

دور ادارة الصراع في ممارسات إدارة الموارد البشرية

The role of conflict management in human resource management practices

الباحث بتول كريم عبد الحسن

وزارة الاعمار والاسكان والبلديات

Batool K. Abdul Hassan

tooutah@yahoo.com

ا.د غني دحام الزبيدي

كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد

Prof. Dr. Ghani D. Al –Zubaidi

المستخلص

هدف البحث الى اختبار دور ادارة الصراع (كمتغير تفسيري) في ممارسات ادارة الموارد البشرية (كمتغير استجابي) في البعض من شركات وزارة الصناعة والمعادن, وتمثلت مشكلة البحث بغياب الفهم لدى الادارات في كيفية ادارة الصراع والتعامل معه على وفق الاسس العلمية, مما انعكس سلباً على ممارسات ادارة الموارد البشرية, وتمثلت اهمية البحث في تقديم مجموعة من الآليات التي تساعد المنظمات المبحوثة على معالجة المشكلات المتعلقة بالمتغيرات المبحوثة, وعليه تم تحديد اهم اهداف البحث في تشخيص واقع واهمية المتغيرات المبحوثة وطبيعة العلاقات بينها, واستند البحث على فرضيتين رئيسيتين لاستكشاف علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث عبر تحليل اجابات عينة البحث التي شملت مدراء الاقسام ومسؤولي الشعب الذين بلغ عددهم (243) فرداً وتم جمع البيانات والمعلومات باستخدام الاستبانة التي تضمنت (54) فقرة, وتم تحليل البيانات باستخدام البرامج الاحصائي (Excel, SPSS V.24, Amos V.24) واعتمد الباحث اساليب الاحصائية المتمثلة (بالأهمية النسبية, والوسط الحسابي, والانحراف المعياري, معامل الارتباط بيرسون, الانحدار الخطي البسيط). ومن ابرز الاستنتاجات التي توصل اليها البحث اهتمام شركات وزارة الصناعة والمعادن بإدارة الصراع, اذ توليها اهتمام وخاصة ابتعادها عن استعمال القوة في معالجة الصراعات التي تظهر بين الحين والآخر بين مواردها البشرية. وعليه اوصى من الضروري اهتمام شركات وزارة الصناعة والمعادن قيد البحث بإدارة الصراع او ايلاءها المزيد من الاهتمام في معالجة المشكلات العرضية والمزمنة التي تواجهها خلال اداء اعمالها ومزاومتها لأنشطتها.

Abstract

The aim of the research was to test the relationship between conflict management as an explanatory variable and human resources management practices as a response variable in some companies of the Ministry of Industry and Minerals. The problem of research was the lack of understanding among administrations on how to manage and deal with it according to scientific bases. The importance of research in providing a set of mechanisms that help the organizations investigated to deal with the problems related to the variables investigated, and the main objectives of the research were to identify the reality and importance of the variables investigated and the nature of relations between them, To investigate the two main hypotheses to explore the correlation and influence between the variables of the research by analyzing the answers of the research sample, which included the department managers and the people's officials who numbered (243) individuals. The data and information were collected using the questionnaire which included (54) V.24, Excel, Amos V.24). The researcher adopted statistical methods (relative importance, arithmetic mean, standard deviation, Pearson correlation coefficient, simple linear regression). One of the main findings of the study is the interest of MOFI companies in conflict management, paying particular attention to their distancing themselves from the use of force in dealing with occasional conflict between their human resources. He therefore recommended that the companies of the Ministry of Industry and Minerals in question be interested in managing the conflict or giving it more weight in dealing with the temporary and chronic problems that it faces during the performance of its activities and its activities.

المحور الاول /المنهجية العلمية للبحث وبعض الدراسات السابقة

أولاً: منهجية البحث

1-مشكلة البحث

يمكن تلخيص مشكلة البحث بعد المعاشية الميدانية في الشركات المبحوثة بغياب فهم دور ادارة الصراع في ممارسات ادارة الصراع لدى المدراء, مما انعكس سلباً على ممارسات ادارة الموارد البشرية. وانطلاقاً من هذا المشكلة يمكن عرض عدد من التساؤلات الآتية:

- أ. ما مستوى تطبيق ادارة الصراع في الشركات المبحوثة؟
- ب. ما مستوى تطبيق ممارسات ادارة الموارد البشرية في الشركات المبحوثة؟
- ت. هل ترتبط ادارة الصراع مع ممارسات إدارة الموارد البشرية؟
- ث. هل تؤثر ادارة الصراع في ممارسات إدارة الموارد البشرية؟

2-اهمية البحث: تكمن اهمية البحث في جانبين تتمثل بالآتي:

أ. الاهمية العلمية: يعد البحث الحالي من اوائل البحوث التي تناولت ادارة الصراع كمتغير تفسيري وعلاقته بممارسات ادارة الموارد البشرية كمتغير استجابي بحسب علم الباحث، مقتفي بذلك إثر طموحاً مردوه في سد النقص الذي تعانيه المكتبة العربية في هذا المجال، من خلال المناقشة الفكرية لأهم الكتاب والباحثين المتعلقة بمتغيرات البحث ومحاولة توظيفها في البحث الحالي، بالاعتماد على الكثير من المصادر الحديثة وبشكل خاص الاجنبية منها التي شكلت النسبة الاكبر من مجموع المصادر المعتمدة سيما الموضوعية منها على الشبكة العالمية الانترنت.

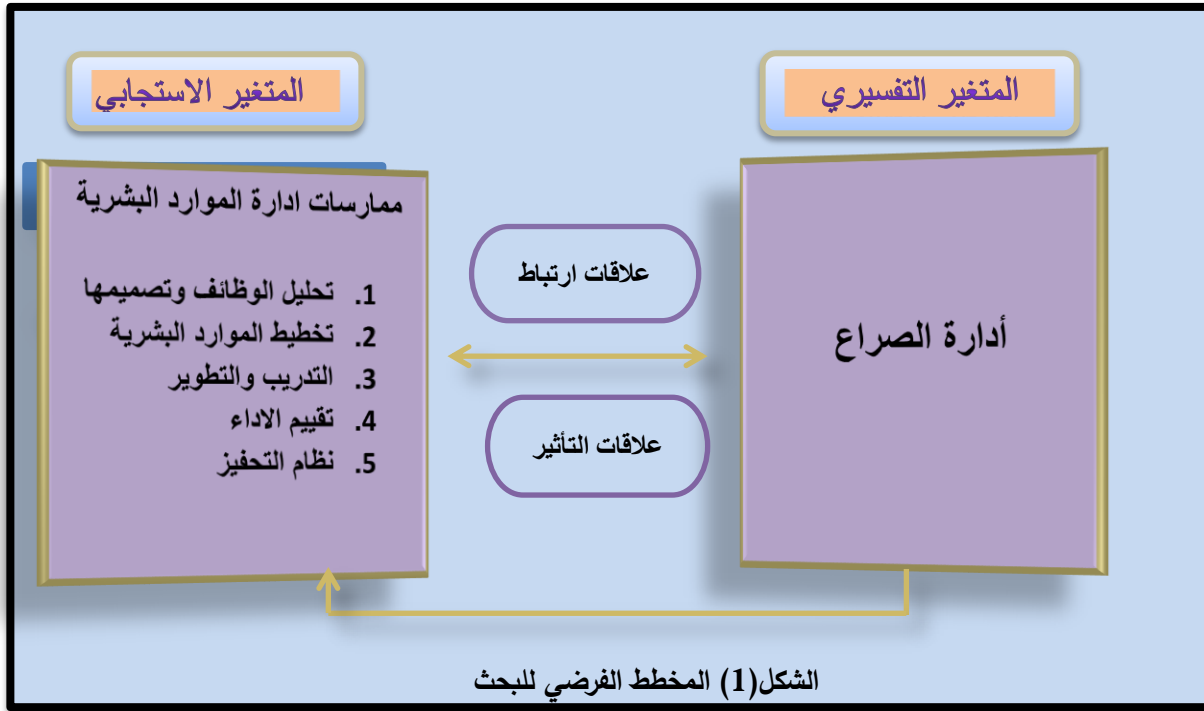
ب. الاهمية التطبيقية: تناول البحث عدد من الشركات التابعة لوزارة الصناعة والمعادن لمدى اهمية هذه الصناعات للبلد لما توفره من اجهزة ومنتجات ترتبط بحاجات الانسان العصري ولدورها الفعال في تنمية الاقتصاد الوطني. ويأتي هذا الجهد العلمي بالتوافق مع الجهود التي تبذلها الدولة على المستوى العام والتي ترمي الى تقليل عدد وزارات الدولة من خلال عمليات الاندماج والالغاء سعياً وراء تقليل النفقات العامة والعمل على رفع كفاءة اداء الموارد البشرية. كمحاولة للوقوف على اهم المشكلات والمعوقات التي تواجه الشركات ، ومن ثم تقديم مجموعة من الآليات التي من شأنها تعزيز الواقع الذي وصلت اليه المنظمات المبحوثة ،وبالتالي المساعدة ولو بجزء يسير في دعم الصناعة والاقتصاد العراقي.

3-اهداف البحث : استناداً على ما تقدم فإن البحث الحالي يهدف لتحقيق النقاط الآتية:

- أ. بناء إطار نظري متكامل وشامل لتحقيق النجاح للمنظمات التي تسعى لتطبيق عمليات التغيير وتوفير المعلومات المناسبة للباحثين مستقبلاً.
- ب. الكشف عن مدى قدرة الشركات المبحوثة على احتضان الموارد البشرية واعطاءها دور في تطبيق ممارساتها (تحليل الوظائف وتصميمها، تخطيط الموارد البشرية، التدريب والتطوير، تقييم الاداء، نظام التحفيز) وفقاً لوجهة نظر افراد العينة.
- ت. تشخيص العلاقة الترابطية لمتغيري البحث (ادارة الصراع، ممارسات إدارة الموارد البشرية).
- ث. التعرف على مستوى تأثير ادارة الصراع في ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركات .
- ج. تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات للشركات المبحوثة، استناداً الى ما توصلت إليه نتائج البحث النظري والميداني، والتي يمكن أن تساعد المنظمات المبحوثة على تحقيق النجاح.

