

Diagnosis of Level of Adoption of Human Resources Management Strategies by Ministry of Construction, Housing and Public Municipalities: An Exploratory Study of Opinions of a Sample for Leaders of the Ministry of Construction, Housing and Public Municipalities, Iraq.

*Nabil Ghazi Thajeel, **Prof. Dr. Ghassan Ali Salama

*Ministry of Housing, Construction and Public Municipalities, Housing Authority, PhD student at Al Jinan University

**Jinan University, Faculty of Business Administration, Tripoli, Lebanon

تشخيص مستوى تبني وزارة الاعمار والإسكان والبلديات العامة لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية

دراسة استطلاعية لأراء عينة من قيادات وزارة الاعمار والإسكان والبلديات العامة

نبيل غازي ثجيل¹ الأستاذ الدكتور غسان علي سلامة²

1. وزارة الإسكان والاعمار والبلديات العامة، هيئة السكن، طالب دكتوراه.

2. جامعة الجنان، كلية إدارة الاعمال، طرابلس لبنان

¹Date of Receiving: 19 August 2023;

Date of Acceptance: 18 October 2023;

Date of Publication: 07 December 2023

ABSTRACT

The research aimed to define the level of application and build the Ministry of Construction, Housing and Public Municipalities for human resources management strategies), which includes three strategies (high performance management, high commitment management, high integration management), and due to the importance of the variable and its dimensions as it links an administrative perspective concerned with the sustainability of its human resources, the research directed to survey an intentional sample of the ministry's leaders (undersecretary, general manager, assistant general manager, consultant, head of department, division official, project manager), for a community that included (325), while the sample included (285) of them relatively from each leadership level in the ministry, and on the basis of the importance of research for the ministry and the sample the research followed the descriptive approach, and relied in the survey of opinions on a questionnaire included (21) items, supported by interviews and field coexistence, to analyze opinions through two statistical packages (SPSS V.28) to analyze their data and answer the

¹ How to cite the article: Thajeel N.G., Salama G.A. (December 2023); Diagnosis of Level of Adoption of Human Resources Management Strategies by Ministry of Construction, Housing and Public Municipalities: An Exploratory Study of Opinions of a Sample for Leaders of the Ministry of Construction, Housing and Public Municipalities, Iraq; *International Journal of Law, Management and Social Science*, Vol 7, Issue 4, 18-34

main question (Was the Ministry of Construction, Housing and Public Municipalities able to adopt human resources management strategies and dimensions well?) , to show the direction of the Ministry of Construction, Housing and Public Municipalities to enhance human resources management strategies by adopting high performance management through the harmony of the behavior of its employees with the behaviors necessary to implement its strategic plan, as well as adopting the information gleaned from its customers when planning to expand into new services through which it satisfies its customers, and the ministry's interest in managing high commitment has been proven in a way that improves its human resources management strategies, in light of providing a dual track that gives its employees administrative positions and gains them experience and specialization, as well as Adopting an open communication system in a way that reduces waste and loss in completion time, especially as it focused on managing high integration in a high manner resulting from the keenness of its employees to persevere, diligence and introduce new methods of work, as well as their sense that the current work is full of energy, vitality and renewal.

Keywords: *HRM Strategies; High Performance; High Commitment; high Embeddedness.*

المستخلص:

هدفت البحث للتعريف بمستوى تطبيق وتبني وزارة الاعمار والإسكان والبلديات العامة لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية) والمتضمن ثلاث استراتيجيات (إدارة الأداء العالي، إدارة الالتزام العالي، إدارة الاندماج العالي)، ونظراً لأهمية المتغير وابعاده كونها تربط بين منظور اداري يعنى باستدامة مواردها البشرية، توجه البحث الى استقصاء عينة قصدية من قيادات الوزارة (وكيل وزير، مدير عام ، معاون مدير عام، مستشار، رئيس قسم، مسؤول شعبة، مدير مشروع)، لمجتمع تضمن (325)، فيما كانت العينة تتضمن (285) منهم بشكل نسبي من كل مستوى قيادي في الوزارة، وعلى أساس أهمية البحث للوزارة وللعينة انتهج البحث المنهج الوصفي ، واعتمد في استقصاء الآراء على استبانة تضمنت (21) فقرة، دعمت بالمقابلات والمعاشية الميدانية، لتحلل الآراء من خلال حزمتين احصائيتين (SPSS V.28) لتحليل بياناتها والاجابة عن التساؤل الرئيس (هل استطاعت وزارة الاعمار والاسكان والبلديات العامة من اعتماد استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وابعادها بشكل جيد؟)، لتظهر توجه وزارة الاعمار والإسكان والبلديات العامة الى تعزيز استراتيجيات إدارة الموارد البشرية باعتماد إدارة الأداء العالي من خلال انسجام سلوك موظفيها مع السلوكيات اللازمة لتنفيذ خطتها الاستراتيجية، فضلاً عن اعتمادها المعلومات المستسقة من زبائننها عند التخطيط للتوسع في خدمات جديدة ترضي من خلالها زبائننها، كما ثبت اهتمام الوزارة بإدارة الالتزام العالي وبما يحسن من استراتيجيات إدارة مواردها البشرية، في ظل توفيرها المسار المزدوج الذي يمنح موظفيها المناصب الإدارية ويكسبهم الخبرة والتخصص، فضلاً عن اعتمادها نظام اتصالات مفتوح وبما يحد من الهدر والضياع في وقت الإنجاز، لاسيما وانها ركزت على إدارة

الاندماج العالي بشكل مرتفع والناجم عن حرص موظفيها على المثابرة والاجتهاد وتقديم أساليب عمل جديدة، فضلاً عن شعورهم بان العمل الحالي مليء بالطاقة والحيوية والتجديد.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، الأداء العالي، الالتزام العالي، الاندماج العالي.

