

الهندسة النفسية وتأثيرها في تنمية الموارد البشرية
دراسة تطبيقية في مديرية تربية الرصافة الثالثة قسم الموارد البشرية
Psychological efficiency in human resources development
An applied study in the Third Rusafa Education Directorate,
Human Resources Department

م. د. محمد فليح حمزة

Mohammed Fleih Hamza

جامعة بغداد الكاظمية المقدسة، العراق
of Baghdad, Al-Kadhimiya, Iraq

م. م. عباس أحمد تويه

Abbas Ahmed Tuwaya

مديرية تربية الرصافة الثالثة العراق

ThirdRusafaEducation Directorate, Iraq

abbasroan@gmail.com

المستخلص

تتجسد فكرة الدراسة الرئيسية في التعرف على تأثير الهندسة النفسية على تنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة ، وتتمثل عناصر المتغير المستقل الهندسة النفسية (الالفة، الوعي الحسي، نتائج التفكير، المرونة السلوكية)، في حين تمثل عناصر المتغير التابع تنمية الموارد البشرية (التدريب، والتعليم). وقد تمثلت مشكلة الدراسة (بعدم وجود فهم واضح حول تأثير الهندسة النفسية على تنمية الموارد البشرية). اما اهمية الدراسة تمثلت ببيان اهمية الهندسة النفسية ومدى تأثيرها في تنمية الموارد البشرية مما يمكن المنظمة المبحوثة من القدرة على المنافسة وحل مشاكلها الادارية، كما حاول الباحثان مناقشة المداخل والمنظورات المعرفية والفكرية التي تناولت المتغيرات المبحوثة عبر الاطلاع على ابرز الادبيات ذات العلاقة بها، كما سعى الباحثان الى تحقيق جملة من الاهداف تمثل اجابات لتساؤلات مشكلة الدراسة ، وفي اطار الانموذج الفرضي للدراسة وعلاقته تم صياغة (2) فرضيات رئيسية، واعتمد المنهج الوصفي التحليلي لتنفيذ الدراسة بأجزائه المختلفة، اذ استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، مثلت مديرية تربية الرصافة الثالثة مجتمع الدراسة، وبلغت عينة الدراسة (98) فردا تضمنت مدراء ومعاونين ومسؤولين شعبي والموظفين في قسم الموارد البشرية وبعد معالجة البيانات باستعمال الادوات الاحصائية المتاحة في البرنامج الاحصائي (Spss.v21) (، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، معامل الارتباط بيرسون، الانحدار الخطي البسيط والمتعدد. وقد افرزت عدة نتائج قبول فرضيات البحث الرئيسية ووجود علاقة تأثير وارتباط بين متغيرات الدراسة الهندسة النفسية وتنمية الموارد البشرية التي لها دور كبير في التأثير على مهام الموظفين .

الكلمات المفتاحية: (الهندسة النفسية ، تنمية الموارد البشرية ، مديرية تربية الرصافة الثالثة)

Abstract: The main idea of the study is embodied in identifying the impact of psychological engineering on human resource development in contemporary organizations. The elements of the independent variable are psychological engineering (familiarity, sensory awareness, thinking results, behavioral flexibility), while the elements of the dependent variable are human resource development (training and education). The problem of the study was represented by (the extent of the impact of psychological engineering on human resource development). The importance of the study was represented in clarifying the importance of psychological engineering and the extent of its impact on the development of human resources, which enables the organization under study to be able to compete and solve its administrative problems. The researchers also tried to discuss the cognitive and intellectual approaches and perspectives that addressed the variables under study by reviewing the most prominent literature related to them. The researchers also sought to achieve a set of goals that represent answers to the questions of the study problem. Within the framework of the hypothetical model of the study and its relationships, (2) main hypotheses were formulated, and the descriptive analytical approach was adopted to implement the study in its various parts, as the questionnaire was used as a main tool for collecting data. The Third Rusafa Education Directorate represented the study community, and the study sample amounted to (98) individuals, including managers, assistants, department officials, and employees in the Human Resources Department. After processing the data using the statistical tools available in the statistical program (Spss.v21) (the percentage of agreement, the arithmetic mean, the standard deviation, the coefficient of variation, the Pearson correlation coefficient, simple and multiple linear regression. Several validity results were produced The main research hypotheses, and the researcher derived a number of conclusions, the most important of which is the existence of a relationship of influence and correlation between the study variables of

psychological engineering and human resources development, which have a major role in influencing the tasks of employees.

(Psychological engineering , human resources development, in the Third Rusafa Education Directorate) Keywords

1-المقدمة

التطورات الحاصلة في العالم بمستوى الخدمات المقدمة في قطاع التربية والتعليم وبعض التطورات الحاصلة في العراق بهذه الخصوص والتطور التدريجي الحاصل في المنظمات العراقية يتطلب من المنظمة المبحوثة مديرية تربية الرصافة الثالثة احدى تشكيلات وزارة التربية العراقية المهمة مواكبة التطورات الحاصلة في مجال الخدمات لتحقيق الابداع والتميز والتنمية والتطور والتعلم كل ذلك يصب في مصلحة المنظمة المبحوثة لتطور وتنمية (الموظفين والكادر التدريسي) للارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة اذ جاءت الفكرة الرئيسية للدراسة انطلاقاً من التطورات الحاصلة لذلك حددت متغيرات الدراسة (الهندسة النفسية وتنمية الموارد البشرية) وبما يلائم مع بيئة العمل الحالية لتحقيق ذلك تضمنت الدراسة المحاور الآتية :-

المحور الأول يمثل الجانب المنهجي والثاني يختص بالهندسة النفسية وتنمية الموارد البشرية والثالث الجانب العملي اما الأخير يمثل الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الأول

2-منهجية الدراسة

1-2 مشكلة الدراسة

تمثلت مشكلة الدراسة بعدم وجود فهم واضح حول تأثير الهندسة النفسية في تنمية الموارد البشرية اذ تم تشخيص ذلك من خلال الزيارات الميدانية والمقابلات الشخصية مع عينة الدراسة مما يسبب ضعف في تعامل الموظفين مع بعضهم بسبب عدم ادراك بعضهم البعض حول ابعاد الدراسة وضعف العلاقات والاتصالات بينهم وذلك بسبب تداخل الهندسة النفسية مع مواضيع أخرى كهندسة الموارد البشرية وهندسة العقل البشري وغيرها وكذلك أن الهندسة النفسية تحمل العديد من التفسيرات ووجهات النظر المختلفة كل ذلك يؤدي الى حدوث ضعف في تنمية الموارد البشرية وضعف نتائج عملية التدريب والتعليم في المنظمة المبحوثة ونتيجة لأهمية المنظمة المبحوثة في القطاع الحكومي لما تقدمه من خدمات للمواطنين التي تشمل (خدمات تعليمية وخدمات للمعلمين والمدرسين والموظفين) وبسبب ان قطاع التعليم يعتبر المحور الرئيس لأي دولة يجب الاهتمام به بالمستوى المطلوب ويجب ان يدرك بأهمية الهندسة النفسية في تنمية الموارد البشرية التي يمكن من خلال مفاهيمها تطوير الموظفين وتحسين الاتصال بينهم وتحسين الخدمات المقدمة وسرعة انجاز العمل وتأسيساً على ما سبق يمكن توضيح مشكلة الدراسة بعدد من التساؤلات وكالاتي :-

