

أثر الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية في تعزيز التماثل التنظيمي دراسة حالة في وزارة الهجرة والمهجرين

الباحث: أثير جادالله ياسن
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة تكريت

atheeraltmeme2014@gmail.com

أ.د. أنيس أحمد عبدالله
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة تكريت

dr_anees.ahmed@yahoo.com

المستخلص:

هدف البحث الرئيس اختبار طبيعة العلاقة بين الادوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية والتماثل التنظيمي في المنظمة المبحوثة، ولغرض تحقيق هدف البحث والاجابة عن تساؤلات المشكلة، اختيرت عينة قصدية مكونة من (٧٠) فرداً من المدراء العامين ورؤساء الأقسام في وزارة الهجرة والمهجرين، واعتمدت (الاستبانة) كأداة رئيسية لجمع البيانات. وتوصل البحث إلى عدة نتائج:

١. توفر الخصائص التي تحدد المنظمة المبحوثة هويتها المتميزة عن غيرها ولكن بدرجات متفاوتة من حيث اهتمام تلك المنظمة بتلك الخصائص وفلسفتها في التركيز والتعاون في الاهتمام فيما بينها سواء على مستوى المنظمة الواحدة أم عند المقارنة بين المنظمات المبحوثة.
 ٢. امتلاك المنظمة الادوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية التي تؤهلها لتحقيق التماثل التنظيمي والاستجابة بمرونة وسرعة لكافة المتغيرات البيئية المتسارعة فيما تحمله من فرص يمكن استغلالها بسرعة ومواجهة الازمات التي تهدد المجتمع وتقليل الخسائر الى أدنى مستوى وان من مسؤولية القطاع الحكومي حماية المجتمع.
- الكلمات المفتاحية:** الادوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية، التماثل التنظيمي، الدور الاستراتيجي، فرق العمل، مشاركة الافراد، الولاء التنظيمي.

The impact of new roles for human resource management in enhancing organizational symmetry

Case study at the Ministry of Displacement and Migration

Prof. Dr. Anis Ahmed Abdulah
College of Administration and Economics
Tikrit University

Researcher: Atheer Jadallah Yasn
College of Administration and Economics
Tikrit University

Abstract:

The main objective of the research is to test the nature of the relationship between the modern roles of human resources management and organizational symmetry in the researched organization.

In order to achieve the objectives of the study and to answer the questions of the problem, a deliberate sample of (70) members of the general directors and heads of

departments in the Ministry of Migration and Displacement was selected. Adopted (the questionnaire) As the main tool for data collection. The research reached several results:

1. The characteristics of the selected organization provide a distinct identity, but to vary degrees in terms of the organization's interest in those characteristics and its philosophy of concentration and cooperation in interest among them both at the level of one organization or when comparing the organizations interviewed.
2. The organization has modern roles of human resources management that qualifies them to achieve organizational symmetry and respond flexibly and quickly to all accelerated environmental variables in its opportunities that can be exploited quickly and face crises that threaten society and minimize losses and the government sector is responsible for protecting society.

Keywords: Modern roles of human resources management, Organizational symmetry, Strategic role, Work teams, Individual participation, Organizational Loyalty.

المقدمة

فرض هذا العصر بإيقاعاته السريعة وأحداثه الفجائية وتحدياته غير المسبوقة على المنظمات المعاصرة أن تكون كيانات ديناميكية قادرة على أحداث التغير من خلال الإجراءات التنظيمية الفعالة والاستراتيجيات الإدارية المرنة كي تتمكن من أداء مهامها وتحقيق أهدافها لتأقلم والتكيف مع متطلبات هذه البيئة سريعة التغير. وتعد الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية إحدى الوسائل في إدارة هذا التغير غير المتوقع، وإدارة المخاطر التي تواجهها المنظمات في ظل هذا التغير، فالتماثل التنظيمي يمكن الأفراد والعاملين في المنظمة وتوجيه سلوكياتهم باتجاه قبول التغير والتطوير الذي تنشده المنظمة وتحفيزهم باتجاه تحقيق أهداف المنظمة وتعزيز ارتباطهم وولائهم لها، فمن هنا جاءت العلاقة بين الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية والتماثل التنظيمي.

المحور الأول: الإطار العام للبحث

أولاً. مشكلة البحث: تشهد البيئة المحلية ازمت نزوح وهجرة قسرية بسبب الأوضاع الأمنية التي يشهدها بلدنا والتوجه الكبير نحو هذه الازمت، وقد نالت وزارة الهجرة والمهجرين حصتها من تلك التحديات التي واجهت بلدنا العزيز، وقد عملت للعمل سوية مع المنظمات الحكومية والانسانية المحلية والدولية في مواجهة هذه الازمة وادارتها. وانطلاقاً من معرفة الدراسة للدور الحيوي والفعال للأدوار الحديثة في إدارة الموارد البشرية وتشكيل الهوية التنظيمية الاجتماعية للمنظمة والتي تنصهر فيها قيم وسلوكيات الأفراد العاملين والتزامهم وانتمائهم للمنظمة بالشكل الذي يساعدها في النهوض بالتحديات التي تواجهها وخاصة الازمت الحادة مثل ازمة النزوح التي تلقي بأعبائها على المنظمة المبحوثة لذلك فان البحث الحالي تحاول التعرف على نجاح المنظمة المبحوثة في اعتماد الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية وهل كان لذلك الاثر الفاعل في تحقيق التماثل التنظيمي للأفراد العاملين وانعكاس ذلك على النجاح في مواجهة الازمت التي تواجهها المنظمة المبحوثة. واستناداً إلى ما سبق تتجسد مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤلات الآتية:

١. ما هو مستوى توفر الادوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية والتماثل التنظيمي في المنظمة المبحوثة التي تتيح لها سرعة الاستجابة للتغيرات البيئية؟

٢. ما هو الاثر الذي تحققه الادوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية في تعزيز التماثل التنظيمي في المنظمة المبحوثة؟

ثانياً. أهمية البحث: يأخذ البحث أهميته العلمية من خلال:

أ. تناول البحث موضوع الادوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية، اذ يتميز هذا الموضوع بالحدثة في الدراسات والبحوث المحلية والعربية على المستويين النظري والتطبيقي، اذ تعد الادوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية الاداة التي تساعد الادارة في تحديد المشكلات وتصنيفها تبعاً لأولوياتها وتكييف الادارة لحل تلك المشكلات من خلال توفير البيانات اللازمة.

ب. تناول البحث لموضوع التماثل التنظيمي وهو من المواضيع الأكثر رواجاً في إطار الادبيات الادارية المعاصرة لما يمتلك هذا الموضوع من أهمية، اذ يعد التماثل التنظيمي ضرورياً لبقاء واستمرار منظمات الاعمال والافراد العاملين، ومفتاحاً لنجاحها في بيئة الاعمال الديناميكية كونه يمكنها من السيطرة والتكيف مع التغيرات البيئية المفاجئة.

ثالثاً. أهداف البحث: يسعى البحث الى تحقيق العديد من الاهداف وهي:

١. التعرف على مستوى توفر الادوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية والتماثل التنظيمي في المنظمة المبحوثة.

