



الجمهورية اليمنية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الريان
كلية الدراسات العليا

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الانسجام الوظيفي في مؤسسات البناء بساحل
حزرموت
(دراسة ميدانية)

رسالة مقدمة إلى كلية الدراسات العليا جامعة الريان
لاستكمال متطلبات نيل درجة الماجستير، تخصص: إدارة اعمال

إعداد

عبدالله صالح علي العوادي

إشراف

الأستاذ المشارك الدكتور

خالد محمد أحمد الجابري

٢٠٢٣م / ١٤٤٥هـ

إقرار المراجع اللغوي

أشهد أنّ رسالة الماجستير الموسومة بـ (أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الانسجام الوظيفي في مؤسسات البناء بساحل حضرموت (دراسة ميدانية))، التي تقدّم بها الطالب/ عبدالله صالح علي العوادي، قد تمّت مُراجعتها من الناحية اللغوية تحت إشرافي، بحيثُ أصبحت ذات أسلوبٍ علميٍّ، وسليمةً من الأخطاء اللغوية؛ ولأجل هذا أُوقِع.

المراجع اللغوي: علي سالم الشرفي

الدرجة العلمية: مدرس (ماجستير)

جامعة: حضرموت

التوقيع:

التاريخ: 2023/9/12م

إقرار المراجع اللغوي لترجمة ملخص الرسالة

أشهد أنّ رسالة الماجستير الموسومة بـ (أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الانسجام الوظيفي في مؤسسات البناء بساحل حضرموت (دراسة ميدانية))، التي تقدّم بها الطالب/ عبدالله صالح علي العوادي، قد تمّت مُراجعتها من الناحية اللغوية تحت إشرافي، بحيث أصبحت ذات أسلوب علمي، وسليمة من الأخطاء اللغوية.

المراجع اللغوي: صالح عمر حسين باحسين

الدرجة العلمية: (ماجستير)

جامعة: حضرموت

التوقيع:

التاريخ: 2023/9/17م

إقرار المشرف العلمي

أشهد أنّ رسالة الماجستير الموسومة بـ (أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الانسجام الوظيفي في مؤسسات البناء بساحل حضرموت (دراسة ميدانية))، التي تقدّم بها الطالب/ عبدالله صالح علي العوادي، قد استُكملت بمراحلها كافة تحت إشرافي، وأرشدتها للمناقشة.

المشرف العلمي/

الدكتور: د. خالد محمد العادلي

التوقيع: 

التاريخ: 2023/9/25م

قرار لجنة المناقشة

بناء على قرار رئيس الجامعة رقم (١٢) لعام ٢٠٢٣ م الصادر بتاريخ ١٠/٥/٢٠٢٣ م بشأن تشكيل لجنة مناقشة رسالة الماجستير الموسومة بـ:

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الانسجام الوظيفي في مؤسسات البناء بساحل حضرموت (دراسة ميدانية لمؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت

المقدمة من الباحث: م عبدالله صالح علي العوادي تخصص: إدارة أعمال
نقر نحن -رئيس لجنة المناقشة وأعضاءها- أننا اطلعنا على الرسالة العلمية المذكورة آنفاً، وقد ناقشنا الباحث في محتوياتها، وفيما له علاقة بها، وأجيزت الرسالة بتاريخ: ١٠/٥/٢٠٢٣ م.

أعضاء لجنة المناقشة

م	الاسم	اللقب العلمي	الصفة في اللجنة	التوقيع
1	د. خالد محمد الربيع	استاذ	رئيساً	
2	د. محمد سعيد طيب	استاذ مشارك	مناقشة	
3	د. هادي سالم بلعير	استاذ مشارك	مناقشة	

تفويض الباحث للجامعة

أنا الباحث: عبدالله صالح علي العوادي، تخصص: إدارة أعمال، أفوض جامعة الريان، وأمنح لها الحق بتصوير رسالتي العلمية للماجستير الموسومة بـ:

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الانسجام الوظيفي في مؤسسات البناء بساحل حضرموت (دراسة ميدانية) ونسخها ورقياً، وإلكترونياً، كلياً، أو جزئياً؛ وذلك لأغراض البحث والنشر العلمي، وللتبادل مع المؤسسات والجهات التعليمية والجامعية ذات العلاقة.

الاسم: عبدالله صالح العوادي

التاريخ: ٢٠٢٢/١١/٢٥

قال الله تعالى:

﴿وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون﴾

[سورة التوبة: آية ١٠٥]

الإهداء

إلى من رضاها مقترنٌ بالفوز بالجنة .. إلى من رضاها يرسم لي طريق النجاح .. إلى من هما سندي في هذه الحياة ..
إلى زهرة الحياة وجمالها وعبير عطرها ورائحتها .. إلى والدي ووالديتي.

إلى سندي وعزوتي في الحياة .. إلى مصدر قوتي وسعادتي بعد الله .. إلى من وقفوا معي من أجل النجاح وصمدوا
معني وقت الشدائد .. إخوتي وأخواني.

إلى فاكهة الحياة وجمالها .. إلى من بوجودهم اكتمل الحب والدفء .. إلى من هم عوني في حياتي .. إلى من بوجودهم
هانت المتاعب وتذلت الصعاب .. إلى زوجتي وأولادي.

إلى أساتذتي الكرام .. فمنهم استقيت الحروف، وتعلمت كيف أنطق الكلمات، وأصوغ العبارات، وأحتكم إلى
القواعد في المجال العلمي والعملية.

إلى الزملاء والزميلات الذين لم يدخروا جهدًا في مَدِّي بالمعلومات والبيانات

أهديكم جميعًا هذا الإنجاز.

الشكر والتقدير

قال رسول الله ﷺ: (مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ لَا يَشْكُرُ اللَّهَ) صدق رسول الله.

احمد الله رب العالمين وأشكر فضله تعالى على نعمه وكرمه؛ إذ أتاح لي إنجاز هذا العمل بحوله وقوته، فله الحمد أولاً وآخراً.

وبعد شكره سبحانه، فالشكر موصولٌ لرجلٍ لظالما كان هو السند، رجلٌ علمني الحياة بأجمل أشكالها، رجلٌ علمني أن للنجاح قيمةً ومعنى، رجلٍ لن أوفيه حقه بالشكر أو بقليلٍ من الكلمات، والدي، أدامك الله ذخرًا لنا وعزًّا، وأمدك بعمرٍ طويل، وأكرمك بجزيل فضله وكرمه.

ويسرني أيضًا أن أوجه شكري الجزيل إلى أستاذي الفاضل الدكتور/ خالد مُحمَّد الجابري؛ الذي تشرفت به مشرفًا أكاديميًا على دراستي في مساندي وإرشادي بالنصح والتصحيح؛ وفاءً وتقديرًا واعتراقًا مني بالجميل الذي قدمه، وأتقدم بجزيل الشكر لأولئك المخلصين الذين قدموا كل جهد لمساعدتي في مجال البحث العلمي، وأخص بالذكر أعضاء لجنة المناقشة والمحكمين الموقرين، والجامعة الموقرة جامعة الريان.

وأخيرًا، أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من مدّوا لي يد العون والمساعدة في إخراج هذا الإنجاز على أكمل وجه.

الباحث

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت، كما هدفت الدراسة إلى قياس مستوى الانسجام الوظيفي في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت، كذلك هدفت إلى اختبار أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التخطيط، والتوظيف، والتدريب، والتحليل، وتصميم الوظائف، والتحفيز، وتقييم الأداء، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار) في الانسجام الوظيفي في مؤسسات مواد البناء في ساحل حضرموت، وقد تكونت عينة الدراسة من ٢٠٠ موظف من العاملين في مؤسسات البناء التي تعمل في مجال السراميك ولتحقيق أهداف الدراسة؛ قام الباحث بالاعتماد على الاستبانة المحكّمة لجمع البيانات، وكذلك المقابلات والملاحظة بحكم عملة، وقد تم تحليل البيانات واختبار الفرضيات اعتماداً على برنامج (SPSS).

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، حيث اعتمد الباحث في اختيار العينة على أسلوب الحصر الشامل، فتم توزيع ٢٠٠ استبانةً على مستوى مؤسسات مواد البناء في ساحل محافظة حضرموت، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل عام قد جاء بمستوى عالٍ، فضلاً عن أنّ مستوى الانسجام الوظيفي جاء كذلك بمستوى عالٍ أيضاً.

وأوصت الدراسة بالمحافظة على دور إدارة الموارد البشرية لمساعدتها على انتهاز أفضل السياسات والسبل للقيام بواجباتها فيما يتعلق بإدارة العنصر البشري وذلك لخلق عاملين مبدعين وقادرين على رفع مستوى العمل في مؤسسات مواد البناء في ساحل حضرموت، وأوصت إلى العمل على تعزيز قنوات الاتصال والعلاقات بين العاملين في مؤسسات مواد البناء لما له من أهمية في رفع مستوى الانسجام الوظيفي لدى العاملين، كما أوصت بإجراء مزيد من الدراسات المقارنة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالانسجام الوظيفي وأداء العاملين في مؤسسات التجارية الأخرى على مستوى محافظات اليمن.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الإهداء.
ب	الشكر والتقدير.
ج	المستخلص.
د	قائمة المحتويات.
ط	قائمة الجداول.
م	قائمة الأشكال.
ن	قائمة الملاحق.
١	المقدمة.
٢	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٣	المبحث الأول: منهجية الدراسة.
٣	أولاً: مشكلة الدراسة.
٤	ثانياً: أهمية الدراسة.
٥	ثالثاً: أهداف الدراسة.
٦	رابعاً: فرضيات الدراسة.
٨	خامساً: أ نموذج الدراسة.
٩	سادساً: منهج الدراسة.
٩	سابعاً: أسباب اختيار الموضوع.
٩	ثامناً: مصادر جمع البيانات.
٩	تاسعاً: حدود الدراسة ومحدداتها.
١٠	عاشراً: مجتمع الدراسة.