4-المخطط الفرضي للبحث

يحاول الباحث من خلال المخطط الفرضي للبحث ايجاد وتوضيح علاقات الارتباط والتأثير بين المتغير التفسيري (ادارة الصراع) والمتغير الاستجابي (ممارسات ادارة الموارد البشرية)، والتوصل الى نتائج على مستوى المتغيرات الرئيسة، وكما موضح في الشكل (1).



5-فرضيات البحث

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه، تمكن الباحث من صياغة فرضيتين رئيسيتين تفسر العلاقة والتأثير بين المتغيرات قيد البحث وتشير الى إمكانية تطبيق مخطط البحث وهما:

- 1- الفرضية الأولى: وتنص على (توجد علاقة ارتباط طردية معنوية بين ادارة الصراع وممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركات المبحوثة) .
- 2- الفرضية الثانية: وتنص على (تؤثر ادارة الصراع في ممارسات إدارة الموارد البشرية تأثيراً معنوياً في الشركات المبحوثة) .

6-منهج البحث

يتم تحديد منهج البحث بناءً على متغيراته وأهدافه وإمكانية التحقق من فرضياته ، فضلاً عن طبيعة البيانات والمعلومات التي يحاول البحث الحصول عليها، وفي ضوء اهداف البحث وتساؤلاته والتي يحاول الباحث الاجابة عليها، فاعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، اذ يعتمد هذا المنهج على جمع البيانات خلال الاستبانة التي تم توزيعها على العاملين في الشركات المبحوثة ومن ثم تحليلها لكشف العلاقات الخاصة بمفاهيم وظواهر البحث (ادارة الصراع ، وممارسات إدارة الموارد البشرية).

7-حدود البحث

- أ-الحدود البشرية: شملت العينة البحث مدراء الاقسام ومسؤولي الشعب في الشركات المبحوثة، اذ بلغ حجمها (243) فرداً.
- ب-الحدود المكانية: اقتصر البحث على عدد من الشركات الصناعية والبالغ عددهم (5) شركات وهي (الشركة العامة للإسمنت العراقية، الشركة العامة للمنتوجات الغذائية، الشركة العامة للصناعات الكهربائية والالكترونية، الشركة العامة للتصميم وتنفيذ المشاريع، الشركة العامة للصناعات الفولاذية)، تابعة لوزارة الصناعة والمعادن.
- ت-الحدود الزمانية: هي مدة البحث ابتداءً من الجانب النظري ومروراً بالجانب العملي ووصولاً الى النتائج فكانت مدة البحث من (2018/9/1) الى (2019/ 8/25).

8-مصادر جمع البيانات

من اجل بناء الجانب النظري والاحاطة بالأمر الفكري لموضوع البحث , وكذلك بناء الجانب العملي , من خلال جمع البيانات والمعلومات المتعلقة به اعتمد البحث على نوعين من البيانات وهما :

أ- الجانب النظري: تم الحصول على البيانات الثانوية للجانب النظري عن طريق اسهامات الكتاب والباحثين السابقين ,والتي تم جمعها من الكتب الحديثة والمتمثلة بالمصادر العلمية من الكتب , والرسائل , والاطاريح , والمقالات , والبحوث والدراسات العلمية , ذات العلاقة الوثيقة بموضوع البحث , وبالغتين العربية والاجنبية , التي تم جمعها عن طريق المكتبات المتاحة, وشبكة المعلومات العالمية الانترنت, لتعزيز الجانب النظري وتحقيق اهداف البحث .

ب- الجانب العملي: اعتمد الباحث في الحصول على البيانات الاولى عن طريق الاستبانة, والمقابلات الشخصية, والملاحظة , وعلى البيانات الثانوية عن طريق الوثائق الرسمية كمصادر تكميلية لجمع البيانات . اذ تم تصميم الاستبانة وبنائها في ضوء المقاييس الجاهزة والمعتمدة من قبل الدراسات السابقة مع الاخذ بنظر الاعتبار التعديلات التي اشار اليها الخبراء المحكمين بما يتناسب مع اتجاهات البحث الحالي, وقد صممت الاستبانة بـ (54) فقرة, كان لمتغير ادارة الصراع (6) فقرات , , اما المتغير الاخر ممارسات ادارة الموارد البشرية متكون من (34) فقرة , موزعة على (5) أبعاد , ويبين الجدول (1) الدراسات التي تم الاعتماد عليها في تصميم الاستبانة .

الجدول(1) تركيبة استبانة البحث

الابعاد الرئيسية	المتغيرات الفرعية	الفقرات	مصدر القياس
المعلومات التعريفية	النوع الاجتماعي, العمر, المؤهل العلمي, سنوات الخدمة, المنصب الوظيفي.		اعداد الباحث
ادارة الصراع		20-15	(العزاوي, 2017)
ممارسات إدارة الموارد البشرية	تحليل الوظائف وتصميمها	26-21	(Fandy, 2018)
	تخطيط الموارد البشرية	32-27	(الدليمي 2018)
	التدريب والتطوير	39-33	(Benjamin , 2016)
	تقييم الاداء	46-40	
	نظام تعويضات والحوافز	54-47	

المصدر: من اعداد الباحث

9-أدوات تحليل البيانات

قام الباحث بأجراء الاختبارات عن طريق تطبيق (SPSS اصدار 24) و (Amos V.24) والاذان يعدان من اكثر البرامج الاحصائية المستعملة في تحليل البيانات , اضافة الى برنامج (Excel) الذي تم استعماله في ادخال البيانات , ومن اهم الأدوات الإحصائية التي تم استخدامها من حزمة التطبيقات المذكورة لغرض التحليل واختبار فرضيات البحث كانت كالاتي:-

أ.التوزيع التكراري والنسبة المئوية للاتفاق: تعكس التكرارات مدى تركيز وتجمع الاجابات حول خيار معين فضلا عن ترجيح تلك التكرارات بما يقابلها من النسبة المئوية.

ب.الوسط الحسابي: يستخدم في حساب متوسط اجابات العينة لمعرفة درجة وجود متغيرات البحث في الشركات المبحوثة.

ت.الانحراف المعياري: يستعمل لقياس درجة الانسجام بين اجابات العينة المبحوثة حول متغيرات البحث .

ث.الاهمية النسبية: هي الوزن النسبي للمتوسط ونحصل عليه من قسمه الوسط الحسابي لكل عبارة على اعلى درجة يأخذها المقياس ويستخدم لترتيب اهمية واولوية الفقرات ضمن المتغير الواحد.

ج. معامل الارتباط (Pearson): هو اداة احصائية تكشف عن مدى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغيرين او ظاهرتين .

ح. معامل الانحدار الخطي البسيط: لقياس تأثير المتغير التفسيري في المتغير الاستجابي.

خ. التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي: يستخدم للكشف عن مدى ملائمة فقرات الاستبانة مع البحث الحالي.

10-مجتمع وعينة البحث

تضمن مجتمع البحث (5) شركات من اصل (20) شركة تابعة لوزارة الصناعة والمعادن ,وكان من دواعي اختيار هذه الشركات كونها من اكبر الشركات الصناعية التي اندمجت في محافظة بغداد، ولدورها المهم في تنمية الاقتصاد الوطني، الى جانب تنوع هذا الشركات في منتجاتها وخدماتها المقدمة الى المواطنين، فالبعض منها ذات طابع انتاجي نمطي والبعض الآخر انتاجي غير نمطي وبعضها ذات توجه معرفي، وقد ظهر دور العاملين في هذه الشركات على نحو واضح. وجرى اعتماد العينة القصدية (العمدية) من المناصب الوظيفية المتمثلة بـ (مديري الاقسام ومسؤولي الشعب)، والبالغ عددهم (243) فرداً.

ثانياً: بعض الدراسات السابقة

خصصت هذه الفقرة لعرض بعض الجهود الفكرية السابقة لكل من المتغير التفسيري والاستجابي وكالاتي :

1- الباحث والسنة	Nuel,2018
عنوان الدراسة	CONFLICT MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE IN PRIVATE UNIVERSITIES IN ANAMBRA STATE إدارة الصراع والأداء المؤسسي في الجامعات الخاصة في ولاية أنامبرا
هدف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير إدارة الصراع في الأداء التنظيمي لدى الجامعات الخاصة في ولاية أنامبرا.
اداة جمع البيانات	الاستبانة .
منهج الدراسة	تحليلي الوصفي .
مجتمع وعينة الدراسة	شملت العينة 166 من أعضاء هيئة التدريس
ادوات التحليل	الوسط الحسابي , والانحراف المعياري , ومعامل الارتباط بيرسون
اهم الاستنتاجات	أظهرت هذه الدراسة أن هناك مساهمة إيجابية كبيرة لاستراتيجيات إدارة الصراع في الأداء التنظيمي، وان السلطة والأسلوب والثقافة والهدف تلعب دوراً هاماً في إدارة الصراعات التنظيمية
اوجه الشبه	تناولت هذه الدراسة متغير ادارة الصراع كمتغير تفسيري اضافة الى استخدام الاستبانة لجمع البيانات.
اوجه الاختلاف	اختلفت في حجم العينة ومجتمع الدراسة .
مجالات الافادة من الدراسة	الاستفادة من الجانب النظري .

