الأداء المتوازن وبما يؤدي الى انجاز اهداف المنظمة ويمكن ان تتضح اكثر مثل هكذا فكرة من خلال اعتماد بيانات مستمدة من واقع عينة الدراسة .**

**الفصل الثالث: الجانب العملي للبحث**

**الابعاد الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن**

1. **التعلم والنمو كمؤشر لبلوغ التنمية المستدامة**

تم استعمال اختبار (t) لبيان معنوية متوسط درجة الاستجابة لدى افراد العينة على محور التعلم والنمو، ويبين جدول (1) نتائج التحليل الاحصائي لفقراته.

**جدول (1) المخرجات الاحصائية لفقرات محور التعلم والنمو**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **الفقرة** | **المتوسط الحسابي** | **الانحراف المعياري** | **الوزن النسبي** | **قيمة t**  **المحسوبة** | **القيمة الاحتمالية** | **الترتيب** |
| **1** | 3.72 | 0.83 | 74.33 | 6.727 | 0.000\*\* | 5 |
| **2** | 3.57 | 0.89 | 71.33 | 4.932 | 0.000\*\* | 6 |
| **3** | 4.05 | 0.57 | 81.00 | 14.389 | 0.000\*\* | 2 |
| **4** | 4.08 | 0.50 | 81.67 | 16.879 | 0.000\*\* | 1 |
| **5** | 3.77 | 0.74 | 75.33 | 7.973 | 0.000\*\* | 4 |
| **6** | 3.88 | 0.80 | 77.67 | 8.505 | 0.000\*\* | 3 |
| الكل | 3.84 | 0.67 | 76.89 | 9.73 | 0.000\*\* |  |

**\*\* المتوسط الحسابي دال احصائيا عند مستوى دلالة α≤0.01) ).**

**قيمة t الجدولية (2.66) df=58, α(2)=0.01) )**

**يتضح من الجدول (1) الدلالات التالية:**

1. بلغ المتوسط الحسابي لمجمل فقرات محور التعلم والنمو ما مقداره ( 3.84) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبوزن نسبي بلغ 76.89 وهو دال احصائيا عند مستوى دلالة α≤0.01) ). وهذا يدل على موافقة افراد العينة على تأثير فقرات التعلم والنمو بشكل عام.
2. ان جميع قيم المتوسطات الحسابية لفقرات المحور جاءت اعلى من الوسط الفرضي وجميعها دالة احصائيا عند مستوى دلالة α≤0.01) ).

وعلى ضوء ذلك يرى الباحثان ان اتفاق افراد العينة بدرجة كبيرة على فقرات التعلم والنمو يؤكد امكانية استخدام بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن (BSC) كمؤشر للتنمية المستدامة في معمل الألبسة الرجالية في النجف .

1. **تأثير (العملاء) على عمليات إدارة الموارد البشرية لبلوغ التنمية المستدامة**

تم استعمال اختبار (t) لبيان معنوية متوسط درجة الاستجابة لدى افراد العينة على محور العملاء، ويبين جدول (2) نتائج التحليل الاحصائي لفقراته.

**جدول (2) المخرجات الاحصائية لفقرات محور العملاء**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **الفقرة** | **المتوسط الحسابي** | **الانحراف المعياري** | **الوزن النسبي** | **قيمة t**  **المحسوبة** | **القيمة الاحتمالية** | **الترتيب** |
| **1** | 3.97 | 0.45 | 79.4 | 16.649 | 0.000\*\* | 1 |
| **2** | 3.62 | 0.78 | 72.4 | 6.100 | 0.000\*\* | 5 |
| **3** | 3.47 | 0.95 | 69.4 | 3.816 | 0.000\*\* | 6 |
| **4** | 3.73 | 0.73 | 74.6 | 7.745 | 0.000\*\* | 3 |
| **5** | 3.77 | 0.96 | 75.4 | 6.166 | 0.000\*\* | 2 |
| **6** | 3.63 | 0.74 | 72.6 | 6.668 | 0.000\*\* | 4 |
| الكل | 3.70 | 0.73 | 74.00 | 7.410 | 0.000\*\* |  |

**\*\* المتوسط الحسابي دال احصائيا عند مستوى دلالة α≤0.01) ).**

**قيمة t الجدولية (2.66) df=59, α(2)=0.01) )**

**يتضح من الجدول (2) الدلالات التالية:**

1. ان المتوسط الحسابي لمجمل فقرات محور العملاء بلغ ما مقداره ( 3.70) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبوزن نسبي بلغ 74.00 وهو دال احصائيا عند مستوى دلالة α≤0.01) ). وهذا يدل على موافقة افراد العينة على تأثير فقرات العملاء بشكل عام.
2. ان قيم المتوسطات الحسابية لجميع فقرات المحور جاءت اعلى من الوسط الفرضي وهي دالة احصائيا عند مستوى دلالة α≤0.01) ).