١١	حادي عشر: عينة الدراسة.
١١	ثاني عشر: أداة الدراسة.
١١	ثالث عشر: صدق الأداة.
٢٠	رابع عشر: ثبات أداة الدراسة.
٢١	خامس عشر: أساليب المعالجة الإحصائية.
٢٣	المبحث الثاني: الدراسات السابقة.
٢٣	أولاً: الدراسات العربية.
٢٨	ثانياً: الدراسات الأجنبية.
٣٢	ملخص الدراسات السابقة.
٣٦	ثالثاً: مناقشة الدراسات السابقة.
٣٧	رابعاً: ما تميزت به دراسة الباحث عن الدراسات السابقة
٣٧	خامساً: الفجوة البحثية.
٣٩	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
٤٠	المبحث الأول: ممارسات الموارد البشرية.
٤٠	تمهيد.
٤٠	أولاً: مفهوم ممارسات الموارد البشرية.
٤١	ثانياً: أسباب زيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية.
٤٢	ثالثاً: أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية.
٤٢	١. تخطيط الموارد البشرية.
٤٤	أ. خطوات تخطيط الموارد البشرية.
٤٥	ب. أهمية وأهداف تخطيط القوى العاملة.
٤٦	٢. التوظيف.

٥١	٣. التدريب.
٥٤	أ. مراحل عملية التدريب.
٥٤	٤. تحليل الوظيفة.
٥٦	٥. تصميم الوظيفة.
٥٧	أ. العناصر الجوهرية الواجب مراعاتها عند تصميم الوظيفة.
٥٨	٦. التحفيز.
٦٠	٧. تقييم أداء الموظفين.
٦٢	٨. مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.
٦٤	المبحث الثاني: الانسجام الوظيفي
٦٤	التمهيد.
٦٣	أولاً: مفهوم الانسجام الوظيفي.
٦٥	ثانياً: أهمية الانسجام الوظيفي.
٦٦	ثالثاً: أهمية الانسجام الوظيفي في بيئة العمل.
٦٦	رابعاً: ناء الانسجام الوظيفي ببيئة العمل داخل المنظمة.
٦٨	خامساً: عوامل تعزيز الانسجام في بيئة العمل.
٦٨	سادساً: أبعاد الانسجام الوظيفي.
69	١- الانسجام الشخصي (مع الذات).
69	٢- الانسجام مع العاملين.
٦٨	٣- الانسجام مع فريق العمل.
70	٤- الانسجام مع المشرف المباشر.
70	٥- الانسجام مع قائد المنظمة.
70	٦- الانسجام مع الإدارة.
71	٧- الانسجام مع هيئات المنظمة.
71	٨- الانسجام مع المنظمات الداخلية والخارجية.
٧٢	سابعاً: عناصر الانسجام الوظيفي.

٧٢	ثامنا: مهارات الانسجام الوظيفي.
٧٣	تاسعا: عوامل تعرقل الانسجام في بيئة العمل.
٧٥	عاشرا: تحديات الانسجام الوظيفي.
٧٦	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية
٧٧	المبحث الأول: وصف وتحليل خصائص عينة الدراسة.
٧٧	أولاً: وصف وتحليل عينة الدراسة بحسب متغير العمر.
٧٨	ثانياً: وصف وتحليل عينة الدراسة بحسب متغير المستوى العلمي.
٧٩	ثالثاً: وصف وتحليل عينة الدراسة بحسب متغير المسمى الوظيفي.
٨٠	رابعاً: وصف وتحليل عينة الدراسة بحسب متغير سنوات الخبرة.
٨٢	المبحث الثاني: وصف وتحليل متغيري أبعاد الدراسة.
٨٣	أولاً: وصف وتحليل أبعاد المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية).
٩٩	ثانياً: وصف وتحليل فقرات المتغير التابع (الانسجام الوظيفي).
١٠٢	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.
١٠٢	١. التحقق من شرط التوزيع الطبيعي.
١٠٣	٢. التحقق من شرط عدم وجود ارتباطات خطية بين المتغيرات.
103	أولاً: اختبار الفرضية الرئيسة الأولى (H01).
106	١. اختبار الفرضية الفرعية الأولى (H0-1).
107	٢. اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H0-2).
109	٣. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H0-3).
111	٤. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H0-4).
112	٥. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة (H0-5).
114	٦. اختبار الفرضية الفرعية السادسة (H0-6).

116	٧. اختبار الفرضية الفرعية السابعة (H0-7).
117	٨. اختبار الفرضية الفرعية الثامنة (H0-8).
119	ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسة الثانية (H02).
119	١. اختبار الفرضية الفرعية الأولى (H02-1).
120	٢. اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H02-2).
121	٣. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H02-3).
123	٤. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H02-4).
١٢٧	النتائج.
١٢٩	التوصيات.
١٢٩	التوصيات الخاصة.
١٣٠	التوصيات العامة.
١٣٢	قائمة المراجع.
١٣٩	الملاحق.
147	Abstract.

قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
١٠	أسماء مؤسسات البناء (السيراميك) في ساحل حضرموت بحسب سجلات مكتب وزارة التجارة والصناعة في ساحل حضرموت والمسح الميداني.	(1-1)
١٣	معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات بعد التخطيط والدرجة الكلية للبعد.	(2-1)
١٣	معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات بعد التوظيف والدرجة الكلية للبعد.	(3-1)
١٤	معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات بعد التدريب والدرجة الكلية للبعد.	(4-1)
١٥	معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات بعد التحليل والدرجة الكلية للبعد.	(5-1)
١٦	معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات بعد تصميم الوظائف والدرجة الكلية للبعد.	(6-1)
١٦	معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات بعد التحفيز والدرجة الكلية للبعد.	(7-1)
١٧	معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات بعد تقييم الأداء والدرجة الكلية للبعد.	(8-1)
١٨	معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات بعد مشاركة العاملين في اتخاذ القرار والدرجة الكلية للبعد.	(9-1)
١٨	معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل بعد والدرجة الكلية للمحور الأول (ممارسات الموارد البشرية).	(10-1)
١٩	معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات محور الانسجام الوظيفي والدرجة الكلية للمحور.	(11-1)

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
٢٠	قيم معامل ألفا ل كرونباخ لثبات أداة الدراسة.	(12-1)
٣٢	تلخيص الدراسات السابقة.	(١٣-١)
٣٥	أبعاد قياس ممارسات الموارد البشرية.	(١٤-١)
٣٨	الفجوة البحثية في الدراسات السابقة.	(١٥-١)
٤٠	مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية من مجموعة مصادر.	(1-2)
٧٧	توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير العمر.	(1-3)
٧٨	توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير المستوى التعليمي.	(2-3)
٧٩	توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير المسمى الوظيفي.	(3-3)
٨٠	توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير سنوات الخبرة الوظيفية.	(4-3)
٨٢	مقياس ليكرث الخماسي.	(5-3)
٨٣	قيم ومستويات المتوسطات الحسابية.	(6-3)
٨٤	نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد المجتمع حول أبعاد المتغير المستقل (ممارسات الموارد البشرية).	(7-3)
٨٧	نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد المجتمع حول بعد التخطيط.	(8-3)
٨٨	نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد المجتمع حول بعد التوظيف.	(9-3)
٩٠	نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد المجتمع حول بعد التدريب.	(10-3)
٩٢	نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد المجتمع حول بعد التحليل.	(11-3)
٩٣	نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد المجتمع حول بعد تصميم الوظائف.	(12-3)
٩٥	نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد المجتمع حول بعد التحفيز.	(13-3)
٩٦	نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد المجتمع حول بعد تقييم الأداء.	(14-3)
٩٨	نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد المجتمع حول بعد مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.	(15-3)

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
١٠٠	نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد المجتمع حول المتغير التابع للانسجام الوظيفي.	(16-3)
١٠٢	اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.	(17-3)
١٠٣	نتائج اختبار collineaeity للكشف عن الارتباطات الخطية بين المتغيرات المستقلة.	(18-3)
١٠٤	أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية في الانسجام الوظيفي.	(19-3)
١٠٦	أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر التخطيط في الانسجام الوظيفي.	(٢٠-٣)
١٠٨	أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر التوظيف في الانسجام الوظيفي.	(٢١-٣)
١١٠	أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر التدريب في الانسجام الوظيفي.	(٢٢-٣)
١١١	أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر التحليل في الانسجام الوظيفي.	(٢٣-٣)
١١٣	أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر تصميم الوظائف في الانسجام الوظيفي.	(٢٤-٣)
١١٥	أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر التحفيز في الانسجام الوظيفي.	(٢٥-٣)
١١٦	أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر تقييم الأداء في الانسجام الوظيفي.	(٢٦-٣)
١١٨	أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر مشاركة العاملين في اتخاذ القرار في الانسجام الوظيفي.	(٢٧-٣)
١٢٠	نتائج اختبار (F) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة بحسب متغير العمر حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الانسجام الوظيفي.	(٢٨-٣)
١٢١	نتائج اختبار (F) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطي إجابات أفراد مجتمع الدراسة بحسب متغير المؤهل العلمي حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الانسجام الوظيفي.	(٢٩-٣)

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
١٢٢	نتائج اختبار (F) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة بحسب متغير المسمى الوظيفي تجاه أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الانسجام الوظيفي.	(٣٠-٣)
١٢٤	نتائج اختبار (LSD) للكشف عن اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الانسجام الوظيفي.	(٣١-٣)
١٢	نتائج اختبار (F) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة بحسب متغير سنوات الخبرة تجاه أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الانسجام الوظيفي.	(٣٢-٣)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
٨	أ نموذج الدراسة.	(1-1)
٤٥	مراحل تخطيط الموارد البشرية في المنظمة.	(1-2)
٤٨	العلاقة بين الوظيفة والفرد الذي يعمل فيها.	(2-2)
٥٠	مخطط يوضح إجراءات التوظيف.	(3-2)
٥٤	قياس أثر التدريب وعلاقته بتخطيط أهداف التدريب.	(4-2)
٧٨	التوزيع التكراري لأفراد مجتمع الدراسة بحسب متغير العمر.	(1-3)
٧٩	التوزيع التكراري والنسبة المئوية لأفراد مجتمع الدراسة بحسب متغير المستوى التعليمي.	(2-3)
٨٠	التوزيع التكراري لأفراد مجتمع الدراسة بحسب متغير المسمى الوظيفي.	(3-3)
٨١	التوزيع التكراري لأفراد مجتمع الدراسة بحسب متغير سنوات الخبرة الوظيفية.	(4-3)

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
١٤٠	قائمة بأسماء السادة محكمي الاستبانة.	١
١٤١	رسالة إلى مدير عام مكتب وزارة التجارة والصناعة في ساحل حضرموت.	٢
١٤٢	استبانة الدراسة.	٣

المقدمة:

يشهد عصرنا الحاضر تنوعًا متباينًا في منظمات الأعمال بشكلٍ أو بآخر في سد الحاجات الإنسانية المتعددة، إذ تلعب إدارة الموارد البشرية دورًا مهمًا في سد تلك الحاجات ورفع أداء العاملين، فهي التي تقدم العنصر البشري المتخصص والمتمتع بالكفاءة العالية الذي يؤثر في المنظمات وأدائها، ويمكن لإدارة الموارد البشرية عبر ممارساتها المتنوعة كالتهيئة والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والحوافز والتغيير وكل ما يتصل بالعنصر البشري من الارتقاء به ليعكس رقيه على ارتقاء المنظمة التي يعمل بها.

