



جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة بابل كلية / الادارة والاقتصاد

بحث بعنوان

((دور استراتيجية ادارة الموارد البشرية في التماسك التنظيمي))

تقدم به كل من الطالب (احمد علي رحيم عبد و احمد سعد نواف) الى مجلس كلية
الادارة والاقتصاد / قسم ادارة الاعمال كجزء من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس للعام الدراسي

(2024 – 2023) م

بأشراف

الدكتورة . زينب عبد الرزاق الهنداوي

الآية القرآنية

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ أَقْرَأْ بِأَسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ① خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ ② أَقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ ③ الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ ④ عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ ⑤ ﴾

صدق الله العلي العظيم

" سورة العلق ، آيه : 1 - 5 "

الاهداء

الى ربي الذي وفقني وحفظني ومهد لي طريقي رب الجلالة والعزة والاكرام (الله) عز وجل

الى اكرم الخلق واجمل الاخلاق سيدنا (محمد) صلى الله عليه واله وسلم

الى صاحب العصر والزمان الامام الحجة المنتظر (الامام المهدي) عجل الله فرجه وسهل مخرجه

إلى من جرع الكأس فارغاً ليسقيني قطرة حب إلى من كُتت أنامله ليقدّم لنا لحظة سعادة إلى من
حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم إلى القلب الكبير (والدي العزيز)

إلى من اسقتني بالحب والحنان إلى رمز الحب وبلسم الشفاء إلى القلب الناصع بالبياض (والدتي
الحبيبة)

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البرينة إلى رياحين حياتي (اخواتي)

الى من اضاءوا بعلمهم عقل غيرهم وهدوا بجوابهم الصحيح حيرة سائلهم فآظفروا بسماحتهم
تواضع العلماء وبرحابتهم سماحة العارفين (اساتذتي الاعزاء)

الى رفقاء عمري واجمل صحبتي (اصدقائي)

اهدي تخرجي وشهادتي اليهم جميعا موفقين جميعا بفضل الله وحفظه وتوفيقه

شكر وامتنان

أحمد الله تعالى أولاً وآخراً على الفضل العظيم الذي منحني إياه .

ثم أتقدم بالشكر لمن فضلهما لا ينقطع عليّ والدي الحبيبين على كل جهودهم منذ لحظة ولادتي إلى هذه اللحظات المباركة، أنتم يا أبي وأمي نجاحي وفرحتي وكل شيء جميل في حياتي .

ويسرني أن أوجه الشكر الجزيل لكل من نصحني أو أرشدني أو ساهم لو بشيء قليل أو وجهني في إعداد هذا البحث وإيصالي للمراجع والمصادر المطلوبة في أي مرحلة من المراحل التي مررت بها .

وأشكر على وجه الخصوص الأستاذة الفاضلة الدكتورة (زينب عبد الرزاق الهنداوي) على مساعدتي ومساندتي وإرشادي بالنصح والتعليم والتصحيح وعلى كل ما بذله معي ، كما يسرني أن أشكر إدارة الكلية الموقرة (جامعة بابل كلية الإدارة والاقتصاد قسم ادارة الاعمال) وأسأل الله أن يكون ببحث البكالوريوس هذا في صحيفة أعمالهم جميعاً ، وأن يجزيهم تعالى خير الجزاء والحمد لله رب العالمين .

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع	ت
ا	الآية القرآنية	1
ب	الاهداء	2
ت	الشكر والتقدير	3
ث	قائمة المحتويات	4
1	مقدمة	5
2	المبحث الاول / منهجية البحث	5
3	المقدمة	6
3	مشكلة البحث	7
4	اهمية البحث	8
6	اهداف البحث	9
9	المبحث الثاني / استراتيجية ادارة الموارد البشرية	10
9	اولا : مفهوم استراتيجية ادارة الموارد البشرية	11
10	ثانيا : اهمية ادارة الموارد البشرية	12
11	ثالثا : ابعاد استراتيجية ادارة الموارد البشرية	13
12	المبحث الثالث / التماسك التنظيمي	14
12	اولا : مفهوم التماسك التنظيمي	15
13	ثانيا : اهمية التماسك التنظيمي	16
14	ثالثا : متغيرات التماسك التنظيمي	17
27_15	المبحث الرابع / الجانب التطبيقي للبحث	18
28	المبحث الخامس / الاستنتاجات والتوصيات	19
28	الاستنتاجات	20
28	التوصيات	21
30	قائمة المصادر	22

المقدمة

التماسك التنظيمي يشير إلى قوة الروابط والعلاقات بين أفراد المنظمة وبين مختلف الأقسام والوحدات داخلها ، يتأثر التماسك التنظيمي بعدة عوامل ، بما في ذلك الثقافة التنظيمية ، والاتصال والتواصل ، ونوعية القيادة والإدارة ، وهيكلية المنظمة ، وعلاقات العمل بين الزملاء ، عندما تكون هذه العوامل في تناغم ، يزداد التماسك التنظيمي ، مما يعزز الأداء العام للمنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها بنجاح .

أما دور استراتيجية إدارة الموارد البشرية ، فيتمثل في تطبيق سياسات وإجراءات تهدف إلى تحسين علاقات العمل وتعزيز التواصل والتفاعل بين الأفراد ، فمن خلال توظيف الأفراد المناسبين ، وتطوير مهاراتهم ، وتحفيزهم وتقديم الدعم لهم ، تسهم استراتيجية إدارة الموارد البشرية في بناء بيئة عمل إيجابية ومشجعة للتعاون والتنسيق بين الأعضاء .

باستخدام أدوات مثل تقييمات الأداء وبرامج التدريب وتطوير الموظفين ، يمكن لإدارة الموارد البشرية تعزيز مهارات وقدرات الفريق ، مما يعزز التماسك التنظيمي ويعمل على تعزيز الأداء العام للمنظمة ، ومن خلال توفير أنظمة إدارة الأجور والمكافآت العادلة والشفافة ، يمكن لإدارة الموارد البشرية تعزيز رضا الموظفين وولاءهم للمنظمة ، مما يعزز التماسك التنظيمي بشكل عام .

بالتالي، يمكن القول إن دور استراتيجية إدارة الموارد البشرية له تأثير كبير في بناء وتعزيز التماسك التنظيمي ، وبالتالي تحقيق النجاح والاستمرارية للمنظمة في بيئة الأعمال المتغيرة .

حيث تمثل المبحث الاول حول كيف ان إدارة الموارد البشرية (HRM) جوهرية في بناء التماسك التنظيمي للمؤسسات والشركات، حيث تعتبر العنصر البشري الأساسي في تحقيق الأهداف المؤسسية. واعتباراً من السنوات الأخيرة، شهدت استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تطورات هائلة لتصبح عاملاً حيوياً في تحقيق التماسك التنظيمي وتحقيق النجاح المؤسسي.

تتألف هذه المنهجية من عدة خطوات منها التعرف على مشكلة البحث وطرح التساؤلات حولها وتحديد أهميتها بالإضافة الى تحديد الاهداف الخاصة بالبحث فيها و تهدف هذه المنهجية إلى إضفاء الضوء على دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التماسك التنظيمي، وإلى توجيه البحث نحو فهم أعمق لهذا العلاقة وتحديد أفضل الممارسات التي يمكن اعتمادها لتعزيز التماسك التنظيمي في البيئة العملية.

المبحث الاول

اولا : مقدمة

ثانيا : مشكلة البحث

ثالثا : اهمية البحث

رابعا : اهداف البحث

المبحث الاول

منهجية البحث

اولا : مقدمة

استراتيجية إدارة الموارد البشرية تمثل النهج الذي يستخدمه القادة والمديرين لتنظيم وتوجيه الموارد البشرية في المؤسسة بهدف تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية ، يتضمن هذا النهج توظيف الأفراد المناسبين ، وتطوير مهاراتهم ، وتحفيزهم ، وإدارة علاقاتهم داخل البيئة العملية. تلعب استراتيجية إدارة الموارد البشرية دوراً حيوياً في تعزيز التماسك التنظيمي ، أي الروابط والتفاعلات الإيجابية داخل المؤسسة التي تسهم في تحقيق أهدافها .