2- الباحث والسنة	(Ozola,2014)
عنوان الدراسة	The impact of human resource management practices on employee turnover أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على دوران الموظفين.
هدف الدراسة	تحديد ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تكون فعالة للحد من دوران الموظفين.
اداة جمع البيانات	الاستبانة.
منهج الدراسة	المنهج الوصفي.
مجتمع وعينة الدراسة	منظمة لاتفيا. وشملت العينة 32 فرداً .
ادوات التحليل	وسط الحسابي والانحراف المعياري ,و تحليل الانحدار الخطي البسيط.
اهم الاستنتاجات	عدم كفاية انتشار الممارسات الفعالة لإدارة الموارد البشرية في المنظمة ،ويمكن تصنيف ممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بانخفاض معدل دوران الموظفين في الفئات التالية: التوظيف والاختيار، والتحفيز، والتدريب والتطوير، تقييم الاداء، التعويضات والحوافز، ، فرص متساوية، وأمن العمل، والهيبة.
اوجه الشبه	استخدمت الاستبانة لجمع البيانات، كذلك اتفقت مع المنهج المتبع لهذه الدراسة .
اوجه الاختلاف	اختلفت في تحديد المجتمع كما ان العينة المختارة كانت اقل شمولاً.
مجالات الافادة من الدراسة	اختيار ابعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية متمثلة بـ (التدريب والتطوير، تقييم الاداء , والحوافز) وقد وجدت لهذه الابعاد تأثيراً في معدلات دوران العمل للعاملين بالإضافة الى اختيار اداة جمع المعلومات (مقياس Likert الخماسي) واستخدام بعض الاساليب الاحصائية لاختبار ثبات المقياس.

3- الباحث والسنة	(Benjamin ,2016)
عنوان الدراسة	Human resource management practices and rganizational performance in micro,small and medium enterprises in kerala ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في ولاية كيرالا.
هدف الدراسة	هدفت الى دراسة العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والاداء التنظيمي.
اداة جمع البيانات	الاستبانة , المقابلات الشخصية .
منهج الدراسة	المنهج الوصفي .
مجتمع وعينة الدراسة	مجموعة من المنظمات الصغيرة والمتوسطة في ولاية كيرالا، شملت (300) شركة.

ادوات التحليل	التقنيات المستخدمة للتحليل هي MANOVA والانحدار المتعدد, تحليل عامل التأكيد (CFA), واستخدام اختبار Harman لاختبار تباین الطريقة الشائعة (CMV), و لانحراف المعياري.
اهم الاستنتاجات	هناك علاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والاداء التنظيمي , كما ان هذه الممارسات تختلف تبعا لحجم وعمر المنظمة, اذ أن الصناعات الصغيرة في كيرالا هي أكثر توجهاً نحو الموارد البشرية مع نموها بسبب النقابات الواسعة.
اوجه الشبه	اتفق البحث الحالي مع هذه الدراسة في استخدام المنهج التحليلي الوصفي , إضافة الى استخدام الاستبانة والمقابلات الشخصية كأدوات رئيسة لجمع البيانات.
اوجه الاختلاف	اختلفت في الاهداف التي ترمي الى تحقيقها , إضافة الى الاختلاف في تحديد حجم المجتمع وبعض ادوات التحليل.
مجالات الافادة من الدراسة	فضلاً عن دعم الجانب النظري للبحث, فأجل الفائدة من هذه الدراسة تجسدت في الجانب العملي , إذ تم اقتباس بعض فقرات مقياس ممارسات ادارة الموارد البشرية من هذه الدراسة .

المبحث الثاني : الجانب النظري

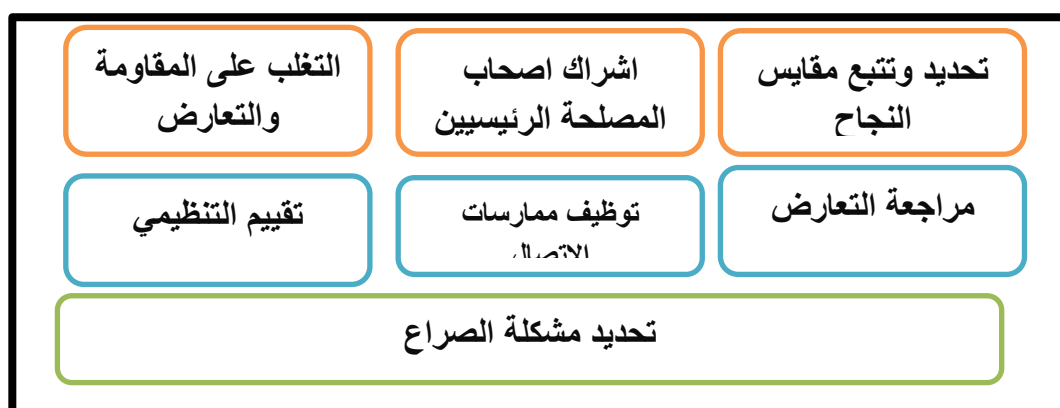
اولا : مفهوم ادارة الصراع

مكان العمل هو بيئة معقدة تتكون من عوامل لا حصر لها، والتي يمكن أن تنتج الصراع بين الزملاء والإدارة، وتمت الإشارة الى الصراع بأنه سمة انسانية تحدث نتيجة لتعارض المصالح بين الأفراد والجماعات (Bingöl, 2017:209). وقد اقترح (Rathogwa 2008:34) نهجين للتعامل مع الصراعات في المنظمات:

أ- النهج التقليدي: يعتقد المدراء بموجب هذا النهج أن الصراع سيئ ويجب تجنبه في جميع الأوقات
 ب- النهج الحديث: يعتقد المدراء بموجب هذا النهج أن الصراع لا يكون دائما مدمراً داخل المنظمة، ويمكن أن يكون جيداً، اذ قد تنشأ أفكار جديدة أو طرق جديدة لعمل الأشياء نتيجة لهذا الصراع. ويتفق (Romano,2010:238) مع النهج التقليدي اذ يقول إن الصراع الغير محلول مكلف بشكل كبير للمنظمة من حيث جودة علاقات العمل وانتاجيته، ويؤدي الى انتشاره إلى الآخرين وهذا يعني سيكون هناك هدر كبير في وقت العمل، لذلك اقترح عدم تجنبه وتدريب جميع العاملين على حل الصراعات. في حين يتفق (Almas, 2018: 17) مع النهج الثاني (الحديث) اذ اكد على ان الصراع ظاهرة طبيعية ومرغوبه في بعض الاحيان وينبغي ايجاد الحد الأدنى منه لزيادة فاعلية العاملين. وللتغلب على الصراعات اشار (حسين, 2018: 67) الى مجموعه من التقنيات التي يمكن اتباعها لإدارة تلك الصراعات ومنها:

1. ايجاد اليات للنظم على مختلف المستويات .
2. توحيد معايير التقييم واسس توزيع المكافآت بين العاملين .
3. اعتماد اليات التشاور والاتصال والبحث عن القواسم المشتركة لحل الصراعات.
4. التأكد على وحدة التنظيم والهدف العام , فتعدد الاهداف تؤدي الى حدوث الصراعات.
5. العمل على توفر اليات ثابتة للتعامل مع الصراعات من خلال ايجاد اقسام ووحدات اداري تهتم بالتنسيق بين مختلف المستويات.

ويوضح الشكل (2) ثلاثة مستويات تساعد المنظمات على حل المشكلات التي تعاني منها:



شكل (2) المستويات الثلاثة لإدارة الصراع

Source: Almas, R. (2018), Promoting Conflict Management Competencies within Informal Structures and Informal Networks, Doctoral dissertation, Pepperdine University, p:162.

ثانياً : مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية وابعادها

تشكل ممارسات إدارة الموارد البشرية إحدى التوجهات الإدارية المعاصرة التي تلعب دور مهم في نجاح العديد من المنظمات وازدهارها . ونتيجة للتغيرات التي طرأت على هذه الممارسات في الآونة الأخيرة تباينت آراء وتوجهات الباحثين والمتخصصين بهذا المجال في تحديدها. إذ اتفق عدد من الباحثين على أهمية الدور الفعال الذي تؤديه في التأثير على سلوك العاملين ومواقفهم وأدائهم بالشكل الذي يتوافق مع الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها (Tabiu& Nura,2013: 250). ويمكن من خلال الشكل (2) توضيح أهم هذه الممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية والتي ينبغي أن تدعم أداء المنظمة:



شكل (3) ممارسات إدارة الموارد البشرية

Source: Noe, Raymond A. (2018), Fundamentals of Humn resource management, Seventh Edition, Ohio State,p:3.

نلاحظ من خلال الشكل بأن هناك مجموعة من الممارسات التي يتوجب على إدارة الموارد البشرية تنفيذها، لخلق بيئة عمل إيجابية (Noe et. Al.,2016:3).وعليه عُرفت ممارسات إدارة الموارد البشرية على وفق عدة مداخل منها مدخل اتخاذ القرارات بأنها مجموعة من القرارات التي تتخذها إدارة الموارد البشرية للتأثير بشكل مباشر على العاملين لتنفيذ الأنشطة والمهام المناطة بهم بالكفاءة والفاعلية المطلوبة (4: Marcelin , 2010). ومن حيث وظائفها عُرفت بأنها مجموعة من الإجراءات المنسقة التي تقوم إدارة الموارد البشرية برسمها وتنفيذها في السياق الهيكلي والاستراتيجي للمنظمة (733: Sarnovičs,2010). وبالتركيز على علاقتها باستراتيجية المنظمة، بأنها مجموعة من الإجراءات والسياسات التي تنفذها إدارة الموارد البشرية بشكل متكامل مع استراتيجية المنظمة من أجل تعزيز ميزتها التنافسية (20 : Armstrong , 2014). وهكذا تعد الموارد البشرية وإدارتها الفعالة عنصر اساسي لتوجيه المشاريع في المنظمات نحو النجاح.