ومما لا شك فيه فإن الانسجام بين العاملين أنفسهم والعامل مع فريق العمل يعدُّ عاملاً رئيسًا في نجاح أي منظمة؛ لأنه يشجع كل عامل على المشاركة بأفكاره وبذل أقصى جهده بأمانة وثقة داخل المنظمة، وهو ما يساعد على إحراز أعلى النتائج والخروج بأفضل الحلول، إذ يوقع المسؤولية الكبرى في إدماج العاملين مع الوظائف التي يؤديها على عاتق الإدارات داخل المنظمة، من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وبناء علاقات متينة بين عمال المنظمة، وترسيخ مبدأ المشاركة والتشجيع عليه، والتعزيز على الروابط الإيجابية خارج حدود المنظمة؛ للوصول إلى الانسجام التام بين الفرد ومنظّمته، والفرد والوظيفة التي يؤديها.

لذلك؛ تعمل نشاطات وممارسات الموارد البشرية على جعل المنظمة كيانًا متكاملًا يعمل بانتظام ويسعى إلى الوصول إلى الأهداف قصيرة ومتوسطة وبعيدة المدى، التي وُجدت المنظمة لتحقيقها، عبر خلق الانسجام والتكاملية بين مكونات المنظمة المادية والعاملين فيها، ومن هنا يمكننا القول إن لممارسات إدارة الموارد البشرية دورًا مهمًا وفعّالًا في جعل العامل جزءًا فاعلاً ومهمًا داخل المنظمة، ومنسجمًا معها، ومحجّبًا للعمل فيها.

تناولت الدراسة موضوع ممارسات إدارة الموارد البشرية والانسجام الوظيفي لدى العاملين في ثلاثة فصول، تناول الفصل الأول الإطار العام للدراسة في بحثين، يختص المبحث الأول بمنهجية الدراسة، ويختص المبحث الثاني بالدراسات السابقة، أما الإطار النظري للدراسة فتم تناوله في الفصل الثاني وتكوّن من بحثين، المبحث الأول لممارسات الموارد البشرية، والمبحث الثاني للانسجام الوظيفي، في حين تناول الفصل الثالث ثلاثة مباحث، المبحث الأول وصف وتحليل خصائص عينة الدراسة، والمبحث الثاني وصف وتحليل متغيري وأبعاد الدراسة، والمبحث الثالث اختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المبحث الأول: منهجية الدراسة

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المبحث الأول: منهجية الدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة:

بغرض تأطير المشكلة بصيغة جيدة؛ عمد الباحث إلى استخدام بعض أدوات البحث العلمي التي تمثلت في إجراء عدد من المقابلات في مؤسسات البناء في ساحل محافظة حضرموت، بوصفها مجتمعاً للدراسة، متخذاً من مؤسسات السيراميك عيناً لتطبيق الدراسة، وكذلك استخدم الملاحظة بحكم مجال عمله، فضلاً عن استعراض العديد من الدراسات السابقة وتحليلها، إذ وجد الباحث أن تلك المؤسسات بحاجة إلى التطوير والتحديث لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تجعل لها حصة سوقية في ظل حدة المنافسة بين تلك المؤسسات لان العامل هو الجوهر الأساسي في هذه المؤسسات؛ مما يوجب على الإدارة أن تعمل على توجيه العاملين وبناء قدراتهم من خلال ربط أهدافهم الشخصية بأهداف المنظمة وثقافتها، والعمل على إيجاد مناخ مؤسسي يدعم المشاركة والاحترام المتبادل والشعور بالمسؤولية والانتماء، وبث روح التعاون والولاء في العمل؛ لتحقيق الانسجام والدمج بين العاملين ومؤسساتهم التي يعملون فيها، كما لاحظ الباحث مجموعة من الظواهر التي تُعدُّ مشكلاتٍ في مجال عمله والتي تمثلت أهمها في عدم الاستقرار الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة وازدواجها لعدم قيامهم ببعض الأعمال المنوط بالشكل الصحيح، وتبين أنَّ السبب الرئيس فيها هو ضعف تطبيق إدارة المؤسسة للممارسات إدارة الموارد البشرية، أو عدم تطوير هذه الإدارة واكتفاؤها فقط في العمل لمصلحة المؤسسة، وانطلاقاً من ذلك يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

١- ما مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت؟

٢- ما مستوى الانسجام الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت؟

٣- ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة (التخطيط، والتوظيف، والتدريب، والتحليل، وتصميم الوظائف، والتحفيز، وتقييم الأداء، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار) في الانسجام الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت؟

وينبثق عن هذا التساؤل التساؤلات الفرعية الآتية:

أ - ما أثر تخطيط الموارد البشرية بوصفه بُعداً من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية في الانسجام الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت؟

ب - ما أثر التوظيف بوصفه بُعداً من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية في الانسجام الوظيفي لدى العاملين في

مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت؟

ج- ما أثر التدريب بوصفه بُعداً من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية في الانسجام الوظيفي لدى العاملين في

مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت؟

د- ما أثر التحليل بوصفه بُعداً من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية في الانسجام الوظيفي لدى العاملين في

مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت؟

هـ- ما أثر تصميم الوظائف بوصفه بُعداً من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية في الانسجام الوظيفي لدى العاملين في

مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت؟

و- ما أثر التحفيز بوصفه بُعداً من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية في الانسجام الوظيفي لدى العاملين في

مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت؟

ز- ما أثر تقييم الأداء بوصفه بُعداً من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية في الانسجام الوظيفي لدى العاملين في

مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت؟

ح- ما أثر مشاركة العاملين في اتخاذ القرار بوصفها بُعداً من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية في الانسجام الوظيفي

لدى العاملين في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت؟

٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات آراء أفراد العينة حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها

مجتمعة (التخطيط، والتوظيف، والتدريب، والتحليل، وتصميم الوظائف، والتحفيز، وتقييم الأداء، ومشاركة العاملين في

اتخاذ القرار)) في الانسجام الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت تُعزى للمتغيرات

الديموغرافية (العمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي)؟

ثانياً: أهمية الدراسة:

١- الأهمية العلمية:

تكمن الأهمية النظرية في إسهام الدراسة في توضيح الإطار النظري لممارسات إدارة الموارد البشرية في الانسجام

الوظيفي لدى العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة لإكسابها قيمة تنافسية بين المنافسين. لذا تتمثل الأهمية النظرية لهذه

الدراسة في تسليط الضوء على الأثر الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية وممارساتها في الانسجام الوظيفي، في تقديمها إضافة

متواضعة للمكتبة العربية في مجال ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الانسجام الوظيفي للعاملين، والإسهام في

تحسين الإطار النظري وتعزيز الدراسات الجديدة التي قد تحظى باهتمام الباحثين في هذا المجال.

٢- الأهمية العملية:

تبرز الأهمية التطبيقية للدراسة في إسهام نتائجها لتكون مرجعاً في مساعدة أصحاب القرار في مؤسسات مواد البناء لإعطاء الأثر لممارسات إدارة الموارد البشرية لتحسين المركز التنافسي لمنظمتهم لتمكين العاملين من تحقيق الانسجام الوظيفي والارتباط بالمؤسسات التي يعملون فيها، ومن ثمَّ ينعكس ذلك على تحسين جودة الخدمة والمنتج لجمهور تلك المؤسسات، وتحقيق التميز بين المؤسسات الأخرى المنافسة، وأخذ ما تتوصل إليه الدراسة من نتائج لتوضيح الأسس التي تحقق بها مؤسسات البناء الانسجام بين العاملين ووظائفهم التي يعملون فيها داخل تلك المؤسسات؛ مما يجعلها أكثر فاعلية. ومن المؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة أيضاً في الكشف عن مدى انسجام العاملين في مؤسسات مواد البناء عند تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية للاستفادة منها في تحسين جودة الأداء وزيادة الإنتاجية، ومساعدة مديري مؤسسات البناء والقائمين عليها في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تتلاءم مع عمل كل مؤسسة.

ثالثاً: أهداف الدراسة:

يهدف الباحث من هذه الدراسة إلى قياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها: (التخطيط، والتوظيف، التدريب، التحليل، تصميم الوظائف، التحفيز، تقييم الأداء، مشاركة العاملين في اتخاذ القرار) في الانسجام الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت، ويتفرع من هذا الهدف الأهداف الفرعية الآتية:

- ١- تقديم إطار نظري حول متغيرات الدراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية والانسجام الوظيفي.
- ٢- قياس مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت.
- ٣- قياس مستوى الانسجام الوظيفي في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت.
- ٤- اختبار أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة (التخطيط، التوظيف، التدريب، التحليل، تصميم الوظائف، التحفيز، تقييم الأداء، مشاركة العاملين في اتخاذ القرار) في الانسجام الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت.
- ٥- معرفة ما إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في متوسطات آراء أفراد العينة حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة (التخطيط، والتوظيف، والتدريب، والتحليل، وتصميم الوظائف، والتحفيز، وتقييم الأداء، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار) في الانسجام الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت تُعزى للعوامل (العمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي).

٦- تقديم مجموعة من التوصيات العلمية التي من شأنها إيجاد تحول جذري في ممارسة إدارة الموارد البشرية وجعلها تؤثر بشكل إيجابي على الانسجام الوظيفي في مؤسسات البناء في ساحل حضرموت.

رابعاً: فرضيات الدراسة:

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأبعدها؛ يمكن للباحث صياغة الفرضيات الآتية بناء على فرضية العدم الإحصائية، وفي حال عدم قبول هذه الفرضيات سيتم اللجوء إلى الفرضية البديلة، ويمكن عرض فرضيات الدراسة على النحو الآتي:

١- الفرضية الرئيسة الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة (التخطيط، والتوظيف، والتدريب، والتحليل، وتصميم الوظائف، والتحفيز، وتقييم الأداء، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار) في الانسجام الوظيفي في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

أ- الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط في الانسجام الوظيفي في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت.