أولاً: المقدمة العامة وصياغة الفرضيات:

تتخذ المنظمات الحكومية اليوم فلسفة ومدخل استراتيجياً على مستوى مواردها البشرية عندما ترسم غاياتها وأهدافها من منظور تكاملي وشراكة استراتيجية ومنطلق تحقق رضا أصحاب المصلحة من خلاله ، فتعتمد الى تبني ادارة استراتيجية لمواردها البشرية ، عبر تبنيها نهج اداري يعنى بنقل العاملين بين اثنين أو أكثر من المهام أو الوظائف على فترات منتظمة من الزمن من أجل تعريضهم لجميع اقسام ووحدات ودوائر الوزارة، فهو نهج مخطط مسبقاً بهدف اختبار مهاراتهم وكفاءاتهم من أجل وضعهم في المكان المناسب، فضلاً عن تقليده من رتابة الوظيفة ويعطيهم حرية أوسع ويساعدهم على اكتساب المزيد من الأفكار، وللحد من الملل من القيام بنفس النوع من العمل كل يوم واستكشاف خلفيات وامكانيات كل واحد منهم، اذ تخدم هذه العملية غرض كل من الوزارة وموظفيها، اذ يساعدها على اكتشاف مواهب موظفيها وتحديد ما هو أو هي الافضل فيها، ومن ناحية أخرى، فإنه يعطي الموظف فرصة الاستكشاف الحقيقي لقدرته ومدى اعتماده على امكانياته وقدراته ، نظير تبنيها استراتيجيات تحقق الميزة التنافسية عبر الابداع، والجودة، وقيادة الكلف، وتوظيف قوى عمل تكون اكثر موهبة من اقرب منافسيها، ضمن مزاولتها لأعمالها من منظور استراتيجي تركز من خلاله على إيجاد فرص بيئية نتيجة الانفتاح ودخول الشركات الأجنبية والعربية في قطاع السكن، وابداعاً تهبه لها مواردها البشرية على المستوى الفني والإداري، فيكون تحديد الفرص جزءاً لا يتجزأ من ادراك قيادتها العليا لجهود إدارة الموارد البشرية وتوحيد الأنشطة والفعاليات والمهام وبما يعزز قدرة الافراد ، لتعظيم الاستفادة من فرص النجاح وتسخيرها لبلوغ الغايات، في ظل سعيها للحصول على مزية تنافسية ومواكبة التغيير، فضلاً عن تحقيق التميز وتحسين نمط التفكير والتجديد لدى كل موظف منهم وخوض مخاطرة اختيار تقليص عددهم بالتقاعد والنقل والتنسيب، وبما تمتلك من قدرة على تطبيق شروط التوظيف واعداد الدرجات والرواتب، وترفيح الموظف، ومراقبة عملهم وتنظيمه، والية منح الاجازات، واللجوء الى القضاء الإداري ، فضلاً عن الاحكام الاخرى في مختلف اقسامها،

فكانت مشكلة البحث تنقسم بين منظور فلسفي معرفي ، لذلك كانت فجوة البحث المعرفية من خلال النقص المعرفي المتمثل بالاتي:

1. ما الطروحات الفكرية لدى الكتاب والباحثين حول (استراتيجيات ادارة الموارد البشرية)، وهل ان ابعادها تجسد عمليات وانشطة وممارسات تخضع لقانون وتعتبر عن هيكل ترابطي للإدارة الموارد البشرية كمنطلق أساسي لبلوغ الأداء الوظيفي بشكل اكثر مقبولة.

2. هل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية مجرد إجراءات ومبادئ يتطلبها العمل اليومي، ام انها التزامات فاعلة تدعو الى تحقيق اهدافها وغاياتها، او انها إشارة اولية الى قدرتها على التزام بقواعد وانماط عمل استراتيجي منفرد وجماعي مرن، ذا قيمة مؤثرة في التدوير الوظيفي كما ونوعا؟

3. ما مستوى تبني وممارسة واهتمام وزارة الاعمار والاسكان والبلديات العامة باستراتيجيات ادارة الموارد البشرية وابعادها (إدارة الأداء العالي، إدارة الالتزام العالي، إدارة الاندماج العالي؟).

4. التعريف بإبعاد استراتيجيات ادارة الموارد البشرية، وتحديد أولوية ممارستها من قبل وزارة الاعمار والاسكان والبلديات العامة، وتحديد أولوية الاتفاق على اهميتها.

5. اختبار المقاييس المستعملة لمتغيري استراتيجيات ادارة الموارد البشرية منها لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية في بيئة المنظمات الحكومية العراقية والمتمثلة بوزارة الاعمار والاسكان والبلديات العامة.

وقد توجه الباحثان الى التعرف على مستوى تطبيق وتبني استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في وزارة الاعمار والإسكان والبلديات العامة من خلال أبعادها (إدارة الأداء العالي، إدارة الالتزام العالي، إدارة الاندماج العالي)، وقد اعتمد البحث على نموذج (Armstrong & Taylor,2020:37)، لتظهر الفرضية الرئيسية للبحث (تتوفر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وابعادها بشكل جيد).

ثانياً: الجانب النظري:

1. التطور المفاهيمي لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

واجهت المنظمات وفرادها هواجس من الخوف في الماضي ، حول إمكانية أداء المكائن في يوم ما ستمكن من تقليل الحاجة إلى الأفراد العاملين في العمل، وفي الواقع أن الذي حدث هو عكس هذا، إذ أصبح الأفراد يتمتعون بمكانة مهمة في المنظمات المعاصرة أكثر من أي وقت مضى (الطائي، 2008: 30) فالموارد البشرية اليوم أصبحوا مصدر الميزة التنافسية للمنظمة، وهم الرأسماليون الجدد في أطار اقتصاد المعرفة (العنزي والساعدي، 2007: 7) ، لتصبح وظيفة إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف المسؤولة عن تحقيق المراكز التنافسية على المستويين المحلي والقطاعي وضمان النمو والتوسع والإبداع وخدمة الزبائن (النجار، 2020: 7) وأن خلف نجاح كل منظمة ناجحة تقف إدارة موارد البشرية ناجحة في برامجها سواء كانت هذه البرامج اختيار الأفراد أو تدريبهم أو تقويم أداءهم أو من خلال برامج جيدة للمكافآت والحوافز (الغرباوي والدليمي، 2020: 47)، كما بدأت إدارة الموارد البشرية بالتحول من كونها وظيفة معنية بشؤون متخصصة للأفراد العاملين وظيفتها تقديم الاستشارات في هذا المجال إلى إدارة تنفيذية لها دور كبير و شامل في عموم المنظمة من خلال التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، إذ أصبح مدير الموارد البشرية أحد أعضاء الذين يعنون بصياغة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية (الأحمر، 2007: 41) ويرى من الأفكار القوية (Salaman, et al., 2005) (1) بأن مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لا يزال واحداً والمؤثرة التي برزت في مجال الأعمال والإدارة خلال السنوات الخمسة وعشرين الماضية .