1) هل يمتلك مسؤولين الشعب والوحدات والموظفين فهم واضح وادراك معين حول متغيرات الدراسة

(الهندسة النفسية وتنمية الموارد البشرية) وابعادها الفرعية وماهي المضامين الفكرية لذلك؟

2) ما هي المقاييس والابعاد المناسبة التي يمكن ان تعتمد في قياس متغيرات الرئيسية (الهندسة النفسية وتنمية الموارد البشرية) ؟

3) ما هو مستوى متغيرات الدراسة وابعادها الفرعية في المنظمة المبحوثة ؟

4) ماهي طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة الرئيسية وابعادها الفرعية ؟

2-2 اهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية :

اصحبت الهندسة النفسية وتنمية الموارد البشرية من المواضيع المهمة في النهوض بمنظمات الاعمال على مستوى القطاع العام والخاص ولهذا تهدف الدراسة الى تحقيق الاتي:

1) تتبنى الهندسة النفسية مجموعة من السمات التي من خلالها تهدف الدراسة الى تطبيق المعرفة والقيم لتطوير حياة الفرد.

2) تسعى الدراسة الى توضيح تأثير الهندسة النفسية على تنمية الموارد البشرية من خلال ابعاده (الالفة، الوعي الحسي، نتائج التفكير، المرونة السلوكية).

3) تحليل وتشخيص واقع الهندسة النفسية وتنمية الموارد البشرية في المنظمات العراقية ولاسيما في مديرية تربية الرصافة الثالثة قسم الموارد البشرية .

4) بناء أطار معرفي لمتغيرات الدراسة عبر تتبع البحوث والدراسات العلمية وتقديم تأصيل مفاهيمي يصف المتغيرات.

2-3 فرضية الدراسة

تتضمن الدراسة فرضيتين رئيسيتين وهما:

1) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الهندسة النفسية وتنمية الموارد البشرية اجمالاً وعلى مستوى الابعاد في مديرية تربية الرصافة الثالثة قسم الموارد البشرية .

(2) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الهندسة النفسية وتنمية الموارد البشرية اجمالاً وعلى مستوى الابعاد في مديرية تربية الرصافة الثالثة قسم الموارد البشرية .

2-4 أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة من خلال المتغيرات التي تركز على الموارد البشرية التي تعد المورد الاساسي في المنظمات، وبالتالي يمكن تلخيص الأهمية بالآتي:

- (1) تساعد تنمية الموارد البشرية في اكتساب المهارات اللازمة في تنفيذ العمل وتعزيز الاهتمام بالممارسة والخبرة لتحقيق التفوق.
- (2) الاهتمام بالهندسة النفسية يساهم في زيادة انتاجية العمل وترشيد العمل من خلال دعم اساليب تنمية الموارد البشرية.
- (3) تبرز أهمية الدراسة من تحديد الابعاد الاساسية في تنمية الموارد البشرية وتوجيه منظمات الاعمال على التركيز عليها.
- (4) تتناول هذا الدراسة متغيرات لها دور مهم في تحديد مصير منظمات الاعمال ومدى نجاحها في مواجهة المنافسة والتغيرات البيئية على مستوى القطاع العام .

2-5 حدود الدراسة

الحدود المكانية: تم اختيار مديرية تربية الرصافة الثالثة في مدينة الصدر مجتمعاً للدراسة , وتم اختيار قسم الموارد البشرية معينة للدراسة وذلك للدور الحيوي والمهم الذي يلعبه هذا القسم في تقديم خدماته لشريحة المعلمين والمدرسين والموظفين .

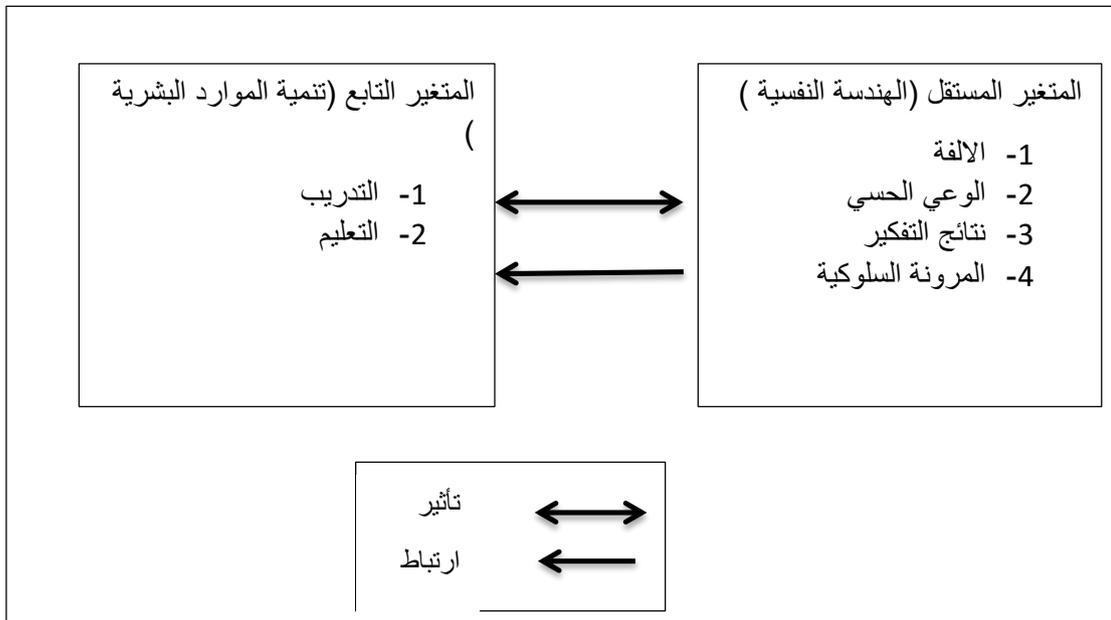
2-6 منهج الدراسة :

سيتم انجاز الدراسة بالاستعانة بالمنهجين وكالاتي:

- (1) المنهج الاستنباطي : يتم ذلك من خلال الاستعانة بالمصادر والدوريات والمراجع المختلفة العربية والأجنبية و شبكة المعلومات العالمية (الانترنت).
- (2) المنهج الوصفي التحليلي : هو المنهج المختص بجمع البيانات والمعلومات وتحليلها والوصول الى تفسيرات منطقية لها

2-7- أنموذج الدراسة :

يوضح الشكل (1-1) إنموذج الدراسة



الشكل (1-1) أنموذج الدراسة

المبحث الثاني

3- الهندسة النفسية

يعرض هذا المحور الهندسة النفسية واهم ما تضمنته من مفاهيم ونظريات وابعاد وتوضيحها ، فضلا عن استعراض تنمية الموارد البشرية وما تحويه من جانب فكري وكما يأتي :-

علم الهندسة النفسية نشأ من التقاء علم النفس والهندسة ومن خلال ذلك يكون متميز عن الهندسة البشرية (Baber et al 1997, 128,).