وبعد الاطلاع على التعريفات السابقة يمكن تعريف ممارسات إدارة الموارد البشرية كتعريف اجرائي لأغراض البحث الحالي بأنها سلسلة من العمليات التي تركز فيها إدارة الموارد البشرية على تحليل وتصميم الوظائف بالشكل الذي يتوافق مع قدرات ومهارات مواردها البشرية لتدريبهم وتطويرهم من أجل تنفيذ وظائفهم وبالتالي تقييم ادائهم من أجل بناء برنامج التحفيز المناسب لهم والتي تضمن للمنظمة الاحتفاظ بالموارد البشرية التي تشكل ميزة لها بالمقارنة مع المنظمات الاخرى.. كما اشار العديد من الباحثين الى اعداد وانواع مختلفة من ممارسات إدارة الموارد البشرية، حسب ما يراه كل باحث او من خلال رؤيته لأهميتها، فتم اختيار ابعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية بناءً على أهميتها وتناسبها مع موضوع البحث الحالي وكالاتي:

1- تحليل الوظائف وتصميمها: لعل هناك سؤال قد يطرأ حول لماذا علينا البدء بتحليل الوظائف ؟ وفي هذا الصدد أوضح (Gomez, 2011:12) أن تحليل الوظائف يوفر المعلومات اللازمة لتصميم الوظائف وفق المتطلبات القانونية وبما يتناسب مع المهام المراد تنفيذها، ومن ثم تعتمد كأساس في توظيف وتطوير وتقييم الموارد البشرية وتعويضهم. وفي نفس المجال اشارة (حسن,2015: 14) الى ان تحليل الوظائف باعتباره المحرك الاساسي في تحديد المسؤوليات والمهام المناطة بكل وظيفة، التي يتم من خلالها ترجمة أهداف المنظمة او الأنشطة الاخرى من قبل إدارة الموارد البشرية قبل الانتهاء من عملية التحليل . وعليه يمكن تعريف تحليل الوظائف بأنها تحقيق منهجي للمتطلبات البشرية للوظيفة من خلال التركيز على الخصائص الاساسية التي يمكن

ربطها بتحسين الاداء (Mathls& Jackson, 2010:139). وقد عرفت ايضاً بأنها عملية منظمة لها دور حيوي بالتأثير على الانشطة التي يتوجب تنفيذها داخل المنظمة (Suthar, 2014: 69). اذ لكي تتمكن المنظمات من تحقيق أداء عالي الجودة فهي تحتاج إلى فهم متطلبات الوظيفة، وهذا الفهم يتطلب تحليل العملية للحصول على معلومات مفصلة عنها وفهم ما هو مطلوب . (Noe et. Al., 2016:105)

2- تخطيط الموارد البشرية: احدى المرتكزات الاساسية التي تعتمد عليها وظائف إدارة الموارد البشرية الاخرى، اذ يؤدي التخطيط دوراً مهماً في اعداد الخطط في مجال إدارة الموارد البشرية (Dehbanezadeh et, Al., 2015:346). ويشار الى تخطيط الموارد البشرية بانها العملية التي تحدد من خلالها المنظمة العدد الصحيح من العاملين، ونوع الخبرات والمهارات المطلوبة من أجل تحقيق أهدافها العامة (Wahshi, 2016: 42). وهذا يعني ان تخطيط الموارد البشرية يخدم اهداف المنظمة ، فيحدد حاجتها من العاملين الذين سيؤدون وظائفها واعمالها المستقبلية من خلال تحقيق التوازن بين حاجة المنظمة وأداءها الكلي والمستقبلي من الموارد البشرية وبين ما هو متاح من هذه الموارد في المنظمة (عقيلي, 2009: 229). وهناك تعريف يؤكد على ان تخطيط الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من التخطيط العام للمنظمة واعداد الموازنات الخاصة بها، نظراً لان الموارد البشرية تؤثر وتتأثر بالخططة العامة للمنظمة وخاصة في الاجل الطويل (ابو شريعة, 2014: 24). ولهذه الممارسة اهمية تكمن في الحصول على احسن الكفاءات البشرية التي تحقق سياسة انتاج اكثر وبتكاليف اقل لا نها تقلل من الفائض والعجز في الموارد البشرية المتنوعة (داود واخرون, 2019: 81).

3- التدريب والتطوير: اصبحت ممارسة تدريب الموارد البشرية تحتل مركزاً مهماً في المنظمات المعاصرة لكونها تركز على تطوير سلوكيات العنصر البشري، فبرنامج التدريب اصبح مكون تعليمي مخطط له وطريقة استثنائية يتم من خلالها تجاوز العقبات في بيئة العمل (Rahman, 2014: 28). ويمكن تعريف ممارسة التدريب والتطوير بانها تلك الجهود المقصودة مع خطة مناسبة تقوم بها منظمة معينة لتسهيل تقدم تعلم الموارد البشرية من الكفاءات والمهارات المتعلقة بعملهم الحالي والمستقبلي (Elmuzzamil, 2017:28). كما يمكن تعريفها بانها عملية منهجية لتحسين أداء الموارد البشرية ومن ثم تحسين الأداء التنظيمي من اجل تحقيق اهدافهم الاستراتيجية (Hu, 2007: 3). وعليه يلعب التدريب والتطوير دوراً أساسياً في التأثير على نجاح المنظمات، اذ أصبح واحد من الممارسات الرئيسة لدعم إدارة الموارد البشرية من خلال تحمل أعباء العمل المستقبلية ذات الطبيعة المتغيرة (Alkreash, 2017: 44). وقد وجد (الدريري, 2018: 215) ان هدف هذه الممارسة هو بناء موارد بشرية ذات كفاءة وأداء عالي لتلبية متطلبات المنظمة وتحقيق اهدافها على المدى القصير والطويل من خلال إضافة قيمة لرأس مالها.

4- تقييم الاداء : اصبحت تقييم الاداء جزءاً من ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تهدف من خلالها الى فحص وتقييم اداء مواردها البشرية وسلوكهم بالاستناد الى معايير محددة مسبقاً (Dagar, 2014:16). وقبل التعرف على مفهوم تقييم الاداء لابد من التمييز بينه وبين التقييم الذي يعد جزءاً من عملية التقييم اذ يهدف التقييم الى اتخاذ الاجراءات اللازمة لتعديل السلوكيات وتصحيح الاخطاء في الاداء ومن ثم التغلب على المعوقات التي تواجه الموارد البشرية في العمل (نصر الله, 2016: 24). في حين تشير ممارسة تقييم الاداء الى تشخيص مدى الدقة في تحقيق اهداف المنظمة من خلال تقييم الجهود المبذولة من قبل الموارد البشرية في هذا المجال (مثنى, 2016: 27). ومن وجهة نظر علماء النفس عرفت ممارسة تقييم الاداء بانها العملية المنهجية التي يتم من خلالها تحديد نقاط القوة والضعف الخاصة بأداء الفرد بالتركيز على الصفات النفسية والبدنية ، فضلاً عن المهارات الفنية والفكرية والسلوكية (Vaydande, 2014:30).

5- نظام التحفيز: يرى بعض المهتمين في مجال ادارة الموارد البشرية بانه يمكن ان تُستخدم كلمة "التعويض" و "الحافز" بشكل متبادل ، فعلى الرغم قد يتضمن المفهوم نفس الشيء ، لكن جذور فلسفتها مختلفة، اذ يعتمد الأول على تفسير أن العمل ليس بالضرورة أمراً جيداً، وبالتالي يفقد أولئك الذين يعملون شيئاً يجب تعويضه، ويعد لاحقاً العمل إيجاباً وشيء ينبغي مكافأته اعتماداً على كمية وجودة الإنجاز، لذلك يحتاج العاملون إلى أنواع مختلفة من الحوافز لمقابلة الجهد الذي ينفقونه في العمل)

9 (Itika,2011). ومن جانب اخر يعد الحفاظ على نظام تحفيز فعال, ومن ثم ربطه بالإداء يؤدي إلى تعزيز أداء المنظمة, ولذلك ينبغي أن يعرض على العاملين مكافآت وحوافز ومزايا, من أجل تحفيزهم على الاداء الافضل (Jouda et. Al.,2016 : 1083). ويشير التحفيز الى العوامل التي تؤدي الى اثارة العاملين نحو بذل المزيد من الجهود في العمل والابتعاد عن ارتكاب الاخطاء(34: 2010, Absar et. Al.), وهو ايضاً العائد الذي يحصل عليه العاملين كنتيجة لتمييز ادائهم , اذ يمكن استخدام من قبل المنظمة لتحقيق ما تطمح اليه من غايات واهداف محددة (Ayanda&Sani,2011:11). ويرى (Boohene,2011:265) بأنه ينبغي على المنظمات ان تهتم بصياغة وتنفيذ الاجراءات والسياسات التي تهدف الى تقييم العاملين لما يفعلونه وما يحققونه بشكل عادل ومنصف ومتسق وبالشكل الذي يساعد على تحقيق اهداف المنظمة. لذلك تلعب نظم الحوافز دورا بارزا ومهماً في أي منظمة من خلال تسهيل التغيير التنظيمي فضلاً عن تأثيرها على دافعية وانتاجية العاملين. ومن ثم دورها في التغلب على الجمود التنظيمي ومعارضة التغيير (Goksoy,2015:51).