ووصفت (Wailes & Hall, 2009: 23) إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بأنها تمثل بالفلسفة المركزية والأساسية في كيفية إدارة وتنظيم الافراد وترجمة ذلك في سياسات وممارسات تحقق التعاون والانسجام بين الجميع داخل المنظمة (Lengnick-Hall, 2009: 65) ، وتحدد أنواع إستراتيجيات الموارد البشرية ما تنوي المنظمة القيام به بشأن سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية ، وكيف ينبغي دمجها مع استراتيجية العمل ومع بعضها البعض، وقد وصفها (Diamond et al., 2010) بأنها “حزم متسقة داخلياً لممارسات الموارد البشرية”، وعلى وصف (Boxall, 1995) ، فإنها توفر “إطاراً للغايات والوسائل الحاسمة”، إذ يكون الغرض من جميع أنواع استراتيجيات الموارد البشرية هو توجيه برامج التطوير والتنفيذ. أنها توفر وسيلة للتواصل مع جميع المعنيين نوايا المنظمة حول كيفية إدارة مواردها البشرية. أنها تمكن المنظمة من قياس التقدم وتقييم النتائج مقابل الأهداف.

"تمت من ممارسات الموارد البشرية المخططة و النشاطات التي تسعى إلى تمكين المنظمة على تحقيق أهدافها" (Ivancevich، 1995:3) ، "الوظيفة التي تنجزها المنظمات و التي تسهل الاستخدام الأكثر فاعلية للعاملين باستخدام سياسات محددة من أجل الكسب والحصول على الأهداف التنظيمية و الفردية" (Mathis & Jackson 2003:29) ، "الاستخدام التنظيمي للموظفين للمحافظة و إدامة الميزة التنافسية ضد المنافسين " (Armstrong ، 2009:115)، و"تهج اتخاذ القرارات بشأن نوايا و خطط المنظمة في شكل سياسات و برامج بشأن توفير الموارد، إدارة الأداء، التعلم و التطوير، المكافآت، وعلاقات الموظفين" (Inyang، 2010:26) فهو النهج الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية للمنظمة الذي يهتم جميع الأنشطة التنظيمية التي تؤثر على سلوك الافراد في جهودها الرامية إلى صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات المخطط لها، والتي من شأنها أن تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها.

كما تحدد انواع استراتيجيات الموارد البشرية ما تنوي المنظمة القيام به بشأن سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، وكيف ينبغي دمجها مع استراتيجية العمل ومع بعضها البعض، وقد عرفها (Purcell,2007:32) بأنها "حزم متسقة داخليًا لممارسات الموارد البشرية" ومن وجهة نظر (Boxall,1995: 10) ، فإنها توفر "إطارًا للغايات والوسائل الحاسمة."، والغرض من جميع أنواع استراتيجيات الموارد البشرية هو توجيه برامج التطوير والتنفيذ. أنها توفر وسيلة للتواصل مع جميع المعنيين نوايا المنظمة حول كيفية إدارة مواردها البشرية. أنها تمكن المنظمة من قياس التقدم وتقييم النتائج مقابل الأهداف، لذلك فهي "تمت من استخدامات الموارد البشرية المخططة والنشاطات التي تسعى إلى تمكين المنظمة على تحقيق أهدافها" (Ivancevich، 2005:3).

كما تعد "الوظيفة التي تنجزها المنظمات و التي تسهل الاستخدام الأكثر فاعلية للعاملين باستخدام سياسات محددة من أجل الكسب والحصول على الأهداف التنظيمية و الفردية" (Mathis & Jackson 2004:29) ، لاسيما وانها "الاستخدام التنظيمي للموظفين للمحافظة و إدامة الميزة التنافسية ضد المنافسين " (Armstrong، 2009:115)، لذلك عدت "تهج اتخاذ القرارات بشأن نوايا و خطط المنظمة في شكل سياسات و برامج بشأن توفير الموارد، إدارة الأداء، التعلم و التطوير، المكافآت، وعلاقات الموظفين" (Inyang، 2014:26)، النهج الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية للمنظمة الذي يهتم جميع الأنشطة التنظيمية التي تؤثر

على سلوك الافراد في جهودها الرامية إلى صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات المخطط لها، و التي من شأنها أن تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها.

ومن خلال الاستراتيجيات المعنية بعمل المورد البشري يمكن تحديد سير العمل وتدفعه في المنظمات وبحسب البرامج المحددة، فضلاً عن توضيح وتحديد أسلوب المعاملة وعدد الإجراءات اللازمة لإنجازها، وصولاً الى تقديم التوصيات للإدارة العليا في ضوء النتائج للعمل على التطوير والتحديث والدمج والالغاء (اللوزي، 2010: 136).

2. أبعاد استراتيجيات ادارة الموارد البشرية:

أ. ادارة الاداء العالي

يعد مفهوم الأداء العالي الأداء العنصر الأساس والرئيس في تحسين قدرة المنظمة على مواجهة الظروف الاقتصادية والاجتماعية كافة، فضلاً عن كونه العامل الأهم لضمان النجاح طويل الأمد للمنظمات المختلفة، ولاسيما في ظل التغيرات المستمرة في هيكل المنافسة وتعدد احتياجات الزبائن وقصور دورة حياة المنتجات فضلاً عن تسارع التطورات التقنية كل ذلك ساهمت في تعزيز الإدراك بأن الأداء العالي هو الأداة التنافسية اللازمة لتحقيق النجاح المنظمي. واستناداً لذلك فقد تعددت آراء الكتاب في تحديد مفهوم الأداء العالي تبعا لتعدد واختلاف وجهات نظرهم له، إذ عرفه (السلمي، 2002: 299) على أنه قدرات ومهارات معرفية وفكرية عالية يمتلكها العاملون في المنظمة.