الهندسة النفسية من المواضيع المهمة التي يحتاج اليها كل الناس وبالخصوص بالذكر الذين لديهم إرادة أن يغيروا عاداتهم والتي لا يرغبون بها ، وللتأثير على انفسهم وتوجيهها بالتوجه الصحيح للتعامل مع انفسهم ومع الاخرين ، والكثير من الناس يسعى ان يكونون مجتهدين وصبورين وعمليين ولكن البعض يفتقرون الى فعل ذلك بسبب ضعف هندستهم لأنفسهم ، لذلك من خلال الهندسة النفسية بالإمكان صناعة الفارق لتحقيق ذاتهم و تحقيق أهدافهم التي يسعون الى تحقيقها (احمد و جزاع، 2019: 7) . ويرى (wiseman et al, 2015:1) الهندسة النفسية هي التي تقوم بدراسة بنية الخبرة الذاتية ، ومن خلالها تطبيق المعرفة والقيم ، وهي مجموعة مختلفة من الأساليب النفسية التي تساعد على تطوير حياة الفرد ، ومن خلال الهندسة النفسية يمكن تحسين مهارات الاتصال بين الافراد ومن خلال التعليم لتطبيق الالفة في العمل . بينما (Pourbahreini, 2015:2) (بين بانها فن تميز الفرد اذ تعود جذور هذا الفن الى علم النفس ، اذ تمثل الطريقة التي يعمل بها الدماغ ، أي من خلال الدماغ يمكن تحسين الذات وبدأت بالانتشار على نطاق واسع في مختلف المجالات (السياسية ، الاقتصادية ، العسكرية ، البشرية)، وتمثل مجموعة من التقنيات والانماط والسلوكيات والمعارف والخبرات والاستراتيجيات لمساعدة الفرد على الاتصال الفعال ونمو الشخصية والتعلم . عبر عن الهندسة النفسية بأنها وسيلة لإعادة بناء وتصميم جديد للسلوك والنفس البشرية في مختلف النشاطات والاعمال والمعارف والخبرات والمجالات بما يتوافق مع اهداف ومجالات المنظمات التي تواجه تحديات وصعوبات كبيرة في مختلف المجالات والأنشطة ومتطلبات المجتمع في عصر أصبحت فيه التقنيات والتكنولوجيا من العوامل المؤثرة التي يسعى الزبون للاستجابة لها بصورة مستمرة وتكون بمثابة نمط سلوكي يتعامل مع الزبون بصورة مستمرة (الطائي والذبحاوي ، 2016: 149). عرف (175 Amirhosseini & Kazemian, 2019) الهندسة النفسية هي علم الميثولوجيا أي المنهجية التي تستخدم للتعرف على مختلف الأنماط السلوكية وكيفية تحسين سلوك الافراد . بينت (صبرينة، 2019: 458) الهندسة النفسية بأنها برمجة العقل والأفكار من خلال الاعتماد على طريقة منظمة داخل العقل لمعرفة تركيب النفس الإنسانية وكيفية التعامل معها بوسائل وأساليب للتأثير فيها بشكل حاسم وسريع في عملية الادراك والأفكار والمشاعر وبالتالي التأثير في السلوك ومهارات الأداء والنفس والأفكار . اما (الحسناوي والسنجري ، 2020: 214) عرفها بأنها مجموعة من التقنيات الحديثة التي تنظم أفعال وردود الأفعال لأداء الافراد داخل المنظمات ، ومن ثم مساهمتها لتوجيه سلوكيات الافراد نحو الاعمال المستهدفة .

3-2 فوائد الهندسة النفسية :-

للهندسة النفسية عدة فوائد وتتوضح من خلال الاتي :- (عبد ، 2012: 245)

- 1 – اكتشاف الذات وتنمية القدرات .
- 2 – عملية صياغة الأهداف بشكل سليم والتخطيط لها .
- 3 – بناء العلاقات الاجتماعية وتحقيق التوافق مع الاخرين .
- 4 – تأثير وإقناع الاخرين من خلال اكتشاف البرنامج الذاتي .
- 5 – تعديل العادات الشخصية من خلال تحقيق التوازن النفسي .
- 6 – ممارسة التغيير السريع والتخلص من العادات السيئة .
- 7 – التحكم في طريقة الأفكار وتوجيهها بخطط نجاح وتفوق .

3-3 نظريات الهندسة النفسية

النظريات تعني بأنها مجموعة من الافتراضات حول العلاقات التي تتداخل بين مجموعة متنوعة من المفاهيم التي تساعد على تفسير الاحداث والادراك بها ، ولهذا الامر أهمية للمختصين والممارسين العمليين (A. Baron & Greenberg, 2009: 70) ويمكن استعراض النظريات وكالاتي :-

1 – النظرية السلوكية المعرفية

تفسر هذه النظرية بأن الهندسة النفسية أسلوب في التفكير لإداره الحواس ، من خلال برمجة العقل على وفق الطموحات التي يضعها الفرد لنفسه ، وتحقق النظرية وظيفتين أساسيتين هما (التغيير والتأثير) أي تغيير النفس بالشكل الصح ، والتأثير بالآخرين بشكل إيجابي (أي تغيير العادات الغير مناسبة من خلال اصلاح التفكير الخاطئ وتعديل السلوك وتنمية المهارات وتأثير الفرد بالآخرين)، ويكون عمل (الهندسة النفسية) أي نظامها يعتمد على أسس وشروط قائمة على وفق اربع اركان كما هي (الحصيلة ، الحس المرهف ، المرونة ، المبادرة الإيجابية) ، وتكون مساهمة تقنيات الهندسة النفسية على تنمية هذه الأركان التي تعد انها الأساس والشروط لعمل الهندسة النفسية (Bandler, 1979: 75) .

2 – نظرية (ميكنيوم)

نظرية ميكنيوم تعتبر أن اسوب التقويم الذاتي من الأساليب الارشادية ، وتعتمد هذه النظرية على الاتجاه السلوكي المعرفي ، يؤكد (ميكنيوم) على ان عملية التعلم والتعليم لا يمكن حصرها في عاملين (المثير والاستجابة) فقط كما ترى النظرية

السابقة ، بينما اذا اردنا تغيير سلوك معين يجب ان يحتوي على (الأفكار والمشاعر والعادات) ، حيث ان الأفكار هي التي تقوم بتحريك دوافع الشخص للعمل ، أي ان المعالجة لم تقتصر على التحكم في الشروط السلوكية ، وهناك مؤثرات أخرى تلعب دورا مهما في عملية التعلم وكالاتي (الأفكار وعملية الادراك والبناء المعرفي واحاديث الفرد مع ذاته وكيفية استنتاج الأشياء) هذه جميعها لها دور مباشر في تعزيز سلوك الفرد ، لذلك استنتج (ميكنبوم) ان الأفكار والعادات والاحاسيس والاحاديث الإيجابية مع الذات (أي تقويم ذاتي لنفسه) تدل على عملية هندسة الفرد لسلوكه (عبد الحسين ،2019: 47) .