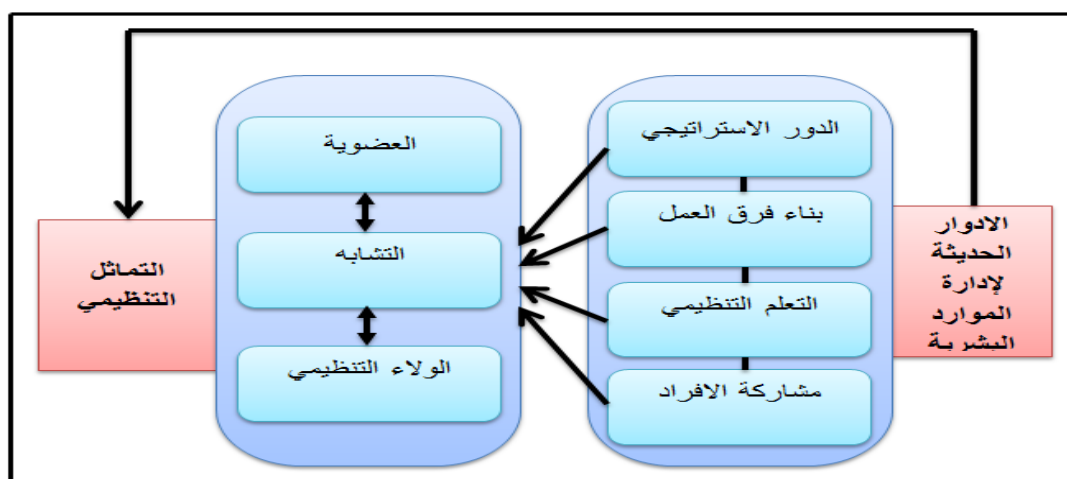
٢. معرفة فيما إذا حققت جميع الادوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية تأثيراً فاعلاً في تعزيز التماثل التنظيمي في المنظمة المبحوثة.

٣. تقديم مجموعة من المقترحات للقيادات الادارية في المنظمة المبحوثة بناءً على نتائج الدراسة الميدانية فيما يخص متغيري الدراسة.

رابعاً. مخطط البحث: يعبر مخطط البحث عن طبيعة العلاقة السائدة بين المتغيرات المستقلة والتابعة اذ ان المعالجة المنهجية لمشكلة البحث في ضوء اطارها النظري ومضامينها التطبيقية تستلزم بناء مخطط فرضي يشير الى العلاقات المنطقية بين متغيرات البحث سعياً للوصول الى الحلول المبدئية لمشكلة البحث، ويتضمن المخطط المتغيرات الآتية:

١- **المتغير المستقل:** الادوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية متمثل بعناصره الفرعية (الدور الاستراتيجي، بناء فرق العمل، التعلم التنظيمي، مشاركة الافراد) وفقاً لنموذج (سليم، ٢٠١٤).

٢- **المتغير التابع:** التماثل التنظيمي متمثل بعناصره الفرعية (العضوية، التشابه، الولاء التنظيمي) وفق نموذج (Brown, 2013) (Gautam, 2004) الذي يجعل المنظمة قادرة على الاستجابة السريعة للتقلبات البيئية المختلفة ومواجهة المنافسين بأفضل الطرق.



الشكل (١): مخطط البحث الافتراضي

خامساً. فرضيات البحث:

١. لا تتوفر جميع الادوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية والتماثل التنظيمي في المنظمة المبحوثة التي تميز هويتها المنظمة.
٢. لا تؤثر جميع الادوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية في تعزيز التماثل التنظيمي للمنظمة المبحوثة.

سادساً. منهجية البحث:

١. **منهج البحث:** اعتمد البحث المنهج الوصفي والتحليلي الذي يتخصص بدراسة ظاهرة أو مشكلة في منظمة أو جزء منها بهدف التعرف الشامل على تلك المشكلة وتحليلها وبيان أبعادها ومتغيراتها والعلاقات بينها، من دون الاكتفاء بالمعرفة أو الوصف الظاهري لها، وفي دراستنا الحالية تم دراسة العلاقة بين الادوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية والتماثل التنظيمي في المنظمة المبحوثة.
٢. **أداة البحث (طرائق جمع البيانات):** تعد أداة البحث هي الطريقة المتبعة في جمع المعلومات والبيانات الأولية والثانوية. ومن أجل الحصول على البيانات الثانوية الخاصة بالجانب النظري في البحث تم الاعتماد على ما تيسر للباحث من إسهامات الباحثين المتخصصين ببعدي الدراسة من المصادر العربية والأجنبية، أما بالنسبة لجمع البيانات الأولية المهمة لغرض اختبار فرضيات البحث فقد اعتمد البحث بشكل رئيس على الاستبانة لجمع البيانات الأولية المتعلقة ببعدي البحث تمهيدا لتحليلها إحصائيا لاختبار الفرضيات فضلا عن إجراء المقابلات مع المدراء العاملين ورؤساء الاقسام في المنظمة المبحوثة.
٣. **تصميم الاستبانة:** تمثل الاستبانة وسيلة قياس إدراكية للحصول على البيانات والمعلومات، وقد صممت الاستبانة بالاستناد الى الجانب النظري للبحث على نحو يتلاءم مع بعدي البحث ومدعما بآراء العديد من الباحثين، وقد روعي الوضوح والقياس والتجانس في صياغة فقراتها لتمنح المستجيب قدرة أكبر على إدراك أبعادها والهدف منها.
٤. **قياس صدق وثبات أداة القياس (الاستبانة):** لقد أخضعت استبانة البحث بمقاييسها المعتمدة الى اختبارات الصدق والثبات، وكما يأتي:
- أ. **الصدق الظاهري:** قام الباحث بعرض الصيغة الأولية لاستبانة الاستبانة على عدد من المسؤولين في المنظمة المبحوثة اولا لأخذ رأيهم بشأن فقراتها والتعديلات التي يمكن الأخذ بها كإضافة أو

حذف وقد تم ذلك فعلا، وتم عرضها لاحقا على عدد من المحكمين والخبراء موزعين على عدد من الكليات والجامعات من ذوي الاختصاص في العلوم الادارية والسلوكية واللغوية لإيداع آرائهم وتعديلاتهم على فقرات الاستبانة وقد تم ذلك.

ب. اختبار ثبات الاستبانة: لقد تم اختيار اختبار كرونباخ الفا لحساب معامل الثبات لمتغيرات الدراسة الرئيسية وعلى مستوى العينة الكلية للبحث. اذ تبين ان قيمة معامل كرونباخ الفا سواء للمتغيرات الرئيسية او على المستوى الكلي لأبعاد الدراسة مرتفعة مقارنة بمعامل الثبات المقبول في الدراسات الادارية والبالغ (٧٠%) (Hair et al., 2010: 124). وهذا يدل على ثبات المقياس وكما يتضح من الجدول (١).

الجدول (١): معامل الثبات لمتغيرات البحث

ت	المتغيرات الرئيسية	قيمة معامل كرونباخ الفا
١	الدور الاستراتيجي	٠,٩٠
٢	فرق العمل	٠,٩٢
٣	مشاركة الافراد	٠,٩٠
٤	تشجيع التعلم التنظيمي	٠,٩٠
	الادوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية	٠,٨٩
١	العضوية	٠,٩٠
٢	التشابه	٠,٩١
٣	الولاء التنظيمي	٠,٩١
	التمائل التنظيمي	٠,٨٨
	مستوى العينة الكلي	٠,٩١

ج. الصدق البنائي (التكويني): استكمالا لما تقدم ومن اجل الوصول الى استمارة استبانة قادرة على تغطية ابعاد البحث كافة، قام الباحث بحساب صدق الاتساق الداخلي للاستبانة باستعمال معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين ابعاد البحث، اذ تعكس قيم معاملات الارتباط العالية قوة انتماء الفقرات لقياس الظاهرة المدروسة. والنتائج موضحة في الجدولين (٢) و (٣)، اذ توضح النتائج وجود عدد كبير من الارتباطات المعنوية الموجبة بين ابعاد البحث عند مستوى المعنوية (0.01)، مما يدل على توفر درجة عالية من الاتساق الداخلي بين ابعاد البحث ويؤكد ذلك صدق بناء محتويات الاستبانة وثبات سريانها.