تعتبر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية أساسية للتماسك التنظيمي ، حيث تلعب دوراً حيوياً في بناء بيئة عمل إيجابية وصحية ، وتعزيز العلاقات بين الموظفين وبين الإدارة ، وتحفيزهم على تحقيق الأهداف المشتركة ، إذ تسهم استراتيجية إدارة الموارد البشرية في توجيه سلوك الموظفين نحو تحقيق رؤية وأهداف المؤسسة ، وبالتالي تعزيز التماسك التنظيمي .

ثانيا : مشكلة البحث

هناك عدة تساؤلات يمكن طرحها حول مشكلة البحث :

1. ما هي العلاقة بين استراتيجية ادارة الموارد البشرية والتماسك التنظيمي ؟
2. ما هو تأثير استراتيجية ادارة الموارد البشرية في التماسك التنظيمي ؟
3. كيف يمكن لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية تحسين التماسك التنظيمي ؟
4. ما هي الأدوات والتقنيات التي يمكن استخدامها في تنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية بشكل فعال ؟
5. كيف يمكن قياس تأثير استراتيجية إدارة الموارد البشرية على التماسك التنظيمي ؟

6. ما هي التحديات التي تواجه تنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على التماسك التنظيمي ؟

7. ما هو دور القيادة في تعزيز التماسك التنظيمي من خلال استراتيجية إدارة الموارد البشرية ؟

هذه التساؤلات تفتح الباب أمام مناقشة أعمق حول كيفية تحقيق التماسك التنظيمي من خلال الاستراتيجيات الفعالة لإدارة الموارد البشرية.

ثالثا : أهمية البحث

أهمية استراتيجية إدارة الموارد البشرية في التماسك التنظيمي تتجلى في عدة نقاط:

1. تحقيق الأهداف المؤسسية :من خلال توجيه الجهود نحو تحقيق أهداف مشتركة وتعزيز التفاعل والتعاون بين الموظفين، تسهم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق رؤية وأهداف المؤسسة بشكل أكثر فاعلية.
2. زيادة الإنتاجية والكفاءة :عندما يكون هناك تنظيم جيد وتواصل فعال بين الموظفين، يزداد مستوى الإنتاجية والكفاءة في العمل، مما يساهم في تحسين أداء المؤسسة بشكل عام.
3. تعزيز رضا الموظفين والمواطنة التنظيمية :استراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي تركز على تحسين بيئة العمل ودعم الموظفين تزيد من رضاهم عن العمل وانتمائهم للمؤسسة، مما يعزز المواطنة التنظيمية ويقلل من معدلات الانصراف والتغيير في العمل.
4. بناء ثقافة عمل إيجابية :يساهم التركيز على القيم والسلوكيات التنظيمية الإيجابية في بناء ثقافة عمل صحية ومشجعة، حيث يشعر الموظفون بالانتماء والتفاعل الإيجابي داخل المؤسسة.

5. تعزيز القدرة على التكيف والابتكار :عندما يكون هناك تماسك وتواصل فعال داخل المؤسسة، يزداد قدرها على التكيف مع التحديات الجديدة وتطوير الابتكارات التي تعزز مكانتها في السوق.

باختصار، فإن استراتيجية إدارة الموارد البشرية تساهم في تعزيز التماسك التنظيمي من خلال تحقيق الأهداف المؤسسية، وزيادة الإنتاجية والكفاءة، وتعزيز رضا الموظفين والمواطنة التنظيمية، وبناء ثقافة عمل إيجابية، وتعزيز القدرة على التكيف والابتكار.

استراتيجية إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً حيوياً في تعزيز التماسك التنظيمي في أي مؤسسة تعليمية مثل كلية الإدارة والاقتصاد. إليك بعض الجوانب التي توضح أهمية هذه الاستراتيجية ودورها في تحقيق التماسك التنظيمي:

1. تطوير الموظفين: بواسطة استراتيجيات التوظيف والتدريب الفعالة، يمكن للكلية جذب الموظفين الموهوبين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم. هذا يعزز رضا الموظفين ويزيد من انخراطهم في العمل، مما يؤدي إلى تعزيز التماسك التنظيمي.
2. تعزيز الثقافة التنظيمية: يمكن لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية أن تسهم في تشجيع القيم والسلوكيات التي تعزز التماسك التنظيمي، مثل التعاون والشفافية والتواصل الفعال.
3. بناء الفرق العالية الأداء: من خلال تطوير برامج التحفيز والتقييم الفعالة، يمكن للكلية بناء فرق عمل متميزة قادرة على تحقيق أهدافها بكفاءة، مما يعزز التماسك التنظيمي.
4. إدارة الأداء: عن طريق تقييم أداء الموظفين وتقديم التغذية الراجعة البناءة، يمكن للكلية تحسين أداء الفرق وزيادة فعاليتها، مما يساهم في تعزيز التماسك التنظيمي.
5. تعزيز القيادة والإشراف: بتوفير التدريب والتطوير المستمر للقادة والمشرفين، يمكن للكلية بناء قيادات فعالة قادرة على تحفيز وإدارة الموظفين بشكل فعال، مما يسهم في تحقيق التماسك التنظيمي.

باختصار، فإن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تعزز التماسك التنظيمي في كلية الإدارة والاقتصاد عن طريق تطوير الموظفين، وتعزيز الثقافة التنظيمية، وبناء الفرق العالية الأداء، وإدارة الأداء بشكل فعال، وتعزيز القيادة والإشراف.

بالنسبة للباحثين والمهتمين بمجال إدارة الموارد البشرية والتماسك التنظيمي، فإن فهم أهمية استراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق التماسك التنظيمي يمكن أن يفتح آفاقاً واسعة للبحث والاستكشاف. إليك بعض الجوانب التي يمكن أن تهم الباحثين:

1. فرص البحث: يمكن للباحثين استكشاف مجموعة متنوعة من المواضيع في مجال إدارة الموارد البشرية والتماسك التنظيمي، مثل تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء المؤسسات، أو كيفية بناء ثقافة تنظيمية إيجابية.

2. تطوير نماذج ونظريات جديدة :يمكن للباحثين تطوير نماذج ونظريات جديدة تفسر العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والتماسك التنظيمي، وذلك من خلال دراسة تأثير عوامل مختلفة مثل التوجيه القيادي والتحفيز والتطوير الوظيفي.
 3. التطبيق العملي :يمكن للباحثين دراسة كيفية تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في سياقات مختلفة مثل الشركات الكبيرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الحكومية، وتقديم توصيات عملية لتحسين الأداء التنظيمي.
 4. التأثير على السياسات العامة :يمكن للبحث في هذا المجال أن يساهم في توجيه السياسات العامة والتشريعات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وتحسين التماسك التنظيمي في المؤسسات والمجتمعات.
 5. تبادل المعرفة والممارسات الجيدة :يمكن للباحثين أيضاً تبادل المعرفة والخبرات والممارسات الجيدة في مجال إدارة الموارد البشرية والتماسك التنظيمي من خلال الندوات والمؤتمرات والمقالات العلمية.
- باختصار، يمكن للباحثين العمل في مجال إدارة الموارد البشرية والتماسك التنظيمي أن يساهموا في فهم أعمق لهذين المجالين وتطوير النظريات والتطبيقات العملية التي تساعد في تحسين أداء المؤسسات والمجتمعات.

رابعاً : اهداف البحث

تتجلى اهداف البحث في الأجابه عن التساؤلات التي سبقت :

1. العلاقة بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية والتماسك التنظيمي: استراتيجية إدارة الموارد البشرية تهدف إلى تطوير وتنظيم الموارد البشرية داخل المؤسسة، وهو ما يساهم في تعزيز التماسك التنظيمي من خلال بناء ثقافة عمل إيجابية وتعزيز التفاعل والتعاون بين الأفراد والأقسام.
2. تأثير استراتيجية إدارة الموارد البشرية في التماسك التنظيمي: تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بشكل فعال يمكن أن يؤدي إلى زيادة التماسك التنظيمي من خلال تحسين الاتصال والتفاعل بين الموظفين، وتحفيزهم للمساهمة بشكل فعال في تحقيق أهداف المؤسسة.