ب- الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوظيف في الانسجام الوظيفي في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت.

ج- الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب في الانسجام الوظيفي في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت.

د- الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحليل الوظيفي في الانسجام الوظيفي في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت.

ه-الفرضية الفرعية الخامسة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصميم الوظائف في الانسجام الوظيفي في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت.

و-الفرضية الفرعية السادسة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز في الانسجام الوظيفي في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت.

ز-الفرضية الفرعية السابعة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتقييم الأداء في الانسجام الوظيفي في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت.

ح-الفرضية الفرعية الثامنة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار في الانسجام الوظيفي في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت.

٢-الفرضية الرئيسة الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الانسجام الوظيفي في مؤسسات البناء في ساحل حضرموت تُعزى للمغيرات الديمغرافية (العمر، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، الخبرة).

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

أ-الفرضية الفرعية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الانسجام الوظيفي في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت تُعزى لمتغير العمر.

ب-الفرضية الفرعية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الانسجام الوظيفي في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت تُعزى لمتغير المستوى التعليمي.

ج-الفرضية الفرعية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الانسجام الوظيفي في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

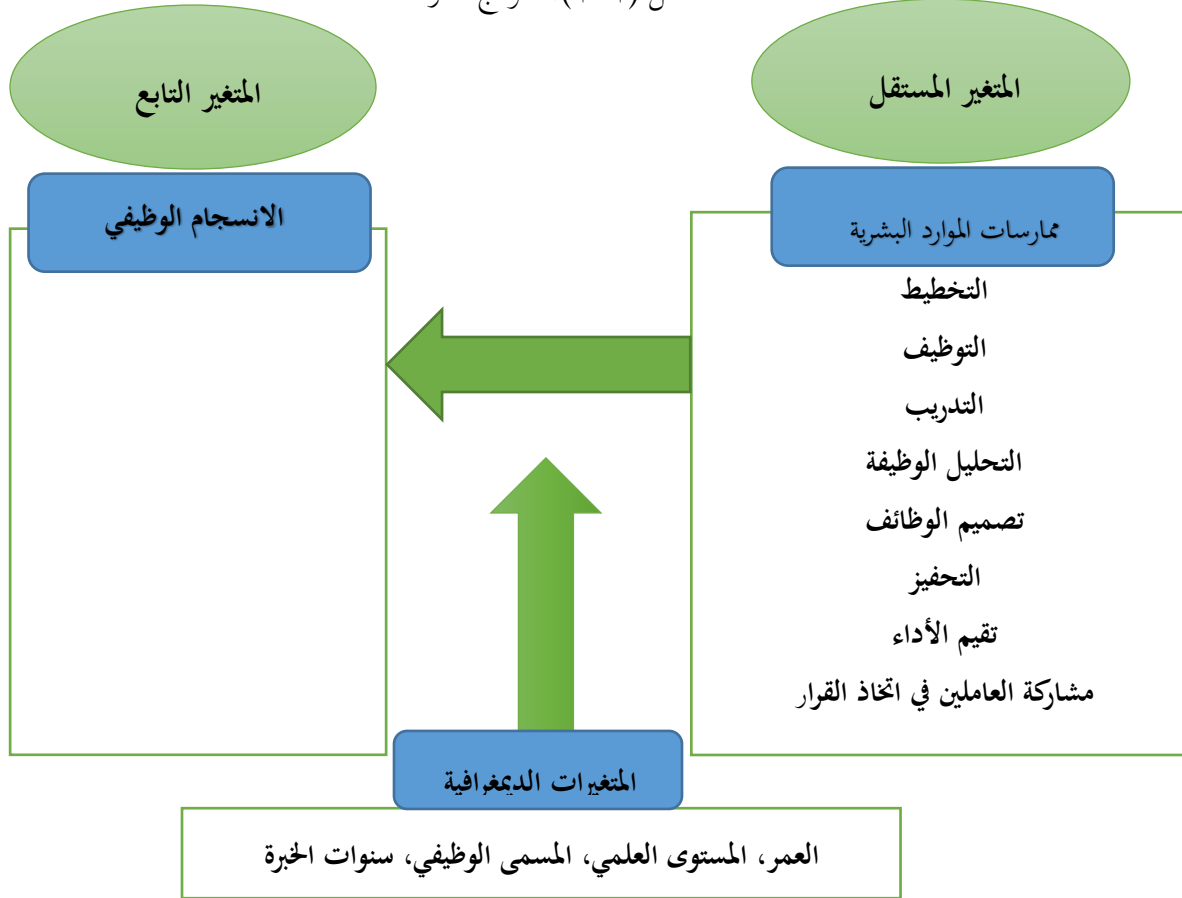
د-الفرضية الفرعية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الانسجام الوظيفي في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت تُعزى لمتغير الخبرة.

خامسا: أنموذج الدراسة:

بعد مراجعة الدراسات السابقة وتحديد الباحث مشكلة الدراسة وعناصرها، قام الباحث ببناء أنموذج الدراسة، كما هو موضح في الشكل رقم (١-١):

الشكل (١-١): أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة.

سادسا: منهج الدراسة:

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي في جمع وتحليل البيانات، فاستخدم أداة الاستبانة في جمع البيانات. ومن ثم قام بتحليلها إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) بما يتناسب مع أسئلة الدراسة وفرضياتها.

سابعا: أسباب اختيار الموضوع:

- ١-الميول الخاصة للباحث للتطوير في مجال الموارد البشرية.
- ٢-محاولة الفهم الأعمق والشامل لممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها المؤثر في الانسجام الوظيفي لدى العاملين.
- ٣-الرغبة في تقديم إسهام علمي ونتائج علمية للاستفادة منها في الميدان العملي والتنفيذي في المؤسسات.

ثامنا: مصادر جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة في تحقيق أهدافها والإجابة عن أسئلتها على المصادر الآتية:

١-المصادر الأولية: قام الباحث بجمع البيانات الأولية من خلال الملاحظة بحكم عملة في هذا المجال وكذلك المقابلات، والاستبانة؛ من أجل قياس متغيري ابعاد الدراسة، إذ قام الباحث بتصميم الاستبانة وتطويرها بالاعتماد على ما سبق من المصادر الأولية؛ بهدف الحصول على البيانات اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهداف الدراسة.

٢-المصادر الثانوية: التي تم الحصول عليها من خلال الاطلاع على الكتب، والمراجع العلمية، والدراسات السابقة، والأبحاث ذات الصلة بموضوع الدراسة المنشورة في مجلات علمية محكمة، وكذا رسائل الماجستير والدكتوراه المتعلقة بموضوع الدراسة.

تاسعا: حدود الدراسة ومحدداتها:

تمثلت حدود الدراسة الحالية ومحدداتها في الآتي:

١. الحدود الموضوعية: تتمثل في التعرف إلى أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التخطيط، والتوظيف، والتدريب، والتحليل، وتصميم الوظائف، والتحفيز، وتقييم الأداء، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار)) وأثرها في الانسجام الوظيفي.
٢. الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة الحالية على مؤسسات البناء في ساحل حضرموت.
٣. الحدود البشرية: تم تطبيق الدراسة على جميع العاملين في مؤسسات البناء العاملة في مجال السيراميك في

ساحل حضرموت.

٤. الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة الحالية خلال الفترة ما بين أبريل ٢٠٢٣ م إلى مايو ٢٠٢٣ م.

عاشرا: مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات العاملة في مجال مواد البناء (السيراميك) في ساحل حضرموت وعددها (٢٠) مؤسسة، بعدد عمال (٢٠٠)، وذلك بحسب تصنيف مكتب وزارة الصناعة والتجارة في ساحل حضرموت في عام ٢٠٢٣، فضلاً عن تلك المؤسسات التي تمارس نفس المجال ولكنها لا تمتلك سجلات في مكتب وزارة الصناعة والتجارة في ساحل حضرموت، أو تمتلك سجلات بمسميات أعم، غير أن البيانات التي تم الحصول عليها من مكتب وزارة التجارة والصناعة في ساحل حضرموت لم توضح عدد العاملين في كل مؤسسة من تلك المؤسسات؛ ولهذا تم الرجوع إلى إدارات تلك المؤسسات؛ للحصول على عدد العاملين لديها.

الجدول (١-١) أسماء مؤسسات البناء (السيراميك) في ساحل حضرموت بحسب سجلات مكتب وزارة التجارة والصناعة في ساحل حضرموت والمقابلات والمسح الميداني.

الرقم	اسم المؤسسة التجاري	الفئة	عدد العاملين
١	بيت السيراميك للتجارة بحضرموت	استيراد وتجزئة	٣
٢	العوادي لتجارة السيراميك	استيراد وتصدير	١٨
٣	شركة الرتاج العصرية للتجارة والصناعة المحدودة	شركة محدودة	١٥
٤	مؤسسة باناعمة للتجارة بحضرموت	استيراد وتجزئة	٤
٥	الخزف للسيراميك بحضرموت	استيراد وجملة وتجزئة	٨
٦	الحمودي للتجارة بحضرموت	جملة وتجزئة	١٣
٧	أحمد عبدالله سعيد باقلب	تجزئة	٥
٨	قصر السيراميك للتجارة بحضرموت	استيراد وجملة	١٦
٩	عالم السيراميك	استيراد وتجزئة	٢٤
١٠	مؤسسة أبو خالد للسيراميك	استيراد، مقاولات، خدمات	١٣
١١	الجفري للسيراميك	مصنع	١٤
١٢	البيرق للسيراميك	استيراد وتصدير	٩
١٣	مستودع الامانة	شركة محدودة	٧
١٤	المذي للسيراميك	استيراد	٥

الرقم	اسم المؤسسة التجاري	الفئة	عدد العاملين
١٥	روما للسيراميك	شركة محدودة	٥
١٦	مؤسسة الوادي للسيراميك	تجزئة	٧
١٧	العماري للسيراميك	استيراد وتجزئة	٨
١٨	الدار للسيراميك	استيراد وجملة وتجزئة	٤
١٩	دبي للسيراميك	شركة محدودة	٦
٢٠	السعيد للسيراميك	استيراد وجملة	١٦
مجموع عدد العاملين = ٢٠٠			

الموقع الإلكتروني: وزارة الصناعة والتجارة - اليمن. info@moit.gov.ye والمسح والمقابلات الميدانية

حادي عشر: عينة الدراسة:

قام الباحث باختيار عينة الدراسة بأسلوب الحصر الشامل في مؤسسات البناء التي يحتوي نشاطها على بيع السيراميك خلال العام (٢٠٢٢/٢٠٢٣)، والجدول رقم (١-١) يوضح أسماء مؤسسات البناء (السيراميك) عينة الدراسة.