4-3 ابعاد الهندسة النفسية

تتأسس الهندسة النفسية من خلال التركيز على دراسة الابعاد التي تمثل القاعدة التي تستند عليها الهندسة النفسية التي يكون لها تأثير على الفرد (2018:43, Budiman at al) يحتاج الفرد الهندسة النفسية من خلال الاعتماد على ابعاده لمقاومة الضغوطات التي تتحدى العادات الشخصية والحياة الأخلاقية (الطائي والذبحاوي ، 160) والمتكونة من من اربعة ابعاد هي (الالفة، الوعي الحسي ، نتائج التفكير ، المرونة السلوكية) ويتفق على هذه الابعاد كل من ((2014,Gardner,و: 2010:13, Ready &Burton) و (2006:6,smart) و (2015:258,Joey &Yazdanifard)

وهذه الابعاد سيعتمدها البحث في قياس الهندسة النفسية اذ يعد الانموذج مميزا كونه يحتوي في مضامينه تقنيات تمثلت بالعوامل النفسية والادراكية والتواصلية التي تعد من الخصائص المميزة التي تتطلع اليها المنظمات لتحديد العوامل السلوكية لأجل زيادة الخبرة والتكيف لمحيط العمل ، ومن خلال الاتي يمكن توضيح الابعاد :-

1 – الالفة :- هي مهارة ذات أهمية تسمح للفرد للوصول الى أي فرد يرغب في التعامل معه للعمل على كسب ثقته و الاعتماد عليه ، وتشمل الالفة الاستدلال على لغة الجسم التي تكون متطابقة مع الموقف (Joey &Yazdanifard,2015:258) اما (2009:535,Zadeg) أضاف بأن الالفة هي القدرة للانضمام الى الافراد الاخرين وذلك لأجل بناء مناخ من الثقة ، من خلال الاتصال معهم بصورة عاطفية وعقلية ، وذلك يتم من خلال فهم الشخص الاخر ، من خلال الشعور بما يفكر هذا الشخص واحترامه حتى لو كان على خلاف مع الأفكار والمشاعر الخاطئة ، ومن خلال الالفة يؤثر ويتأثر الشخص بالآخرين وذلك من خلال الانسجام مع الاخرين .

2 – الوعي الحسي :- أن الحواس هي المسؤولة عن تنفيذ الادراك ومن خلال الحواس يقوم الفرد بتنفيذ ما تعلمه ، لذلك يكون عمل الهندسة النفسية على تنمية الحواس وشحن الطاقة والقدرة لتكون افضل أداء ودقة في الملاحظة ضمن الحدود البشرية وفطره الفرد وبالفعل كلما ارتقت وسائلها في الرصد كلما تزداد المدركات الفردية والوعي والثقافة وتكون الفرص متوفرة لبلوغ النجاح (2013:9,Rouhonen)

3 – نتائج التفكير :- الهندسة النفسية هي الموقف الذي يتيح للفرد من خلاله ان يعيش حياة سعيدة وناجحة ، وتكون وسيلة لنمذجه الأفكار وسلوكيات الافراد المتميزة وتعلم الفرد أن يفعل الشيء نفسه ويتم ذلك من خلال النباهة والتفكير (2013:9,Rouhonen) . ومن خلال سلوك الغير (النموذج) يتعلم الفرد أنماط سلوكية معينة وهذه العملية تسمى الاقتداء بالنموذج (حسون ، 2022: 230)

4 – المرونة السلوكية :-

ان الافراد الذين يواصلون الهندسة النفسية في الحياة من إمكانية تطوير النفس بصورة افضل ، وتكون قدراتهم فاعلة للتخلي بالمرونة ويعرفون ما يجب القيام به ، لتحفيز الذات بشكل إيجابي (2010:72,targute) من خلال الاقتداء بالمرونة لتغيير الأفعال غير المرغوبة الى شيء مرغوب وكيفية استحصال ما يريد (2001:4,Connor) ، لا بد من وضوح المرونة السلوكية التي يتم من خلالها الاستفادة لممارسة سلوكيات جديدة (2018:6, Nahi) .

4- تنمية الموارد البشرية

أصبحت تنمية الموارد البشرية تحظى باهتمام بالغ الأهمية في الوقت الحاضر ، وذلك لكونها من اهم الموارد التي لها دور كبير في نجاح أي منظمة على المدى البعيد والقريب ، كما يعد موضوع تنمية الموارد البشرية من المواضيع المهمة لتحقيق قدرة المنظمة على التنافس وذلك لضمان البقاء والاستمرار ويكون دورها مهم في تحقيق اهداف المنظمة (حمد وجلوب ،2019: 419) يرى (2011:292, Desler) بأنها تعليم العاملين الذين يعملون في المنظمة والعاملين المحتملين على المهارات التي يحتاجونها لإنجاز الوظائف . اما (كاظم وفضلي ،2020: 79) أشار اليها بأنها عملية إدارية تضم عدد من الوظائف والأنشطة التي يتم تنفيذها من خلال الموارد البشرية ولضمان الاستمرارية لهذه العملية يتم الحاجة الى صيانتها والاشراف عليها ومتابعتها وتطويرها وتطوير الأنشطة التي تهدف الى تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها ، ويجب ان عملية لنشر الموارد البشرية وتطويرها وتطوير الأنشطة التي تهدف الى تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها ، ويجب ان

تكون الأهداف منجزة بواسطة استراتيجية المنظمة ، وذلك لأن هناك علاقة متواصلة بين الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية . بينما أشاروا كل من (2003:317,Barttom&Gold) الى تنمية الموارد البشرية بأنها الاستثمار المنظم في تعليم الافراد المهارات والقدرات التي تمكنهم من تحقيق اهداف المنظمة واهدافهم . عرف (عبود والطائي' 2012 : 84) تنمية الموارد البشرية هي التطور الإيجابي لجميع العوامل التي تسهم لجعل كل فرد يستخدم القدرات الى أقصى حد في المنظمة وفي التحسين المستمر لعموم تلك القدرات . يرى (Nicole,2015:124) بأنها إجراءات هادفة لها دخل في عملية التعلم مما يدفع الأشخاص لتبني سلوكيات والصفات العقلية والبدنية وتطويرها وذلك لإمكانية تكيفها مع العوامل الرئيسة لأداء المنظمة . اما (2012:23,Thmas&Ronan) أشار أليها بعملية زيادة المعرفة والمقدرات والمهارات للأفراد القادرين على العمل في جميع المجالات والتي يتم استقطابها في ضوء ما يجري من اختبارات جديدة في المستقبل ، وذلك للتأقلم والتعايش والتكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة والتي تؤثر في أنشطة المنظمة . عرف (محمد ويحيى ،2020 : 983) تنمية الموارد البشرية بعملية تدريب الافراد على مختلف الاختصاصات والمهارات والكفاءات العلمية والتقانة بعد منح الثقافة لهم ، واهمال المنظمة بعدم تنمية الموارد البشرية وتحقيق التوازن الكمي والنوعي مع موارد المنظمة الأخرى من معدات والآلات تؤدي الى عرقلة حركة المنظمة وتطورها .