الجدول (٢): الاتساق الداخلي لمتغيرات الادوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة مجتمعة

التعلم التنظيمي	مشاركة الافراد	بناء فرق العمل	الدور الاستراتيجي	الابعاد الفرعية
			1	الدور الاستراتيجي
		1	.455**	بناء فرق العمل
	1	.670**	.623**	مشاركة الافراد
1	.595**	.429**	.528**	تشجيع التعلم التنظيمي

الجدول (٣): الاتساق الداخلي لمتغيرات التماثل التنظيمي في المنظمة المبحوثة مجتمعة

الولاء التنظيمي	التشابه	العضوية	الأبعاد الفرعية
		1	العضوية
	1	.649**	التشابه
1	.575**	.531**	الولاء التنظيمي

(**) معنوية عند مستوى (0.01) N=70

وبهذه النتائج تبين ان اسئلة الاستبانة لكل متغير من متغيرات البحث تنتمي لذلك المتغير وهي تبين بوضوح قدرتها على قياس متغيرات الدراسة بكفاءة.

٥. الأساليب الإحصائية: لغرض التعرف على مستوى أدراك الافراد المبحوثين لإبعاد البحث ومن أجل اختبار صحة الفرضيات المطروحة تم استعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية المستندة الى برنامج (SPSS) والتي يمكن تصنيفها على النحو الاتي:

- ❖ معامل ارتباط الفا كرونباخ للتحقق من صدق ثبات الاستبانة.
- ❖ معامل ارتباط البسيط (بيرسون) للتحقق من الاتساق الداخلي لفقرات استمارة الاستبانة
- ❖ اختبار الانحدار بطريقة (Forward) الذي يتميز بقدرته على اظهار تأثيرات المتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد تباعا حسب اهميتها في التأثير في المتغير او المتغيرات المعتمدة.

سابعاً. وصف المنظمة المبحوثة ومسوغات اختيارها:

أ. وصف المنظمة المبحوثة: يكتسب تحديد القطاع الذي تجري فيه الدراسة أهمية كبيرة وتعد عملية اختيار ميدان البحث من المحاور ذات الأهمية البالغة في البحث العلمي، اذ ان الاختيار المناسب والملائم لميدان البحث يسهم على نحو كبير في صحة النتائج واختبار الفرضيات، وتأسيساً على ما تقدم تتحدد مسوغات اختيار ميدان البحث في الاتي:

١. انسجام طبيعة البحث وأهدافه مع القطاع الحكومي فيما يتعلق بالأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية والتماثل التنظيمي.

٢. ان القطاع الحكومي من الميادين التي تمثل بيئة مناسبة وخصبة لدراسة طبيعة العلاقة بين متغيري البحث وأبعاده الفرعية.

تم التركيز على اختيار وزارة الهجرة والمهجرين العراقية لتمثل ميدان العمل للبحث، كونها تحتل مكانة مهمة في العراق كما تتفرد هذه المنظمة بتحقيق التطور والنمو وتطوير قابليات وقدرات ومهارات الافراد وتجعلهم مستعدين للدخول في حل الازمات الطارئة والتأثير فيها بشكل إيجابي.

ب. وصف الافراد المبحوثين: تناول الباحث وصف الافراد المبحوثين، وتم اختيار عينة قصدية من المدراء ورؤساء الاقسام ومسؤولي الشعب في عدد من دوائر وزارة الهجرة والمهجرين، إذ تم اختيار هذه الشريحة لما لها من تأثير كبير في القطاع الحكومي، ولضمان تحقيق الاستفادة من المعلومات المقدمة من قبلهم من خلال توزيع (٧٠) استمارة على العينة المختارة، وتم استقصاء آرائهم فيما يخص متغيري البحث الرئيسيين وابعادهما الفرعية.

الجدول (٤): الخصائص الشخصية للأفراد المبحوثين في وزارة الهجرة والمهجرين

الخصائص	العدد	النسبة
الجنس	الذكور	٤٧
	الاناث	٣٢,٨
المجموع	٧٠	١٠٠%
المؤهل العلمي	دبلوم	٧
	بكالوريوس	٤٧
	دبلوم عالي	٥
	ماجستير	٨
	دكتوراه	٣
المجموع	٧٠	١٠٠%
مدة الخدمة	١-٥	١
	٥-١٠	١٦
	١٠-١٥	٣١
	١٥ فأكثر	٢٢
المجموع	٧٠	١٠٠%
المنصب الإداري	مدير عام	٧
	معاون مدير عام	٩
	رئيس قسم	٢٩
	مسؤول شعبة	٢٥
المجموع	٧٠	١٠٠%

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الجانب الميداني.

يتضح من الجدول (٤) ما يأتي:

١. ان وصف العينة وفقاً للجنس يتبين ان الذكور يشكلون النسبة الأكبر من المجموع الكلي لأفراد العينة وهذا امر طبيعي ويعود السبب الى الطبيعة الديموغرافية للمجتمع الذي تعمل فيه المنظمات والتي يستحوذ فيها الذكور على النسبة الأكبر من المناصب القيادية في الوزارة.
٢. بالنسبة للتعليم العالي فقد كانت النسبة الأكبر من القيادات يحملون شهادة البكالوريوس.
٣. النسبة الأكبر من الافراد المبحوثين، لهم خدمة وظيفية في الوزارة المبحوثة (١٠-١٥ فأكثر) وهذا مؤشر جيد على قدرة هؤلاء الأشخاص في التعامل مع أسئلة الاستبانة.

المحور الثاني: الإطار النظري للبحث

اولاً. مفهوم الادوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية: تعدّ الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية وسيلة لتحقيق الأهداف التنظيمية، وفق الفلسفة الإدارية المعاصرة، فأنها تسعى للحفاظ على قوتها وقدرتها على المنافسة في ظل تنامي التغيرات في بيئتها المحيطة والمنافسة الشديدة واعتمادها بشكل اساسي على التمييز والجودة لتضمن البقاء والاستمرار من خلال المحافظة على قوة مواردها البشرية، لذلك يتمثل دور إدارة الموارد البشرية الحديث في جذب المتقدمين والمؤهلين للوظائف

واختيارهم، وتطوير أنظمة إدارة الأداء والتعويضات التي تتوافق مع سلوكيات الافراد ومع الأهداف التنظيمية، والمساعدة في تطوير قوة عمل متنوعة والاحتفاظ بها لتلبية المتطلبات التنظيمية الحالية والمستقبلية (Lengnick, 2012: 13) و(حامد، ٢٠٠٦: ٩).

ثانياً. الادوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية:

١. الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية:

أ. مفهوم الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية: يعد هذا الدور واحداً من الادوار الأكثر اهمية في التخطيط المستقبلي التي بإمكان ادارة الموارد البشرية ان تلعبها في يومنا هذا اذ ان انحياز استراتيجيات ادارة الموارد البشرية بالنسبة لاستراتيجيات الاعمال يعد امراً مهماً لمساعدة المنظمة في تنفيذ الأعمال الخاصة بها (محمود، ٢٠١٦: ١١٣).