ثاني عشر: أداة الدراسة:

اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسة من أجل جمع البيانات، حيث قام الباحث ببناء الاستبانة بالاعتماد على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة والتي تم ذكرها في المبحث الثاني من هذا الفصل، وتشتمل على ثلاثة أقسام: الأول يتضمن المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، والقسم الثاني يتضمن فقرات تقيس المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية)، والقسم الثالث يتضمن فقرات تقيس المتغير التابع (الانسجام الوظيفي).

ثالث عشر: صدق الأداة:

تم التأكد من صدق أداة الدراسة بوساطة نوعين من أنواع الصدق وهما: صدق المحكمين والصدق البنائي.

١- صدق المحكمين:

يعد أحد أنواع صدق الأداة التي يُعتمد عليها في القياس، ويُعرَّف بأنه قدرة أداة الدراسة على "قياس ما ينبغي قياسه من خلال النظر إليها وتفحص مدى ملاءمة بنودها لقياس أبعاد المتغير المختلفة، كما أنه من أكثر الأساليب استخدامًا.

ويتمثل هذا الأسلوب في عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال التخصص من أعضاء هيئة التدريس بجامعة حضرموت؛ للتأكد من مدى وضوح الفقرات وصياغتها اللغوية وملاءمتها لتحقيق أهداف من الدراسة، وارتباطها بالمجال الذي وُضعت من أجله، وقد تفضلوا مشكورين بإبداء ملاحظاتهم ومقترحاتهم حول محتويات الاستبانة، وتم إجراء التعديلات والإضافات التي أوصى بها المحكمون.

٢-الصدق البنائي:

للتأكد من فاعلية فقرات الأداة؛ تم التحقق من توافر الصدق البنائي (Construct validity) أو ما يسمى أحياناً الصدق التمييزي أو الاتساق أو التجانس الداخلي (Internal consistency) لفقرات أداة البحث عن طريق حساب معاملات ارتباط بيرسون (Pearson) بين درجة كل فقرة مع درجة البُعد الذي تنتمي إليه وبين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للمحور.

أ-المحور الأول (المتغير المستقل): ممارسات إدارة الموارد البشرية:

للتأكد من فاعلية فقرات المحور الأول (المتغير المستقل) ومن ثم التحقق من توافر الصدق البنائي؛ تم حساب معاملات الارتباط بين كل درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه، وأيضاً حساب معاملات الارتباط بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للمحور. وذلك على النحو الموضح الآتي:

– معامل ارتباط درجة كل فقرة من فقرات بُعد التخطيط والدرجة الكلية للبعد:

جدول (٢-١)

معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات بُعد التخطيط والدرجة الكلية للبعد

م	فقرات بُعد التخطيط	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
٠١	تقوم المؤسسة بالتخطيط للموارد البشرية في جميع الوظائف داخل المؤسسة	.81**	.000
٠٢	تعمل المؤسسة على وضع خطط جيدة للترقية للموارد البشرية	.891**	.000
٠٣	توجد في المؤسسة قاعدة بيانات شاملة لجميع الموارد البشرية في المؤسسة	.789**	.000
٠٤	تقوم المؤسسة بتفعيل أساليب تطوير وتحفيز الموارد البشرية	.825**	.000
٠٥	تعمل المؤسسة على توفير موارد بشرية من التحقيق في جميع الوظائف	.581**	.000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$.

تشير نتائج الجدول (٢-١) إلى أن جميع قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد دالة إحصائياً، فقد بلغ أعلى معامل ارتباط (0.891^{**}) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)، وأقل معامل ارتباط (0.581^{**}) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$). مما يعني أن غالبية فقرات بُعد التخطيط تتمتع بفاعلية عالية وتقيس ما وُضعت من أجله. وهذا يشير إلى أن جميع فقرات البعد تتمتع بدرجة صدق عالية.

– معامل ارتباط درجة كل فقرة من فقرات بُعد التوظيف والدرجة الكلية للبعد:

جدول (٣-١)

معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات بُعد التوظيف والدرجة الكلية للبعد

م	فقرات بُعد التوظيف	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
٠١	يُسهم الاستقطاب في المؤسسة على بناء قاعدة بيانات نموذجية لطلبات التوظيف.	.590**	.000
٠٢	لدى المؤسسة وسائل استقطاب حديثة تمكن من جذب الأفراد المؤهلين.	.782**	.000

م	فقرات بُعد التوظيف	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
٣.	تحرص المؤسسة على تعيين الأفراد المؤهلين علمياً.	.635**	.000
٤.	تسعى المؤسسة إلى تعيين الأفراد ذوي الكفاءة.	.801**	.000
٥.	تعين المؤسسة الأفراد بناء على أسس وقواعد.	.552**	.000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$.

تشير نتائج الجدول (٣-١) إلى أنّ جميع قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد دالة إحصائياً، فقد بلغ أعلى معامل ارتباط (0.801^{**}) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)، وأقل معامل ارتباط (0.552^{**}) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$). مما يعني أن غالبية فقرات بُعد التوظيف تتمتع بفاعلية متوسطة وتقيس ما وُضعت من أجله. وهذا يشير إلى أنّ جميع فقرات البعد تتمتع بدرجة صدق عالية.

— معامل ارتباط درجة كل فقرة من فقرات بُعد التدريب والدرجة الكلية للبعد:

جدول (٤-١)

معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات بُعد التدريب والدرجة الكلية للبعد

م	فقرات بُعد التدريب	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
١.	تشجع المؤسسة الأفراد على الالتحاق بالدورات التدريبية ذاتياً.	.788**	.000
٢.	تساعد المؤسسة الأفراد على التمكين الوظيفي.	.711**	.000
٣.	تعمل المؤسسة على تحفيز الأفراد علمياً.	.815**	.000
٤.	تعمل المنظمة على متابعة تدريب الأفراد على كل ما هو جديد.	.822**	.000
٥.	تقوم المؤسسة بتزويد الأفراد بالتغذية الراجعة لتحسين أدائهم.	.799**	.000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$.

تشير نتائج الجدول (٤-١) إلى أنّ جميع قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد دالة إحصائياً، فقد بلغ أعلى معامل ارتباط (0.822^{**}) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)، وأقل معامل ارتباط (0.711^{**}) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$). مما يعني أن جميع فقرات بُعد التدريب تتمتع بفاعلية عالية وتقيس ما

وُضِعَتْ من أجله. وهذا يشير إلى أن جميع فقرات البُعد تتمتع بدرجة صدق عالية.

– معامل ارتباط درجة كل فقرة من فقرات بُعد التحليل والدرجة الكلية للبُعد:

جدول (١-٥)

معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات بُعد التحليل والدرجة الكلية للبُعد

م	فقرات بُعد التحليل	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
١.	تهتم المؤسسة بتحليل الوظيفة لتحقيق أهداف المؤسسة.	.792**	.000
٢.	يعزز تحليل الوظائف أداء الأفراد من خلال تحديد مسؤوليات كل فرد في الوظيفة.	.182*	.010
٣.	يغطي التحليل احتياجات المؤسسة من الموارد اللازمة للوظائف.	.741**	.000
٤.	تحديد المنظمة المسؤوليات والمهام الأساسية المطلوبة للوظيفة من خلال التحليل.	.768**	.000
٥.	تلتزم المنظمة بالدقة والوضوح واستخدام عبارات محددة عند تحليل الوظائف.	.733**	.000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$. * الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

تشير نتائج الجدول (١-٥) إلى أن جميع قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبُعد دالة إحصائياً، فقد بلغ أعلى معامل ارتباط (0.792^{**}) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)، وأقل معامل ارتباط (0.182^*) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$). مما يعني أن غالبية فقرات بُعد التحليل تتمتع بفاعلية عالية وتقيس ما وُضِعَتْ من أجله. وهذا يشير إلى أن جميع فقرات البُعد تتمتع بدرجة صدق عالية.

– معامل ارتباط درجة كل فقرة من فقرات بُعد تصميم الوظائف والدرجة الكلية للبعد:

جدول (٦-١)

معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات بُعد تصميم الوظائف والدرجة الكلية للبعد

م	فقرات بُعد تصميم الوظائف	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
١.	تراعي المؤسسة المهام الواجب على الأفراد أداؤها بوضوح.	.300**	.000
٢.	تقرر المؤسسة بشكل دقيق حجم الموارد المخصصة لأداء الوظائف.	.506**	.000
٣.	يوفر تصميم الوظائف لدى المؤسسة الاستقلالية للأفراد.	.559**	.000
٤.	يشعر الأفراد بالمسؤولية أثناء أدائهم لعملهم.	.690**	.000
٥.	يتم ملء الشواغر داخل المؤسسة من خلال تصميم الوظائف.	.649**	.000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$.

تشير نتائج الجدول (٦-١) إلى أن جميع قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد دالة إحصائياً، فقد بلغ أعلى معامل ارتباط (0.690^{**}) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)، وأقل معامل ارتباط (0.300^{**}) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$). مما يعني أن غالبية فقرات بُعد تصميم الوظائف تتمتع بفاعلية متوسطة وتقيس ما وُضعت من أجله. وهذا يشير إلى أن جميع فقرات البعد تتمتع بدرجة صدق عالية.

– معامل ارتباط درجة كل فقرة من فقرات بُعد التحفيز والدرجة الكلية للبعد:

جدول (٧-١)

معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات بُعد التحفيز والدرجة الكلية للبعد

م	فقرات بُعد التحفيز	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
١.	يحسّن تحفيز الأفراد صورة المؤسسة.	.709**	.000
٢.	يؤدي التحفيز إلى إشباع احتياجات الأفراد.	.812**	.000
٣.	يُشعّر التحفيز العاملين بالعدالة.	.827**	.000

م	فقرات بُعد التحفيز	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
٤	يحيين التحفيز من الأوضاع المادية والنفسية والاجتماعية للأفراد.	.720**	.000
٥	يزيد التحفيز من الرضا الوظيفي للأفراد.	.724**	.000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$.

تشير نتائج الجدول (٧-١) إلى أن جميع قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد دالة إحصائياً، فقد بلغ أعلى معامل ارتباط (0.827^{**}) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)، وأقل معامل ارتباط (0.709^{**}) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$). مما يعني أن جميع فقرات بُعد التحفيز تتمتع بفاعلية عالية وتقيس ما وُضعت من أجله. وهذا يشير إلى أن جميع فقرات البعد تتمتع بدرجة صدق عالية.