وعلى ضوء ذلك يرى الباحثان ان اتفاق افراد العينة بدرجة كبيرة على فقرات محور العملاء يؤكد امكانية استخدام بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن (BSC) كمؤشر للتنمية المستدامة في معمل الألبسة الرجالية في النجف .

1. **تأثير (العمليات) على عمليات إدارة الموارد البشرية لبلوغ التنمية المستدامة**

تم استعمال اختبار (t) لبيان معنوية متوسط درجة الاستجابة لدى افراد العينة على محور العمليات، ويبين جدول (3) نتائج التحليل الاحصائي لفقراته.

**جدول (3) المخرجات الاحصائية لفقرات محور العمليات**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **الفقرة** | **المتوسط الحسابي** | **الانحراف المعياري** | **الوزن النسبي** | **قيمة t**  **المحسوبة** | **القيمة الاحتمالية** | **الترتيب** |
| **1** | 3.52 | 1.00 | 70.40 | 4.003 | 0.000\*\* | 4 |
| **2** | 3.45 | 1.02 | 69.00 | 3.432 | 0.000\*\* | 6 |
| **3** | 3.70 | 0.83 | 74.00 | 6.536 | 0.000\*\* | 3 |
| **4** | 3.85 | 0.90 | 77.00 | 7.326 | 0.000\*\* | 2 |
| **5** | 3.48 | 1.13 | 69.60 | 3.321 | 0.000\*\* | 5 |
| **6** | 3.87 | 0.79 | 77.40 | 8.485 | 0.000\*\* | 1 |
| الكل | 3.64 | 0.91 | 72.80 | 5.512 | 0.000\*\* |  |

**\*\* المتوسط الحسابي دال احصائيا عند مستوى دلالة α≤0.01) ).**

**قيمة t الجدولية (2.66) df=59, α(2)=0.01) )**

**يتضح من الجدول (3) الدلالات التالية:**

1. بلغ المتوسط الحسابي لمجمل فقرات محور العمليات ما مقداره ( 3.64) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبوزن نسبي بلغ 72.80 وهو دال احصائيا عند مستوى دلالة α≤0.01) ). وهذا يدل على موافقة افراد العينة على تأثير فقرات العمليات بشكل عام.
2. ان جميع قيم المتوسطات الحسابية لفقرات المحور جاءت اعلى من الوسط الفرضي وجميعها دالة احصائيا عند مستوى دلالة α≤0.01) ).

وعلى ضوء ذلك يرى الباحثان ان اتفاق افراد العينة بدرجة كبيرة على فقرات محور العمليات يؤكد امكانية استخدام بعد العمليات لبطاقة الأداء المتوازن (BSC) كمؤشر للتنمية المستدامة في معمل الألبسة الرجالية في النجف .

1. **تأثير الاداء المالي على عمليات إدارة الموارد البشرية لبلوغ التنمية المستدامة**

تم استعمال اختبار (t) لبيان معنوية متوسط درجة الاستجابة لدى افراد العينة على محور الاداء المالي، ويبين جدول (4) نتائج التحليل الاحصائي لفقراته.

**جدول (4) المخرجات الاحصائية لفقرات محور الاداء المالي**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **الفقرة** | **المتوسط الحسابي** | **الانحراف المعياري** | **الوزن النسبي** | **قيمة t**  **المحسوبة** | **القيمة الاحتمالية** | **الترتيب** |
| **1** | 3.62 | 0.98 | 72.40 | 4.895 | 0.000\*\* | 4 |
| **2** | 3.82 | 0.83 | 76.40 | 7.590 | 0.000\*\* | 6 |
| **3** | 3.68 | 0.81 | 73.60 | 6.512 | 0.000\*\* | 3 |
| **4** | 3.58 | 0.81 | 71.60 | 5.588 | 0.000\*\* | 2 |
| **5** | 3.90 | 0.73 | 78.00 | 9.556 | 0.000\*\* | 5 |
| **6** | 3.62 | 0.90 | 72.40 | 5.286 | 0.000\*\* | 1 |
| الكل | 3.70 | 0.81 | 74.00 | 6.728 | 0.000\*\* |  |

**\*\* المتوسط الحسابي دال احصائيا عند مستوى دلالة α≤0.01) ).**

**قيمة t الجدولية (2.66) df=59, α(2)=0.01) )**

**يتضح من الجدول (4) الدلالات التالية:**

1. بلغ المتوسط الحسابي لمجمل فقرات محور الاداء المالي ما مقداره ( 3.70) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبوزن نسبي بلغ 74.70 وهو دال احصائيا عند مستوى دلالة α≤0.01) ). وهذا يدل على موافقة افراد العينة على تأثير فقرات الاداء المالي بشكل عام.
2. ان جميع قيم المتوسطات الحسابية لفقرات المحور جاءت اعلى من الوسط الفرضي وجميعها دالة احصائيا عند مستوى دلالة α≤0.01) ).