1-4 اهداف تنمية الموارد البشرية

لتحقيق اهداف تنمية الموارد البشرية في المنظمات يتطلب الاتي :- (198-2008:197,Jim,2003:198 Young)

- 1 – تحليل الفرص والخطط المستقبلية لتنمية مهارات الموارد البشرية .
- 2 – دعم فعاليات المستقبل الوظيفي للموارد البشرية .
- 3 – الهدف الأساسي لتحقيق تنمية الموارد البشرية هو تحقيق أربعة مخرجات تقيس فعالية المستقبل الوظيفي هي (الأداء – الاتجاهات – الهوية الشخصية – التكيف) .
- 4 – توفير فرص لتطوير الافراد لتمكينهم من أداء المهام المطلوبة بكفاءة عالية للممارسة أعمالهم الحالية والمستقبلية .
- 5 – توفير المناخ المناسب للعمل وذلك لتحقيق الذات والفعالية التنظيمية والابداع البشري وتجديد الأنظمة .
- 6 – وضع برنامج فعالة تمكن الفرد من تحقيق الأهداف الشخصية وتحقيق اهداف المنظمة .
- 7 – دعم مجالات الإنجازات التي تحقق للمورد البشري دعم معنوي لتحقيق ذاته .

2-4مجالات تنمية الموارد البشرية

هنالك مجموعة من المجالات التي تخص تنمية الموارد البشرية يمكن توضيحها من خلال الاتي :- (كاظم و فضلي ،2020: 78-79)

- 1 – تنمية المهارات والكفاءات :- تحسين وتنمية القدرات لدى الموظفين في المنظمات وتظهر الصورة لهذا التحسن لدى الموظفين في المجال التطبيقي لعملهم سواء كان التحسن إداريا او مهنيا او تظهر تقنيا وقد بين (2004:24,Bertha) ان هناك ثلاثة مجالات للكفاءات التي يجب توفرها بالموظفين (مهنية تنمية الموارد البشرية ، كفاءات الاعمال ، كفاءات الإدارة) ويتضمن عمل مهني التنمية أربعة أدوار (دور استراتيجي التعلم ، شريك الاعمال ، مدير المشروع ، المهني المتخصص) ويمكن توضيح الأدوار من خلال الاتي :-
 - أ – دور استراتيجي التعلم :- يتم من خلاله اتخاذ القرارات التي تساند مبادرات التنمية المرتبطة بالتنظيم واستراتيجياته .
 - ب – دور شريك الاعمال :- يشارك المدراء الاخرين كيفية تطبيق ودعم مبادرة تنفيذ تنمية الموارد البشرية
 - ج – دور مدير المشروع والمهني المتخصص :- وذلك من خلال المشاركة في وظائف التمويل والتخطيط والمراقبة اليومية لتنفيذ تنمية الموارد البشرية .
- 2 – تنمية المعلومات :- ويتم ذلك من خلال توفير المعلومات الضرورية واللازمة للموظف عن المنظمة والسياسات والاستراتيجيات والرسالة والاهداف لتكوين صورة واضحة لديه عن طبيعة القرارات التي بالإمكان اتخاذها والتي تصب في تحقيق اهداف المنظمة وذلك لوضع الحلول للمشاكل التي تواجهها .

- 3- تنمية الاتجاهات :- يقصد بها نمو الاتجاه الذي يسلكه الموظف في عمله وإيجاد الدافع له ، وتنمية العلاقة المميزة مع الرؤساء والمؤوسين ، وزيادة الولاء التنظيمي لديه مع رفع الشعور بالمسؤولية تجاه العمل ، وهذا الاتجاه له ربط أساسي بسلوك الموظف وقدرته على الإحساس بالمشكلة وتعاونه بوضع الحلول التي تلائم المنظمة .
- 4 – التنمية النفسية للمورد البشري :- يعني المجال الوجداني للموظف من خلال وضع الموظف في المكان المناسب وذلك لتأدية العمل الذي يلائمه من خلال الارتباط به والإخلاص له وذلك لتوليد القناعة التامة له لتقبل الوظيفة ذهنيا ونفسيا .

3-4 متطلبات تنمية الموارد البشرية

تنمية الموارد البشرية تستلزم مفاهيمها من النظم الاجتماعية لذلك عي عملية إنمائية ، وتعني ان كل من الفرد والمنظمة يكون لديهم متطلبات تنشأ من الرؤية المستقبلية القوية لمقدرات الموارد البشرية وطاقتهم الكاملة ومقدرات المنظمة ويكون لديهم هدف واحد مرتبط بهذه الرؤية ، ولتحقيق التنمية يجب مراعاة بعض المتطلبات التالية (Jarwa: 9) (Firdous,2016:177,194-2014):-

- 1 - ترتيب وظيفة تنمية الموارد بطريقة يمكن من خلالها تحقيق التطابق بين الخصائص الفردية والمنظمة واحتياجاتها .
- 2 - توفير الخبرة في تنمية الموارد البشرية على مستوى الإدارة العليا والذي يحتاج الى خصائص حيوية مهمة مثل الفهم الصريح والقناعة التامة بالموارد البشرية قناعة كافية بأهمية المدخل الاستراتيجي للاستثمار فيه .
- 3 - توفير الافراد ذوي الخبرة في تنمية الموارد البشرية على مستوى الوحدة او القسم في هذه المستوى يكون العمل عن قرب مع المدراء في (خط الاشراف الأول) المباشرين والمساعدة في وضع الخطط وسياسات تنمية الموارد البشرية وذلك لكون ان المدير المباشر هو اهم عنصر لتنمية الموارد البشرية من خلال ملاحظة السلوك الفعلي للفرد البشري ومن خلال الكشف عن السلوكيات يمكن تحديد البرنامج التدريبي اللازمة .
- 4 - احتياج الافراد والخبرات على مستوى العمليات وتحديد المهارات الخاصة بالعلاقات بين الموارد البشرية وعمليات التدريب والتنمية .
- 5 - إدارة الموارد البشرية الفعالة وكيفية انجاز الاعمال والمهارات الخاصة بهم بكفاءة عالية وهذا يتطلب وجود مختصين على درجة عالية من المهارات والخبرات .
- 6 - الربط بين عملية تنمية الموارد البشرية والمنظمة من خلال تحديد احتياجات كل من المستوى الاستراتيجي والمستوى الإداري ومستوى العمليات وكيفية رسم الخطط لمقابلة تلك الاحتياجات .
- 7 - الرؤية المستقبلية والثقافية لتنمية الموارد البشرية وذلك من خلال توفير القيم الإيجابية عن أهمية الموارد البشرية وكيفية اتباع رؤية مستقبلية تساهم في اتباع برنامج تدريبي وكيفية تنمية قوة العمل التي يكون لها دور مهم في تحقيق اهداف المنظمة .
- 8 - ثقافة تنمية الموارد البشرية من خلال ان ثقافة المنظمة لديها نظرة مستقبلية واتباع القيم التي يكون لها تأثير مهم بين خصائص المديرين في القطاعين العام والخاص وهذا سوف ينعكس على الرؤية المستقبلية والاهداف .
- 9 - تحديد اهداف وسياسة تنمية الموارد البشرية من خلال التحرك من رؤية مستقبلية عامة عن أهمية تنمية الموارد البشرية الى التعبير عن تلك الرؤية بسياسات عمل تقرر بصورة واضحة عن الهدف من التنمية واتباعها بالمنظمة .