— معامل ارتباط درجة كل فقرة من فقرات بُعد تقييم الأداء والدرجة الكلية للبعد:

جدول (٨-١)

معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات بُعد تقييم الأداء والدرجة الكلية للبعد

م	فقرات بُعد تقييم الأداء	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
١	يقيس تقييم الأداء نقاط القوة والضعف للأفراد.	.144*	.042
٢	تجري المنظمة تقييمًا دوريًا للأفراد.	.674**	.000
٣	يساعد تقييم الأداء المنتظم في تحديد نطاق النمو في مهنة الأفراد.	.634**	.000
٤	يتيح تقييم الأداء أن يفهم الأفراد موقفهم بالمقارنة مع الآخرين في المؤسسة.	.607**	.000
٥	يُسهم تقييم الأداء في تجاوز الأفراد لنقاط ضعفهم.	.493**	.000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$.

تشير نتائج الجدول (٨-١) إلى أن جميع قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد دالة إحصائياً، فقد بلغ أعلى معامل ارتباط (0.674^{**}) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)، وأقل معامل ارتباط (0.144^*) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$). مما يعني أن غالبية فقرات بُعد تقييم الأداء تتمتع بفاعلية متوسطة وتقيس ما وُضعت من أجله. وهذا يشير إلى أن جميع فقرات البعد تتمتع بدرجة صدق عالية.

– معامل ارتباط درجة كل فقرة من فقرات بُعد مشاركة العاملين في اتخاذ القرار والدرجة الكلية للبعد:

جدول (٩-١)

معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات بُعد مشاركة العاملين في اتخاذ القرار والدرجة الكلية للبعد

م	فقرات بُعد مشاركة العاملين في اتخاذ القرار	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
١.	تمنح المؤسسة موظفيها فرصة المشاركة في القرارات التي تؤثر في أداء المؤسسة.	.603**	.000
٢.	تُسهم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار من تحفيز الأفراد ورفع روحهم المعنوية.	.812**	.000
٣.	تكوّن الإدارة علاقات أفضل مع فريق العمل من خلال إشراكهم في اتخاذ القرار.	.741**	.000
٤.	تستفيد المؤسسة من تحسين ممارسات العمل من خلال مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.	.874**	.000
٥.	مشاركة العاملين في اتخاذ القرار تجعلهم أكثر إنتاجية.	.771**	.000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$.

تشير نتائج الجدول (٩-١) إلى أنّ جميع قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد دالة إحصائياً، فقد بلغ أعلى معامل ارتباط (0.874^{**}) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)، وأقل معامل ارتباط (0.603^{**}) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$). مما يعني أن غالبية فقرات بُعد مشاركة العاملين في اتخاذ القرار تتمتع بفاعلية عالية وتقيس ما وُضعت من أجله. وهذا يشير إلى أنّ جميع فقرات البعد تتمتع بدرجة صدق عالية.

– معامل ارتباط درجة كل بُعد والدرجة الكلية للمتغير المستقل (ممارسات الموارد البشرية):

جدول (١٠-١)

معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل بُعد والدرجة الكلية للمحور الأول (ممارسات الموارد البشرية)

م	أبعاد ممارسات الموارد البشرية	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
١.	التخطيط	.778**	.000
٢.	التوظيف	.722**	.000
٣.	التدريب	.841**	.000

م	أبعاد ممارسات الموارد البشرية	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
.٤	التحليل	.527**	.000
.٥	تصميم الوظائف	.700**	.000
.٦	التحفيز	.563**	.000
.٧	تقييم الأداء	.512**	.000
.٨	مشاركة العاملين في اتخاذ القرار	.470**	.000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$.

تشير نتائج الجدول (١-١٠) إلى أن جميع قيم معاملات الارتباط بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية لأبعاد متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية ودالة إحصائياً، فقد بلغ أعلى معامل ارتباط (0.841^{**}) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)، وأقل معامل ارتباط (0.470^{**}) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$). مما يعني أن غالبية الأبعاد تتمتع بفاعلية عالية وتقيس ما وُضعت من أجله. وهذا يشير إلى أن فقرات المتغير المستقل (ممارسات الموارد البشرية) تتمتع بدرجة صدق عالية.

ب- المحور الثاني (المتغير التابع): الانسجام الوظيفي:

للتأكد من فاعلية فقرات المحور الثاني (المتغير التابع) ومن ثم التحقق من توافر الصدق البنائي؛ تم حساب معاملات الارتباط بين كل درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور. كما هو موضح في الجدول رقم (١-١١):

جدول (١-١١)

معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات محور الانسجام الوظيفي والدرجة الكلية للمحور

م	فقرات محور الانسجام الوظيفي	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
.١	تقوم المؤسسة بعدم التمييز بين العاملين.	.632**	.000
.٢	تتسم الوظيفة التي أعمل بها بالمرونة.	.535**	.000
.٣	تمنحني الوظيفة فرصة للتطور والتقدم.	.649**	.000
.٤	تتسجم الوظيفة التي أعمل بها مع مؤهلاتي العلمية.	.337**	.000
.٥	تبني الوظيفة التي أعمل بها جسور التعاون بين زملاء العمل.	.809**	.000
.٦	تعطيني الوظيفة فرصة اتخاذ القرار المناسب.	.659**	.000

م	فقرات محور الانسجام الوظيفي	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
٠٧	أنتشارك مع زملاء العمل في إنجاز متطلبات الوظيفة.	.519**	.000
٠٨	توفر لي الوظيفة متطلبات المعيشة الأساسية.	.593**	.000
٠٩	تتسم الوظيفة التي أعمل بها بالانسجام مع جميع الوظائف داخل المؤسسة.	.667**	.000
٠١٠	تساعد الإدارة العاملين في إنجاز الأعمال المطلوبة في حال تطلب الأمر ذلك.	.818**	.000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$.

تشير نتائج الجدول (١-١١) إلى أن جميع قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائياً، فقد بلغ أعلى معامل ارتباط (0.818^{**}) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)، وأقل معامل ارتباط (0.337^{**}) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$). مما يعني أن غالبية فقرات محور الانسجام الوظيفي تتمتع بفاعلية متوسطة وتقيس ما وُضعت من أجله. وهذا يشير إلى أن جميع فقرات المحور تتمتع بدرجة صدق عالية.

رابع عشر: ثبات أداة الدراسة:

تم التحقق من ثبات استبانة الدراسة من خلال حساب معامل الاتساق الداخلي باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وذلك على مستوى كل محور بأبعاده وفقراته وعلى المستوى الكلي للأداة، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (١-١٢) على النحو الآتي:

جدول رقم (١-١٢)

قيم معامل ألفا ل كرونباخ لثبات أداة الدراسة

م	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	التخطيط	٥	0.82
2	التوظيف	٥	0.70
٣	التدريب	٥	0.85
4	التحليل	5	0.70
5	تصميم الوظائف	5	0.64

م	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الثبات
6	التحفيز	٥	0.82
7	تقييم الأداء	٥	0.62
8	مشاركة العاملين في اتخاذ القرار	٥	0.80
	المتغير المستقل: ممارسات الموارد البشرية	40	0.90
	المتغير التابع: الانسجام الوظيفي	١٠	0.81
	الأداة ككل	50	0.92

يلاحظ من الجدول رقم (١-١٢) أن قيمة معامل ثبات التجانس الداخلي ألفا كرونباخ لفقرات المتغير المستقل (ممارسات الموارد البشرية) ككل بلغت (0.90)، وفيما يتعلق بمعاملات ثبات التجانس الداخلي لأبعاد المتغير المستقل فجميعها قيم ثبات مرتفعة. كما يلاحظ أيضًا أن قيمة معامل ثبات التجانس الداخلي ألفا كرونباخ للمحور الثاني (المتغير التابع) بلغت (0.81). أما بالنسبة لثبات التجانس الداخلي للاستبانة ككل بمحاورها فقد بلغت قيمته (0.92). وجميعها قيم مرتفعة وتزيد عن الحد الأدنى لمعامل الثبات 0.60.

وهذه النتائج تؤكد صلاحية الأداة للتطبيق على مجتمع الدراسة الأصلية. وبذلك يكون قد تم التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة؛ مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الأداة وصلاحيتها في جمع بيانات الدراسة وتحليلها والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

خامس عشر: أساليب المعالجة الإحصائية:

تم إجراء التحليل الإحصائي لدرجات مجتمع الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

١- معامل ارتباط بيرسون للتأكد من فاعلية فقرات أداة الدراسة، كما تم التحقق من توافر الصدق البنائي (Construct validity) أو ما يسمى أحياناً الصدق التمييزي أو الاتساق أو التجانس الداخلي (Internal consistency).

٢- "ألفا كرونباخ" (Cronbach Alpha) لحساب ثبات فقرات الأداة المستخدمة في جمع البيانات.

٣- المتوسط الحسابي والوزن النسبي لترتيب أفراد الدراسة بحسب درجاتهم على الفقرات.

- ٤- الانحراف المعياري لقياس تجانس درجات أفراد الدراسة. "حيث يدل على كفاءة الوسط الحسابي في تمثيل مركز البيانات بحيث يكون الوسط الحسابي أكثر جودة كلما قلت قيمة الانحراف المعياري".
- ٥- اختبار (T-test) لمجتمع واحدة لقياس معنوية الفروق بين المتوسطات الحسابية لمتغيري ابعاد الدراسة من خلال الدرجة الحرجة (٣).
- ٦- أسلوب الانحدار الخطي البسيط، وطريقة الانحدار الخطي المتعددة لاختبار الفرضيات الرئيسة والفرضيات الفرعية المنبثقة منها.
- ٧- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق بين أكثر من فئتين، لاختبار الفرضيات الفرعية الأربع المنبثقة من الفرضية الرئيسة الثانية.

المبحث الثاني

الدراسات السابقة

قام الباحث بمراجعة عدد من الدراسات السابقة بالعنيتين العربية والإنجليزية قريبة الصلة بصورة مباشرة او غير مباشرة ذات الصلة بموضوع دراسته بهدف تحديد وتحليل الأبعاد التي تناولتها تلك الدراسات والتعرف إلى أهم نتائجها. وتم تقسيم هذه الدراسات على النحو الآتي:

أولاً: الدراسات باللغة العربية:

١-دراسة العبرية والحضرمي (٢٠٢٢)، بعنوان "ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في أداء العاملين في وزارة البلديات الإقليمية وموارد المياه في سلطنة عمان".