ب. ممارسات الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية:

❖ **تخطيط الموارد البشرية:** وهي عملية يتم من خلالها تحديد عدد ونوع الافراد المرغوب استقطابهم

اعتماداً على استراتيجيات المنظمة واهدافها كميّاً (الزغبى واحمد، ٢٠١٦: ١٠)

❖ **استقطاب الموارد البشرية:** السياسات التي تتبعها المنظمة في جذب الافراد العاملين والمؤهلين للعمل فيها من اجل اشباع حاجات ورغبات كلا الطرفين المنظمة والمتقدم للعمل (June, 2005: 9).

❖ **اختيار وتعيين الموارد البشرية:** هي العملية التي تقوم بها المنظمة باتخاذ الاجراءات المناسبة التي تضع الشخص المناسب من ذوي المهارات والقدرات الإبداعية في المكان المناسب له (Belu, 2015: 606).

❖ **الحفاظ على العنصر البشري:** لا بد أن تقوم المنظمة بالمحافظة على العنصر البشري المناسب والمؤهل تأهيلاً علمياً معاصراً، والذي تحتاجه المنظمة، وذلك من خلال استراتيجية واضحة ومحددة تتكامل وتتوافق مع الاستراتيجية العامة للمنظمة (Haworth, 2010: 1).

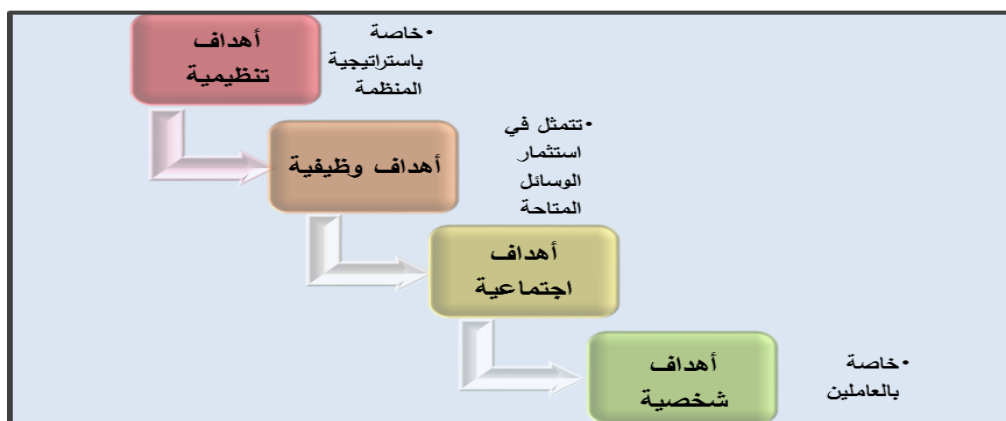
ج. اهداف الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية: وقد اشار (بورصا، ٢٠١٧: ١٠) الى ان اهداف الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية اربعة اهداف وهي:

❖ **الأهداف التنظيمية:** تسهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفاعلية التنظيمية، إذ تعمل على ابتكار الطرق التي تساعد المديرين على تنمية وتطوير أدائهم ويبقى المديرون مسؤولين عن أداء مرؤوسيهـم كل في تخصصه.

❖ **الأهداف الوظيفية:** لكي تتمكن الأقسام المختلفة من المحافظة على مستويات مناسبة لمتطلبات المنظمة، يجب أن تمدها إدارة الموارد البشرية باحتياجاتها الكمية والنوعية من الأفراد، فالموارد المتاحة ستفقد قيمتها وسيتأثر تشغيلها والاستفادة منها إذا لم تقم إدارة الموارد البشرية بوظائفها المختلفة على الوجه الأكمل.

❖ **الأهداف الاجتماعية:** تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية والأخلاقية وذلك استجابة للمتطلبات والاحتياجات والتحديات الاجتماعية، إذ تسعى الى تقليص الآثار السلبية والمعوقات البيئية التي تواجه المنظمة.

❖ **الأهداف الشخصية:** تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين، بما يساعد على حمايتهم والحفاظ عليهم وتنمية قدراتهم وبقائهم وتحفيزهم للعمل.



الشكل (٢): أهداف الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

المصدر: وداد بورصاص، دروس في اسس ادارة الموارد البشرية، جامعة هماي، قالمة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، قسم علوم التسيير، الجزائر ٢٠١٧م. ص (١٠).

٢. بناء فرق العمل

أ. مفهوم فرق العمل: إن فرق العمل هي من مكونات البناء التنظيمي وأن فاعليتها تتحقق طالما كانت فرق العمل قادرة على إدارة عملياتها كونها جزء لا يتجزأ من مكونات التطور التنظيمي وتشير فرق العمل إلى ظاهرة الطابع الاجتماعي الجيد للسلوك الإنساني وإلى الظاهرة التشاركية في الجهود لدى مجموعة من الأفراد نحو تحقيق هدف مشترك من منطلق كون أعضاء الفريق يتمثلون بالمهارة والقدرات التكاملية الملزمين بطريقة الانجاز الواعية وكذلك المحافظة على روح المسؤولية لدى الاعضاء (كمال، ٢٠١٧: ٩).

ب. أهمية بناء فرق العمل الفعالة: تكمن أهمية بناء فرق العمل في كونها تقنية وأسلوب حديث يساعد على تفهم وإدراك وتقبل الأفراد الآخرين في العمل ومعرفة أبعاد سلوك كل فرد وما يتم به من دوافع وجهود واتجاهات وكوامن وقدرات وإبداع، وهذا الفهم يساعد على كيفية التعامل أو المرونة، في التعامل وهذا بدوره ينعكس على تنسيق الجهود بين الأعضاء وتسهيل وتسيير وحل الخلافات أو التناقضات أو سوء الفهم (كمال، ٢٠١٧: ٢٢).

٣. التعلم التنظيمي:

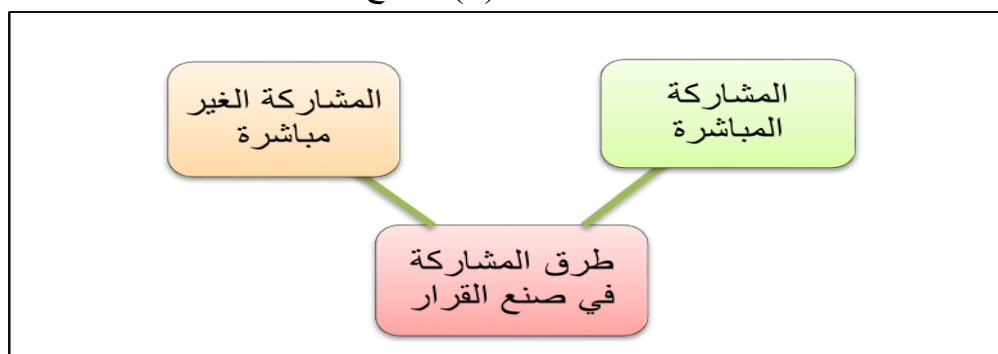
أ. مفهوم التعلم التنظيمي: يعد التعلم التنظيمي طريقاً مهماً إلى الأداء العالي والنجاح والميزة التنافسية للمنظمات (Khandekar & Sharma, 2006: 683). ومن المتوقع حدوث تأثير غير مباشر لنظام إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمة من خلال التعلم التنظيمي ومشاركة المعرفة لأنه من المتوقع أن تتم إدارة الموارد البشرية بتسهيل التعلم التنظيمي أو إدارة المعرفة التي تؤدي إلى تعزيز أداء المنظمة (Yanfei, 2011: 1).