وعلى ضوء ذلك يرى الباحثان ان اتفاق افراد العينة بدرجة كبيرة على فقرات محور الاداء المالي يؤكد امكانية استخدام محور الاداء المالي لبطاقة الأداء المتوازن (BSC) كمؤشر للتنمية المستدامة في معمل الألبسة الرجالية في النجف .

**وبناءا على ما تقدم يمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كمؤشر للتنمية المستدامة في معمل الألبسة الرجالية في النجف . وهذا ما يحقق الفرضية الاولى للبحث.**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **جدول (5) مصفوفة الارتباط بين الابعاد الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن** | | | | |
| المحاور | التعلم والنمو | العملاء | العمليات | الاداء المالي |
| التعلم والنمو | 1 |  |  |  |
| العملاء | .967\*\* | 1 |  |  |
| العمليات | .975\*\* | .980\*\* | 1 |  |
| الاداء المالي | .977\*\* | .988\*\* | .986\*\* | 1 |
| \*\* الارتباط معنوي على مستوى 0.01 | | | | |

**يتبين من الجدول (5) ان الابعاد الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن اظهرت قيم ارتباط عالية جدا و ذات دلالة احصائية معنوية ما يشير الى قوة التفاعل بين هذه الابعاد**

**ثانيا : علاقة وتأثير الابعاد الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن على ابعاد عمليات الموارد البشرية**

1. **تأثير التعلم والنمو على ابعاد عمليات إدارة الموارد البشرية:**

**جدول(6) المخرجات الاحصائية لعلاقة الارتباط والتاثير لمحور التعلم والنمو على ابعاد عمليات إدارة الموارد البشرية**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **المتغير التابع** | **المتغير المستقل: التعلم والنمو** | | | |
| **معامل الارتباط لبيرسون** | **القيمة الاحتمالية** | **قيمة t المحسوبة** | **معامل التحديد R2** |
| **خدمة العملاء** | **0.964** | **0.000\*\*** | **27.523** | **0.929** |
| **تنمية القوى العاملة** | **0.909** | **0.000\*\*** | **16.637** | **0.827** |
| **التعويضات والمنافع** | **0.988** | **0.000\*\*** | **49.746** | **0.977** |
| **التنوع** | **0.944** | **0.000\*\*** | **21.752** | **0.891** |
| **علاقات العمل** | **0.939** | **0.000\*\*** | **20.843** | **0.882** |
| **التوظيف/القيادة** | **0.960** | **0.000\*\*** | **26.225** | **0.922** |

**\*\* معامل الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة α≤0.01) ).**

**قيمة t الجدولية (2.66) df=58, α(2)=0.01) )**

يتضح من خلال الجدول (6) ان هناك علاقة ارتباط عالية موجبة بين محور التعلم والنمو من جهة وابعاد عمليات إدارة الموارد البشرية من جهة اخرى ، و ذات دلالة احصائية عند مستوى α≤0.01) ) بدلالة قيم t المحسوبة حيث كانت جميع هذه القيم أعلى من قيمة t الجدولية ، كما جاءت قيم معامل التحديد لتأكد ذلك باعتبار ان محور التعلم والنمو يفسر لوحده أكثر من 80% من التغيرات الحاصلة في ابعاد عمليات إدارة الموارد البشرية ما يشير الى قوة التكامل (التداخل) بين التعلم والنمو وابعاد عمليات إدارة الموارد البشرية.

1. **تأثير محور العملاء على ابعاد عمليات إدارة الموارد البشرية:**

**جدول(7) المخرجات الاحصائية لعلاقة الارتباط والتاثير لمحور العملاء على ابعاد عمليات إدارة الموارد البشرية**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **المتغير التابع** | **المتغير المستقل: العملاء** | | | |
| **معامل الارتباط لبيرسون** | **القيمة الاحتمالية** | **قيمة t المحسوبة** | **معامل التحديد R2** |
| **خدمة العملاء** | **0.965** | **0.000\*\*** | **28.230** | **0.932** |
| **تنمية القوى العاملة** | **0.813** | **0.000\*\*** | **10.643** | **0.661** |
| **التعويضات والمنافع** | **0.963** | **0.000\*\*** | **27.126** | **0.927** |
| **التنوع** | **0.969** | **0.000\*\*** | **29.658** | **0.938** |
| **علاقات العمل** | **0.987** | **0.000\*\*** | **46.178** | **0.974** |
| **التوظيف/القيادة** | **0.984** | **0.000\*\*** | **41.804** | **0.968** |