3. تأثير استراتيجية إدارة الموارد البشرية في التماسك التنظيمي: تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بشكل فعال يمكن أن يؤدي إلى زيادة التماسك التنظيمي من خلال تحسين الاتصال والتفاعل بين الموظفين، وتحفيزهم للمساهمة بشكل فعال في تحقيق أهداف المؤسسة. تنمية مهارات القيادة والإشراف لدى القادة والمشرفين.

4. الأدوات والتقنيات لتنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية بشكل فعال: نظام إدارة الأداء. برامج تدريب وتطوير. تقنيات التواصل الداخلي المتقدمة مثل البريد الإلكتروني والمنصات الاجتماعية الداخلية. استخدام أنظمة المعلومات الإدارية لتحليل البيانات واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

5. الأدوات والتقنيات لتنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية بشكل فعال: نظام إدارة الأداء. برامج تدريب وتطوير. تقنيات التواصل الداخلي المتقدمة مثل البريد الإلكتروني والمنصات الاجتماعية الداخلية. استخدام أنظمة المعلومات الإدارية لتحليل البيانات واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

6. الأدوات والتقنيات لتنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية بشكل فعال: نظام إدارة الأداء. برامج تدريب وتطوير. تقنيات التواصل الداخلي المتقدمة مثل البريد الإلكتروني والمنصات الاجتماعية الداخلية. استخدام أنظمة المعلومات الإدارية لتحليل البيانات واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

7. الأدوات والتقنيات لتنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية بشكل فعال: نظام إدارة الأداء. برامج تدريب وتطوير. تقنيات التواصل الداخلي المتقدمة مثل البريد الإلكتروني والمنصات الاجتماعية الداخلية. استخدام أنظمة المعلومات الإدارية لتحليل البيانات واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

بالإضافة الى بعض الفقرات الإضافية التي يمكن أن تكون أهدافاً لدور استراتيجية إدارة الموارد البشرية في التماسك التنظيمي:

1. تعزيز التنوع والشمولية: تعتبر إدارة الموارد البشرية فرصة لتعزيز التنوع والشمولية داخل المؤسسة، وهو ما يساهم في بناء بيئة عمل تشجع على التفاعل والاحترام المتبادل بين مختلف الثقافات والخلفيات.

2. تطوير القيادة المستدامة: يمكن لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية أن تهدف إلى تطوير قيادة مستدامة تتمتع بالرؤية والقدرة على تحفيز وتوجيه الموظفين نحو تحقيق أهداف المؤسسة بشكل مستدام.
3. تعزيز الشفافية والعدالة: تلعب استراتيجية إدارة الموارد البشرية دورًا مهمًا في تعزيز الشفافية والعدالة داخل المؤسسة، من خلال توفير فرص متساوية للجميع وتطبيق إجراءات عادلة فيما يتعلق بالتوظيف والترقيات والمكافآت.
4. تعزيز الابتكار والإبداع: من خلال تشجيع ثقافة الابتكار والإبداع بين الموظفين، يمكن لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية تعزيز التماسك التنظيمي من خلال تحفيز الموظفين على تقديم أفكار جديدة وحلول مبتكرة للتحديات المؤسسية.
5. تعزيز التوازن بين العمل والحياة الشخصية: يمكن لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية أن تهدف إلى تعزيز التوازن بين العمل والحياة الشخصية للموظفين، وهو ما يزيد من رضاهم وتفاعلهم إيجابيًا داخل المؤسسة.

المبحث الثاني

استراتيجية ادارة الموارد البشرية

اولا : مفهوم استراتيجية ادارة الموارد البشرية :

وهي خطة عمل لتطوير الموارد البشرية في المنظمة توضع على اساس النظرة الشاملة لقضايا الموارد البشرية كافة والمؤثرة أو التي يمكن ان تؤثر على مستقبل الاعمال وبذلك ينتج عنها برامج منظمة تدعم الاستراتيجية العامة للمنظمة (الجرجري ، 2006 : 37) .

كما عرف استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على انها : الفعل الإداري الذي تتبناه إدارة الموارد البشرية والذي يتم من خلاله ترجمة الظروف البيئية إلى فرص قابلة للاستثمار وتجنب التهديدات قدر الإمكان في ضوء نقاط قوة المنظمة بهدف تحقيق مزايا تنافسية .

و من جهة اخرى عرفت بانها : الفلسفة الأساسية والمركزية في كيفية إدارة وتنظيم الموارد البشرية وترجمة ذلك في سياسات وممارسات خاصة بإدارة الموارد البشرية ، فضلاً عن السياسات والممارسات لتحقيق عملية التكامل والانسجام بين الجميع داخل المنظمة (الاحمر ، 2007 : 42) .

كما تم تعريفها بانها : نموذج النشاطات والتوزيعات للموارد البشرية المقصودة والمخططة لتمكين المنظمة من تحقيق اهدافها (Noe et al ، 2006: 59) .

وبذات الاتجاه تقريبا عرفت بانها : مجموعة محددة من أنشطة التصرف التي تتبعها المنظمة بغية تحقيق اهدافها (ديسلر ، 2009 : 56) .

وعرفت استراتيجيات ادارة الموارد البشرية بانها : النهج الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية للمنظمة و الذي يهم جميع الأنشطة التنظيمية التي تؤثر على سلوك الأفراد في جهودها الرامية إلى صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات المخطط لها و التي من شأنها أن تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها (الفياض ، 2011 : 31) .

ثانيا : اهمية استراتيجية ادارة الموارد البشرية :

أن استمرار نجاح المنظمات تعتمد على قدراتها في خلق مزايا تنافسية صعبة التقليد من قبل المنافسين ، و من هذه المصادر هي امتلاكها الموارد المادية و التكنولوجية و المعدات و التي قد تكون من السهل تقليدها من الاخرين ، و لكن عندما تمتلك المنظمة موارد بشرية فعالة وناجحة ، يكون من الصعب على المنافسين تقليد (Brown&Stewart ، 2009:52) فالمنتجات و التكنولوجيا و حماية الاسوق .. الخ ، كلها يمكن إن تحقق التنافس و لكن الموارد البشرية تعمل على تحقيق استدامتها.(Caliskan ، 2010:102) و بهذا سوف تمثل الموارد البشرية موردا استراتيجيا مهما من موارد المنظمة يحدد فرص البقاء والنجاح والنمو لها . (الطائي و اخرون 2006:35) ، كما يرى (Jackson&Mathis ، 2003:30) إلى ضرورة أن ينظر اليوم إلى العاملين على أنهم المقدرات الجوهرية التي تعطي الميزة التنافسية للمنظمات . لاسيما اذا كانوا يتمتعون بإمكانيات و مهارات خاصة و مميزة في عمليات اتخاذ القرار و الابداع بطريقة لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين . كما أشار (Caliskan ، 2010:100) إلى ان إدارة الموارد البشرية يمكن إن تساهم في خلق ميزة تنافسية مستدامة من خلال تطوير الكفاءات البشرية في المنظمات ، مع اقامة الصلة بين الاهداف العامة لاستراتيجية الاعمال و استراتيجية الموارد البشرية و تنفيذها .

والواقع فإن اهمية وجود ادارة فعالة للموارد البشرية نابع من امكانية مساهمتها في نجاح المنظمة من خلال تحقيق العديد من المزايا الاقتصادية من بينها ما يلي :

- 1 - ان وجود خبرات متخصصة في ادارة الموارد البشرية قادرة و مؤهلة على استقطاب افضل العاملين لشغل الوظائف الشاغرة ، ثم الحفاظ على هذه العناصر سيزيد من انتاجية المنظمة و يعزز من مركزها الاقتصادي و ارباحها في الاجل الطويل .
- 2 - ان قدرة المنظمة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل وذلك من خلال تبني برامج للموارد البشرية تساهم في تحفيز العاملين و تدفعهم الى بذل المزيد من قدراتهم سينعكس بدون شك على رضاهم الوظيفي . وهذا سيزيد من انتاجيتهم و من ثم زيادة فعالية المنظمة ككل .
- 3 - ان المعالجة الصحيحة و العادلة لمشاكل محتملة في مجالات الاختيار و التعيين و تقويم الاداء ، و التدريب ، و الترقيات ستوفر تكاليف محتملة ناجمة عن سرعة دوران العمل ، و تدني معدلات الاداء ، أو انخفاض الانتاجية .