المبحث الثالث : الجانب التطبيقي

اولا : وصف وتشخيص متغيرات البحث

تعرض هذه الفقرة نتائج تحليل ادارة الصراع كمتغير تفسيري (مؤثر) في ممارسات إدارة الموارد البشرية كمتغير (استجابي) والمتجسد بأبعاده الفرعية (تحليل الوظائف وتصميمها ، وتخطيط الموارد البشرية ، والتدريب والتطوير ، وتقييم الاداء ، ونظام التحفيز) في عينة من شركات وزارة الصناعة والمعادن ، ويمكن من خلال هذه الفقرة معرفة وعرض اراء عينة البحث الى اين تتجه بإجاباتها لكل فقرة من فقرات الاستبانة التي تجمع متغيرات البحث عبر (54) فقرة ، اعدت في ضوء مقاييس رصينة من دراسات سابقة ، ومقيمة من قبل الخبراء والمحكمين أصحاب الاختصاص.

1- وصف واقعي وتشخيص متغير ادارة الصراع :

أ. ادارة الصراع: يظهر من خلال الجدول (2) حصول متغير إدارة الصراع على وسط حسابي موزون (3.91) متوفر ويمارس بشكل جيد ، وبمستوى اهتمام نسبي (78%)، وبانحراف معياري (0.631). وعليه يمكن القول ان بعد إدارة الصراع موجود وبدرجة جيدة في الشركات المبحوثة ، لكن هذه النتيجة غير كافية اذ لابد من التركيز على مسائل الصراع غير الوظيفي اذا ما ارادوا إحداث التغيير المطلوب, لا نها تعد من اخطر الامور التي قد تسبب الفشل لتلك الشركات المندمجة . وعليه يمكن القول ان بعد إدارة الصراع موجود وبدرجة جيدة في الشركات المبحوثة ، وقد قيس المتغير بستة فقرات ، حازت الفقرة (15) (تتجنب المنظمة المندمجة استخدام القوة في معالجة الصراعات بين مواردها البشرية وتعتمد اسلوب الحوار بدلاً عن ذلك) على الترتيب الأول بوسط حسابي بلغ (4.51) ، وبمستوى اهتمام بلغ (90%) ، وهذا يشير الى عدم استخدام الادارة اصدار الاوامر لإنهاء الصراعات التي قد تحدث بسبب القضايا الادارية المستحدثة بعد الاندماج وانما تعتمد على اسلوب الحوار, وهي حالة ايجابية لخطي المشاكل التي تواجهها. فيما كانت ادنى الأوساط الحسابية للفقرة (20) (تبنى المنظمة المندمجة اليات تساعد على الاستماع للمشكلات وبما يضمن التقليل من الصراعات) بوسط حسابي (3.20) متوفر حول الوسط ، وبمستوى اهتمام بلغ (64%)، وهذه النتائج تشير الى اهتمام الشركات المبحوثة، بوضع اليات تساعد على تقليل الصراعات بين مواردها البشرية التي من الممكن ان تؤثر على اداء العمل في المستقبل .

فيما تظهر الفقرات الأخرى اتاحة الشركات عينة البحث لمواردها البشرية من تقديم التظلمات والشكاوى المتعلقة بالعمل ، فضلاً عن حرية طرحهم للأفكار وتقديم المقترحات حول تطوير العمل من دون اثارة للصراعات ، بفضل امتلاكها للاتصال المباشر بين الإدارة والافراد في سبيل تسوية هذه الصراعات ، وحرصها على الدقة والسرعة في تحديد القضايا التي تثير الصراعات . ولكن ما تم ملاحظة من خلال التواجد الميداني للباحث في تلك الشركات عكس ذلك, اذ حدثت بعض الصراعات بين الموارد البشرية نتيجة الاعتمادية العالية والتداخل في توزيع الموارد بين بعض الاقسام والشعب، ورغب العديد منهم بالاستقلالية والعودة الى الحالة السابقة قبل الاندماج.

الجدول (2) تحليل إجابات عينة البحث حول بعد إدارة الصراع (n=243)

الترتيب	الأهمية النسبية %	المتغير	المتوسط الحسابي	قياس الاستجابة										
				لا تتفق تماماً		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماماً		
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
تتجنب المنظمة المندمجة استخدام القوة في معالجة الصراعات بين مواردها البشرية وتعتمد أسلوب الحوار بدلاً عن ذلك														
الاول	90	.830	4.51	0.4	1	4.5	11	5.8	14	22.2	54	67.1	163	15
تحرص المنظمة المندمجة على الدقة والسرعة في تحديد القضايا التي من الممكن ان تثير الصراعات داخلها														
الخامس	70	1.092	3.48	5.3	13	14.4	35	23.9	58	39.9	97	16.5	40	16
يوجد اتصال مباشر مع الادارة العليا لتسوية الصراعات بين الموارد البشرية والمدراء حول قضايا العمل في المنظمة														
الرابع	80	.766	3.98	0.8	2	3.7	9	14	34	59.3	144	22.2	54	17
تتيح ادارة المنظمة المندمجة لمواردها البشرية تقديم التظلمات والشكاوي المتعلقة بالعمل														
الثاني	84	.806	4.20	0.8	2	4.1	10	7	17	50.2	122	37.9	92	18
توجد حرية للموارد البشرية في طرح الافكار والمقترحات حول تطوير العمل من دون اثاره للصراعات														
الثالث	82	.934	4.11	2.9	7	3.7	9	10.3	25	46.1	112	37	90	19
تتبنى المنظمة المندمجة اليات تساعد على الاستماع لمشكلات العمل وبما يضمن التقليل من الصراعات														
السادس	64	1.101	3.20	3.3	8	29.2	71	24.7	60	29.6	72	13.2	32	20
الاول	78	.631	3.91	أدارة الصراع										

المصدر: اعداد الباحث بالاستناد الى نتائج التحليل.

2- وصف واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية وتشخيص ابعادها الفرعية:

أ. تحليل الوظائف وتصميمها: قيس بعد تحليل الوظائف وتصميمها من خلال ستة فقرات ، اسهم توفرها في امتلاك الشركات عينة البحث عمليات يتم من خلالها جمع المعلومات عن الوظائف الجديدة او المنبثقة نتيجة الاندماج ، فضلا عن تحديدها للواجبات والمهارات والمسؤوليات الخاصة بكل وظيفة حالية، اذ حصل بعد تحليل الوظائف وتصميمها على وسط حسابي موزون (3.85) متوفر ويمارس باهتمام نسبي (77%)، وبتوافق وتجانس في إجابات عينة البحث عبر الانحراف المعياري (0.755) ، اذ منحت هذه النتائج بعد تحليل الوظائف وتصميمها الترتيب الأول من حيث توفر ابعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية.

الجدول (3) تحليل إجابات عينة البحث حول بعد تحليل الوظائف وتصميمها (n=243)

الترتيب	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										
				لا تتفق تماما		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماما		
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
تخضع وظائف المنظمة بعد الاندماج الى عملية التحليل والتصميم بالشكل الذي يتلاءم مع الموقف الجديد														
الثاني	79	1.103	3.95	1.6	4	15.2	37	7.8	19	37.4	91	37.9	92	21
تعمل المنظمة المندمجة على توصيف وتحديد واجبات ومسؤوليات كل وظيفة في المنظمة														
الثالث	77	.974	3.87	1.2	3	10.3	25	16.5	40	44.4	108	27.6	67	22
تعمل المنظمة على اعداد دليل بالمتطلبات البشرية الضرورية اللازمة لشغل وظائفها														
الرابع	77	.855	3.83	2.1	5	3.7	9	23	56	51.9	126	19.3	47	23
تعتمد المنظمة على المعلومات الخاصة بتحليل الوظائف في اعادة توزيع الموارد البشرية على مختلف الوظائف														
السادس	70	1.022	3.48	7.4	18	7	17	26.3	64	49	119	10.3	25	24
تحرص ادارة الموارد البشرية فيها على توضيح المهام والواجبات لمواردها البشرية														
الاول	83	.954	4.16	2.1	5	5.8	14	9.1	22	40.7	99	42.4	103	25
يتم تحديد المعرفة والمهارة والمقدرة اللازمة لإداء الوظائف بشكل يتناسب مع الموقف الجديد														
الخامس	77	1.000	3.83	1.6	4	10.7	26	17.7	43	42.8	104	27.2	66	26
الاول	77	.755	3.85	تحليل الوظائف وتصميمها										

المصدر: اعداد الباحث بالاستناد الى نتائج التحليل.

ب. تخطيط الموارد البشرية: اظهرت شركات عينة البحث اهتماماً نسبياً (75%) بعملية تحديد العدد الصحيح من الموارد البشرية التي تحتاجها، فضلا عن نوع الخبرات والمهارات المطلوبة فيها، من اجل القيام بأداء وظائفها المتنوعة. فحصل بعد تخطيط الموارد البشرية نتيجة لهذا الاهتمام على وسط حسابي موزون (3.75) متوفر ويمارس بشكل جيد وبتوافق اراء عينة

البحث، وبانحراف معياري (0.706) مما اهله للحصول على الترتيب الثالث من بين ابعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية في عينة من شركات وزارة الصناعة والمعادن المندمجة .