**\*\* معامل الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة α≤0.01) ).**

**قيمة t الجدولية (2.66) df=58, α(2)=0.01) )**

يتضح من خلال الجدول (7) ان هناك علاقة ارتباط عالية موجبة بين محور العملاء من جهة وابعاد عمليات إدارة الموارد البشرية من جهة اخرى ، و ذات دلالة احصائية عند مستوى α≤0.01) ) بدلالة قيم t المحسوبة حيث كانت جميع هذه القيم أعلى من قيمة t الجدولية ، كما جاءت قيم معامل التحديد لتأكد ذلك باعتبار ان محور العملاء يفسر لوحده أكثر من 90% من التغيرات الحاصلة في أغلب ابعاد عمليات إدارة الموارد البشرية ( عدا بعد تنمية القوى العاملة اذ يفسر محور العملاء يفسر لوحده 66% من التغيرات الحاصلة في هذا البعد) ، ما يشير الى قوة التكامل (التداخل) بين العملاء وابعاد عمليات إدارة الموارد البشرية.

1. **تأثير العمليات على ابعاد عمليات إدارة الموارد البشرية:**

**جدول(8) المخرجات الاحصائية لعلاقة الارتباط والتأثير لمحور العمليات على ابعاد عمليات إدارة الموارد البشرية**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **المتغير التابع** | **المتغير المستقل: العمليات** | | | |
| **معامل الارتباط لبيرسون** | **القيمة الاحتمالية** | **قيمة t المحسوبة** | **معامل التحديد R2** |
| **خدمة العملاء** | **0.975** | **0.000\*\*** | **33.258** | **0.950** |
| **تنمية القوى العاملة** | **0.834** | **0.000\*\*** | **11.508** | **0.695** |
| **التعويضات والمنافع** | **0.961** | **0.000\*\*** | **26.522** | **0.924** |
| **التنوع** | **0.935** | **0.000\*\*** | **20.124** | **0.875** |
| **علاقات العمل** | **0.973** | **0.000\*\*** | **32.045** | **0.947** |
| **التوظيف/القيادة** | **0.968** | **0.000\*\*** | **29.233** | **0.938** |

**\*\* معامل الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة α≤0.01) ).**

**قيمة t الجدولية (2.66) df=58, α(2)=0.01) )**

يتضح من خلال الجدول (8) ان هناك علاقة ارتباط عالية موجبة بين محور العملاء من جهة وابعاد عمليات إدارة الموارد البشرية من جهة اخرى ، و ذات دلالة احصائية عند مستوى α≤0.01) ) بدلالة قيم t المحسوبة حيث كانت جميع هذه القيم أعلى من قيمة t الجدولية ، كما جاءت قيم معامل التحديد لتأكد ذلك باعتبار ان محور العملاء يفسر لوحده حوالي 90% من التغيرات الحاصلة في أغلب ابعاد عمليات إدارة الموارد البشرية ( عدا بعد تنمية القوى العاملة اذ يفسر محور العملاء يفسر لوحده حوالي 70% من التغيرات الحاصلة في هذا البعد) ، ما يشير الى قوة التكامل (التداخل) بين محور العملاء وابعاد عمليات إدارة الموارد البشرية.

1. **تأثير الاداء المالي على ابعاد عمليات إدارة الموارد البشرية:**

**جدول(9) المخرجات الاحصائية لعلاقة الارتباط والتأثير لمحور الاداء المالي على ابعاد عمليات إدارة الموارد البشرية**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **المتغير التابع** | **المتغير المستقل: الاداء المالي** | | | |
| **معامل الارتباط لبيرسون** | **القيمة الاحتمالية** | **قيمة t المحسوبة** | **معامل التحديد R2** |
| **خدمة العملاء** | **0.969** | **0.000\*\*** | **29.836** | **0.939** |
| **تنمية القوى العاملة** | **0.831** | **0.000\*\*** | **11.398** | **0.691** |
| **التعويضات والمنافع** | **0.975** | **0.000\*\*** | **33.190** | **0.950** |
| **التنوع** | **0.939** | **0.000\*\*** | **20.729** | **0.881** |
| **علاقات العمل** | **0.975** | **0.000\*\*** | **34.004** | **0.952** |
| **التوظيف/القيادة** | **0.983** | **0.000\*\*** | **40.424** | **0.966** |