4-4 ابعاد تنمية الموارد البشرية

- 1 - التدريب :- هو الجهود التي لها دور كبير لتزويد المستفيد بالمعرفة والمعلومات التي يكتسبها من خلاله ليكون اكثر مهارة في أداء العمل وكذلك تنمية ما لديهم من خبرات وتطويرها لزيادة كفاءة أداء العمل الحالي وقدرته على أداء الاعمال في المستقبل (Thanks,2008:15&Latif)
- التدريب له دور واسع لتنمية قدرات الفرد في مجال معين او اكثر من ذلك ، لذلك يحقق التدريب عائد مباشر للإفراد في الاجل القصير ويكون تركيز التدريب على وظيفة الفرد الحالية ويستهدف تنمية مهاراته وقدراته التي لها دور كبير في تطوير الأداء الحالي في وظيفته الحالية (2010:26,Baghi) .
- 2 - التعليم :- هو عملية تفاعل ومعاملة الموظفين المستمرة بينهم مما يؤدي ذلك الى اكتساب المهارات والخبرات من خلال ذلك التعليم ، ويهدف التعليم الى توسيع وادراك الفرد وتطوير مجالات المعرفة لديه (2000:3,Hodgkinson)

المبحث الثالث

5-الجانب العملي

1-5 تحليل استجابات العينة لمتغيرات وابعاد عينة الدراسة

يتضح لنا من خلال الجدول (1) ان هنالك اختلاف في ترتيب متغيرات الدراسة من حيث الأهمية، ويرى الباحث ان هنالك تفاوت في إجابات عينة الدراسة نتيجة ادراكهم الذي نتجه عنه مستوى عال او منخفض في الابعاد والمتغيرات، ومن حيث النتائج فان المتغير الهندسة النفسية جاء بالدرجة الأولى من حيث الاهتمام بمعامل اختلاف اجمالي بلغ (18.09) الذي يشير الى اهتمام مديرية تربية الرصافة الثالثة قسم الموارد البشرية بمتغير الهندسة النفسية ، وبلغ الوسط الحسابي (3.78) وهو مرتفع ضمن حدود القبول، وبانحراف معياري بلغ (0.68) الذي يدل على الانسجام عال في إجابات عينة البحث، بينما على مستوى الابعاد فقد جاءت نتائج الالفة بالدرجة الأولى بمعامل اختلاف مقداره (19.50)، ووسط حسابي بلغ (3.87)، وانحراف معياري بلغ (0.75)، بينما بالدرجة الثانية والثالثة فقد جاءت الابعاد نتائج التفكير والمرونة السلوكية بمعامل اختلاف (21.32)(21.93) على التوالي، ووسط حسابي بلغ (3.83)(3.82) على التوالي وهما مرتفعان ضمن حدود القبول ، بينما الانحراف المعياري كان (0.82)(0.84) على التوالي وهما تشتتت جيد في إجابات عينة البحث، وجاء بالمرتبة الرابعة والأخيرة بعد الوعي الحسي بمعامل اختلاف (23.73) الذي يشير الى تجانس البعد، بينما الوسط الحسابي بلغ (3.60) وهو مرتفع ضمن حدود القبول ، وبانحراف معياري بلغ (0.86) وهو انسجام جيد في إجابات عينة البحث. بينما متغير تنمية الموارد البشرية جاء بالدرجة الثانية من حيث الاهتمام بمعامل اختلاف اجمالي بلغ (22.92) الذي يشير الى وجود اهتمام بمتغير الدراسة في المنظمة المبحوثة من خلال التدريب والتعليم ، وبلغ الوسط الحسابي (3.26) وهو مرتفع ضمن حدود القبول ، وبانحراف معياري بلغ (0.75) الذي يدل على الانسجام جيد في إجابات عينة البحث، بينما على مستوى الابعاد فقد جاء التدريب بالدرجة الأولى بمعامل اختلاف مقداره (23.93)، ووسط حسابي بلغ (3.36)، وانحراف معياري بلغ (0.80)، بينما بالدرجة الثانية فقد جاء بعد التعليم بمعامل اختلاف (25.77)، ووسط حسابي بلغ (3.15) وهو مرتفع ضمن حدود القبول، بينما الانحراف المعياري كان (0.81) وهو تشتتت جيد في إجابات عينة الدراسة

جدول (1) تحليل استجابات العينة لمتغيرات وابعاد عينة الدراسة

N.	Cv.	Std. Dev.	Mean	البعد والمتغير	ت
الهندسة النفسية					
1	19.50	0.75	3.87	الالفة	1
4	23.73	0.86	3.60	الوعي الحسي	2
3	21.93	0.84	3.82	نتائج التفكير	3
2	21.32	0.82	3.83	المرونة السلوكية	4
	18.09	0.68	3.78	الإجمالي	
تنمية الموارد البشرية					
1	23.93	0.80	3.36	التدريب	1
2	25.77	0.81	3.15	التعليم	2
	22.92	0.75	3.26	الإجمالي	3

5-2 تحليل علاقة الارتباط بين الهندسة النفسية وتنمية الموارد البشرية

يعكس الجدول (2) قيم علاقات الارتباط المستخرجة من برنامج (SPSS) لتوضيح علاقة الارتباط بين المتغيرات، فعلى مستوى الابعاد الفرعية حقق بعد نتائج التفكير اقوى علاقة ارتباط طردية موجبة بلغت (**0.298) وهذا يشير الى وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة معنوية بين نتائج التفكير الهندسة النفسية عند مستوى معنوية (0.005)، ثم جاء بعد الالفة بدرجة ارتباط بلغت (*0.271) عند مستوى معنوية (0.010)، بينما لم توجد علاقة ارتباط بين الوعي الحسي الهندسة النفسية بسبب ارتفاع مستوى المعنوية الذي بلغ (0.589)، وعلى المستوى الإجمالي فقد كانت العلاقة بين المتغيرين (*0.234) وهي علاقة طردية موجبة عند مستوى معنوية بلغ (0.027) وتشير النتائج الى قبول الفرضية الرئيسة الأولى التي تشير الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الهندسة النفسية وتنمية الموارد البشرية اجمالاً وعلى مستوى الابعاد في مديرية تربية الرصافة الثالثة قسم الموارد البشرية

جدول (2) علاقة الارتباط بين المتغيرات

المتغيرات	تنمية الموارد البشرية	
	درجة الارتباط	مستوى المعنوية
الالفة	*0.271	0.010
الوعي الحسي	0.058	0.589
نتائج التفكير	**0.298	0.005
المرونة السلوكية	*0.277	0.005
الهندسة النفسية	*0.234	0.027