4 - ان الادارة الناجحة للموارد البشرية توفر على المنشآت تكاليف باهضة في قضايا قانونية قد يلجأ اليها العاملون لاسيما في حالات الفصل أو عدم منح العلاوة ، أو التجاوز في الترقيات . (السالم وصالح ، 2000 : 41 - 42 - 43 - 44)

ثالثا : ابعاد استراتيجية ادارة الموارد البشرية :

وستعتمد بعض انواع الاستراتيجيات الفرعية لادارة الموارد البشرية كأبعاد فرعية لغرض دراستها في هذا البحث (العاني ، 2002 : 12 - 15) ، (الساعدي ، 2006 : 181 - 184) :

1 - استراتيجية تحليل الوظيفة : تركز هذه الاستراتيجية على جمع المعلومات التفصيلية عن الوظائف الواجب تنفيذها داخل المنظمة ، من اجل تحديد اهم المهام والمسؤوليات الخاصة بها، وما يقابلها من مهارات ومعارف وقدرات لإنجازها .

2 - استراتيجية الاستقطاب والاختيار : تتمثل هذه الاستراتيجية في مجموعة الانشطة التي تنفذها المنظمة لتوفير احتياجاتها من الموارد البشرية واستقطاب المؤهلين منهم ثم اختيار الافضل للعمل داخل المنظمة وبما يتوافق مع توجهاتها الاستراتيجية .

3 - استراتيجية التدريب : تهتم هذه الاستراتيجية بتصميم أنشطة التطوير اللازمة لسد احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من المهارات والقدرات لتعزيز قدرتها في التعامل مع المواقف غير المتوقعة بصورة كفوء .

4 - استراتيجية تقييم الاداء : تركز هذه الاستراتيجية على تحديد مدى كفاءة اداء الموارد البشرية عند تنفيذ واجباتهم ومهام لإنجاز أعمالهم ، وتفعيل دورهم في تحقيق استراتيجية منظماتهم .

5 - استراتيجية التعويض : وهي عبارة عن ما تحققه الموارد البشرية من نتائج نقدية مقابل جهودهم وعملهم ، اذ تركز هذه الاستراتيجية على دراسة مستوى الاجور الخاصة بالمنظمة ومقارنتها مع المنظمات الاخرى ، ومن ثم تصميم نظام اجر يتناسب وطبيعة علاقتها بعاملها ، كما انها تؤثر على نمو المنظمة اذا استخدمت بالشكل الامثل لكونها تتحكم بأداء الموارد البشرية وسلوكهم .

المبحث الثالث

التماسك التنظيمي

اولا : مفهوم التماسك التنظيمي :

يحظى مفهوم التماسك التنظيمي باهتمام العديد من الباحثين والمختصين فقد عرفه (المغربي) 2005 (بانه مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل فيها الافراد وتؤثر في قيمهم واتجاهاتهم وادراكهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي وبشكل يجعلها تختلف عن غيرها من المنظمات) .

اما Stone (2004) فقد وضح أنه يشير إلى تصورات أو إدراك الافراد حول معالم الأوضاع التنظيمية كاتخاذ القرارات والقيادة ونماذج الوظائف أو معاييرها .

فيما يعرفه Chenat (2004) على أنه مجموعة من التصورات الفردية للسمات المختلفة لبيئة العمل الفعلية والأسلوب الذي يؤثر في العاملين وكذلك بعض المتغيرات لغموضا الدور وتقييم الوظيفة والتدريب والرضا الوظيفي وتأثيرها في سلوك الافراد العاملين .

ويعرفه Greshman (2008) بانه تصورات الافراد عن مدى تنفيذ وتحقيق المنظمة لتوقعاتهم الحالية ، لتسهيل إنجاز السلوك المطلوب .

وفي الاتجاه نفسه ، أكد باحثون آخرون على أن الاتجاهات الايجابية للعاملين نحو العمل تحدها بدرجة كبيرة طبيعة التماسك التنظيمي الذي يميز منظماتهم . كما أن للمناخ التنظيمي تأثيرا واضحا في سلوك الافراد ومن ثم في السلوك التنظيمي ، ولا سيما في مجال التفاعل بين الفرد والبيئة التنظيمية بشكل عام . ولضمان سلوكيات إيجابية ، لا بد من توافر المهارة والقابلية لدى الفرد ، ومدى مواءمة ذلك مع متطلبات الوظيفة التي سيشغلها . (العامري والغالبي 2007)

ثانيا : اهمية التماسك التنظيمي :

يعد التماسك التنظيمي بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها ، إذ يؤدي هذا التماسك دورا مهما في تحديد السلوك الأخلاقي والوظيفي للأفراد العاملين من ناحية تشكيل وتعديل وتغيير القيم والعادات والاتجاهات والسلوك ... إلخ . ويختلف التماسك التنظيمي من منظمة إلى أخرى ، وذلك باختلاف التجارب والخدمة والقيم السائدة لدى العاملين ، والتي تؤثر بدورها في عاداتهم السلوكية ، ويعد التماسك التنظيمي مقياسا لشخصية المنظمة بكل أبعادها ، فإذا استطاعت المنظمة أن توجد تماسكا تنظيميا ملائما تستطيع من خلاله أن تصل إلى تحقيق أهدافها وإلى الشعور بالثبات والاستقرار لدي الأفراد والتنظيم على حد سواء ، فهذا سيؤدي بدوره إلى تحقيق الرضا لدي العاملين وشعورهم بأهميتهم ، ومن ثم رفع الروح المعنوية لديهم ، والتي تؤدي بدورها إلى زيادة الانتماء والولاء للمنظمة . وعلى العكس تماما ، فالمنظمة التي لا توفر تماسكا تنظيميا جيدا بحيث لا يكون هناك انسجام وتعاون بين العاملين فيما بينهم من جهة وبين العاملين والإدارة من جهة أخرى ، ستحصد نتائج سلبية بحيث تنخفض الروح المعنوية للعمال ، ويقل الرضا الوظيفي ، الذي يؤدي إلى انخفاض الانتماء والولاء التنظيمي ، وكل هذا سيكون له أثر مباشر في أداء العاملين ومن ثم أداء المنظمة ، وبالتالي في السلوك التنظيمي . ومن هنا يتضح لنا مدى أهمية الدور الذي يؤديه التماسك التنظيمي في تحقيق أهداف المنظمة والعاملين فيها . (2011 ، Gratto)

كما يحتل موضوع التماسك التنظيمي بالنسبة للمنظمات أهمية خاصة نظرا لتأثيراته المحسوسة ، مباشرة كانت أم غير مباشرة، إذ يؤدي التماسك التنظيمي في أي منظمة دورا مؤثرا وحاسما في تحقيق أهدافها والتأثير في مختلف الظواهر الإدارية المتصلة بالأفراد داخل المنظمات ، إذ إن نجاح المنظمة يعتمد على قدرتها على خلق مناخ تنظيمي ملائم ، حيث أظهرت البحوث والدراسات تأثيره في دافعية الافراد في أداء المهام الموكلة إليهم ، وبالتالي في مستويات إنجازهم السالم (1991) .

ثالثا : متغيرات التماسك التنظيمي :

إن متغيرات التماسك التنظيمي تتداخل مع أبعاده ، ويمكن بيان هذه المتغيرات فيما يلي :

1 - الهيكل التنظيمي : هو ذلك البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة ، حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها لتحقيق أهداف المنظمة ، كما أنه يقيس نوعية وطبيعة العلاقة بين أقسامها وطبيعة المسؤوليات والصلاحيات لكل منها ، فضلا عن تحديد انسيابية المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة . وعرف (عليه وعبد المجيد ، 296 : 2009) الهيكل التنظيمي بأنه الشكل العام للمنظمة الذي يحدد أسمها وشكلها واختصاصاتها ومجال عملها ، وتقسيمها الإداري وتخصصات العاملين فيها وطبيعة العلاقات الوظيفية بين الرؤساء والمرووسين وبين الإدارات المختلفة وارتباطها الإداري بالمنظمات الأعلى والمنظمات الموازية .