**\*\* معامل الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة α≤0.01) ).**

**قيمة t الجدولية (2.66) df=58, α(2)=0.01) )**

يتضح من خلال الجدول (9) ان هناك علاقة ارتباط عالية موجبة بين محور الاداء المالي من جهة وابعاد عمليات إدارة الموارد البشرية من جهة اخرى ، و ذات دلالة احصائية عند مستوى α≤0.01) ) بدلالة قيم t المحسوبة حيث كانت جميع هذه القيم أعلى من قيمة t الجدولية ، كما جاءت قيم معامل التحديد لتأكد ذلك باعتبار ان محور الاداء المالي يفسر لوحده حوالي 90% من التغيرات الحاصلة في أغلب ابعاد عمليات إدارة الموارد البشرية ( عدا بعد تنمية القوى العاملة اذ يفسر محور العملاء يفسر لوحده حوالي 70% من التغيرات الحاصلة في هذا البعد) ، ما يشير الى قوة التكامل (التداخل) بين محور الاداء المالي وابعاد عمليات إدارة الموارد البشرية.

**على ضوء ما تبين من علاقات الارتباط والتأثير بين الابعاد الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن من جهة وابعاد عمليات إدارة الموارد البشرية من جهة اخرى. يتحقق قبول الفرضية الثانية للبحث.**

**المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات**

**1.4.الاستناجات**

توصل البحث إلى استنتاجات عدة أهمها:

1-تحقق الفرضيات وبوجود علاقة ارتباط موجبة بين بطاقة الأداء وعمليات الموارد البشرية حيث اتصفت المتغيرات بالاتساق

2-ان بطاقة الاداء لها دور قوي في التأثير على عمليات الموارد البشرية من خلال التنمية المستدامة

3-لابد من وجود كوادر متدربة قادرة على تبني المفهوم مع التأكيد على الاحتفاظ بالافراد الكفؤين لان الافراد اصبحوا مورد ملموس

4-ان هكذا دراسات ترتبط بالعاملين والتي تتسم بكونها ذات طابع سلوكي ربما تختلف من معمل الى اخر وذلك بالاعتماد على سلوكيات العاملين ورغباتهم .

**2.4.التوصيات**

اعتمدت الباحثة عدة توصيات وهي :

1-ان على المعمل عينة البحث الاهتمام بهذا الارتباط الجدلي بين بطاقة الأداء وعمليات الموارد البشرية بعدما ثبتت التحليلات الإحصائية السابقة وجود علاقة ذات دلالة معنوية

2-على المعمل ان يسعى الى تطوير إدارة العلاقات الداخلية والخارجية من اجل زيادة الانتاج

3-على الباحثين الاستعداد لمواصلة الجهود العلمية في هذا الاتجاه لدعم كافة التوجهات المستقبلية للاحتفاظ بالموارد البشرية وقدرتهم على خلق قيمة داخل مكان عملهم .

**المصادر**

**1-المصادر العربية**

1. **أبو غنيم ,ازهار نعمة1997, ( دور المنتج القدوة في معمل الألبسة الرجالية الجاهزة في النجف), رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد**
2. **ﺍﻟﻤﻐﺭﺒﻲ، ﻋﺒﺩ ﺍﻟﺤﻤﻴﺩ ﻋﺒﺩ ﺍﻟﻔﺘﺎﺡ، (2006). ﺍﻹﺩﺍﺭﺓ ﺍﻹﺴﺘﺭﺍﺘﻴﺠﻴﺔ ﺒﻘﻴﺎﺱ ﺍﻷﺩﺍﺀ ﺍﻟﻤﺘـﻭﺍﺯﻥ .**
3. **ﺍﻟﻤﻨﺼﻭﺭﺓ: ﺍﻟﻤﻜﺘﺒﺔ ﺍﻟﻌﺼﺭﻴﺔ ﻟﻠﻨﺸﺭ ﻭﺍﻟﺘﻭﺯﻴﻊ.**
4. **روبرت.أ.بتس – ديفيد.لي (2008) " الإدارة الإستراتيجية , بناء الميزة التنافسية" ترجمة عبد الحكيم الخزاعي, دار الفجر للنشر والتوزيع, قاهرة – مصر**
5. **الجساسي ,عبد الله ,(2011) " اثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين " سلطنة عمان** [**www.ababe.co.uk**](http://www.ababe.co.uk)
6. **نوال, مأمون, صفاء, صفيان,(2013), " دور جودة الخدمات البنكية في تحقيق رضا الزبون" ,رسالة ماجستير , كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتيسير ,جامعة قاصدي \_بورقلة**
7. **العامري، صالح مهدي محسن، والغالبي، طاهر محسن منصور. الإدارة والأعمال (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع،2011م).**