الجدول (4) تحليل إجابات عينة البحث حول بعد تخطيط الموارد البشرية (n=243)

الترتيب	الأهمية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة								ت	%	ت	%		
				لا اتفق تماماً		لا اتفق		محايد		اتفق						اتفق تماماً	
				ت	%	ت	%	ت	%	ت	%					ت	%
تمتلك المنظمة المندمجة القدرة على التنبؤ بما تحتاجه مستقبلاً من الموارد البشرية																	
السادس	70	.951	3.51	2.9	7	11.1	27	30.9	75	42.4	103	12.8	31	27			
تمتلك المنظمة المندمجة القدرة على توفير احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها																	
الثاني	78	.963	3.88	4.5	11	4.1	10	13.6	33	54.7	133	23	56	28			
تعتمد المنظمة المندمجة على مخزون المهارات المتوفرة لديها عند القيام بتخطيط مواردها البشرية																	
الثالث	76	.988	3.82	3.7	9	6.2	15	18.5	45	47.7	116	23.9	58	29			
يتوفر مقياس موضوعي وعادل في تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية																	
الخامس	72	.872	3.60	3.7	9	4.5	11	29.6	72	51.9	125	10.3	25	30			
تستخدم المنظمة المندمجة وسائل تكنولوجيا المعلومات في تخطيط الموارد البشرية																	
الاول	78	.923	3.88	2.1	5	3.7	9	25.9	63	41.2	100	27.2	66	31			
لدى المنظمة المندمجة القدرة في التعرف على مواطن العجز والفائض في الموارد البشرية مما يساعدها في اتخاذ القرارات المناسبة																	
الرابع	76	1.071	3.82	2.9	7	10.3	25	19.3	47	36.6	89	30.9	75	32			
الثالث	75	.706	3.75	تخطيط الموارد البشرية													

المصدر: اعداد الباحث بالاستناد الى نتائج التحليل.

ج. التدريب والتطوير: تمارس شركات عينة البحث الجهود المخططة لمساعدة مواردها البشرية على اكتساب المهارات والمعرفة اللازمة لإداء أعمالهم الحالية والمستقبلية بمستوى اهتمام (76%)، اذ حصل بعد التدريب والتطوير على وسط حسابي (3.80) متوفر ويمارس بشكل جيد وبنافق عينة البحث ، وبانحراف معياري على المستوى العام (0.509) ، الامر الذي جعله يحل بالترتيب الثاني من بين ابعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية.

الجدول (5) تحليل إجابات عينة البحث حول بعد التدريب والتطوير (n=243)

الترتيب	الترتيب الأهمية	الترتيب الاعتراف	الترتيب المعاري	الترتيب الوسط	قياس الاستجابة										الترتيب
					اتفق تماما		اتفق		محايد		لا اتفق		لا تتفق تماما		
					ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	
تلتحق الموارد البشرية في المنظمة المدمجة ببرامج تدريبية وبشكل منتظم لضمان عدم تقادم مهاراتهم															
الثاني	86	.833	4.31	1.6	4	2.1	5	7.8	19	40.7	99	47.7	116	33	
تعتمد المنظمة المندمجة برامج تدريبية رسمية لتعليم الموارد البشرية المهارات الجديدة التي يحتاجون اليها لأداء وظائفهم															
الثالث	84	.832	4.18	1.2	3	2.9	7	11.1	27	46.5	113	38.3	93	34	
تركز البرامج التدريبية على تنمية مهارات الموارد البشرية (مثل القدرة على العمل الجماعي وإدارة الصراعات وغيرها)															
السابع	59	1.118	2.96	8.6	21	30	73	25.9	63	27.2	66	8.2	20	35	
توجه البرامج التدريبية فيها نحو المدى الطويل أكثر بالمقارنة مع المدى القصير															
الخامس	75	.764	3.75	0.8	2	2.1	5	33.3	81	48.6	118	15.2	37	36	
تعجز المنظمة عن إجراء تحليل الكلفة والعائد في تقييم البرامج التدريبية R															
السادس	60	1.132	2.98	7	17	28.4	69	32.9	80	45	18.5	13.2	32	37	
يتم تنفيذ البرامج التدريبية الرسمية أثناء العمل لتعزيز القدرة على الترقية															
الاول	87	.797	4.36	0.8	2	2.5	6	7.8	19	37.9	92	51	124	38	
تؤكد سياسة المنظمة المندمجة على التدريب المفتوح لجميع الموارد البشرية الموجودة فيها															
الرابع	81	.869	4.07	1.2	3	3.7	9	15.6	38	45.3	110	34.2	83	39	
الثاني	76	.509	3.80	التدريب والتطوير											

المصدر: اعداد الباحث بالاستناد الى نتائج التحليل.

د. تقييم الاداء: فيما أظهرت نتائج الجدول (6) حصول بعد تقييم الاداء على الترتيب الرابع من بين ابعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية في عينة من شركات وزارة الصناعة والمعادن المندمجة، اذ حصل البعد على وسط حسابي موزون (3.63) متوفر، وبانحراف معياري (0.636)، ومستوى اهتمام (73%). وهذه النتائج تعكس اهتمام الشركات المبحوثة بتقييم الاداء فهو يعد معياراً للتحفيز والتثمين السنوي لأداء الموارد البشرية فيها.

الجدول (6) تحليل إجابات عينة البحث حول بعد تقييم الاداء (n=243)

الترتيب	الأهمية النسبية	الترتيب الثاني	المعيار الوسط	قياس الاستجابة											
				لا تتفق تماماً		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماماً			
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
تؤكد المنظمة المندمجة على مناقشة نتائج التقييم مع مواردها البشرية لضمان مشاركة المعلومات فيها															
الخامس	69	1.096	3.47	4.1	10	17.3	42	24.3	59	36.6	89	17.7	43	40	
يتضمن تقييم الاداء تحديد اهداف الموارد البشرية للفترة القادمة															
السادس	69	1.117	3.44	7	17	14.8	36	19.8	48	44.4	108	14	34	41	
يتم تقييم الموارد البشرية في المنظمة على وفق النظام السنوي															
الاول	86	.805	4.32	0.8	2	2.9	7	7.8	19	40.3	98	48.1	117	42	
تقوم المنظمة المندمجة بمقارنة اداء مواردها البشرية وفق معايير قابلة للقياس الكمي															
الثالث	73	.815	3.66	0.8	2	8.2	20	26.3	64	53.5	130	11.1	27	43	
تتسم عملية تقييم اداء الموارد البشرية بالعدالة والموضوعية															
الرابع	72	1.171	3.61	9.1	22	7.8	19	17.3	42	44.4	108	21.4	52	44	
تعتمد المنظمة على نتائج التقييم في اعداد الدليل الخاص بتوجيه مواردها البشرية نحو التطوير المستقبلي															
الثاني	76	.927	3.78	2.5	6	4.9	12	26.7	65	44	107	21.8	53	45	
عدم اعتماد المنظمة على نتائج تقييم اداء الموارد البشرية ونتائج في تحديد الاحتياجات التدريبية ^R															
السابع	63	.971	3.14	2.9	7	44	107	20.2	49	30.5	74	2.5	6	46	
الرابع	73	.636	3.63	تقييم الاداء											

المصدر: اعداد الباحث بالاستناد الى نتائج التحليل.

هـ. نظام التحفيز: وأخيراً حصل بعد نظام التحفيز على الترتيب الخامس والأخير، من بين الابعاد الخمسة التي قيس بها المتغير الاستجابي ممارسات إدارة الموارد البشرية في عينة من شركات وزارة الصناعة والمعادن المندمجة، اذ أظهرت نتائج الجدول (7) حصول البعد على وسط حسابي موزون (3.40) متوفر حول الوسط، ويمارس بمستوى اهتمام (68%)، وبانحراف معياري (0.703). وهذا يعطي مؤشر واضح بان هناك اهتمام من قبل الشركات المبحوثة باستخدام انظمة خاصة بتحفيز مواردها البشرية.

الجدول (7) تحليل إجابات عينة البحث حول بعد نظام الحوافز (n=243)

الترتيب	الأهمية النسبية	الترتيب الثاني	الترتيب الثالث	قياس الاستجابة											
				لا تتفق تماماً		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماماً			
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
تمنح الموارد البشرية في المنظمة المندمجة الحوافز استناداً الى نتائج تقييم الاداء															
الرابع	72	1.125	3.60	4.9	12	17.3	42	9.5	23	49.4	120	18.9	46	47	
يتسم نظام الحوافز في المنظمة المندمجة بالعدالة في ضوء حجم المسؤوليات الحالية															
الثامن	56	1.226	2.81	14	34	33.3	81	21.8	53	19.8	48	11.1	27	48	
تعتمد الزيادات في الحوافز على نتائج الاداء الوظيفي للموارد البشرية															
الخامس	71	1.067	3.56	4.1	10	14.8	36	18.9	46	44.9	109	17.3	42	49	
تقوم المنظمة المندمجة بتحديث ومراجعة مستمرة لنظم الحوافز بما يتوافق مع احتياجات الموارد البشرية															
السادس	67	1.016	3.35	5.3	13	13.6	33	31.7	77	39.1	95	10.3	25	50	
الافكار الابداعية محل تقدير كبير في المنظمة المندمجة ويتم ربطها بنظام الحوافز															
الاول	76	1.090	3.79	5.3	13	9.5	23	11.1	27	48.6	118	25.5	62	51	
تمنح المنظمة المندمجة الحوافز بشكل تنافسي لتشجيع مواردها البشرية على تحسين الاداء															
السابع	57	1.175	2.84	11.9	29	33.7	82	20.6	50	25.5	62	8.2	20	52	
تعتمد المنظمة المندمجة معايير واضحة في تحفيز مواردها البشرية لتجنب حصول الصراعات بينهم															
الثاني	72	1.086	3.62	4.9	12	13.6	33	14.4	35	48.6	118	18.5	45	53	
تشجع المنظمة المندمجة على تعزيز وتقديم التقدير المعنوي والمادي لمواردها البشرية															
الثالث	72	1.060	3.60	4.5	11	9.9	24	26.7	65	38.3	93	20.6	50	54	
الخامس	68	.703	3.40	نظام التحفيز											

المصدر: اعداد الباحث بالاستناد الى نتائج التحليل.