كما تعد إدارة الأداء العالي من وجهة نظر (Benjamin, 2004: 16) فإنه ناتج النشاطات التنظيمية التي تحدد نوع إنجاز أعمال تفوق ما يقدمه الآخرون. ويطلق عليه عن إنه ناتج عمل الادارة الاستراتيجية أو ادارة موارد المنظمة استراتيجياً المختلفة التي يقوم بها الأفراد، بينما يراه (Brown et al., 2019: 4) مجموعة الممارسات التي تزاولها الإدارة والتي تحاول من خلالها توفير بيئة يشعر فيها الفرد بالاحتواء الكبير والمسؤولية الكبيرة داخل المنظمة، ومن منظور الموارد المتاحة (7: 2007 lammanem)، يعرف بأنه الاداء يفوق مستوى الأداء الحالي والمتوقع من خلال الاستثمار الفعال للموارد المتاحة وامتلاك قيادة ذات الكفاءة تمكن المنظمة من الوصول إلى أعلى مستويات الأداء وعلى المدى الطويل .

ويشير (Rogers & Blenko, 2006:157) إلى الاداء العالي من خلال مجموعة من السلوكيات والقدرات والمهارات الفكرية المعرفية العالية التي يتمتع بها الافراد العاملين في المنظمة بحيث تصبح لهم القدرة على توظيفها في مجال عملهم وبما يجعلهم يقدمون أفكار أو منتجات أو خدمات تتسم بالحدثة والصالحة والابداع والتميز الأمر الذي يعزز من تحقيق أهداف عالية المستوى. أما (عبودي، 2013: 46) فقد وصفه بأنه الاداء الذي يعزز من أداء الاعمال من خلال اعتماد أو توظيف نظم عمل الاداء العالي لتحسين توجهات الافراد في العمل وعلى النحو المؤدي إلى تخفيض معدلات الدوران وزيادة المرونة في ممارسة العمل، وتحسين الانتاجية، إذ يعتمد الأداء العالي على توظيف خبرات المنظمة لتوجيه فريق العمل لإظهار كفاءته وتنمية الثقة وترسيخها على تحسين الإنتاجية والابتكار والرضا بالاعتماد على (القابلية، التحفيز، بيئة العمل)، فالأداء العالي يبنى على أساس تنشيط مجموعة من الافراد الملتزمون بإنجاز الأهداف المحددة ويعملون معاً بسعادة ويقدمون نتائج عالية الجودة والدقة (Castka, 2001: 123).

ب. ادارة الاندماج العالي

ظهرت إدارة الاندماج العالي الى الوجود في ثمانينات القرن الماضي، وكان رائدها عالم النفس الأميركي Lawler. وفي أواخر التسعينات استعملت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير ASTD مصطلح أنظمة العمل العالية الأداء للإشارة الى تلك المنظمات التي نظمت تدفق العمل حول عمليات العمل الرئيسية، وأنشأت الفرق لتنفيذ تلك العمليات (Bryson & Wood, 2008:3) تواجه المنظمات زيادة في التحديات للحصول على ميزة تنافسية اكبر وأكثر طلباً في موقع العمل، وتعد توسع الاسواق عبر الحدود الدولية والحوافز التجارية التي حُطمت، وتوزيع القنوات التي أصبحت أكثر كفاءة، وتدخل الدولة في العديد من الاسواق قد تقلص. والعديد من المنظمات واجهت عدد من المنافسين غير المتساوين، فضلاً عن ان الطلب العالي على المنتجات والخدمات ذات الجودة العالية من الزبائن والتي أصبحت أكثر من قبل، والتسليم الاسرع وبأوطأ الأسعار وقد ادى كل ذلك الى بروز مفهوم الاندماج العالي (العبيدي، 2010، 83).

وقد استخدم بعض الباحثين مصطلحات متعددة ليعبروا عن الاحتواء العالي منها (ممارسات الأداء العالي، أنظمة الأداء العالي، الالتزام العالي، عمليات العمل العالية، مشاركة العمل العالية المستوى) نظام الاحتواء

العالي بأنه الممارسات في ميدان العمل والتي ترفع مستويات الثقة بين مواقع العمل، وتزيد من القدرة الجوهرية للعاملين من العمل، وبذلك تتعزز المشاركة. (Armstrong,2009: 117).

أهمية ممارسات ادارة الاندماج العالي :

حدد (Armstrong,2009:122) أهمية ممارسات ادارة الاندماج العالي من خلال وجود خط واضح للرؤية بين الغايات الاستراتيجية للمنظمة، وتلك الغايات للأقسام والملاكات في مختلف المستويات، اذ يعرف العاملون ما هو متوقع من هم ويدركون أهدافهم ومسؤولياتهم، كما يشير العاملون ان عملهم جدير بالعمل وتوجد تلائم قوي بين العمل وقدراتهم، اذ يفوض العاملون بتعظيم مشاركتهم، وتعرف الإدارة ما تحتاجه بهدف تحسين الأداء ووضع الأهداف للنجاح ومراقبة الأداء لتأمين تحقيق الأهداف، وتوجد قيادة قوية من القمة وتولد رأياً مشتركاً عن أهمية التحسين الدؤوب.، كما يوجد تركيز على ترويج المواقف الإيجابية التي تسفر عن مشاركة والتزام وتحفيز قوة العمل، وتتسجم عمليات إدارة الأداء مع أهداف العمل لتأمين مشاركة العاملين في تحقيق الأهداف والمقاييس المتفق عليها، وتطوير قدرات العاملين من خلال التدريب في جميع المستويات من أجل دعم تحسين الأداء وتتاح للعاملين الفرص لاستخدام مهاراتهم وقابلياتهم.