ب. أهمية التعلم التنظيمي: أثرت العولمة والابتكار والتكنولوجيا بشكل كبير على بيئة الأعمال. من أجل مواجهة مجموعة متنوعة من التحديات، تحتاج المنظمات إلى بناء كفاءاتها الأساسية والحفاظ على ميزتها التنافسية. على وجه التحديد، يعد توليد المعرفة ونشرها أكثر أهمية مما كان عليه الحال في الماضي، حتى تتمكن المنظمة من تحقيق مستوى عالٍ من أداء الابتكار. وهناك أهمية متزايدة لوجود متخصصين في مجال البحث والتطوير والنشر الفعال أو إدارة محترفي البحث والتطوير في المنظمة (Hsu, 2009: 1).

- ج. أهداف التعلم التنظيمي: (جوهره، ٢٠١٤: ١١٠)
- ❖ يعد التعلم التنظيمي أحد الوسائل الاستراتيجية التي تحقق النجاح والتميز الطويل الأجل للمنظمة.
 - ❖ مساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها الفردية والجماعية والتنظيمية.
 - ❖ حل المشكلات التي تواجهها المنظمة في مختلف المستويات الإدارية.
 - ❖ تحسين القدرة على الفهم، التنسيق بين الوظائف، الابتكار وحل المشكلات.
- د. متطلبات التعلم التنظيمي: هناك العديد من المتطلبات لتحقيق التعلم التنظيمي نذكر منها:
- (Brian, 2009: 486)

- ❖ خلق فرص التعلم المستمر وإنشاء أنظمة للتقاط ومشاركة التعلم.
 - ❖ تمكين الناس من الحصول على رؤية جماعية.
 - ❖ يتطلب التعلم التنظيمي مهارات لتبادل المعلومات والمعرفة، وخاصة المعرفة الضمنية.
٤. مشاركة الافراد:

أ. مفهوم مشاركة الافراد: بحسب مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعدّ كل فرد من أفراد المنظمة بدءاً من الإدارة العليا وصولاً بالوسطى وحتى أدنى المستويات الإدارية معنياً بالمشاركة في كافة أنشطة المنظمة، وتقديم خدمات ذات جودة عالية وبتكاليف قليلة، لذا يكون الفرد في ظل هذا المفهوم مورداً للإبداع والأفكار الخلاقة، وينبغي استغلال خبراته ومعرفته وضمان تعاونه لتطبيق هذه الأفكار (Adrian Wilkinson et al., 2009:1). ويرى (Strandberg, 2009: 20) هناك طريقتين أساسيتين في مشاركة العاملين في صنع القرار وهما: الطريقة المباشرة والتي تشير الى طبيعة الفرد كونه يعتمد على قرار الفرد نفسه، والطريقة غير المباشرة والتي تشير الى المفاوضات الجماعية والتشاور المشترك، والشكل (٣) يوضح ذلك.



الشكل (٣): العوامل المؤثرة على مشاركة العاملين في صنع القرار

المصدر: العجيلي، حسين كاظم حسين، (٢٠١٨)، قياس تأثير مشاركة العاملين في اتخاذ وصنع القرارات على الاداء الوظيفي، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (٢)، العدد (٤٢). (ص: ١٣٨).

ب. أهمية مشاركة الافراد: إن من أهم الأسس والمؤشرات للإدارة الحديثة في الدول المتقدمة هي مشاركة الافراد في كافة الأنشطة والعمليات المرتبطة بالمنظمة من اجل الحصول على الميزة التنافسية والعمل على استمرارها، وكذلك مشاركة الافراد العاملين في صنع القرارات المهمة للمنظمة سواء كانت تخص الموارد المالية أو البشرية أو المادية فإن ذلك من شأنه أن يحفز العاملين على الأداء الافضل والشعور بالمسؤولية والانتماء تجاه المنظمة وما لها من آثار إيجابية على العملية الإدارية ونتائج الأعمال (Adrian Wilkinson et al., 2009: 2).

المحور الثالث: التماثل التنظيمي

أولاً. مفهوم التماثل التنظيمي: لقد ورد في معجم ابن منظور (٢٠٠٣) أن التماثل من الناحية اللغوية ورد من الفعل تماثل أي تطابق بمعنى تشابه ومائل يماثل مماثلة، والتماثل في اللغة هو ضرب من ضروب التشبيه (صالح، ٢٠١٥: ٢٤٩). واول من استخدم مصطلح التماثل في السياق التنظيمي هو (foot) في عام (١٩٥١) واعتبر التماثل التنظيمي عنصراً رئيسياً في تحفيز الافراد، إذ ينظر اليه بأنه الالتزام بالهوية ويعبر عن نظرة الفرد العامل لنفسه كعضو في المنظمة وهذا يدفع الفرد العامل للعمل بالنيابة عن المنظمة (Bartels, 2006: 5). وعرفه (Ewalt, 2018: 3) بأنه عملية استيعاب القيم التنظيمية والأهداف والمعتقدات والمواقف، أو تشريع السلوكيات التي تجعل الفرد العامل منتظماً إلى المنظمة.

ثانياً. أهمية التماثل التنظيمي: أصبحت عملية التماثل التنظيمي ضرورية للمنظمات التي تسعى للنجاح والتقدم لأنها تُحدث حالة من الانسجام والتوافق بين الفرد والمنظمة وتساعد المنظمات في المضي قدماً لإنجاز اهدافها بالشكل الصحيح ويرى كل من (Ling Sha, 2012: 295)، (الصرايرة، ٢٠٠٩: ١٨٦)، (الغزالي والخزاعي، ٢٠١٥: ٨٢)، (Kim et al., 2010: 558)، أهمية التماثل بالنسبة للمنظمات من خلال النقاط التالية:

- ❖ أهميته في عملية صنع القرار داخل المنظمة أي ان الفرد عندما يضع بدائل الخيار فإنه لا يراعي أهدافه الشخصية فحسب وانما يراعي اهداف المنظمة ايضاً.
- ❖ يحقق التماثل التنظيمي للمنظمات منافع كبيرة مثل الالتزام والمواطنة التنظيمية والاداء وكذلك التقليل من حالات الصراع والاحتكار داخل المنظمة.
- ❖ قبول الافراد العاملين في المنظمة للتغيير والتطور بسهولة ويسر، وبقناعتهم ان هذا التغيير لصالح المنظمة.
- ❖ الارتباط النفسي بين الافراد العاملين كفريق عمل من حيث مصيرهم الواحد أي ان نجاح او فشل المنظمة يؤثر عليهم جميعاً.

ابعاد التماثل التنظيمي

أولاً. العضوية:

أ. مفهوم العضوية: تعد العضوية أحد الاهداف الانسانية التي تسعى كافة المنظمات الى تحقيقه، والوصول اليه لما له من اثار ايجابية على الفرد والمنظمة في الوقت نفسه، إذ يعمل على استقرار العمل وتنمية الدوافع الايجابية لدى الافراد العاملين وزيادة رضاهم. (Reese, 2014: 3) ويشير (Dumbrava, 2014: 14) ان العضوية تمثل درجة استيعاب وأدراك العامل لذاته من خلال ارتباطه بالمنظمة وانتمائه اليها وسموه فوق عضويته بالمنظمة.