2 - نمط القيادة : إن النمط القيادي المتبع في المنظمة يعد من العناصر الأساسية لنجاح الإدارة وفعاليتها ، إذ يرى (حمود ، 2013) بأن للقيادة وأنماطها اثرا كبيرا في حركية الجماعة ونشاط المنظمة وفي خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء ، فالقيادة بمثابة القلب النابض للعملية الإدارية وهي لا تقتصر على إصدار الأوامر والتعليمات للمرووسين فقط ، بل تتعدى ذلك إلى تحفيز الهمم ورفع الروح المعنوية لدى العاملين ، وإقامة جسور التواصل والعلاقات الإنسانية المتبادلة بين القيادة والعاملين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة .

3 - بيئة العمل : تؤدي بيئة العمل دورا مهما داخل المنظمات ، ويمكن تشبيهها بالدم الذي يجري في عروق الإنسان ويحمل الغذاء إلى كافة أجزاء الجسم ، فالاتصالات بالنسبة للمنظمات تؤدي دورا مهما في المحافظة على تدفق وانسيابية العمل داخل المنظمات ، وترتفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات وكانت كفاءة المديرين عالية فيها . (ماهر ، 2015)

4 - المرونة : المرونة التنظيمية هي قدرة المنظمة على توقع التغيير المتنامي وحالات التعطيل المفاجئة والاستعداد لها والاستجابة لها والتكيف معها من أجل بقاء المنظمة وازدهارها ، وتتجاوز المرونة إدارة المخاطر لتتضمن نظرة أكثر شمولا لصحة الأعمال ونجاحها ، فالمنظمة المرنة لا تحافظ على بقائها على المدى الطويل فحسب ، بل وتزدهر باجتيازها لاختبار الزمن . (Gratto , 2011)

المبحث الرابع الجانب التطبيقي للبحث

المحور الاول : توصيف متغيرات البحث وتشخيصها

تهدف هذه الفقرة الى عرض وتحليل وتفسير نتائج إجابات افراد عينة البحث بخصوص الفقرات الواردة في استمارة الاستبيان من خلال استعراض قيم الأوساط الحسابية الموزونة والاهمية النسبية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لكل فقرة من فقرات متغيرات البحث.

وقد حدد البحث مستوى الإجابات في ضوء المتوسطات الحسابية من خلال تحديد انتماءها لأي فئة، ولأن استمارة البحث تعتمد على مقياس ليكرت الخماسي (أوافق بشدة- لا أوافق بشدة) فإن هنالك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية، وتحدد الفئة من خلال أيجاد طول المدى (5-1 = 4)، ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (5) $(5 = 4 \div 5 = 0.80)$. وبُعد ذلك يضاف (0.80) إلى الحد الأدنى للمقياس (1) أو يطرح من الحد الأعلى للمقياس (5). وتكون الفئات كالاتي:
(Dewberry,2004:15).

1 - 1.80 : منخفض جداً

1.81 - 2.60 : منخفض

2.61 - 3.40 : معتدل

3.41 - 4.20 : مرتفع

4.21 - 5.00 : مرتفع جداً

وسيتم تناول هذا الجانب وفق الفقرات الاتية :

أولاً : عرض وتحليل وتفسير استجابات افراد عينة البحث بخصوص استراتيجيات ادارة الموارد البشرية

سيتم تناول فقرات هذا المتغير من خلال استخراج قيم الأوساط الحسابية الموزونة و الاهمية النسبية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف المحسوبة سواء على المستوى الجزئي او الكلي وكما مبين في الاتي :

جدول (1) الاحصاءات الوصفية لمتغير استراتيجية ادارة الموارد البشرية

ت	الابعاد	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %
1	استراتيجية تحليل الوظيفة	3.02	0.91	30.16	60
2	استراتيجية الاستقطاب والاختيار	3.19	0.79	24.81	63
3	التحليل الاستراتيجي	3.20	0.97	30.34	64
4	استراتيجية تقييم الاداء	2.95	1.01	33.97	59
5	استراتيجية التعويض	2.79	0.95	34.13	55
	استراتيجية ادارة الموارد البشرية	3.03	0.92	30.68	60

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية باستخدام برنامج (SPSS)
(V.27)

يتضح لنا من الجدول (1) ان متغير استراتيجية ادارة الموارد البشرية حقق وسطاً حسابياً موزوناً (3.03) اذ يقع ضمن فئة (معتدل) وبانحراف معياري (0.92) ومعامل اختلاف (30.68%) وهذا يدل على توافر هذا المتغير في الشركة قيد البحث وما يعزز ذلك ان الأهمية النسبية بلغت (60%).

وفيما يلي توضيحاً لأبعاد متغير استراتيجية ادارة الموارد البشرية:

1. استراتيجية تحليل الوظيفة

على المستوى الكلي حقق البُعد وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.02) بمعنى انه يقع ضمن فئة (معتدل)، فيما بلغت الاهمية النسبية (60%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (0.91)، في حين بلغت نسبة معامل الاختلاف نحو (30.16%) . مما تقدم يتضح ان بُعد استراتيجية تحليل الوظيفة متوافر في المنظمة عينة البحث.

2. استراتيجية الاستقطاب والاختيار

على المستوى الكلي حقق البُعد وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.19) بمعنى انه يقع ضمن فئة (معتدل)، فيما بلغت الاهمية النسبية (63%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (0.79)، في حين بلغت نسبة معامل الاختلاف (24.81%) مما تقدم من نتائج يتضح لنا جلياً ان المنظمة تضع استراتيجيات خاصة عند استقطاب العاملين واختيارهم يكون على اسس مدروسة.

3. استراتيجية التدريب

على المستوى الكلي حقق البُعد وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.20) بمعنى انه يقع ضمن فئة (معتدل)، فيما بلغت الاهمية النسبية (64%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (0.97)، في حين بلغت نسبة معامل الاختلاف (30.34%) مما تقدم نستنتج ان البعد متوافر في المنظمة عينة البحث.

4. استراتيجية تقييم الاداء

على المستوى الكلي حقق بُعد استراتيجية تقييم الاداء وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (2.95) بمعنى انه يقع ضمن فئة (معتدل)، فيما بلغت الاهمية النسبية (59%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (1.01)، في حين بلغت نسبة معامل الاختلاف (33.97%) . مما تقدم يتضح لنا ان مما تقدم نستنتج ان البعد متوافر في المنظمة عينة البحث.

5. استراتيجية التعويض

على المستوى الكلي حقق بُعد استراتيجية التعويض وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (2.79) بمعنى انه يقع ضمن فئة (معتدل)، فيما بلغت الاهمية النسبية (55%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (0.95)، في حين بلغت نسبة معامل الاختلاف (34.13%) . مما تقدم نستنتج ان البعد متوافر في المنظمة عينة البحث.

ثانياً : عرض وتحليل وتفسير استجابات افراد عينة البحث بخصوص التماسك التنظيمي

سيتم تناول فقرات هذا المتغير من خلال استخراج قيم الأوساط الحسابية الموزونة و الأهمية النسبية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف المحسوبة سواء على المستوى الجزئي او الكلي وكما مبين في الاتي :

جدول (2) الاحصاءات الوصفية لمتغير التماسك التنظيمي

ت	الابعاد	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %
1	الهيكل التنظيمي	2.98	0.95	32.02	59
2	نمط القيادة	3.22	0.83	26.06	64
3	بيئة العمل	3.02	0.92	30.45	60
4	المرونة	2.76	0.90	32.75	55
	التماسك التنظيمي	3.07	0.90	29.51	61

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية باستخدام برنامج (SPSS (V.27

يتضح لنا من الجدول (2) ان متغير التماسك التنظيمي حقق وسطاً حسابياً موزوناً (3.07) اذ يقع ضمن فئة (معتدل) و بانحراف معياري (0.90) ومعامل اختلاف (29.51%) وهذا يدل على توافر هذا المتغير في الشركة قيد البحث وما يعزز ذلك ان الأهمية النسبية بلغت (61%).