ت. ادارة التزام العالي

مفهوم أدارج الالتزام العالي انتشر نموذج الالتزام العالي " commitment High " في الثمانينات عندما أدركت الشركات الامريكية التقليدية توجه الافراد نحو " أداره الرقابة control Managing " فقد كان اقل فعالية من التوجه نحو أداره الالتزام من نظرائه اليابانيين، بحيث اصبح الالتزام العالي يمكن العديد من الميزات المشتركة مع نظم العمل اليابانية التقليدية، لكن مبادئه الاساسية ترجع الى حركة العلاقات الانسانية في الولايات المتحدة (Wright & Kim, 2011 :155).

وازداد انتشاره في النصف الثاني من الثمانينات للالتزام العالي بوصف العاملين الموارد التي ستوضع بدلا من عوامل الإنتاج (Mohyin,2012: 5) ، وعرف في علم الادارة مثل ادارة الاندماج (Lawler,2010)، ونظم عمل الاداء العالي (Huselid, 1996) ، وممارسات العمل الجديدة، (Blyton & Bacon, 2001) ، كمرادفات لإدارة الالتزام العالي (Martin,2006 :52). وقدّم (Albanese & Wood,1995:220) تعريفاً عاماً لإدارة الالتزام العالي على انه شكل ذاتياً من اشكال الادارة غير مضبوط بالعقوبات والضغط الهادفة

باتجاه استنباط الالتزام لكي يكون السلوك الخارجي منظم للفرد ويعتمد على العلاقات داخل المنظمة على المستويات عالية الثقة.

وقد توافقت اراء (Armstrong ,2006:56) ; (Mohyin et al.,2012:6) ; (Martin,2006:60) على أن ادارة الالتزام العالي هي حزمة "bundle" من ممارسات الموارد البشرية لديها القدرة على تحسين موقف وسلوك العامل لخفض مستويات الغياب ودوران العمل وزيادة مستويات الجودة والانتاجية وخدمة الزبائن ويكون لها تأثير على توليد اعلى مستويات الربحية.

ثالثاً: الجانب التطبيقي

باستراتيجيات ادارة الموارد البشرية، وقد قيس من خلال (إدارة الأداء العالي، إدارة الالتزام العالي، إدارة الاندماج العالي) ، وتلخص بـ(21) فقرة ، وقد حصلت استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على متوسط محسوب (3.43) مرتفع المستوى ، وبانحراف معياري (0.607) ، واهتمام نسبي (68.5%) الجيد في امتلاك سلسلة من العمليات الموجهة نحو المستقبل لتطوير وتنفيذ برامج الموارد البشرية التي تعالج مشكلات العمل وتحلها وتسهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف العمل الرئيسية طويلة الأجل، اذ تتيح لها وضع استراتيجية للموارد البشرية تعظم من إمكانيات وقدرات ومهارات موظفيها لمواءمة جميع أنشطة الموارد البشرية فيها، وبما يتوافق مع أهدافك التنظيمية، فحصلت هذه الأنشطة القصدية على معامل اختلاف نسبي (17.71%)، اما على مستوى ابعادها الثلاثة فقد ظهرت في الجدول (11) بحسب الاتي:

1. إدارة الأداء العالي

يتضح من خلال نتائج التحليل الوصفي لبيانات إدارة الأداء العالي ، حصوله كمارسة في وزارة الاعمار والإسكان والبلديات العامة على معامل اختلاف نسبي (18.25%) ليكون الأول والمعزز الرئيس لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية فيها، ونال اهتمامها النسبي (68%) الجيد في مجموعة من الممارسات التي تزاو لها الإدارة وتحاول من خلالها توفير بيئة عمل ايجابية يشعر فيها موظفيها بالاحتواء من قبلها بالقدرة على تحمل المسؤولية الكبيرة ازائهم ، وكان انحراف إدارة الأداء العالي المعياري (0.621) ، وبمتوسط محسوب (3.40) مرتفع ، وحازت الفقرات (1-9) المقاس بها على متوسط محسوب (3.21-3.68) مرتفع المستوى للمعتدل،

ويمارس باهتمام نسبي (64.2%-73.6%) الجيد للمتوسط في اهتمامها بإظهار موظفيها سلوك ينسجم مع السلوكيات اللازمة لتنفيذ خططها الاستراتيجية، الأمر الذي دفعهم الى مواكبة التطورات التكنولوجية في مجال البناء والاعمار والإفادة منها ضمن نطاق عملهم، لاسيما وانهم يمتلكون من المهارات والمعرفة ما يكفي لتنفيذ تلك الاستراتيجية، وعلى هذا الاساس حرصت الوزارة على مشاركتهم في اتخاذ القرارات الخاصة بتنفيذ المشروعات الجديدة، والسعي الى بناء وتنمية العمل الفرقي كقيمة من القيم الرئيسية التي تؤمن بتحقيقها، لذلك عمدت الى منح قياداتها الصلاحيات والمسؤوليات الواضحة والمعروفة لهم دون تدليس، فضلاً عن تقييمها وتحديدها لاحتياجات وطلبات زبائنها المستقبلية بشكل دوري، في ظل تميز هيكلها التنظيمي بدرجة عالية من المرونة وبما يؤهلها لمواكبة التغيير في البيئة الخارجية، اذ اعتمدت بشكل رئيس المعلومات المستسقاءة من زبائنها عند التخطيط للتوسع في خدماتها الجديدة والمقدمة بعناية، فكان معامل اختلاف الفقرات النسبي (21.98%-33.32%) وانحراف معياري (0.809-1.093).