**2-المصادر باللغة الانكليزية**

**1: kaplan , r.s. and norton , d.p. " using the balanced scorecard as a strategic management system" , harvard business review (january- february , 1996 , pp. 75-85**

**2- boris groysberg, andrew n. mclean, gate reavis(2015)” delivering strategic human resource management” harvard business review,p31**

**3-** **Bernardo Guimarães, Pedro Simões, and Rui Cunha Marques, (2010“Does performance evaluation help public managers? A Balanced Score card approach in urban waste services”. Journal of**

**Environmental Management, Volume 91, Issue 12, ,**

1. **David & Robbins, Stephen P. (2006), Human Resource Management: Concepts and Applications. 6th edition, New York: Jhon.**
2. **Gomes, Y. Liddle, P. (2009) " The Balanced Scorecard as a**

**Performance Management Tool for Third Sector Organization : the Case of the Arthur Bernardes Foundation ،Brazil". Journal of Indian Management, Vol. 26**

1. **Kennedy, F. A., & S. K. Widener, "A Control Framework: Insights from Evidence on Lean Accounting", Management Accounting Research, Article in Press, 2008, PP. 1-26. Available from : http :** [**\\www.sciencedirect.com**](file:///\\www.sciencedirect.com)
2. **Fatima Mubarak,2016,** **sustainable development,** **Senior Environmental Officer Environmental Center for Arab Towns- Dubai Municipality Email:** [**fmkismail@dm.gov.ae**](mailto:fmkismail@dm.gov.ae)
3. **Pearce 11 , John A . , Robinson , Jr . , Richard , B. , Strategic Management . 8th ed . (New york : McGraw-Hill Iwin , 2003).**

**9-Giovanni& , Luis (2013) " Global Strategy Journal " Volume 55,Issue 8, HTTP://: onlinelibrary.Wiley.com ( IVSL)**

**10-(ABAFHE), Arab British Academy for Higher ducation,(2013) HTTP://:www.abahe.co.uk, .**

**11-- Laudoyer G., (1993), a certification, un moteur pour la qualité , Les Editions d’Organisation, Paris**

**12-haupt,2016,a business intelligence framework for supporting strategic sustainability information managementin higher education,submitted in fulfilment of the requirements for the degree of magister commercii in the faculty of science at the nelson mandela metropolitan university**

**13-guido,2012, social actions of strategic sustainable development, thesis submitted for completion of master of strategic leadership towards sustainability, blekinge institute of technology, karlskrona, Sweden**

**14-** **robèrt, karl-henrik. 2000. tools and concepts for sustainable development, how do they relate to a general framework for sustainable development, and to each other? journal of cleaner production. 8(3):243-254.**

**15-** **united nations global compact. 2010. un global compact and Accenture study, “a new era of sustainability,” http://www.unglobalcompact.org/docs/news\_events/8.1/ungc\_accenture\_ceo\_study\_2010.pdf (accessed 16 january 2012).**

**جامعة الفرات الأوسط التقنية**

**الكلية التقنية الإدارية /كوفة**

**م/ استمارة استبيان**

**تحية طيبة**

**ان استمارة الاستبيان التي بين ايديكم جزءا من متطلبات انجاز بحث علمي الموسوم ب (بطاقة الأداء المتوازن كمؤشر للتنمية المستدامة لعمليات إدارة الموارد البشرية ) وتمثل الاستمارة مقياسا لمجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية المتعلقة بموضوع الدراسة نامل من جنابكم الاطلاع على مؤشرات الدراسة والاجابة من خلال اختيار البديل الذي يمثل وجهة نظركم بوضع علامة صح امام واحدة من البدائل الخمسة الموجودة ضمن المقياس الخماسي .**

**انا مستعدة للإجابة على أي توضيحات او شروحات بشان أي من الفقرات التي يتضمنها الاستبيان علما انه لاحاجة لذكر الاسم مطلقا لان الاستبيان مخصص لأغراض البحث العلمي فقط ويتسم بالسرية والكتمان ,ومن الضروري الإجابة بصدق وشفافية حتى تكون النتائج على درجة عالية من الصدق والمصداقية.**