وفيما يلي توضيحاً لأبعاد متغير التماسك التنظيمي

1. الهيكل التنظيمي

على المستوى الكلي حقق البعد وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (2.98) بمعنى انه يقع ضمن فئة (معتدل)، فيما بلغت الأهمية النسبية (59%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (0.95)، في حين بلغت نسبة معامل الاختلاف نحو (32.02%) .

2. نمط القيادة

على المستوى الكلي حقق البُعد وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.22) بمعنى انه يقع ضمن فئة (معتدل)، فيما بلغت الاهمية النسبية (64%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (0.83)، في حين بلغت نسبة معامل الاختلاف (26.06%) مما تقدم من نتائج يتضح لنا جلياً ان القيادات الإدارية في المنظمة عينة البحث تمتلك القدرات والقابليات لاثارة العاملين وتمكينهم لتحقيق مستويات عالية من الأداء على وفق رؤى القيادات وبما ينسجم مع اهداف المنظمة والاتجاهات والتطورات المعاصرة ضمن بيئة التغيير السريعة.

3. بيئة العمل

على المستوى الكلي حقق البُعد وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.02) بمعنى انه يقع ضمن فئة (معتدل)، فيما بلغت الاهمية النسبية (60%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (0.92)، في حين بلغت نسبة معامل الاختلاف (30.45%) مما تقدم نستنتج ان بيئة العمل جيدة وبما تمكن العاملين من تقديم مستويات عالية من الاداء.

4. المرونة

على المستوى الكلي حقق البُعد وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (2.76) بمعنى انه يقع ضمن فئة (معتدل)، فيما بلغت الاهمية النسبية (55%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (0.90)، في حين بلغت نسبة معامل الاختلاف (32.75%) مما تقدم نستنتج ان الهيكل التنظيمي للمنظمة يمتاز بالمرونة.

المحور الثالث : اختبار فرضيات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث

يهدف الى اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث، حيث سيتم اختبار علاقات الارتباط والتأثير على مستوى الفرضيات الفرعية التي انبثقت عن الفرضيات الرئيسية وكذلك اختبار علاقات الارتباط والتأثير على المستوى الكلي من خلال استخدام معامل الارتباط البسيط (Pearson) ومعامل الانحدار الخطي البسيط.

أولاً : اختبار الفرضية الرئيسية الاولى المتعلقة بالارتباط بين استراتيجية ادارة الموارد البشرية والتماسك التنظيمي

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية ادارة الموارد البشرية والتماسك التنظيمي)

ولقد تفرع عنها خمس فرضيات فرعية وكما هو مبين ادناه :

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية تحليل الوظيفة والتماسك التنظيمي بأبعاده.

2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية الاستقطاب والاختيار والتماسك التنظيمي بأبعاده.

3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية التدريب والتماسك التنظيمي بأبعاده.

4. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية تقييم الاداء والتماسك التنظيمي بأبعاده.

5. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية التعويض والتماسك التنظيمي بأبعاده.

يظهر الجدول (3) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين هذه المتغيرات وابعادها. وقبل الدخول في اختبار هذه الفرضية فإن الجدول () يشير أيضاً إلى حجم العينة (55) ونوع الاختبار (2-tailed). ومختصر (Sig.) في الجدول يشير إلى اختبار معنوية معامل الارتباط . فإذا ظهر وجود علامة (*) على معامل الارتباط فإن هذا يعني بأن الارتباط معنوي عند مستوى (5%)، أما في حال وجود علامة (**) على معامل الارتباط فإن ذلك يعني بأن الارتباط معنوي عند مستوى (1%). ويتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Cohen,1977:79-81)، وكالآتي :

✓ علاقة الارتباط منخفضة: إذا كانت قيمة معامل الارتباط يتراوح بين (0.10 الى 0.29).

✓ علاقة الارتباط متوسطة: إذا كانت قيمة معامل الارتباط يتراوح بين (0.30 الى 0.49).

✓ علاقة الارتباط قوية: إذا كانت قيمة معامل الارتباط يتراوح بين (0.5 الى 1).

جدول (3) اختبار الفرضية الرئيسية الأولى (فرضية الارتباط)

استراتيج ية ادارة الموارد البشرية	استراتيج ية التعويض	استراتيج ية تقييم الاداء	استراتيج ية التدريب	استراتيج ية الاستقطا ب	استراتيج ية تحليل الوظيفة
--	---------------------------	--------------------------------	---------------------------	---------------------------------	---------------------------------

		والاختيار					
التماسك التنظيمي	Pearson Correlation	*0.492 *	*0.409 *	*0.415 *	*0.416 *	*0.629 *	*0.628 *
	Sig. (2- tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	n	55	55	55	55	55	55

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية باستخدام برنامج (SPSS (V.27

يظهر جدول (3) مصفوفة الارتباط الذي اختبر الفرضية الرئيسية الأولى وما تفرع عنها من فرضيات بأن هناك علاقات ارتباط موجبة قوية (لأن قيمتها أكبر 0.50) وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين استراتيجية ادارة الموارد البشرية ومتغير التماسك التنظيمي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بين استراتيجية ادارة الموارد البشرية والتماسك التنظيمي بلغت قيمته (0.628) عند مستوى دلالة (1%) وتعد علاقة قوية بضوء قاعدة (Cohen).

وعلى مستوى الابعاد كانت اقوى علاقة ارتباط بين كل من بُعد استراتيجية التعويض والتماسك التنظيمي ، إذ بلغت قيمة علاقة الارتباط بينهما (0.629) عند مستوى دلالة (1%) وتعد علاقة طردية قوية بضوء قاعدة (Cohen). فيما كانت اضعف علاقة ارتباط بين بُعد استراتيجية الاستقطاب والاختيار والتماسك التنظيمي ، إذ بلغت قيمة علاقة الارتباط بينهما (0.409) عند مستوى دلالة (1%) و تعد علاقة ارتباط قوية بضوء قاعدة (Cohen).

وتدل النتائج المستحصلة من الجدول (3) قبول فرضية الوجود بالنسبة للفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية، والتي تنص على انه ((توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية ادارة الموارد البشرية والتماسك التنظيمي))

ثانياً : اختبار الفرضية الرئيسية الثانية المتعلقة بعلاقة التأثير بين استراتيجية ادارة الموارد البشرية والتماسك التنظيمي

(توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لاستراتيجية ادارة الموارد البشرية في التماسك التنظيمي).
ولقد تفرع عنها خمس فرضيات فرعية وكما هو مبين ادناه :

1. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبُعد استراتيجية تحليل الوظيفة في التماسك التنظيمي بأبعاده.

2. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبُعد استراتيجية الاستقطاب والاختيار في التماسك التنظيمي بأبعاده.

3. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبُعد استراتيجية التدريب في التماسك التنظيمي بأبعاده.

4. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبُعد استراتيجية تقييم الاداء في التماسك التنظيمي بأبعاده.

5. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبُعد استراتيجية التعويض في التماسك التنظيمي بأبعاده.