ومن مراجعة الباحث لنتائج الجداول السابقة والخاصة بأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية والتي أظهرت حصول بعد تحليل الوظائف وتصميمها على الترتيب الأول من ناحية التوفر والممارسة والاهتمام والتبني، ثم تلتها الأبعاد (التدريب والتطوير، تخطيط الموارد البشرية، تقييم الاداء، نظام التحفيز) على الترتيب، اما من ناحية الاتفاق على الإجابات اذ حصل بعد التدريب على توافق نسبي بلغ (87%)، بينما كان اقل الأبعاد توافق (79%) لبعد نظام التحفيز.

ان توفر الأبعاد الخمسة مجتمعة في الشركات المبحوثة قد افضى الى امتلاكها سلسلة من العمليات التي تركز فيها ادره مواردها البشرية على تحليل وتصميم الوظائف بالشكل الذي يتلاءم مع قدراتها ومهاراتها ومعرفتها، فضلا عن تقديمها لبرامج التدريب والتطوير من اجل تحسين قابلياتهم على تنفيذ وظائفهم واعمالهم وواجباتهم، وبالتالي ستعتمد الى تقييم أدائهم من اجل بناء نظام التحفيز المناسب لهذه الجهود، بهدف ضمان الاحتفاظ بهم وصيانتهم، لكونهم يشكلون ميزة تنافسية لها مقارنة بالشركات الأخرى التي تعمل ضمن نطاق اعمالها. اذ حصل المتغير الاستجابي ممارسات إدارة الموارد البشرية على الترتيب الثاني من بين المتغيرات الرئيسة المبحوثة، وبوسط حسابي (3.69) متوفر ويمارس بمستوى اهتمام (74%) وباتفاق وتجانس في اراء عينة قيد البحث (85%)، وبانحراف معياري (0.553)، وكما موضح بنتائج الجدول (8).

الجدول (8) ترتيب ابعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية بحسب وسطها الحسابي ومستوى الاهتمام

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب
تحليل الوظائف وتصميمها	3.85	0.755	77	الأول
التدريب والتطوير	3.80	0.509	76	الثاني
تخطيط الموارد البشرية	3.75	0.706	75	الثالث
تقييم الاداء	3.63	0.636	73	الرابع
نظام التحفيز	3.40	0.703	68	الخامس
ممارسات إدارة الموارد البشرية	3.69	0.553	74	الثاني

المصدر: اعداد الباحث بالاستناد الى نتائج التحليل.

ثانياً: اختبار فرضيات الارتباط

توضح هذه الفقرة علاقات الارتباط بين (ادارة الصراع) كمتغير رئيس (تفسيري) مع المتغير الرئيس (الاستجابي) ممارسات ادارة الموارد البشرية في عينة من شركات وزارة الصناعة، من خلال توظيف الاسلوب الاحصائي الخاص بتحليل العلاقة (Pearson)، من اجل معرفة قوة التجاذب والتقارب بين متغيري البحث، بغية اختبار فرضية البحث الرئيسة الاولى (توجد علاقة ارتباط طردية معنوية بين ادارة الصراع و ممارسات إدارة الموارد البشرية وابعادها) وقبل اللجوء الى اختبار فرضية الارتباط، لابد من تحقيق شروط التوزيع الطبيعي، اذ لجأ الباحث الى اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov) نظرا لكون عدد العينة اكبر من (50)، فتكون عندها قاعدة القرار قبول ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي اذا كانت قيمة (Sig) اكبر من (5%)، اما اذا كانت اقل من (0.05) فإن البيانات لا تخضع للتوزيع الطبيعي (ابو زيد، 2010: 313) كما في الجدول (9)، فيما تشير قيمة (Z) لقيمة التشتت المقابل وتكون مقبولة بين (2+، 2-) لاختبار الالتواء والتفلطح.

الجدول (9) القيم المعنوية لاختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث الحالي

المتغيرات	sig	الالتواء	C.R	التفلطح	C.R	Min	Max
ادارة الصراع	.200	-1.665	-15.771	1.956	-10.593	1.286	4.905
ممارسات إدارة الموارد البشرية	.158	-1.045	-6.243	1.962	-6.652	1.514	4.782

يتضح من خلال نتائج الجدول (10) ان بعد أدارة الصراع قد حقق ستة علاقات ارتباط مع المتغير الرئيس ممارسات إدارة الموارد البشرية وابعادها من أصل ستة ونسبة (100%) من العلاقات، فكانت قيمة معامل ارتباط أدارة الصراع مع المتغير الرئيس ممارسات إدارة الموارد البشرية على المستوى العام (**0.758) علاقة إيجابية قوية، وبمستوى معنوية (0.000) وبقيمة (T)

المحسوبة (9.397) وهي اكبر من قيمتها المجدولة (1.97) عند مستوى المعنوية (0.05)، اذ تشير هذه النتيجة لأي زيادة اهتمام من قبل الشركات عينة البحث بمجموع العمليات والاجراءات الادارية التي تتخذها الشركات لحل المشكلات التي تواجهها، فان هذا الاهتمام سيولد اهتماما تلقائيا من قبل الشركات عينة البحث بسلسلة العمليات التي تركز فيها إدارة مواردها البشرية على تحليل وتصميم الوظائف بالشكل الذي يتوافق مع قدرات ومهارات ومعرفة مواردها البشرية ، فضلا عن تدريبهم وتحسين قابلياتهم على تنفيذ وظائفهم وتقييم أدائهم من أجل بناء برنامج التحفيز الذي يتناسب مع هذه الجهود.

اما على مستوى ابعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية، اذ كانت قيمة معامل ارتباط إدارة الصراع مع بعد تحليل الوظائف وتصميمها (**0.699) إيجابية قوية، وهي اقوى العلاقات ثم تلتها بعلاقة ارتباط مع تخطيط الموارد البشرية (**0.660) طردية قوية ، ومع تقييم الاداء (**0.649) طردية قوية، ونظام التحفيز (**0.617) طردية قوية، وأخيرا مع بعد التدريب والتطوير (**0.502) طردية قوية، ومن كل ما سبق عرضه من نتائج ، تقبل الفرضية الفرعية الثالثة من فرضية البحث الرئيسة الأولى (توجد علاقة ارتباط طردية معنوية بين إدارة الصراع وممارسات إدارة الموارد البشرية وأبعادها) .

الجدول (10) مصفوفة علاقة الارتباط بين استراتيجية الاندماج وممارسات إدارة الموارد البشرية

المتغيرات	تحليل الوظائف وتصميمها	تخطيط الموارد البشرية	التدريب والتطوير	تقييم الاداء	نظام التحفيز	ممارسات إدارة الموارد البشرية	
أدارة الصراع	0.699**	0.660**	0.502**	0.649**	0.617**	0.758**	R
	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	Sig
	8.913	8.565	6.984	8.471	8.172	9.397	T
عدد العلاقات	1 6	1 6	1 6	1 6	1 6	1 6	6 1
نسبة العلاقات	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

ثالثاً: اختبار فرضيات التأثير

تستهدف هذه الفقرة اختبار فرضية البحث الرئيسة الثانية (تؤثر ادارة الصراع في ممارسات إدارة الموارد البشرية) في عينة من شركات وزارة الصناعة والمعادن، بغية بحث العلاقة الخطية بين متغيري البحث الحالي، باستخدام الأسلوب الاحصائي الانحدار الخطي البسيط للتنبؤ بالمتغير الاستجابي (ممارسات إدارة الموارد البشرية) جراء التغير الحاصل في المتغير التفسيري (ادارة الصراع) ، بهدف بناء الإنموذج الرياضي للبحث باستعمال معادلة الانحدار الخطي البسيط: $Y^a = a + \beta (xi) + E$

اذ تمثل (Y^a) مشاهدات التي يتنبأ بها للمتغير الاستجابي، فيما تمثل قيمة (Xi) مشاهدات المتغير التفسيري، بينما تشير (α) الى القاطع (يمثل قيمة المتغير الاستجابي عندما تكون قيمة المتغير التفسيري مساوية للصفر)، اما قيمة الميل الحدي (β) فتشير الى أي انحراف في قيمة المتغير التفسيري بوحدة واحدة، ستزيد من قيمة المتغير الاستجابي بمقدار مضروب الانحراف المعياري للمتغير الاستجابي في قيمة الارتباط ، يعرض هذه الاختبار **اختبار الفرضية الرئيسة الثانية (تؤثر دارة الصراع في ممارسات إدارة الموارد البشرية تأثيراً معنوياً)**، وبحسب الجدول (11) اذ وجد ان قيمة معنوية الاختبار (0.000) وهي اصغر من (0.05) ، بينما كانت قيمة (F) المحسوبة (325.314) ، وهي اكبر من قيمتها المجدولة (3.841) عند مستوى المعنوية (5%) ، فيما كانت قيمة (T) المحسوبة (18.036) لقيمة الميل الحدي ، وعليه تقبل الفرضية الرئيسة الثانية.