هدف الدراسة إلى الكشف عن مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في أداء العاملين في وزارة البلديات الإقليمية وموارد المياه في سلطنة عمان، وأعتمده الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي مستخدمين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبرنامج الإحصائي SPSS، واستخدم الدراسة الاستبانة بوصفها أداة لجمع البيانات كونها تتناسب مع طبيعة الدراسة، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في دائرة الموارد البشرية في وزارة البلديات الإقليمية وموارد المياه في سلطنة عمان، وتكونت العينة الأساسية للدراسة من (٣٤) من العاملين وزارة البلديات الإقليمية وموارد المياه في سلطنة عمان وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وتوصلت الدراسة إلى ارتفاع في مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية لدى العاملين في وزارة البلديات الإقليمية وموارد المياه في سلطنة عمان، كما أوصت الدراسة بتحديد برامج تدريبية بشكل مستمر للعاملين في دائرة الموارد البشرية لمتابعة المستجدات المرتبطة بممارسات إدارة الموارد البشرية. وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في توسيع مفاهيم دراسته المتعلقة بممارسات الموارد البشرية مما انعكس على صياغة بعض التعريفات الإجرائية.

٢-دراسة النادي (2021)، بعنوان "الدور الوسيط للسلوك الاستباقي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والنجاح الريادي" بالتطبيق على شركات تكنولوجيا المعلومات بمحافظة الدقهلية".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى الدور الوسيط للسلوك الاستباقي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والنجاح الريادي، من خلال التطبيق على عينة بلغت (٢١٣) فردًا من العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات في محافظة الدقهلية باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية SEM من خلال البرنامج الإحصائي AMOS. وأظهرت نتائج البحث أن ممارسات إدارة الكوادر البشرية عالية الأداء والمتمثلة في التدريب والتطوير، الأمان الوظيفي،

تصميم الوظيفة، الاتصالات والترقية تؤثر إيجابياً ومعنوياً على السلوك الاستباقي. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز السلوك الاستباقي والنجاح الريادي لدى شركات تكنولوجيا المعلومات. واستفاد الباحث من الدراسة في تحديد بعض متغيرات دراسته، وبخاصة فيما يتعلق بالمتغير المستقل.

٣-دراسة العنزي (٢٠٢٠)، بعنوان "دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الصورة الذهنية للشركات الصناعية الأردنية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الصورة الذهنية للشركات الصناعية الأردنية، وتكونت عينة الدراسة من (١٠٥) بين موظف ومدير في أقسام إدارة الموارد البشرية في الشركات الصناعية الأردنية، وبعد إجراء التحليل الإحصائي أظهرت نتائج الدراسة أن هناك مستوى متوسطاً من درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في الشركات الصناعية من وجهة نظر العاملين فيها، وأن هناك صورة ذهنية إيجابية للشركات الصناعية الأردنية من وجهة نظر العاملين، كما يوجد دور لممارسات إدارة الموارد الخضراء بأبعادها على الصورة الذهنية للشركات الصناعية من وجهة نظر العاملين فيها، وأوصت الدراسة بضرورة أن تراعي الشركات الصناعية إجراء التحليل الوظيفي من خلال أدوات صديقة للبيئة تحت إشراف خبراء في الإدارة. واستفاد الباحث من الدراسة في صياغة بعض التساؤلات التي سبني عليها أداة دراسته الحالية، كما استفاد منها في تحديد مفهوم بعض التعريفات الإجرائية، وبخاصة التحليل والتدريب.

٤-دراسة الوحشي (٢٠٢٠)، بعنوان "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في رضا العاملين في الجامعات الحكومية، دراسة حالة جامعة الإمارات العربية المتحدة".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط القوى العاملة، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، التعويضات والحوافز، وتقييم الأداء)، في رضا العاملين في الجامعات الحكومية في إمارة أبوظبي. وتكونت عينة الدراسة من ١٤٦ موظفًا من جامعة الإمارات، وقد تم تحليل البيانات واختبار الفرضيات اعتمادًا على كل من برنامج Excel وبرنامج SPSS.

وأظهرت النتائج وجود أثر معنوي ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية مجتمعة ومنفردة في تحقيق الرضا الوظيفي. وأوصت الدراسة بتعزيز قنوات الاتصال والعلاقات بين العاملين في الجامعة؛ لما له من أهمية في رفع مستوى رضا العاملين. واستفاد الباحث من هذه دراسة في صياغة مشكلة الدراسة وبناء بعض التعريفات الإجرائية.

٥-دراسة ضجر (٢٠١٩)، بعنوان "الانسجام التنظيمي وأثره في سلوك المواطنة التنظيمية الموجهة نحو الخدمة: الهوية التنظيمية متغير ملطف".

هدفت الدراسة إلى بيان أثر الانسجام التنظيمي بأنواعه الأربعة (الانسجام مع المنظمة، الانسجام مع القائد، الانسجام مع فريق العمل، الانسجام الوظيفي) في سلوك المواطنة التنظيمية الموجهة نحو الخدمة والهوية التنظيمية كمتغير ملطف. وتناولت الدراسة واقع الشركات الحكومية في محافظة البصرة (مجتمع الدراسة)، وتبين لها وجود مشكلة لإظهار سلوك المواطنة التنظيمية الموجهة نحو الخدمة. كما اعتمد الباحث على الاستبانة أداةً لجمع المعلومات حيث تكون مجتمع البحث من عينة من العاملين العاملين في المنظمات الحكومية وقد بلغت العينة (٢٦٢) موظف، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن الانسجام التنظيمي بأنواعه الأربعة (الانسجام مع المنظمة، الانسجام مع القائد، الانسجام مع فريق العمل، الانسجام الوظيفي)، يلعب دورًا مهمًا في زيادة سلوك المواطنة التنظيمية الموجهة نحو الخدمة بالإضافة للدور الملطف للهوية التنظيمية. وأوصى الباحث بضرورة الاهتمام بالانسجام التنظيمي بأنواعه الأربعة لدوره الكبير في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو الخدمة. وقد استفاد الباحث من الدراسة من تحديد بعض التعريفات الإجرائية، وبخاصة فيما يتعلق بالانسجام الوظيفي كمتغير تابع في دراسته.

٦-دراسة بوزرين (٢٠١٧)، بعنوان "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية: دراسة ميدانية في بعض المؤسسات بولاية سطيف".

تناولت الدراسة تحليل أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، نظام الحوافز، الأجور والصحة المهنية) في بناء المزايا التنافسية (الجودة، الإبداع، الكفاءة والاستجابة لحاجات العملاء) تم جمع البيانات من خلال استبانة أعدت لهذا الغرض، حيث شملت ٥٠ مؤسسة متوسطة الحجم. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود أثر معنوي إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق المزايا التنافسية لهذه المؤسسات، إذ إن كلاً من التدريب والتطوير والأجور والصحة المهنية لها أثر إيجابي في بناء الميزة التنافسية. ومن أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة ضرورة استحداث وحدة بالمؤسسة تشرف على تدريب الموارد البشرية، ورفع الروح المعنوية للعاملين من خلال تبني أنظمة تقييم عادلة، فضلاً عن رفع الأجور لتناسب مع تكاليف المعيشة. وقد تمت الاستفادة من هذه الدراسة في بناء الإطار النظري، وبخاصة في بناء المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية).

٧-دراسة البليهد (٢٠١٤)، بعنوان "مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريات في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريات في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية، وقد استخدمت الدراسة منهج البحث الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (١٤٦) موظفة إدارية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن الرضا الوظيفي لدى الموظفين عن العمل كان بشكل عام بدرجة متوسطة، كما أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والمتغيرات (الفئة العمرية، ونوع الوظيفة، والمرتبة الوظيفية، والمؤهل التعليمي أو سنوات الخبرة)، وذلك قد يعود إلى اتساق بين الموظفين وكونهم يعملون في مكان واحد ونفس المناخ التنظيمي، وتطبق عليهن نفس الأنظمة واللوائح. وأوصت الدراسة بضرورة توفير فرص المشاركة في الدورات التدريبية التي تحسب في الترقية مثل دورات معهد الإدارة، وبناء نظام حوافز فعال للموظفات الإداريات مبني على احتياجاتهن. وقد تمت الاستفادة من هذه الدراسة في بناء الإطار النظري، وبخاصة في بناء المتغير التابع.

٨-دراسة مباركي وصابرين (٢٠١٤)، بعنوان " دور إدارة الأداء البشري في تحقيق الرضا الوظيفي في المنظمة، دراسة حالة: المجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة".

تناولت هذه الدراسة دور إدارة الأداء البشري بأبعاده (التخطيط، التوجيه، التقييم، التطوير والتحسين) في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في المجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة خلال عام ٢٠١٤، الذي تم قياسه من خلال (الرضا عن المنصب، الرضا عن النمط الإشرافي، الرضا عن الاتصال والعلاقات مع الزملاء، الرضا عن الأجور والمكافآت).

وقد اتبعت الدراسة أسلوب دراسة الحالة، وتم جمع البيانات عن متغيرات الدراسة من خلال ٩٧ استبانة أعدت لهذه الغاية. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة دالة إحصائية بين إدارة الأداء البشري والرضا الوظيفي، وأن التخطيط والتوجيه والتقييم لها دور في رفع مستوى الرضا الوظيفي، في حين إنَّ بُعد التطوير والتحسين ليس له دور واضح في الرضا. كما أظهرت النتائج أن مستوى الرضا لدى العاملين في بلدية بسكرة ضعيف، وأنه توجد فروق إحصائية في الرضا الوظيفي تُعزى لمتغيرات (العمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ومتوسط الأجر). وقد تمت الاستفادة من هذه الدراسة في بناء وقياس المتغير المستقل.