جدول (4) تقدير علاقة الانحدار الخطي البسيط بين استراتيجية ادارة الموارد البشرية والتماسك التنظيمي

التماسك التنظيمي				المتغير المتمد
قيمة (F)	قيمة (T)	معامل التحديد (R^2)	معامل الانحدار (β)	ابعد المتغير المستقل
25.57	5.05	0.24	0.49	استراتيجية تحليل الوظيفة
16.04	4.01	0.16	0.41	استراتيجية الاستقطاب والاختيار
16.59	4.07	0.17	0.44	استراتيجية التدريب
16.77	4.09	0.17	0.42	استراتيجية تقييم الاداء
52.32	7.23	0.39	0.62	استراتيجية التعويض

52.15	7.22	0.40	0.63	استراتيجية ادارة الموارد البشرية
2.63	قيمة (T) الجدولية عند مستوى (%1)	6.96	قيمة (F) الجدولية عند مستوى (%1)	

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية باستخدام برنامج (SPSS)

(V.24)

يتضح من نتائج الجدول (4) بلغ معامل انحدار متغير استراتيجية ادارة الموارد البشرية على التماسك التنظيمي (0.63) وهذا يعني انه اذا تغير استراتيجية ادارة الموارد البشرية بمقدار وحدة واحدة فإن التماسك التنظيمي سيزداد بمقدار (63%) ، علماً ان التأثير معنوياً وذلك لان قيمة (t) المحتسبة والبالغة (7.22) اكبر من نظيرتها الجدولية البالغة (2.63) عند مستوى معنوية (%1). كما يلاحظ ان استراتيجية ادارة الموارد البشرية يفسر ما نسبته (40%) من التغيرات الحاصلة في التماسك التنظيمي واما النسبة المتبقية والبالغة (60%) تعود الى متغيرات أخرى خارج نموذج البحث الحالي . علماً ان النموذج المقدر معنوي اجمالاً وذلك لان قيمة (f) المحتسبة اكبر والبالغة (52.15) من نظيرتها الجدولية والبالغة (6.96) عند مستوى معنوية (%1).

وعليه وبناءً على ما تقدم يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لاستراتيجية ادارة الموارد البشرية في التماسك التنظيمي).

وعند الرجوع الى الجدول (4) ولغرض اثبات صحة الفرضيات المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية يتضح الاتي:

الفرضية الفرعية الاولى : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبُعد استراتيجية تحليل الوظيفة في التماسك التنظيمي

يتبين من الجدول (3) ما يأتي :

أ. بلغ معامل الانحدار (0.49) وهذا يعني اذا تغير البعد بمقدار وحدة واحدة فان متغير التماسك التنظيمي سيزداد بمقدار (49%) ، علماً ان التأثير كان معنوي وذلك لان قيمة (t) المحتسبة والبالغة (5.05) اعلى من مثيلتها الجدولية عند مستوى معنوية (%1) والبالغة (2.63).

ب. بلغت قيمة معامل تحديد (R^2) حوالي (0.24) وهذا يعني ان البُعد يفسر ما نسبته (24%) من التغيرات التي تطرأ على التماسك التنظيمي ، اما النسبة المتبقية والبالغة (76%) فتعود لعوامل أخرى غير داخله في الانموذج الحالي.

ج. نجد ان قيمة (F) المحتسبة والبالغة (25.57) اعلى من مثيلتها الجدولية والبالغة (6.96) عند مستوى معنوية (1%) وعليه نلاحظ ان النموذج المقدر معنوي اجمالاً.

عليه يستدل الباحث من تحليل نتائج الجدول (3) قبول الفرضية البديلة التي تنص ((وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبُعد استراتيجية تحليل الوظيفة في التماسك التنظيمي))

الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين لبُعد استراتيجية الاستقطاب والاختيار في التماسك التنظيمي

يتبين من الجدول (4) ما يأتي :

أ. بلغ معامل الانحدار (0.41) وهذا يعني اذا تغير البُعد بمقدار وحدة واحدة فان متغير التماسك التنظيمي سيزداد بمقدار (41%) ، علماً ان التأثير كان معنوي وذلك لان قيمة (t) المحتسبة والبالغة (4.01) اعلى من مثيلتها الجدولية عند مستوى معنوية (1%) والبالغة (2.63).

ب. بلغت قيمة معامل تحديد (R^2) حوالي (0.16) وهذا يعني ان البعد يفسر ما نسبته (16%) من التغيرات التي تطرأ على التماسك التنظيمي ، اما النسبة المتبقية والبالغة (84%) فتعود لعوامل أخرى غير داخله في الانموذج الحالي.

ج. نجد ان قيمة (F) المحتسبة والبالغة (16.04) اعلى من مثيلتها الجدولية والبالغة (6.96) عند مستوى معنوية (1%) وعليه نلاحظ ان النموذج المقدر معنوي اجمالاً.

عليه يستدل الباحث من تحليل نتائج الجدول (4) قبول الفرضية البديلة التي تنص ((وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبُعد استراتيجية الاستقطاب والاختيار في التماسك التنظيمي)).

الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبُعد استراتيجية التدريب في التماسك التنظيمي

يتبين من الجدول (4) ما يأتي :

أ. بلغ معامل الانحدار (0.44) وهذا يعني اذا تغير البعد بمقدار وحدة واحدة فان متغير التماسك التنظيمي سيزداد بمقدار (44%) ، علما ان التأثير كان معنوي وذلك لان قيمة (t) المحتسبة والبالغة (4.07) اعلى من مثيلتها الجدولية عند مستوى معنوية (1%) والبالغة (2.63).

ب. بلغت قيمة معامل تحديد (R^2) حوالي (0.17) وهذا يعني ان البعد يفسر ما نسبته (17%) من التغيرات التي تطرأ على التماسك التنظيمي ، اما النسبة المتبقية والبالغة (83%) فتعود لعوامل أخرى غير داخله في الانموذج الحالي.

ج. نجد ان قيمة (F) المحتسبة والبالغة (16.59) اعلى من مثيلتها الجدولية والبالغة (6.96) عند مستوى معنوية (1%) وعليه نلاحظ ان النموذج المقدر معنوي اجمالاً.

عليه يستدل الباحث من تحليل نتائج الجدول (4) قبول الفرضية البديلة التي تنص ((وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد استراتيجية التدريب في التماسك التنظيمي))

الفرضية الفرعية الرابعة : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد استراتيجية تقييم الاداء في التماسك التنظيمي

يتبين من الجدول (4) ما يأتي :

أ. بلغ معامل الانحدار (0.42) وهذا يعني اذا تغير البعد بمقدار وحدة واحدة فان متغير التماسك التنظيمي سيزداد بمقدار (42%) ، علما ان التأثير كان معنوي وذلك لان قيمة (t) المحتسبة والبالغة (4.09) اعلى من مثيلتها الجدولية عند مستوى معنوية (1%) والبالغة (2.63).

ب. بلغت قيمة معامل تحديد (R^2) حوالي (0.17) وهذا يعني ان البعد يفسر ما نسبته (17%) من التغيرات التي تطرأ على التماسك التنظيمي ، اما النسبة المتبقية والبالغة (83%) فتعود لعوامل أخرى غير داخله في الانموذج الحالي.

ج. نجد ان قيمة (F) المحتسبة والبالغة (16.77) اعلى من مثيلتها الجدولية والبالغة (6.96) عند مستوى معنوية (1%) وعليه نلاحظ ان النموذج المقدر معنوي اجمالاً.

عليه يستدل الباحث من تحليل نتائج الجدول (4) قبول الفرضية البديلة التي تنص ((وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد استراتيجية تقييم الاداء في التماسك التنظيمي))

الفرضية الفرعية الخامسة : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبُعد استراتيجية التعويض في التماسك التنظيمي

يتبين من الجدول (4) ما يأتي :

أ. بلغ معامل الانحدار (0.62) وهذا يعني اذا تغير البعد بمقدار وحدة واحدة فان متغير التماسك التنظيمي سيزداد بمقدار (62%) ، علما ان التأثير كان معنوي وذلك لان قيمة (t) المحتسبة والبالغة (7.23) اعلى من مثيلتها الجدولية عند مستوى معنوية (1%) والبالغة (2.63).

ب. بلغت قيمة معامل تحديد (R^2) حوالي (0.39) وهذا يعني ان البعد يفسر ما نسبته (39%) من التغيرات التي تطرأ على التماسك التنظيمي ، اما النسبة المتبقية والبالغة (61%) فتعود لعوامل أخرى غير داخله في الانموذج الحالي.

ج. نجد ان قيمة (F) المحتسبة والبالغة (52.32) اعلى من مثيلتها الجدولية والبالغة (6.96) عند مستوى معنوية (1%) وعليه نلاحظ ان النموذج المقدر معنوي اجمالاً.

عليه يستدل الباحث من تحليل نتائج الجدول (4) قبول الفرضية البديلة التي تنص ((وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبُعد استراتيجية التعويض في التماسك التنظيمي))

المصادر :-

Dewberry, Chris,(2004).Statistical Methods for Organizational .1
Research:Theory and practice. First published, Published in
the Taylor & Franci.