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الاحصائية

5-3 اختبار وتحليل تأثير الهندسة النفسية على تنمية الموارد البشرية

يتضح من الجدول (3) نتائج تحليل تأثير الهندسة النفسية على تنمية الموارد البشرية باستعمال الانحدار المتعدد على مستوى الابعاد، اذ بلغت قيمة **F** المحسوبة بلغت (5.984) وهي اكبر من قيمة **F** الجدولية (2.46)، ويشير ذلك الى تأثير ابعاد الهندسة النفسية على تنمية الموارد البشرية في مديرية تربية الرصافة الثالثة قسم الموارد البشرية عند مستوى معنوية (0.000)، وهذا يدل على ان منحني الانحدار جيد في وصف التأثير بين المتغيرين، ويمكن ملاحظة القيمة الثابتة **a** تساوي (2.654) التي تشير الى وجود لتنمية الموارد البشرية حتى وان كانت قيمة ابعاد الهندسة النفسية تساوي صفر، اما قيمة **b** بلغت (0.24) (-0.225) (-0.372) (0.518) فهي تدل على ان زيادة وحدة واحدة في ابعاد الهندسة النفسية سيؤدي الى زيادة بنفس المقدار في تنمية الموارد البشرية، فيما بلغت قيمة معامل **R²** (0.22) التي تشير الى التباين الحاصل في تنمية الموارد البشرية هو تباين مفسر بفعل ابعاد الهندسة النفسية الذي دخل بالنموذج، وان قيمة (0.78) هو تباين مفسر من عوامل أخرى لم تدخل في نموذج البحث.

اما على مستوى الإجمالي فيتضح ان هنالك تأثير معنوي الهندسة النفسية على تنمية الموارد البشرية اذ بلغت قيمة **R²** (0.51) التي تشير الى تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع وان قيمة (0.49) هو تباين مفسر من عوامل أخرى لم تدخل في نموذج البحث، ويمكن ملاحظة القيمة الثابتة **a** تساوي (-2.81) التي تشير الى وجود لتنمية الموارد البشرية حتى وان كانت قيمة الهندسة النفسية تساوي صفر، اما قيمة **b** بلغت (1.78) فهي تدل على ان زيادة وحدة واحدة في الهندسة النفسية سيؤدي الى زيادة بنفس المقدار في تنمية الموارد البشرية، وقد بلغت قيمة **F** المحسوبة بلغت (61.983) وهي اكبر من قيمة **F** الجدولية (3.94)، وفي ضوء هذه النتائج تقبل الفرضية الرئيسة الثانية والتي مفادها (توجد علاقة ذات تأثير

ذو دلالة معنوية الهندسة النفسية على تنمية الموارد البشرية اجمالاً وعلى مستوى الابعاد في مديرية تربية الرصافة الثالثة قسم الموارد البشرية).

جدول (3) تحليل تأثير الهندسة النفسية على تنمية الموارد البشرية

المتغير التابع	Sig	F	R ²	b	a	المتغير المستقل
تنمية الموارد البشرية	0.000	5.984	0.22	0.24	2.654	الالفة
				-0.225		الوعي الحسي
				-0.372		نتائج التفكير
				0.518		المرونة السلوكية
0.000	61.983	0.51	1.78	2.81-	الهندسة النفسية	

المبحث الرابع

6- الاستنتاجات والتوصيات

1-6 الاستنتاجات

- 1 – ان موضوع الهندسة النفسية من المواضيع المهمة في المنظمات التي يتم من خلالها بناء علاقات مميزة بين الموظفين في مختلف المجالات المهنية والحياتية ، لأنها مرتبطة بشكل كبير بالتفكير وتطوير النفس .
- 2 – الهندسة النفسية مرتبطة ارتباطاً أساساً بالنفس التي تمثل الجانب المهم في تكوين الانسان التي يتم من خلالها التفاعل مع البيئة المحيطة بكل مكوناتها من اجل التكيف معها .
- 3 – تفتقر تنمية الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة الى التطوير والتدريب والاهتمام بها .
- 4 – قلة الدورات التدريبية التخصصية التي لها دور كبير في تنمية مهارات وأداء الموظفين وسرعة انجاز المهام والتكيف مع التغيرات .
- 5 – وجود علاقة تأثير وارتباط بين متغيرات الدراسة الهندسة النفسية وتنمية الموارد البشرية التي لها دور كبير في التأثير على مهام الموظفين .

2-6 التوصيات

- 1 – ضرورة البحث في موضوع الهندسة النفسية التي تعد العنصر الرئيسي المرتبط مع العنصر البشري لأنها تؤثر تأثير مباشر على سلوك الانسان في مختلف المجالات وبما يتوافق مع اهداف المنظمة المبحوثة والمجتمع .
- 2 – تطبيق الهندسة النفسية في مختلف المجالات العملية والحياتية لأنها تساعد على هندسة التفكير الإيجابي والتخلص من التفكير السلبي وتساعد الانسان على زيادة الوعي والادراك والمرونة السلوكية في المنظمات وحتى خارج قوى العمل .
- 3 – زيادة الدورات التدريبية التخصصية للموظفين في مختلف الاختصاصات التي لها دور كبير في أداء العمل وسرعة انجاز المهام والتطوير والتقدم الوظيفي .
- 4 – يجب الاهتمام بشكل كبير بتنمية الموارد البشرية وذلك لأن العنصر البشري يعد الركيزة الأساسية في أي منظمة وبدون هذا العنصر لا يتم انجاز العمل من خلال المكافأة المادية والمعنوية وتعليمه وتطويره .
- 5 – الاخذ بعين الاعتبار كل بعد من ابعاد الدراسة بعين الاهتمام من قبل المنظمة المبحوثة لأنه يعود بنتائج إيجابية لها وللموظفين وذلك لمساعدتها في تقليل العقبات والسرعة والانجاز في العمل

المصادر

مصادر العربية

1. احمد ، ايمان حمد شهاب ، جزاع ، اكرم حسن محمود (2019) ، تأثير تنوع الأنظمة التمثيلية للهندسة النفسية في تعلم بعض المهارات الأساسية ، الجامعة المستنصرية ، مجلة كلية التربية الأساسية ، العدد (107) المجلد (26) سنة 2020
2. احمد، دنيا طارق (2021)، التنمية الإيجابية للموارد البشرية دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية /بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، المؤتمر العلمي التاسع.
3. الحسنوي، حسين حريجة ، السنجري ، هند عدنان (2020) تأثير تقنيات الهندسة النفسية في تعزيز البراعة الاستراتيجية – بحث تحليلي لأراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات والكليات الاهلية العاملة في محافظة بابل – بحث مسئل من رسالة ماجستير كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، العدد (66) المجلد (16) .
4. حسون ، سناء علي (2022) اثر برنامج ارشادي في خفض التفويض الاجتماعي لدى المرشدين التربويين ، الجامعة المستنصرية ، مجلة كلية التربية ، العدد الأول .