2. إدارة الالتزام العالي

يتضح للباحث من خلال نتائج الجدول (12) والمعني بالتحليل الوصفي لبيانات بعد إدارة الالتزام العالي، حصوله على معامل اختلاف نسبي (21.80%)، أي باهتمام نسبي (67%) متوسط في تبني وزارة الاعمار والإسكان والبلديات العامة أسلوب الإدارة الذي يحرص على المسؤولية الشخصية والاستقلالية وتمكين الموظفين وبجميع المستويات التنظيمية، بدلاً من التركيز على قوة واحدة أعلى اثناء العمل ، فضلاً عن الحفاظ على الالتزام من قبلها وبمستوى عالٍ من خلال الايفاء بتوفير المسار الوظيفي والتدريب وإدارة الأداء لهم ، ليحوز البعد على انحراف معياري (0.731) ، ومتوسط محسوب (3.35) معتدل، وحازت الفقرات (10-15) المقاس بها البعد على متوسط محسوب (3.29-3.49) مرتفع الى المعتدل، ويمارس باهتمام نسبي (69.8%-65.8%) الجيد للمتوسط في توفيرها لمسار وظيفي مزدوج يحصل من خلاله موظفيها على المناصب والتخصص، الأمر الذي جعلها تزج موظفيها في مؤتمرات دولية وإقليمية ترتبط بالتوسع العمراني، في ظل اعتمادها السقف الزجاجي عند اسناد المناصب القيادية لمستحقيها ، وحصلت الفقرات على معامل اختلاف نسبي (28.29%-32.44%) وانحراف معياري (0.931-1.100).

3. إدارة الاندماج العالي

تبين للباحث من مراجعة نتائج الجدول (12) ظهور بعد إدارة الاندماج العالي ، حصوله على معامل اختلاف نسبي (18.75%)، أي باهتمام نسبي (70.5%) جيد من خلال ابدائها الالتزام العاطفي بالعمل، كرد فعل منها على العوامل غير الملموسة اثناء العمل، بامتلاك مجموعة من الممارسات الإيجابية التي تقوم بها وزارة الاعمار والإسكان والبلديات العامة بهدف إسعاد موظفيها، وجعلهم أكثر ارتباطاً والتزاماً بأعمالهم، لتحقيق أفضل نتائج لها ، اذ حصلت إدارة الاندماج العالي على انحراف معياري (0.661) ، ومتوسط محسوب (3.52) مرتفع ، وحازت الفقرات (16-21) المقاس بها البعد على متوسط محسوب (3.42-3.68) مرتفع ، وتمارس باهتمام نسبي (68.4%-73.6%) الجيد في حرص موظفيها على المثابرة والاجتهاد وتقديم أساليب عمل جديد، مما جعل موظفيها ينسون ما يدور حولهم عندما ينهمكون بأداء مهامهم بدقة وتفاني، اذ يعتقدون بأن وظيفتهم الحالية تحدي حقيقي لتحقيق أهدافهم واهداف الوزارة بشكل متكامل، لتظهر السعادة عليهم عندما ينجزون مهامهم بكفاءة وفاعلية ونتاجية، ويستمدون الحماس والنشاط من وظيفته وتفاعله معها، فيشعرون بأن عملهم الحالي مليء بالطاقة والحيوية والتجديد، فيما حصلت الفقرات الخمسة على معامل اختلاف نسبي تراوح (25.93%-30.74%) وانحراف معياري (0.899-1.073).

الجدول (1) عرض وتحليل بيانات استراتيجيات ادراة المورد البشرية (285)

ت	الفقرات	M	ST. D	IMR	C. V	PERIORETY
1	ينسجم سلوك موظفي الوزارة مع السلوكيات اللازمة لتنفيذ خططها الاستراتيجية.	3.68	0.809	73.6	21.98	1
2	لدى موظفي الوزارة ما يكفي من مهارات ومعرفة لتنفيذ استراتيجيتها الكلية.	3.38	0.891	67.6	26.36	3
3	يواكب موظفي الوزارة التطورات التكنولوجية في مجال البناء والاعمار والإفادة منها.	3.47	0.837	69.4	24.12	2
4	تحرص الوزارة على مشاركة موظفيها في اتخاذ القرارات الخاصة بتنفيذ مشروعات جديدة	3.38	0.899	67.6	26.59	4

PERIORETY	C. V	IMR	ST. D	M	الفقرات	ت
5	27.44	69	0.947	3.45	تسعى الوزارة لبناء وتنمية العمل الفرقي كقيمة تؤمن بها.	5
8	29.97	68.2	1.022	3.41	يتميز هيكل الوزارة بدرجة عالية من المرونة وبما يؤهلها لمواكبة التغيير في البيئة.	6
6	27.58	67.2	0.927	3.36	تمنح الوزارة قياداتها صلاحيات ومسؤوليات واضحة ومعروفة لهم.	7
7	29.81	64.2	0.957	3.21	تقيم الوزارة وتحدد احتياجات وطلبات زبائنها المستقبلية بشكل دوري.	8
9	33.32	65.6	1.093	3.28	تعتمد الوزارة المعلومات المستسفاة من زبائنها عند التخطيط للتوسع في خدمات جديدة	9
الاول	18.25	68	0.621	3.40	إدارة الأداء العالي	
4	30.636	66	1.011	3.30	يتلقى موظفي الوزارة برامج تدريبية تتناسب ومهامهم الحالية والمستقبلية.	10
2	29.22	69.8	1.020	3.49	ترج الوزارة بموظفيها في مؤتمرات دولية وإقليمية ترتبط بالتوسع العمراني.	11
5	32.82	66.6	1.093	3.33	تقدم الوزارة مختلف المناصب والوظائف لموظفيها بموضوعية واستحقاق	12
1	28.29	65.8	0.931	3.29	توفر الوزارة مسار مزدوج يحصل من خلالها موظفيها على المناصب ويكتسبون التخصص.	13
3	29.91	66.4	0.993	3.32	تعتمد الوزارة السقف الزجاجي عند اسناد المناصب القيادية لمستحقها.	14
6	32.44	67.8	1.100	3.39	تعتمد الوزارة نظام اتصالات مفتوح وبما يحد من الهدر والضياع في وقت الإنجاز.	15
الثالث	21.80	67	0.731	3.35	إدارة الالتزام العالي	
6	30.74	69.8	1.073	3.49	يشعر الموظف بأن عمله الحالي مليء بالطاقة والحيوية والتجديد.	16
1	25.93	71.4	0.926	3.57	يحرص الموظف على المثابرة والاجتهاد وتقديم أساليب عمل جديدة	17