**نثمن ونقيم ارائكم سلفا والتي ستكون موضع اعتزازنا وتقديرنا**

**الباحثة**

**الجزء الأول: المعلومات التعريفية**

**أولاً: معلومات خاصة بمنظمة الاعمال المبحوثة**

**1-اسم المنظمة التجاري**

**2-تاريخ التاسيس **

**3-الملكية مشترك  فردي **

**4-عدد الفروع في المحافظة**

**ثانياً: معلومات شخصية**

**1-الجنس: ذكر  أنثى**

**2-الفئة العمرية بالسنوات :**

**20فاقل  21-30  31-40**

**41-50  51-60 60فاكثر **

**3-المؤهل العلمي:**

**اعدادية فاقل  دبلوم  بكالوريوس **

**دبلوم عالي  ماجستير **

**4-نوع النشاط الذي تمارسه المنظمة :**

**1-الصناعات والاكسسوارات    **

**2-مستلزمات الحياة المختلفة : **

** **

**الجزء الثاني : بطاقة الأداء المتوازن**

**المحور الأول: تأثير (التعلم والنمو) على عمليات إدارة الموارد البشرية لبلوغ التنمية المستدامة**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ت** |  | **مقياس الإجابة** | | | | |
| **التعلم والنمو** | **أتفق تماماً** | **أتفق** | **إلى حد ما** | **لا أتفق** | **لا أتفق تماماً** |
| **1** | **ان التعلم والنمو في عينة البحث يساهم في خدمة العملاء** |  |  |  |  |  |
| **2** | **ان التعلم والنمو لكافة مستويات العاملين هو الأساس في تنمية وتطوير القوى العاملة** |  |  |  |  |  |
| **3** | **ان التعلم والنمو يساهم بشكل واضح في توضيح طبيعة التعويضات والمنافع للعاملين** |  |  |  |  |  |
| **4** | **ان التعلم والنمو يساهم في دعم عملية التنوع في مواصفات العاملين** |  |  |  |  |  |
| **5** | **ان التعلم والنمو يعمل على تعزيز علاقات العمل بين مختلف فئات العاملين** |  |  |  |  |  |
| **6** | **ان التعلم والنمو يمكن ان يكون مؤثرا بشكل واضح في متطلبات التوظيف والقيادة** |  |  |  |  |  |

**المحور الثاني :تأثير (العملاء) على عمليات إدارة الموارد البشرية لبلوغ التنمية المستدامة**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ت** |  | **مقياس الإجابة** | | | | |
| **العملاء** | **أتفق تماماً** | **أتفق** | **إلى حد ما** | **لا أتفق** | **لا أتفق تماماً** |
| **1** | **العملاء يشكلون عامل ضغط على معمل الألبسة مما يستوجب الاهتمام بخدمة العملاء** |  |  |  |  |  |
| **2** | **العملاء لديهم رغبات وتطلعات تستوجب معها تنمية القوى العاملة للاستجابة لذلك** |  |  |  |  |  |
| **3** | **العملاء لها تأثير مباشر وغير مباشر على توضيح التعويضات والمنافع للعاملين** |  |  |  |  |  |
| **4** | **ان العملاء تفرض على المنظمة مبدأ التنوع في كافة عناصر المنظمة** |  |  |  |  |  |
| **5** | **ان العملاء يعملون على تنشيط علاقات العمل داخل وخارج المنظمة** |  |  |  |  |  |
| **6** | **ان العملاء يمكن ان تستوجب التوظيف الملائم والقيادة الملائمة في المنظمة** |  |  |  |  |  |

**المحور الثالث: تأثير (العمليات) على عمليات إدارة الموارد البشرية لبلوغ التنمية المستدامة**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ت** |  | **مقياس الإجابة** | | | | |
| **العمليات** | **أتفق تماماً** | **أتفق** | **إلى حد ما** | **لا أتفق** | **لا أتفق تماماً** |
| **1** | **ان العمليات في المنظمة تدعم خدمة العملاء بشكل إيجابي** |  |  |  |  |  |
| **2** | **ان العمليات تستوجب تنمية القوى العاملة بشكل مستمر لبلوغ التنمية المستدامة** |  |  |  |  |  |
| **3** | **ان العمليات في المنظمة هي المؤشر الأساسي للتعويضات والمنافع** |  |  |  |  |  |
| **4** | **ان العمليات تستند بشكل او اخر الى مبدأ التنوع لتحقيق التنمية المستدامة** |  |  |  |  |  |
| **5** | **ان العمليات تدعم علاقات العمل وبما يؤدي الى تطورها وتحقيق التمية المستدامة** |  |  |  |  |  |
| **6** | **ان العمليات تستوجب مراجعة التوظيف والقيادة في كافة مراحل العملية الإنتاجية** |  |  |  |  |  |