ب. مداخل العضوية: تعد العضوية في غاية الاهمية لمعظم المنظمات التي اعتنت عناية فائقة بهذا الموضوع، وعند ايجاد بيئة عمل تقدم الحوافز المادية والمعنوية وتطبق مبادئ الادارة الحديثة التي سوف تساهم في زيادة شعور العامل بانتمائه الى منظمته. وهنا يكون الدور الاكبر للإدارة العليا في تقديم المحفزات مع الاعتراف بما يحققه العامل من انجازات (كردي، ٢٠١١: ٢٠-١٩).

ثانياً. التشابه: يرى (عبدالدايم، ٢٠١٣: ١٢) مفهوم التشابه في المنظمات على أنه "القبول مع القيم والمعتقدات الأكثر تشابهاً مع الأفراد"، ويبدأ التوتر الداخلي في حالة عدم تقارب قيم ومعتقدات الفرد والمنظمة إذ يحدث التماثل على مدرج يتراوح بين تخلي الافراد عن هويتهم الشخصية،

من حيث قبولهم مواصفات معينة في الثقافة التنظيمية وذلك لأسباب وظيفية. وقد اشار (سلمان، ٢٠١٥: ٢٥٣) ان التشابه هو البعد الثاني أو الركن المهم لنجاح عملية التماثل التنظيمي ويستدل على نجاح عملية التشابه بين الفرد والمنظمة من خلال وجود مستوى عالٍ من التشابه بين اهداف وقيم ورغبات ومصالح كل من المنظمة والفرد.

ثالثاً. الولاء التنظيمي:

١. مفهوم الولاء التنظيمي: الولاء كمفهوم عام يقصد به شعور الفرد بالارتباط بأشياء معينة، كارتباطه بشخص اخر او بمجموعة معينة، وكذلك يعني الانتماء والحب والتضحية، وفي بيئة الأعمال الحالية، تعتمد المنظمات على عاملها أكثر من أي وقت مضى، هذا يعد صحيح بشكل خاص في التكنولوجيا العالية والتكنولوجيا الحيوية والتمويل وغيرها من قطاعات السوق إذ لا تعتمد مساهمة العامل بشكل مباشر على الوقت الرسمي الذي يقضيه في العمل، بل يُعد تقاني العامل ورعاية العاملين تأكد المنظمة جزءاً من ولاء العاملين (Gupta, 2011: 1).

٢. أهمية الولاء التنظيمي: تنبثق أهمية الولاء التنظيمي من خلال الآتي:

❖ الولاء التنظيمي العالي يؤدي الى تطوير قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار بالنمو لبلوغ أهدافها وكذلك يحافظ على مستوى عالي من الروح المعنوية لدى العاملين في المنظمة وبالتالي يحقق النجاح للمنظمة (صادق وآخرون، ٢٠١٦: ١٤٩).

❖ أنه شكل آخر من أشكال السلوك الاجتماعي وكذلك يقلل من معدل دوران العاملين، إذ إن الذين يتمتعون بمستويات عالية من الولاء التنظيمي هم المرشحون للبقاء في المنظمة حتى خلال الفترات التي تؤدي فيها النكسات المؤقتة إلى مواقف غير مريحة للأعضاء (Park, 2014: 196).

❖ الولاء التنظيمي يجعل العاملين يعملون بتعاون وحماس من اجل الوصول الى اهداف المنظمة في حين ان انخفاضه يؤدي الى خفض روح المعنوية لديهم وهذا يتفق مع كل من (Akintayo, 2012: 2)، (Carlaw, 2003: 4).

❖ يحد من تهرب العاملين عن العمل في المنظمة، ويعدّ تهرب الافراد او تركهم لمناصبهم من الظواهر التي تهدد استمرار واستقرار التنظيمات وللتهرب نتائج عديدة منها التكاليف المرتفعة وتعطيل الاداء وانخفاض المعنوية وزيادة عبء العمل (بوسالم، ٢٠١٠: ٤٨).

المحور الرابع: الإطار الميداني للبحث

تحقيقاً لمتطلبات منهجية البحث وبيان مدى سريان المخطط واختبار فرضيته الرئيسية، اذ يحاول هذا الفصل ترجمة النتائج النظرية والفكرية التي ظهرت أساساً من مراجعة الأدبيات وتم تأكيدها على المستوى النظري إلى نتائج تطبيقية في المنظمة المبحوثة من خلال الاستناد إلى الفرضيات المشتقة من الإطار النظري ومحاولة التحقق منها باستعمال الوسائل والأساليب الإحصائية. ولتحقيق ذلك فقد استند الإطار الميداني للبحث الى مبحثين اساسيين وهي:

اولاً. اختبار الفرضية الاولى: من اجل اختبار الفرضية الاولى التي تنص (لا تتوفر الادوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية والتماثل التنظيمي في المنظمة المبحوثة، تطلبت المعالجة الإحصائية الاعتماد على قيم الاوزان النسبية للأوساط الحسابية والمدى وحساب طول الفترة وفق الخطوات الآتية: (شحادة، ٢٠١٦، ٥٧)

١. حساب الاوزان النسبية للأوساط الحسابية = قيمة الوسط الحسابي ÷ عدد درجات المقياس × ١٠٠%

٢. حساب المدى: عبر طرح قيمة الحد الأعلى للمقياس من الحد الأدنى له: فالمدى = ٥ - ١ = ٤

٣. حساب طول الفترة: عبر قسمة المدى على عدد درجات المقياس: فطول الفترة = $٥ \div ٤ = ١,٢٥$.
٤. يتم بعد ذلك إضافة قيمة طول الفترة أعلاه (١,٢٥) الى اقل قيمة في المقياس وهو (١) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة الأولى وهكذا، ويوضح الجدول (٥) اطوال الفترات وما يقابلها من قيم الاوزان النسبية للأوساط الحسابية لتحديد مستويات تطبيق الادوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة.

الجدول (٥): مقياس درجة التوفر

طول الخلية	الوزن النسبي (نسبة التوفر)	درجة التوفر
بين ١-١,٨	٢٠%-٣٦%	متدنية
بين ١,٨١-٢,٦١	٣٧%-٥٢%	ضعيفة
بين ٢,٦٢-٣,٤٢	٥٣%-٦٨%	متوسطة
بين ٣,٤٣-٤,٢٣	٦٩%-٨٤%	جيدة
بين ٤,٢٤-٥	٨٥%-١٠٠%	عالية

ويبين الجدول (٦) توفر الادوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية وعناصر التماثل التنظيمي في المنظمة المبحوثة وبنسب متفاوتة بدلالة قيمة (t) المحسوبة ومستوى المعنوية لها (0.000). ولجميع المتغيرات والاقول من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة البالغ (0.05)، وكانت درجة توفر الادوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية جيدة لجميع الادوار وهي اعلى من درجات توفر عناصر التماثل التنظيمي التي كانت بدرجات متوسطة، وكانت هذه النتائج متطابقة ايضا مع نتائج عرض اجابات الافراد المبحوثين تجاه متغيرات الدراسة، إذ كانت درجة توفر بناء فرق العمل اعلى من بقية الادوار مما يدل على اهتمام المنظمة المبحوثة ببناء فرق العمل لقناعتها بدورها المهم في تحقيق نتائج اداء منظمي عالية. وتبين النتائج ايضا ان ولاء الافراد العاملين واخلاصهم وتمسكهم بمنظمتهم اعلى من تقارب قيمهم ومعتقداتهم مع قيم ومعتقدات المنظمة المبحوثة.