Cohen, J.,(1977)," Statistical power analysis for the .2
behavioral sciences", New York: Academic Press.

الأساليب الإحصائية

- 1- مقياس ألفا-كرونباخ لقياس الثبات.
- 2- الصدق باستخدام الجذر التربيعي لمعامل الثبات.
- 3- اختبار (Kolmogorov- Smirnov) لمعرفة مدى خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي.
- 4- الوسط الحسابي الموزون.
- 5- الأهمية النسبية وتستخرج من خلال (الوسط الحسابي الموزون $\times 20\%$).
- 6- الانحراف المعياري.
- 7- معامل الاختلاف.
- 8- معامل الارتباط البسيط (Pearson).
- 9- معامل الانحدار البسيط.
- 10- اختبار T لبيان معنوية والتأثير.
- 11- معامل التحديد R^2 لبيان مقدار التأثير المفسر من قبل المتغير المستقل في المتغير التابع.
- 12- اختبار F لاختبار معنوية النموذج المقدر.

المبحث الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات :

- 1 - أظهرت نتائج التحليل الاحصائي بأن هناك اهتمام واضح وملحوس من قبل افراد العينة بمتغير استراتيجية ادارة الموارد البشرية .
- 2 - ان افراد العينة يولون اهتماما بمتغير التماسك التنظيمي وحسب النتائج الاحصائية .
- 3 - تبين من النتائج الاحصائية ان استراتيجية ادارة الموارد البشرية ترتبط من خلال ابعادها (استراتيجية ادارة الموارد البشرية) في التماسك التنظيمي بأبعاده .
- 4 - أظهرت النتائج الاحصائية بأن هناك تأثيرا ايجابيا لمتغير استراتيجية ادارة الموارد البشرية في التماسك التنظيمي على المستوى الكلي والجزئي .

التوصيات :

1. تطوير برامج التدريب والتطوير : قم بتصميم برامج تدريبية شاملة تستهدف تعزيز المهارات الشخصية والمهنية للموظفين ، هذا يشمل التدريب على التواصل الفعال ، والقيادة ، وحل المشكلات ، والتعامل مع التحديات المختلفة في بيئة العمل .
2. تعزيز التواصل والشفافية : ضمن استراتيجيات الاتصال الفعالة وتشجيع الشفافية في عمليات اتخاذ القرارات وتوزيع المعلومات داخل المنظمة ، هذا يساهم في بناء ثقافة تنظيمية تعتمد على الثقة والتعاون .
3. تعزيز الروح الجماعية والفريقية : قم بتنظيم فعاليات وأنشطة ترفيهية وتطويرية تعزز التواصل والترابط بين أفراد الفريق ، يمكن أن تكون هذه الفعاليات عبارة عن ورش عمل ، أو فعاليات ترفيهية ، أو حتى فعاليات خدمة المجتمع .

4. تحفيز وتقدير الأداء : قم بتطبيق نظام مكافآت وتقدير يعتمد على الأداء والإنجازات الملموسة ، ولا تنسى تقديم الملاحظات البناءة والتشجيع المستمر للموظفين .

5. تعزيز التوازن بين الحياة العملية والشخصية : قم بتطبيق سياسات تعزز التوازن بين الحياة العملية والشخصية ، مثل توفير خيارات العمل المرنة والإجازات المدفوعة الراتب .

6. تعزيز القيم والهوية التنظيمية : قم بتعزيز الوعي بالقيم والهوية التنظيمية وضمان تماشي سلوك الموظفين مع هذه القيم ، مما يعزز التماسك التنظيمي والانتماء .

باستخدام هذه التوصيات ، يمكن لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية أن تلعب دوراً حاسماً في تعزيز التماسك التنظيمي وبناء بيئة عمل إيجابية ومترابطة .

قائمة المصادر

- المصادر والمراجع العربية :

1	الاحمر ، ساهر عبد الكاظم (2007) تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في استراتيجية العمليات : دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء في الشركة العامة للصناعات الكهربائية ، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، بحث غير منشور.
2	الجرجري ، احمد حسين حسن (2006) تأثير إدارة المعرفة في الوظائف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية :دراسة استطلاعية في بعض الشركات الصناعية في محافظة نينوى ، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ، بحث غير منشور.
3	حمود، خضير كاظم، "السلوك التنظيمي"، عمان: دار ألصفاء للنشر والتوزيع، (2012).
4	ديسلر ، جاري (2009) ادارة الموارد البشرية ، تعريب محمد سيد احمد عبد المتعال و عبد المحسن عبد المحسن جودة ، دار المريخ للنشر والتوزيع ، القاهرة.
5	الساعدي ، مؤيد يوسف نعمة (2006) التنظيمي والذاكرة التنظيمية وأثرهما في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية : دراسة تشخيصية تحليلية في عينة من المنظمات الصحية ، اطروحة دكتوراه ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، بحث غير منشور.
6	السالم وصالح، مؤيد سعيد، عادل حرحوش، إدارة ألبشرية، بغداد، مطبعة الأقتصاد، (1991).
7	السالم، مؤيد سعيد وصالح، عادل حرحوش(2000). "إدارة الموارد البشرية" مديرية الكتب للطباعة و النشر، بغداد.
8	الطائي، يوسف حليم ،الفضل، مؤيد عبد الحسين والعبادي، هاشم فوزي(2006)، "إدارة الموارد البشرية" مدخل استراتيجي متكامل، ط1، الوراق للنشر و التوزيع، عمان
9	العامري، صلاح مهدي حسن، والغالي، طاهر محسن منصور، " الإدارة والأعمال " دار وائل للنشر، عمان، الأردن، (2007).
10	العاني ، آلاء عبد الموجود عبد الجبار محمد (2002) أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في دعم برامج إدارة الجودة الشاملة : دراسة أراء المدراء في عينة من المنظمات الصناعية العامة / محافظة نينوى ، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ، بحث غير منشور.
11	فليه، فاروق عبده، و عبد المجيد، السيد محمد، "السلوك التنظيمي: في إدارة المنظمات التعليمية"، عمان: المسيرة للنشر والتوزيع، (2015).
12	الفياض ، مجيد حميد طاهر (2011) أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي :دراسة ميدانية في وزارة النقل ، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، بحث غير منشور

ماهر، أحمد، "السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات"، الإسكندرية: آدار الجامعية، (2015).	13
المغربي، كامل، (2005)، السلوك التنظيمي مفاهيم وآسس، دار القدس للنشر والتوزيع، جامعة مؤتة، عمان، الأردن	14

- المصادر والمراجع الاجنبية :

Caliskan ،E.N (2010)،" THE IMPACT OF (SHRM) ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE" ،Journal Of Naval Science and Engineering ،Vol.6 ،No.2 ،P.P 100-116	1
Chenat ،Pavid ، 2004 ، Organizational Culture	2
Cohen, J.,(1977)," Statistical power analysis for the behavioral sciences", New York: Academic Press.	3
Dewberry, Chris,(2004).Statistical Methods for Organizational Research:Theory and practice. First published, Published in the Taylor & Franci.	4
Gratto, Frederic, "The Relationship between Organizational cohesion and Job Satisfaction for Pirectors of Physical plants ",2011, http://www.emeraldinsight.com/researchregister .	5
Hafer ،John Gresham ، 2008 ، organizational Cohesion Antecedents to the market orientation of cross – Functional New product Development Teams ،Institute of Behavioral and Applied Management	6
Mathis ،L & Jackson ،H (2003)،" Human Resource Management" ،10 th ed ،South Westren ،Ohio	7
Noe ، Raymond A. ؛ Hollenbeck ، John.R. ؛ Gerhart ، Barry & Wright ، Patrick M., (2006) "Human resource management" ، McGraw-Hill ,Irwin	8
Stewart،G. L ،Browm ،K.G ،(2009)،"Human Resource Management" ،Linking Strategy To Practice ،John Wiley & Sons ، Inc ،USA	9

Stone ,Patrice W ,Harris on Michael ,J Feldman ,Penny ,2004 organizational Cohesion of staff working conditions and safety – An Integrative Model ,vo(102)

10