5. حمد ، عماد عبيد، جلوب ، نبراس عدنان (2019) ، أهمية التدريب في تنمية الموارد البشرية الأساليب والوسائل /دراسة نظرية تحليلية،مجلة الاداب، ملحق العدد (134) .
6. صبرينة ، سليمان(2019) ، الجريمة الالكترونية بالهندسة النفسية ، جامعة قسنطينة عبد الحميد مهدي ، الجزائر ، المجلد 13 العدد 1 سنة 2020 .
7. الطائي ، يوسف حبيب ، الذبحاوي ، عامر عبد كريم (2016) ، الهندسة النفسية ودورها في زيادة إنتاجية العمل المعرفي – بحث تطبيقي لأراء عينة من العاملين في شركة اسيا سيل للاتصالات –بحث مسئل من أطروحة دكتوراه .
8. عبد ، انس (2012) الهندسة النفسية في إدارة الجسد وتشكيل الشخصية ، عمان – الأردن ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى .
9. عبد الحسين ، هبه فاضل (2019) الهندسة النفسية وعلاقتها بقلق المستقبل لدى طلبة قسم التربية الخاصة ، وقائع المؤتمر العلمي التاسع عشر ، مجلة كلية التربية الأساسية ، الجامعة المستنصرية ، عدد خاص
10. عبود ، محمد معنوق ، الطائي ، علي حسون فندي (2012) ، الأساليب الحديثة لتنمية وتطوير الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي دائرة (البحث والتطوير) وزارة التخطيط (المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات) دراسة مقارنة .
11. كاظم ، زينب كامل ، فضلي ، ايمان حسين (2020) ، دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الولاء التنظيمي / دراسة استطلاعية لقسم التفتيش – دائرة صحة الرصافة ، مجلة الريادة للمال والاعمال ، المجلد الأول (العدد 1) .
- 12 -محمد ، عبد الرزاق جدوع ، يحيى ، داليا حسين(2020) ، المعلم الناجح ودوره في تنمية الموارد البشرية ، مجلة كلة التربية ، جامعة واسط .

13-Amirhosseini, M. & Kazemian, H.(2019)," Automating the process of identifying the preferred representational system in Neuro Linguistic Programming using Natural Language Processing" , Marta Olivetti Belardinelli and Springer-Verlag GmbH Germany,Vol.20,No.2,Pp.175-193..

14-.A.Baron,Rober&Greenberg,Jerald (2009),Behavior in Organization

15.Baber,c,Stanton,n.&Noyes,j.(1997) Haman Error,Engineering psychology and system safety , Ifac fault Detection, supervision and safety for Technical processes ,king ston Upon Hull, Uk

15--Bandler, Richard; Grinder, John (1979). The Structure of Magic I: A Book about Language and Therapy. Science and Behavior Books Inc. pp. 5–6. ISBN 0-8314-0044-7.

16-Budiman, A., Frankovský,M., Birknerová, Z., Benková, E.& Rajjani, I.(2018), "Identification Of Attributes Of Neuro-Linguistic Programming (Nlp) Structure With The Focus On Communication And Techniques Of Its Implementation In Managerial Work" , Polish Journal Of Management Studies , Vol.17,No.1, Pp.41-51.

17-Bertha,P,R,ET.al., (2004), " mapping the future: shaping new workplace learning and performance compentens ", Alexandria., VA: The American society for training and development

18-Baghi, Mohamed Abdel-Fattah(2010), Administrative Training between Theory andPractice, Wael House for Publishing and Distribution, Jordan, 3rd floor

19-Desler, gary (2011)" human resource management"10th ed person education, Inc prentice Hall Upper Saddle River, New Jersey

20-Firdous, Bin Azza, 2016, The role of training in improving the performance of workers in the small and medium-sized enterprise, Master Thesis, University of Kassadi Merbah, Faculty of Economic Sciences and Commercial Sciences and Higher Education, Algeria.

21-Gardner, Richard, (2014), " NLP-Neuro-Linguistic Programming Introduction : Principles and Techniques (Edited) ", Perception, Patterns and Pursuasion

10Hodgkinson, (2000)"managerial perception of parries to becoming a learing organization " v 1.7 n 3.

23-Jarwa, Hakim bin, Khaira, Sami bin,(2014), The contribution of human resources to improving the competitiveness of service institutions, The case of the National Fund for Savings and Reserves, Algerian ..Journal of Economic Development, pp: 177-194, 2014

24-Joey, L.&Yazdanifard, R. (2015) ," Can Neuro-Linguistic Programming (NLP) be used as contemporary and effective skill for an exceptional manager in an organization?" International Journal of Management, Accounting and Economics , Vol. 2, No. 5

25-Jim Grieves(2003),Strategic Human Resource Development, Sage Publications, London,

26-Nahi, K.& Al-Thamery,A.(2018),"The Role of Neuro-Linguistic Programming inImproving EFL Reading Comprehension Students with Special Reference to the University of Basra " , Iraq Academic Journals ,Vol.1, Issue. 34,Pp.3-18.

27-O'Connor, J.(2001)," Nlp Work Book", ,First published of the 665 Third Street, Suite 400,San Francisco, CA..

28-Pourbahreini,Fatemeh,(2015)," The Effect of Neuro-Linguistic Programming Technique on Enhancing Grammatical Knowledge of Iranian EFL Learners at Intermediate Level" ,English for Specific Purposes World, ISSN 1682-3257, www.esworld. info, Issue 44, Vol.

- 29-Ready, Romilla & Burton, Kat, (2010), "Neuro-linguistic Programming For Dummies", 2nd Edition, Copyright © 2010 John Wiley & Sons, Ltd, Chichester, West Sussex, England Published by John Wiley & Sons, Ltd, Chichester, West Sussex..
- 30-Ruohonen, Kirsti, (2013), "NLP in Early Childhood Education– Empowering Children", Master's Thesis on Early Childhood Education, University of Tampere.
- 31-Smart, J. (2006), "Ten of the Coolest, Most Powerful & Useful NLP Techniques I've Ever Learned" , All Rights Reserved, www. Saladltd.co.uk
- 32-Targutay ,M. (2010), " the role of Neuro- Linguistic Programming in english teaching practitioners perceptions about nlp strategies and techniques used in classes meltem targutay", Master of arts in the departments of teaching English as a foreign language , Bilkent university , Ankara
- 33-Thomas, Garavan, N & Ronan Carbery, " Strategic Human Resource Development" In International Human Resource Development : Learning Education and Training for Individuals and Organization Edited by John p. Wilson, 23-44, London: Kogan page
- 34-Thanks, Boutros, Latif, Louay, (2008) the role of training in evaluating the performance of employees in the hotel sector, a field study to reflect a sample of managers, heads of departments, and workers in the Al-Rashid Hotel, a premier hotel, Journal of Administration and Economics, Issue: 71, pp. 152-206
- 35-Teresa Harrison, Joshua D. Bazy "Aligning organizational culture and strategic human resource management" Journal of Management Development, Vol. 36; Issue, 10, 2017, pp.1260-1269.
- 36-Wiseman, Richard & Watt, Caroline & Brinke, Leanne ten & Porter, Stephen & Couper, Sara-Louise & Rankin, Calum, (2015), "The Eyes Don't Have It: Lie Detection and Neuro- Linguistic Programming" , PLoS ONE | www.plosone.org, Volume 7 , Issue 7. N
- 37-Young, I. P, The human resource function in educational administration (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Merrill 2008.
- 38-Zadeh, Mariam, (2009), " The Missing Link: Enhancing Mediation Success Using Neuro- Linguistic Programming", Pepperdine Dispute Resolution Law Journal, Vol. 9: 3.