الجدول (٦): مقياس درجة توفر متغيري الدراسة

ت	المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (نسبة التوفر)	درجة التوفر	قيمة (t) المحسوبة
١	الدور الاستراتيجي	3.45	.65	69	جيدة	5.84 (.000)*
٢	بناء فرق العمل	3.79	.62	75.8	جيدة	10.76 (.000)
٣	مشاركة الافراد	3.75	.67	75	جيدة	9.35 (.000)
٤	تشجيع التعلم التنظيمي	3.61	.75	72.20	جيدة	6.81 (.000)
	المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (نسبة التوفر)	درجة التوفر	قيمة (t) المحسوبة
	الادوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية	3.65	.55	73	جيدة	9.74 (.000)
	العضوية	3.34	.68	66.8	متوسطة	4.17 (.000)
	التشابه	3.38	.64	67.60	متوسطة	4.95 (.000)
	الولاء التنظيمي	3.43	.66	68.6	متوسطة	5.53 (.000)
	التماثل التنظيمي	3.38	.57	67.60	متوسطة	5.64 (.000)

درجات الحرية (69).

وبناءً على هذه النتائج تقبل الفرضية الاولى للدراسة.

ثانياً. اختبار الفرضية الثانية: من اجل التعرف على ما إذا كانت جميع الادوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية تسهم في التأثير على التماثل التنظيمي، اقتضت المعالجة الاحصائية استخدام اختبار تحليل الانحدار بطريقة (Stepwise) الذي يتميز بقدرته على اظهار المتغيرات المستقلة المؤثرة في المتغير المعتمد على مراحل واستبعاد المتغيرات المستقلة غير المؤثرة. ويتبين ذلك في ضوء معطيات الجدول (٧) وعلى النحو الآتي:

الجدول (٧): نتائج اختبار تأثير الادوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية في التماثل التنظيمي

ت	الادوار الحديثة لا دارة الموارد البشرية الداخلة في نموذج الانحدار	R	R ²	D,f	F المحسوبة	SIG	B ₀	B ₁
1	الدور الاستراتيجي	.59	.35	1,68	36.53	.000	1.60	0.52 (6.04)
2	الدور الاستراتيجي والتعلم التنظيمي	.63	.40	2,67	22.32	.000	1.33	(3.66).37 (2.37).21

() تشير الى قيمة T المحسوبة ** معنوي عند مستوى معنوية (0.01) N = 70

حيث أجريت عملية تحليل الانحدار المتدرج (Stepwise) على مرحلتين، بدأت المرحلة الاولى بإدخال بعد الدور الاستراتيجي الذي بلغ قيمة (F) المحسوبة له (36.53) وهي عند مستوى معنوية (0.00) كما أسهم هذا المتغير لوحده في تفسير الاختلافات الكلية في التماثل التنظيمي بنسبة (35%) كما بلغت قيمة (B₁) لمتغير الدور الاستراتيجي لوحدة (0.52) وبلغت قيمة اختبار (T) لها (6.044) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.05)، اما في المرحلة الثانية فقد دخل فيها بعد تشجيع التعلم التنظيمي الذي أسهم مع متغير الدور الاستراتيجي في تفسير (40%) من الاختلافات الكلية في التماثل التنظيمي. وبلغت قيمة (F) المحسوبة لهما (22.32) عند مستوى معنوية (0.000) وقد كشف هذا التحليل عن استبعاد بعدي مشاركة الافراد وفرق العمل وعدهما بعدان لا يساهمان في معنوية التأثير على التماثل التنظيمي قياساً بالأبعاد الأخرى.

ومن خلال متابعة معاملات بيتا (B₁) التي بلغت قيمتها لمتغير الدور الاستراتيجي (0.37) ولمتغير تشجيع التعلم التنظيمي (0.21). كما تبين أن (T) المحسوبة هي معنوية عند مستوى (0.000) لكليهما، ويساهمان معاً بمقدار (0.58) (.37 + .21).

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات: تعرض هذه الفقرة مجموعة من الاستنتاجات بناءً على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة وحسب تسلسلها كما يأتي:

١. افصح نتائج اختبار فرضية الدراسة الاولى توفر جميع الادوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية بدرجة جيدة، مما يدل على توجه المنظمة المبحوثة نحو اعتماد تلك الادوار لتحقيق النجاح المنظمي، وكشفت النتائج ان هناك تبايناً في درجة التوفر، فقد كان اهتمام المنظمة المبحوثة ببناء فرق العمل لتشجيع السلوك الجماعي في العمل من اجل تحقيق نتائج اداء عالية كان اعلى من بقية الادوار الاخرى، وجاء الاهتمام بالدور الاستراتيجي في المرتبة الاخيرة من حيث درجة التوفر مع اهمية هذا الدور الذي يعكس رؤية الادارة العليا في وضع خطط معاصرة طويلة الامد للتعامل مع

المورد البشري، كما افصحت النتائج ايضا توفر عناصر التماثل التنظيمي ولكن بدرجة متوسطة وتباينت العناصر من حيث درجة توفرها فقد كان ولاء العاملين للمنظمة اكبر من شعور الفرد العامل بالوحدة مع المنظمة ودعمه اللازم لأنشطتها وتشابه قيمه ومعتقداته مع الافراد الاخرين وادراك الفرد لذاته وفهم القيم واهداف والخصائص المشتركة مع الاخرين.

٢. افصحت نتائج اختبار الفرضية الثانية عن اهمية الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية باعتباره أحد اهم الادوار او الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية والذي حقق تأثيراً في تحقيق التماثل التنظيمي (انصهار وتكامل وولاء الافراد العاملين لمنظمتهم) بالرغم من عدم ايلاء المنظمة المبحوثة لهذا الدور الحيوي الاهتمام الكافي، وحقق معه تشجيع التعلم التنظيمي دورا معززا ايضا للتماثل التنظيمي.

التوصيات:

١. ينبغي ايلاء الاهتمام الكافي والمتساوي للأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية وامتلاك التماثل التنظيمي من قبل الوزارة المبحوثة وبحسب ما جاء في النظريات التي طرحها الباحثين في دراساتهم لهذه الموضوعين من اجل تحقيق نتائج ايجابية فيما يخص العلاقة بين متغيري الدراسة وبالشكل الذي يضيق الفجوة بين النظرية وتطبيقها بالميدان.

٢. تقديم المنافع والمزايا الكافية للأفراد العاملين اسوة بأقرانهم في المنظمات الاخرى لتقوية الصلة بين الافراد العاملين والمنظمة وتعزيز اخلاصهم وولائهم لها، لان شعور الافراد العاملين بالانتماء العالي للمنظمة ينعكس على تقبلهم لأهدافها.

٣. ينبغي الاهتمام الكافي من قبل المنظمة المبحوثة بإرساء دعائم ثقافة قوية لأن غيابها يخلق فجوة بين قيم واهداف الفرد وقيم واهداف المنظمة التي ينتمون اليها.

المصادر

المصادر العربية:

١. بورصا، وداد. (٢٠١٧)، دروس في أسس إدارة الموارد البشرية لطلبة السنة الثالثة إدارة الموارد البشرية (فرع علوم التسيير)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة ٨ ماي ١٩٤٥-قالمة، الجزائر.