PERIORETY	C. V	IMR	ST. D	M	الفقرات	ت
5	27.53	69	0.950	3.45	يستمد الموظف الحماس والنشاط من وظيفته وتفاعله معها	18
3	26.28	68.4	0.899	3.42	يعتقد الموظف بأن وظيفته الحالية تحدي حقيقي لتحقيق أهدافه واهداف الوزارة بشكل متكامل	19
2	26.22	73.6	0.965	3.68	ينسى الموظف ما يدور حوله عندما ينهمك بأداء مهمته بدقة وتفاني.	20
4	27.28	70.8	0.966	3.54	تظهر السعادة على الموظف عندما ينجز مهامه بكفاءة وفاعلية.	21
الثاني	18.75	70.5	0.661	3.52	إدارة الاندماج العالي	
	17.71	68.5	0.607	3.43	استراتيجيات ادلة الموارد البشرية	

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

رابعاً: مناقشة النتائج التي توصل اليها البحث:

اتجهت وزارة الاعمار والإسكان والبلديات العامة الى تعزيز استراتيجيات إدارة الموارد البشرية باعتماد إدارة الأداء العالي من خلال انسجام سلوك موظفيها مع السلوكيات اللازمة لتنفيذ خطتها الاستراتيجية، فضلاً عن اعتمادها المعلومات المستسقة من زبائنها عند التخطيط للتوسع في خدمات جديدة ترضي من خلالها زبائنها. اذ ثبت اهتمام الوزارة بإدارة الالتزام العالي وبما يحسن من استراتيجيات إدارة مواردها البشرية، في ظل توفيرها المسار المزدوج الذي يمنح موظفيها المناصب الإدارية ويكسبهم الخبرة والتخصص، فضلاً عن اعتمادها نظام اتصالات مفتوح وبما يحد من الهدر والضياع في وقت الإنجاز، كما ركزت الوزارة على إدارة الاندماج العالي بشكل مرتفع والناجم عن حرص موظفيها على المثابرة والاجتهاد وتقديم أساليب عمل جديدة، فضلاً عن شعورهم بان العمل الحالي مليء بالطاقة والحيوية والتجديد.

خامساً: التوصيات واليات التطبيق:

1. التأكيد على الاهتمام بإدارة الأداء العالي وبما يعزز من استراتيجيات ادارة الموارد البشرية، باعتماد سلوكيات تتناغم والسلوكيات المعتمدة لتنفيذ خطة الوزارة الاستراتيجية، مع التوجه نحو مواكبة التطورات

التكنولوجية في مجال البناء والاعمار في مختلف دول العالم وبما ينسجم وتوجهها نحو بناء وتنمية العمل الفرقي من منظور القيمة والسمعة، فضلاً عن اعتماد الاليات الاتية:

- أ- تقييم وتحديد احتياجات وطلبات زبائن الوزارة المستقبلية بشكل منتظم.
- ب- اعتماد المعلومات المستسقاة من الزبون عند تخطيطها للتوسع في خدماتها الجديدة.
- ج- منح الصلاحيات والمسؤوليات لقيادات الوزارة بشكل واضح ومعروف ومعلن، مع ضمان مشاركة الجميع في اتخاذ القرارات بالتوسع والنمو في منتجاتها.
- د- تحسين مهارات ومعرفة وخبرة قيادات الوزارة وبما يؤهلهم لتنفيذ استراتيجيتها الكلية، في ضوء الهيكل المرنة الذي يتلاءم والتغيرات في بيئة العمل ضمن قطاع البناء والانشاءات

2. الحرص على الارتقاء بمستوى إدارة الالتزام العالي وبما يسهم في تحسين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من خلال زج قيادات الوزارة وموظفيها الاكفاء في مؤتمرات دولية وإقليمية ترتبط بالتوسع العمراني، مع اعتمادها على نظام اتصالات مفتوح وبما يحد من الهدر والضياع في وقت الانجاز، فضلاً عن تبني الاليات الاتية:

- أ- توفير مسار مزدوج للموظف وبما يمكنه من تطوير تخصصه والارتقاء بمنصبه الوظيفي.
- ب- اعتماد السقف الزجاجي عند اسناد المناصب القيادية لمستحقيها بشكل موضوعي وينم عن استحقاق دون اعتماد المحسوبية والمنسوبية.
- ج- اعداد برامج تدريبية تتناسب ومهام موظفيها الحالية والمستقبلية.

3. الاهتمام الإضافي بإدارة الاندماج العالي لما لها من دور في تحسين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من خلال غرز سلوكيات إيجابية في نفوس موظفيها تجعلهم ينسون ما يدور حولهم عندما يشعرون في أداء واجباتهم بدقة وتفاني ومثابرة واجتهاد وتقديم أساليب عمل جديدة تجعلهم يستمدون الحماس والنشاط من قدرتهم التفاعلية مع الوظيفة الحالية، فضلاً عن تبني الاليات الاتية:

- أ- رسم صورة في ذهنية موظفي الوزارة بأن وظيفتهم الحالية تحدي حقيقي موجه لتحقيق الذات واهداف الوزارة بشكل متكامل ومتناسق.

ب- غرس مشاعر في نفسية الموظف تزيد من الطاقة والحيوية والتجديد وتزيد من سعادته عندما ينجز مهامه بكفاءة وفاعلية.

المصادر:

1. Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of performance management: An evidence-based guide to delivering high performance*. Kogan Page Publishers.
2. Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
3. Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
4. Wood, S., & Albanese, M. T. (1995). Can we speak of a high commitment management on the shop floor?. *Journal of Management Studies*, 32(2), 215-247.
5. Wood, S. (1996). High commitment management and payment systems. *Journal of Management Studies*, 33(1), 53-77.
6. Kim, S., & Wright, P. M. (2011). Putting strategic human resource management in context: A contextualized model of high commitment work systems and its implications in China. *Management and Organization Review*, 7(1), 153-174.
7. Bogner, W. C., and Bansal, P. (2007). Knowledge Management as the Basis of Sustained High. Performance, *Journal of Management Studies*, 44(1), 165-188.
8. Boxall, P. (1995). Building the theory of comparative HRM. *Human Resource Management Journal*, 5(5), 5-17.
9. Beltrán Martín, I. (2006). *Influence of high commitment management on organizational performance: human resource flexibility as a mediator variable* (Doctoral dissertation, Universität Jaume I).
10. Kang, S., Goyal, A., Li, J., Gapud, A. A., Martin, P. M., Heatherly, L., ... & Lee, D. F. (2006). High-performance high-T c superconducting wires. *Science*, 311(5769), 1911-1914.
11. Mohyin, N., Dainty, A., & Carrillo, P. (2012, July). HRM strategies for managing employee commitment: A case study of small construction professional services firms. In *Proceeding of the Engineering Project Organizations Conference* (Vol. 4, No. 2, pp. 2-22).
12. Brown, T. C., O'Kane, P., Mazumdar, B., & McCracken, M. (2019). Performance management: A scoping review of the literature and an agenda for future research. *Human Resource Development Review*, 18(1), 47-82.
13. De Waal, A. A. (2006). The characteristics of a high-performance organization. Available at SSRN 931873.
14. Diamond, J., Grob, B. R., & Reitzes, F. (2017). *Mawhibah Publications: Teaching Kindergarten: Learner-Centered Classrooms for the 21st Century (Early Childhood Education)*. Obeikan Publishing.
15. Hall, R., & Wailes, N. (2009). International and comparative human resource management. *SAGE Handbook of Human Resource Management*. London: SAGE, 115-132.
16. Harding, N., Godfrey, P., & Benjamin, D. (2004). Delivering best value highway performance. *Transportation research record*, 1895(1), 197-206.
17. Inyang, B. J., & Akaegbu, J. B. (2014). Redefining the Role of the Human Resource Professional (HRP) in the Nigerian Public Service for Enhanced Performance. *International Journal of Business Administration*, 5(1), 90-98. doi: 10.5430/ijba.v5n1p90
18. Konopaske, R., Robie, C., & Ivancevich, J. M. (2005). A preliminary model of spouse influence on managerial global assignment willingness. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(3), 405-426.
19. Lammannem Kai, (2007), High Performance Organization, www.innotiimi.com
20. Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S., & Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human resource management review*, 19(2), 64-85.
21. Kwon, K., Bae, J., & Lawler, J. J. (2010). High commitment HR practices and top performers: Impacts on organizational commitment. *Management International Review*, 50, 57-80.
22. Bacon, N., & Blyton, P. (2001). High involvement work systems and job insecurity in the international iron and steel industry. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 18(1), 5-16.

23. Garbe, J. N., & Garcia-Cestona, M. (2012, July). Ownership structure and Human Resources Strategy: The case of Spanish manufacturing firms. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2012, No. 1, p. 15042). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
24. Mathis, R.L., & Jackson, J.H. (2004). Human resource management. Singapore: Thomson Asia Pte. Ltd.
25. Castka, P., Bamber, C. J., Sharp, J. M., & Belohoubek, P. (2001). Factors affecting successful implementation of high-performance teams. *Team Performance Management: An International Journal*, 7(7/8), 123-134.
26. Miles, R.E., & Snow, C.C. (1984). Designing strategic human resources systems. *Organizational Dynamics*, 13(1): 36-52.
27. Nour Al-Gharibawi, & A. M. Dr. Mahmoud Al-Dulaimi. (2020). The role of human resources management practices in enhancing contextual performance: An analytical study of the opinions of a sample of Wasit University employees. *Al Kut Journal of Economics and Administrative Sciences*, 12(38), 40-69.
28. Huselid, M. A., & Becker, B. E. (1996). Methodological issues in cross-sectional and panel estimates of the human resource-firm performance link. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 35(3), 400-422.
29. Purcell, J. (2004). Business strategies and human resource management: Uneasy bedfellows or strategic partners. Lecture, Bath University, 138, 0-49.
30. Rogers, P., & Blenko, M. (2006). The high-performance organization: making good decisions and making them happen. *Handbook of business strategy*, 7(1), 133-142.
31. Saad Ali Hamoud Al-Anazi, & Muayyad Al-Saadi. (2007). The dialectic of organized memory theory between the maze of artificial models and the realistic hybrid model. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 13(46).
32. Mohyin, N., Dainty, A., & Carrillo, P. (2012, July). HRM strategies for managing employee commitment: A case study of small construction professional services firms. In *Proceeding of the Engineering Project Organizations Conference* (Vol. 4, No. 2, pp. 2-22).
33. Wood, S. J., & Bryson, A. (2008). The Rise of High Involvement Management in Britain. *National Institute of Economic and Social Research, Discussion Paper*, (321).
34. Salaman, G., Storey, J., & Billsberry, J. (2005). Strategic human resource management: defining the field. *Strategic human resource management*, 1-11.
35. Wooten, K. C., & Decker, P. J. (1996). A strategic human resource management model for restructuring in healthcare organizations. *Hospital Topics*, 74(1), 10-15.
36. الطائي، علي (2008)، منظمات الأداء العالي، بحث استطلاعي في الشركة العامة للصناعات الجلدية والشركة العامة لتصنيع الحبوب، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 14 (50).
37. النجار، أحمد، وشعيب، محمد (2020). استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في فنادق الخمس نجوم بمدينة شرم الشيخ ودورها في تحسين جودة الخدمات. مجلة كلية السياحة والفنادق-جامعة مدينة السادات. 163-182، (2)، 4، اللوزي، موسى، (2010)، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
38. العبيدي، نور خليل. (2010)، بناء نموذج إدارة الاحتواء العالي في إطار معالجات تنوع الموارد البشرية ومقدرات تطوير رأس المال الاجتماعي: دراسة ميدانية في مصرف الرشيد العراقي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
39. السلمي، علي، (2002)، إدارة الأداء المتميز، الطبعة الأولى، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة.
40. الاحمر، ماهر عبد الكاظم (2007) ، "تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في إستراتيجية العمليات"، دراسة استطلاعية آراء عينة من المدراء في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، رسالة ماجستير إدارة صناعية (غ.م)، مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد
41. اللوزي، موسى سلامة وحمود الفريجات وكاظم، خضير، (2009)، السلوك التنظيمي، اثره للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن.
42. جودة، محفوظ. (2010). إدارة الموارد البشرية (ط.1). دار وائل للنشر والتوزيع. الأردن.