**المحور الرابع: تأثير المحور(المالي) على عمليات إدارة الموارد البشرية لبلوغ التنمية المستدامة**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ت** |  | **مقياس الإجابة** | | | | |
| **المالي** | **أتفق تماماً** | **أتفق** | **إلى حد ما** | **لا أتفق** | **لا أتفق تماماً** |
| **1** | **ان تحقيق مستويات عالية من الأرباح هو دليل لتطور خدمة العملاء وينعكس على التنمية المستدامة** |  |  |  |  |  |
| **2** | **ان المؤشرات المالية لها دور في دعم نظام الحوافز وتنمية القوى العاملة** |  |  |  |  |  |
| **3** | **ان المؤشرات المالية هي الأساس في صندوق التعويضات والمنافع** |  |  |  |  |  |
| **4** | **ان المؤشرات المالية يمكن ان تساهم بشكل فعال في التنوع** |  |  |  |  |  |
| **5** | **ان المؤشرات المالية تعزز من علاقات العمل وتدفع باتجاه التنمية المستدامة** |  |  |  |  |  |
| **6** | **ان المؤشرات المالية تنتج افاق جديدة للتوظيف وتعزيز القيادة** |  |  |  |  |  |

**المحور الخامس: عمليات الموارد البشرية الاستراتيجية**

**أولاً: خدمة الزبائن**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ت** | **المؤشرات** | **مقياس الإجابة** | | | | |
| **خدمة الزبائن** | **أتفق تماماً** | **أتفق** | **إلى حد ما** | **لا أتفق** | **لا أتفق تماماً** |
| **1** | **تقديم خدمة للزبون من اجل المنافسة** |  |  |  |  |  |
| **2** | **تلبية مطالب الزبون من اجل تحقيق القدرة التنافسية** |  |  |  |  |  |

**ثانياً: تنمية القوى العاملة**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ت** |  | **مقياس الإجابة** | | | | |
| **تنمية القوى العاملة** | **أتفق تماماً** | **أتفق** | **إلى حد ما** | **لا أتفق** | **لا أتفق تماماً** |
| **1** | **توسيع مدارك الافراد لخلق تطلعات افضل للمستقبل** |  |  |  |  |  |
| **2** | تعمل على قياس مستوى تاهيل العاملين ومقارنته مع مايتطلب العمل |  |  |  |  |  |

1. **ثالثاً: الحوافز والمكافئات**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ت** | **المؤشرات** | **مقياس الإجابة** | | | | |
| **الحوافز والمكافئات** | **أتفق تماماً** | **أتفق** | **إلى حد ما** | **لا أتفق** | **لا أتفق تماماً** |
| **1** | تشجيع الأفكار الجديدة او تحسين الجودة او العمل بروح الفريق |  |  |  |  |  |
| **2** | رفع الروح المعنوية للعاملين وتشجع على انتاج المزيد من الإنتاج وابتكار أفكار جديدة تؤدي الى زيادة في الإنتاجية |  |  |  |  |  |

**رابعاً: إدارة التنوع**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ت** | **المؤشرات** | **مقياس الاستجابة** | | | | |
| **إدارة التنوع** | **أتفق تماماً** | **أتفق** | **إلى حد ما** | **لا أتفق** | **لا أتفق تماماً** |
| **1** | **تودي إدارة التنوع الى الاختلافات في الثقافات وهذا يودي الى كسب معارف من اجل التعلم** |  |  |  |  |  |
| **2** | **في المواقف الاجتماعية ، لدي القدرة على تغيير سلوكي إذا شعرت أن هناك حاجة إلى شيء ما** |  |  |  |  |  |

**خامسا: علاقات العمل**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ت** | **المؤشرات** | **مقياس الاستجابة** | | | | |
| **علاقات العمل** | **أتفق تماماً** | **أتفق** | **إلى حد ما** | **لا أتفق** | **لا أتفق تماماً** |
| **1** | ان تحقيق اهداف الإدارة تعتمد على مبدا أساسي يقوم على ضمان تعاون العاملين في المنظمة |  |  |  |  |  |
| **2** | تطوير قدرات العاملين من خلال التعليم والتدريب والدعم الإيجابي المتواصل |  |  |  |  |  |

**سادسا: القيادة**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ت** | **المؤشرات** | **مقياس الاستجابة** | | | | |
| **القيادة** | **أتفق تماماً** | **أتفق** | **إلى حد ما** | **لا أتفق** | **لا أتفق تماماً** |
| **1** | قدرة المسؤول على توجيه المرؤوسين نحو تحقيق الهدف |  |  |  |  |  |
| **2** | تكون المحفز الجوهري للنجاح التنظيمي |  |  |  |  |  |

1. - **أبو غنيم ,ازهار نعمة1997, ( دور المنتج القدوة في معمل الألبسة الرجالية الجاهزة في النجف), رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد, جامعة الكوفة** [↑](#footnote-ref-1)