٢. بوسالم، ابو بكر (٢٠١٠)، أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة ال البيت، كلية ادارة المال والاعمال.

٣. جوهرة، اقطي (٢٠١٤)، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، رسالة ماجستير، جماعة محمد خضير-بكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير.

٤. حامد، سعيد شعبان (٢٠٠٦)، الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير كلية التجارة، جامعة الازهر.

٥. السعود، راتب، الصرايرة، خالد احمد (٢٠٠٩)، التماثل التنظيمي لدى اعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الاردنية الرسمية وعلاقته بأدائهم الوظيفي، العلوم التربوية، المجلد ٣٦.

٦. سليم، أمجد محمد، (٢٠١٤) الادوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية وأثرها في الاداء المنظمي: الدور المعدل لإدارة المعرفة: دراسة تطبيقية على شركات صناعة الادوية الاردنية، جامعة العلوم الاسلامية العالمية، كلية الدراسات العليا.

٧. صادق، زانا مجيد، نجم، فاروق حكيم، احمد، سردار عبد الحميد (٢٠١٦)، دور انماط الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد ٨، العدد ١٦.
٨. صالح، خالد مهدي (٢٠١٥)، تأثير الصراع البناء في التماثل التنظيمي بحث تطبيقي في وزارة التخطيط، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد ٢١، العدد ٨٢.
٩. صالح، خالد مهدي (٢٠١٥)، تأثير الصراع البناء في التماثل التنظيمي بحث تطبيقي في وزارة التخطيط، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد ٢١، العدد ٨٢.
١٠. عبد الدائم، علي عبد السلام (٢٠١٣)، دور التماثل التنظيمي في تطوير رأس المال الاجتماعي دراسة تحليلية على عينة من موظفي وزارة الصحة-دائرة صحة بغداد الكرخ، مجلة الجامعة العراقية، العدد ٣٦.
١١. العجيلي، حسين كاظم حسين، (٢٠١٨) قياس تأثير مشاركة العاملين في اتخاذ وصنع القرارات على الاداء الوظيفي، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 2، العدد 42.
١٢. الغزالي، راضي غباش، الخزاعي، صدام كاظم محمد (٢٠١٦)، دور القيادة الروحية في تعزيز التماثل التنظيمي (دراسة تحليلية في العتبة العلوية المطهرة)، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد ١٨، العدد ٤.
١٣. كاكه ملا، هوشيار معروف، الزغبى، خالد يوسف، احمد، بروا سردار (٢٠١٦)، دراسة استطلاعية على-وظائف ادارة الموارد البشرية وأثرها على الاداء الوظيفي الجامعات الحكومية في اقليم كردستان /العراق، الجامعة الفرنسية اللبنانية جامعة مؤتة.
١٤. كردى، احمد السيد (٢٠١١)، ادارة السلوك التنظيمي، كنانة اونلاين، جامعة الازهر كلية التجارة.
١٥. كمال، بيبة. (٢٠١٧)، فاعلية فرق العمل في بناء المعرفة: دراسة حالة-مجمع مخابر البحث العلمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خضير- بكسرة، الجزائر.
١٦. محمود، سناريا عبدالله، دور استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تعزيز المهارات الادراكية بحث ميداني، جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد(٢٢)، العدد(٨)، ص ١٠٨-١٢٩.
١٧. نسرين، خنور. (٢٠١٣)، إثر القيادة في بناء فريق العمل الناجح: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للبناء للجنوب والجنوب الكبير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، قسم التسيير-تسيير الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.

المصادر الأجنبية:

1. Adrian Wilkinson, Paul J. Gollan, Mick Marchington & David Lewin, (2009), Conceptualising Employee Participation in Organizations, the Oxford Handbook of Participation in Organizations, Oxford, UK: Oxford University Press.
2. Adrian Wilkinson, Paul J. Gollan, Mick Marchington & David Lewin, (2009), Conceptualising Employee Participation in Organizations, the Oxford Handbook of Participation in Organizations, Oxford, UK: Oxford University Press.
3. Aityan, S. K., & Gupta, T. K. P. (2012). Challenges of employee loyalty in corporate America. Business and Economics Journal.

4. Akintayo, D. (2012). Working environment, workers' morale and perceived productivity in industrial organizations in Nigeria. *Education Research Journal*, 2(3), 87-93.
5. Bartels, J. (2006). Organizational identification and communication: employees' evaluations of internal communication and its effect on identification at different organizational levels. Unpublished masters thesis, University of Twente, the Netherlands.
6. Carlaw, M., Carlaw, P., Deming, V. K., & Friedmann, K. (2002). Managing and motivating contact center employees: Tools and techniques for inspiring outstanding performance from your frontline staff. McGraw-Hill Companies.
7. Dumbrava, C. (2014). Nationality, citizenship and ethno-cultural belonging: preferential membership policies in Europe. Springer.
8. Gautam, T., Van Dick, R., & Wagner, U. (2004). Organizational identification and organizational commitment: Distinct aspects of two related concepts. *Asian Journal of Social Psychology*, 7(3), 301-315.
9. He, H., & Brown, A. D. (2013). Organizational identity and organizational Symmetry: A review of the literature and suggestions for future research. *Group & Organization Management*, 38(1), 3-35.
10. Hsu, H. Y. (2009). Organizational learning culture's influence on job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention among R&D professionals in Taiwan during an economic downturn.
11. Hur, W. M., IL Park, S., & Moon, T. W. (2014). The moderating roles of organizational justice on the relationship between emotional exhaustion and organizational loyalty in airline services. *Journal of Services Marketing*, 28(3), 195-206.
12. Joo, B. K., & Park, S. (2010). Career satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: The effects of goal orientation, organizational learning culture and developmental feedback. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(6), 482-500.
13. June, Luxembourg, June, (2005) Human Resources management strategies to support organizational changes, Survey for the 44th meeting of the Directors general responsible for Public Administration of the EU member states.
14. Khandekar, A., & Sharma, A. (2006). Organizational learning and performance: Understanding Indian scenario in present global context. *Education+ Training*, 48(8/9), 682-692.
15. Kim, H. R., Lee, M., Lee, H. T., & Kim, N. M. (2010). Corporate social responsibility and employee-company identification. *Journal of Business Ethics*, 95(4), 557-569.
16. Lengnick-Hall, M., & Lengnick-Hall, C. (2002). Human resource management in the knowledge economy: New challenges, new roles, new capabilities. Berrett-Koehler Publishers.
17. Nicoleta, B., & Alina, V. (2014). Organizational Strategic Planning Of Human Resources. *Management Strategies Journal*, 26(4), 606.
18. Rasmussen, E., Andersen, T., & Haworth, N. (2010). Has the strategic role and

- professional status of human resource management peaked in New Zealand?. Journal of Industrial Relations, 52(1), 103-118.
19. Reese, S. R. (2014). Examining the Relationship between Organizational Identification and Learning Organization Dimensions: A Study of a US Franchise. Management and Organizational Studies, 1(1), p7.
 20. Sha, B. L. (2012). Exploring the connection between organizational identity and public relations behaviors: How symmetry trumps conservation in engendering organizational identification. Journal of Public Relations Research, 21(3), 295-317.
 21. Wang, Y., & Zhu, Y. (2009, September). Strategical Role of Organizational Learning and Knowledge Sharing on Relationship between Human Resource Management System and Performance. In 2009 International Conference on Management and Service Science (pp. 1-4). IEEE.