فيما بلغ معامل التفسير (التباين المفسر) للإنموذج ($R^2=0.664$) لأجمالي أدارة الصراع ، اذ يفسر بعد ادارة الصراع ما نسبته (66.4%) من التغيرات التي تطرأ على ممارسات إدارة الموارد البشرية، اما النسبة المتبقية (33.6%) فتعزى لمتغيرات أخرى لم تدخل بالإنموذج المختبر، بينما بلغت معامل الميل الحدي ($\beta=0.664$) ، فعندما تشرع الشركات عينة البحث بالاهتمام بإدارة الصراع بمقدار وحدة واحدة ، سيؤدي بها تلقائيا الى الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية بنسبة (66.4%)، فيما كانت معادلة التنبؤ للإنموذج كالآتي:

$$\text{ممارسات إدارة الموارد البشرية } (Y^A) = 1.088 + 0.664 \text{ إدارة الصراع} + 0.037$$

الجدول (11) خلاصة مؤشرات تأثير إدارة الصراع في ممارسات إدارة الموارد البشرية

ممارسات إدارة الموارد البشرية	Se	α	β	Sig	T	F	R ²	R	إدارة الصراع
	0.037	1.088	.664	.000	18.036	325.314	.574	.758	

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات

1. أظهرت عينة البحث توافقها في الإجابات حول متغيري البحث، على الرغم من تباين اختصاصها، مما يشير الى اتباعها لنفس إجراءات العمل وخاصة في تبنيها لإدارة الصراع وممارسات إدارة الموارد البشرية، مما يدل على اتباعها لتعليمات الوزارة كمصدر وحيد لإصدار الأوامر والتعليمات.
2. تمتلك شركات وزارة الصناعة والمعادن اساليب لإدارة الصراع تعمل على الاهتمام بها وتطبيقها من بين اقسامها وشعبها، فضلاً عن المنظمات ذات العلاقة.
3. تهتم شركات وزارة الصناعة والمعادن المندمجة بإدارة الصراع، اذ توليها اهتمام وخاصة ابتعادها عن استعمال القوة في معالجة الصراعات التي تظهر بين الحين والآخر بين مواردها البشرية، فتركز الى انتهاز مبدأ الحوار، الا انها ما تزال تعاني من محدودية الاستماع للمشكلات التي تحدث بين مواردها لعدم امتلاكها اليات تمكنها من معرفة ابسط المشكلات.
4. تمتلك شركات وزارة الصناعة والمعادن المندمجة ممارسات إدارة الموارد البشرية ذات مستوى جيد، نتيجة لاعتمادها على تحليل الوظائف والتدريب والتطوير وتخطيط الموارد البشرية، فضلاً عن تقييم الاداء ونظام التحفيز على الترتيب.
5. تهتم شركات وزارة الصناعة والمعادن بإدارة الصراع عندما تستهدف زيادة اهتمامها بممارسات إدارة الموارد البشرية.

ثانياً : التوصيات

1. ينبغي على الشركات قيد البحث استثمار التوافق حول مجمل قرارات ادارة الصراع , ورضاها على ممارسات ادارة الموارد البشرية للوصول الى الاداء المطلوب من خلال توظيف تلك القرارات في صالح اهدافها وتحقيق اهداف منسوبيها.
2. من الضروري اهتمام شركات وزارة الصناعة والمعادن قيد البحث بإدارة الصراع او ايلاءها المزيد من الاهتمام في معالجة المشكلات العرضية والمزمنة التي تواجهها خلال اداء اعمالها ومزاولتها لأنشطتها من خلال الاتي الاستماع الى مشكلات العاملين وايلاء الحوار مزيداً من الاهتمام خاصة خلال جلسات العمل الرسمية والغير رسمية لانه كفيل بتلاقح الافكار وتبادل المعلومات ويفعل التقارب بين الافراد ويحد من الصراع لاكثر قدر ممكن .
3. ينبغي على شركات وزارة الصناعة والمعادن عينة البحث الاهتمام بتحليل وتصميم الوظائف وايجاد ارضية تلائم بين الوظيفة والتخصص والقدرات والامكانيات للأفراد الذين يتم اختيارهم ومن منطلق الشخص المناسب في المكان المناسب للحيلولة دون هدر في الطاقات والامكانيات والحد من البدانة والترهل الوظيفي, ويتم ذلك من خلال مجموعه من الاجراءات قبل اختيار شاغل الوظيفة وبالا اعتماد على نتائج تحليل الوظائف , وذلك منعا لحالات الفساد الاداري.
4. على وزارة الصناعة والمعادن قيد البحث تدعيم برامج التدريب والتطوير اللازمة لمواكبة التغيرات الطارئة على منتجاتها وخدماتها وبما يتلائم مع فرصها السوقية .
5. ضرورة اهتمام شركات قيد البحث بتقييم الاداء كونه السبيل الوحيد الذي يعتمد الى تطويرها والتغلب على معوقات العمل والتلكؤ الذي يظهر في اداء الشركات والافراد والحصول على الموارد

6. ينبغي على الشركات عينة البحث ايجاد طرائق واساليب معنوي ومادية تهدف لأثارة امكانيات وقدرات افرادها وتعمل على رفع ادائهم الوظيفي وبما يحقق اهداف الشركات المبحوثة.
7. ينبغي على شركات وزارة الصناعة والمعادن عينة البحث زيادة اهتمامها بممارسات مواردها البشرية وبما ينسجم مع اهتمامها بإدارة الصراع.

المصادر

1. العزاوي. زينب جالي ماضي (2017)، منظور إستراتيجي لإعادة الهيكلة على وفق خيار إندماج وزارتي التعليم العالي والبحث العلمي والعلوم والتكنولوجيا، رسالة ماجستير في كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.
2. حسين، تومي (2018)، إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة بين النظرية و التطبيق ، رسالة ماجستير في علوم الاقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة عبد الحميد .
3. عقيلي، عمر وصفي(2009)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر، عمان.
4. مثنى، مازن محمود(2016)، انعكاس نظام تقويم اداء القيادات العليا والوسطى على جودة العمل المؤسسي، بحث ميداني في مركز وزارة الزراعة، رسالة ماجستير في تقويم الاداء، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
5. Almas, R. (2018), Promoting Conflict Management Competencies within Informal Structures and Informal Networks, Doctoral dissertation in Graduate School of Education and Psychology, Pepperdine University.
6. Apipalakul, C., & Kummoon, D. (2017). The effects of organizational climate to conflict management amongst organizational health personnel. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 237, 1216-1222.
7. Absar, M. M. N., Azim, M. T., Balasundaram, N., & Akhter, S. (2010), Impact of human resources practices on job satisfaction, Evidence from manufacturing firms in Bangladesh, Economic Sciences Series, 62, 2, 31-42
8. Armstrong, M., & Taylor, S. (2014), handbook of human resource management practice, Kogan Page Publishers, 13th. Ed.
9. Benjamin, E. (2016), human resource management practices and organizational performance in micro, small and medium enterprises in kerala, A thesis Doctora in business school , karunya University.
10. Bingöl, H. B. (2017), Conflict Management Strategies in Mergers and Acquisitions, Iletisim, 26, PP: 203-245.
11. Boohene, R., & Asuinura, E. L. (2011), The effect of human resource management practices on corporate performance.
12. Dehbanzadeh, A., Poor, H. R., Shakri, M., (2015), Survey in impact of human resources development on job satisfaction, saussurea, 3, 2, pp: 342-352.
13. Dagar, A. (2014), Review of performance appraisal techniques, International Research Journal of Commerce Arts and Science, 5, 10, pp: 16-23.
14. Elmuzzamil, M. M. E. (2017), Role Of Human Resource Management on Attaining The Goals of Construction Projects in Sudan, A thesis Master in Construction Management, College of Graduate Studies, Sudan University of Science and Technology.
15. Fandy, A. H., Abdulzahra, A. (2018), The reflection of human resources management in building learning organization field research in Iraqi ministry of health, Journal for Advance Research and Development, 3(4), pp: 19-29
16. Gomez, Jessica (2011), Redesign of job analysis in aglobal organization, A Thesis Masters of science in organization development, Pepperdine University.
17. Goksoy, A. (2015), The Impact of Human Resource Management Practices on Employee Readiness for Change during Mergers and Acquisitions, Argumenta Oeconomica Cracoviensia, (11), pp: 47-62.
18. Al kreashah, F. A. F. (2017), Human Resource Management Strategies Performance Of Employees, A Study Of Independent Public Institutions In Jordan, A thesis Doctoral Philosophy in public administration, political science, aligarh muslim university.

19. Noe, R. A., & Hollenbeck, J. R. & Gerhart, B., & Wright, P. M. (2016), Human resource management, 16th. Ed, McGraw-Hill Education, New York.
20. Nuel-Okoli, C. M., Mbah, S. I., & Okeke, G. N. (2018). CONFLICT MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE IN PRIVATE UNIVERSITIES IN ANAMBRA STATE. ONLINE JOURNAL OF ARTS, MANAGEMENT & SOCIAL SCIENCES, 3(1).
21. Rathogwa, A. T. (2008), the effect of mergers acquisitions, Focus on employee job satisfaction of former employees of Smartcom in Vodacom SA, Master Thesis, Stellenbosch University.
22. Marcelin Franklin, J. (2010), Human resource management policies and practices in software companies, Thesis Doctoral in The Gandhigram Rural Institute , Deemed University.
23. Ozola, Ozolina (2014), The impact of human resource management practices on employee turnover, Procedia-Social and Behavioral Sciences, 156, 223-226.
24. Romano, Denise A. (2010), the HR toolkit, an indispensable resource for being a credible activist, McGraw-Hill Companies, Inc. , New York
25. Sarnovičs, A. (2010), human resource development in organizations of public administration of Latvia, Strategic approach, Economics & Management.
26. Suthar, B. K., Chakravarthi, T. L., & Pradhan, S. (2014), Impacts of Job Analysis on Organizational Performance, An Inquiry on Indian Public Sector Enterprises. Procedia Economics and Finance, 11, pp:166-181.
27. Tabiu, A., & Nura, A. A. (2013), Assessing the effects of human resource management (HRM) practices on employee job performance, A study of usmanu danfodiyo university sokoto. Journal of Business Studies Quarterly, 5(2), 247
28. Vaydande, N. R. (2014), A study of human resource management strategies of banking companies in Mumbai , Thesis of Doctor in the faculty of commerce, Pune University.
29. Wahshi, A. S. (2016), Human resource planning practices in the Omani Public Sector, An exploratory study in the Ministry of Education in the Sultanate of Oman , Thesis Doctor in School of Business and Law, Edith Cowan University.