٩- أبو نصيب ويوسف (٢٠١٣)، بعنوان أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع تطبيق التخطيط الإستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي وكذلك معرفة العوامل المؤثرة في تطبيق التخطيط الإستراتيجي، ومن ثم التوصل إلى مجموعة من الحلول التي تسهم في التخفيف من الآثار السلبية الناجمة عن أخطاء تطبيق التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي. تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا التي تم إجراء الدراسة الميدانية فيها، إذ أخذ عينة من ثماني كليات من واقع ٢٦ كلية، وهذا يمثل ثلث المجتمع الكلي للبحث. وأهم النتائج أن العاملين بالجامعة لديهم وعي وإدراك بمفاهيم التخطيط الاستراتيجي، وأنه لا يوجد ربط بين الخطة الاستراتيجية واحتياجات العاملين، وأن الجامعة لا تشرك العاملين في إعداد الخطة الاستراتيجية، فضلاً عن التدريب غير الفعال، وأن الجامعة لا تقوم بإدخال برامج حديثة لتسهيل أداء العاملين، وكذلك عدم الرغبة من قبل بعض العاملين في الأخذ بمفهوم التطوير والتحديث. ومن أبرز التوصيات قيام الجامعة بتدريب القائمين بأعداد الخطط الاستراتيجية، وكذلك ربط هذه الخطط باحتياجات العاملين بالمؤسسة وتفعيل دور العاملين في كيفية وضع الخطط الاستراتيجية، وقد تمت الاستفادة من هذه الدراسة في بناء الإطار النظري، وبخاصة في بناء أبعاد المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية).

١٠- دراسة القاضي، (٢٠١٢)، بعنوان "علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات-دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في أداء الجامعات الخاصة في الأردن، تكون مجتمع الدراسة من كل الجامعات الخاصة في الأردن وعددها (٢٠) جامعة، ومن أهم النتائج هذه الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن، وكذلك أنه لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لمشاركة العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن على أداء الجامعات، وكذلك وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة في الأردن من خلال أداء العاملين في الجامعات الخاصة كمتغير وسيط. كما أوصت الدراسة بضرورة إدراك الإداريين في ممارسة التوظيف مع مدير الموارد البشرية والعمل على تعديل نظم التعويضات بما يتلاءم مع توقعات العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن، وقد تمت الاستفادة من هذه الدراسة في بناء الإطار النظري، وبخاصة في بناء المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية).

ثانيًا: الدراسات الأجنبية:

١ - دراسة **Bygrave (٢٠٢٠)**، بعنوان " مثلثات حب الوظيفة: دراسة في معنى حب الوظيفة".

"A TRIANGULATION OF JOB LOVE: A STUDY OF THE MEANING OF LOVE OF THE JOB".

هدف هذه الدراسة إلى توفير التحقق التجريبي للبناء الناشئ لـ LOJ، وشرح تأثيره في الأفراد والمنظمات، وقدمت الدراسة تحليلًا أوليًا لوثيقة ممارسي قانون العدل بوصفه إطارًا مهمًا لزيادة التحليل، وهذا من خلال عمل مقارنة على الكتب التي تناولت موضوع الحب في مكان العمل (مقارنة أدبية) في جامعة Fairleigh Dickinson. وتم تحليل البيانات المكونة من أربعة عشر استبيانًا نوعيًا لشرح وتوضيح البنية من خلال دعم مجموعات البيانات المتعددة، وأدى هذا البحث إلى فهم أعمق لبناء LOJ بوصفه بنية ثلاثية العوامل تشمل العاطفة للعمل، والعلاقات المهادة، والالتزام.

وأظهرت النتائج في هذه الدراسة أن الحب هو حاجة إنسانية صحية، وينظر إلى القدرة على الحب كعنصر أساسي في الصحة العقلية". وأوصت الدراسة بوجود حاجة إلى مزيد من البحث لفهم الرابط بين محبة المرء للعمل وصحته ورفاهيته، وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في تحديد المجتمع الذي سيتم إسقاط البحث عليه، وفي الجانب النظري الخاص بالمتغير التابع.

٢ - دراسة **ONIMOLE, S. O, AKINSEYE, E. M, ADEBUSOYE, A. B (٢٠٢٠)**، بعنوان "دور

إدارة الموارد البشرية في تعزيز الانسجام الصناعي في التنظيم في نيجيريا".

"The Role of Human Resource Management in Promoting Industrial Harmony in Organization in Nigeria".

تناولت الدراسة دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز التناغم الصناعي في التنظيم في نيجيريا باستخدام إدارة الحكومة المحلية في ولايات جنوب غرب نيجيريا، وقد اعتمد الباحث على المسح والتحليل الوثائقي لجميع السجلات الموجودة والآراء حول التناغم باستخدام الاستبانة، وتم جمع البيانات عن متغيرات الدراسة عن طريق استبانة أعدت لهذه الغاية تم توزيع ٤٥٠ استبانة لممارسي إدارة الموارد البشرية ومديري الشركات والمشرفين الصناعيين من الصناعات واستجاب للاستبانة ٣٨٨ شخصًا، وأظهرت النتائج أن الأساس السليم للعلاقات بين الموظف وصاحب العمل هو أمر ضروري لتحقيق الانسجام، وهو خلق راسخ؛ لأن الطرفين يسعيان إلى تحقيق هدف واحد مشترك، ومن ثمَّ فإنَّ

دور كل منهما مكمل للآخر، وترى الدراسة أن التواصل الكافي ومراجعة الإنجاز على أهداف المنظمة وغاياتها قد يكون وسيلة مرنة لإنشاء واستمرار دورة العمل اللازمة لإنجاز العمل والحفاظ على السلام والوثام الصناعي، وأوصت الدراسة بزيادة الإجراءات التي يتخذها الموظفون لتحسين أدائهم وتعزيز الانسجام الصناعي.

وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في تطوير الإطار النظري المتعلق بالانسجام الوظيفي، وفقرات الاستبانة الخاصة بالمتغير التابع.

٣- دراسة **Nwenikpoji, P, N & Eziuche, O, A** (٢٠١٩) بعنوان، " الموقف من إدارة الطاقة والتناغم في مكان العمل في قطاع البناء في ولاية ريفرز".

"Titled Attitude towards Energy Management and Workplace Harmony in the Construction Sector in Rivers State".

تناولت الدراسة إدارة الموقف والانسجام في مكان العمل في قطاع البناء في ولاية ريفرز، واستخدمت الدراسة الإحصاء الوصفي والاستنتاجي لتحليل البيانات، وكشفت الدراسة عن أن الإكراه والتفويض والاستجابة والاستشارة ليس لها علاقة مهمة بتكرار الإضراب والتظلم، كما كشفت النتائج عن أن القيادة والثقافة التنظيمية لهما تأثيرات معتدلة في الانسجام في مكان العمل، في حين لم يكن للإكراه والتفويض والاستجابة والاستشارة تأثير كبير في وتيرة الإضراب والشكاوى، غير أنها تؤثر بشكل إيجابي في الانسجام في مكان العمل اعتمادًا على تطبيقها. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المديرين لأسلوب القيادة الأنسب الذي يضمن تحقيق الأهداف المحددة؛ ووجوب ترسيخ الثقافة القيادية والتنظيمية بشكل صحيح من أجل الاعتدال في إجراءات وسياسات المنظمة؛ كما يجب على المديرين مراعاة حقوق العمال وإعطائهم صوتًا في عملية صنع القرار. واستفاد الباحث من دراسة (Nwenikpoji)، في توسيع مفاهيم دراسته المتعلقة بالانسجام التنظيمي؛ مما انعكس على صياغة بعض التعريفات الإجرائية.

٤ - دراسة **Chory, M, R & Hoke, H, G** (٢٠١٩) بعنوان، " حب الشباب في العمل: التأثيرات المتصورة للرومانسية في مكان العمل بين أعضاء تنظيم جيل الألفية".

"Young Love at work: Perceived Effects of Workplace Romance among Millennial Generation Organizational Members".

بحثت الدراسة التصورات الرومانسية في مكان العمل بين العاملين الذين نشأت بينهم قصة الرومانسية في مكان العمل، وأجريت الدراسة في أمريكا بجامعة Frostburg State. وأشارت النتائج إلى أن الشركاء الرومانسيين في مكان

العمل يركزون على الفوائد والصعوبات الشخصية، في حين يميل زملاء العمل إلى تحديد التأثيرات التنظيمية. وكانت النساء أكثر عرضة من الرجال للتعرف إلى عيوب الرومانسية في مكان العمل، وكان الموظفون الذين يقدمون تقارير عن الرومانسيين الهرمي مقابل الأقران أكثر ميلاً للتعرف إلى الشركاء الذين يكتسبون مزايا في مكان العمل، وتمت مناقشة الآثار المترتبة على المزج بين العمل والحياة والسياسات الرومانسية في مكان العمل الموجهة نحو أعضاء المنظمات الألفية. واستفاد الباحث من هذه الدراسة في صياغة بعض فقرات الاستبانة الخاصة بدراسته، كما استفاد منها في الأدب النظري.

٥ - دراسة Samma Faiz Rasool, S , F et al (٢٠١٩) بعنوان " كيف تترجم ممارسات إدارة الموارد البشرية إلى أداء تنظيمي مستدام: الدور الوسيط للمنتج والعملية والابتكار المعرفي".

"How Human Resource Management Practices Translate Into Sustainable Organizational Performance: The Mediating Role Of Product, Process And Knowledge Innovation".

هدفت الدراسة إلى معرفة كيف يمكن لإدارة الموارد البشرية (HRM) أن تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر في الأداء التنظيمي المستدام (SOP)، مع الابتكار التنظيمي (OI) بوصفه وسيطاً. وتم جمع بيانات الدراسة من خلال الاستبانة التي وُزعت على ٢٠ فرعاً من بنوك الصين في شنغهاي. وأظهرت النتائج أن لممارسات إدارة الموارد البشرية أثراً لإدارة الأداء والتعويضات والمزايا بشكلٍ مباشرٍ وإيجابي في إجراءات التشغيل القياسية. وتؤكد الدراسة أن القطاع المصرفي في الصين يتكون من العديد من العاملين الذين يحافظون على أنماط العمل القديمة، إلى جانب بعض الذين يحاولون تبني آليات العمل المبتكرة الجديدة والانخراط في برامج تطوير العاملين، وأن تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية يساعد في إحداث ابتكارات في العمليات والمنتجات والمعرفة، واستفاد الباحث من هذه الدراسة في تدعيم الإطار النظري، وتعريف بعض المصطلحات.

٦- دراسة Khasawneh & Madanat (٢٠١٨) بعنوان: "مستوى فاعلية ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على رضا العاملين في القطاع المصرفي في الأردن".

"Level of Effectiveness of Human Resource Management Practices and Its Impact on Employees' Satisfaction in the Banking Sector of Jordan".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى فاعلية ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط القوى العاملة، الاختيار

والتعيين، التدريب والتطوير، التعويضات، تقييم الأداء) في البنوك الأردنية وأثرها في رضا العاملين في ١٥ بنكاً تجارياً وإسلامياً، تم جمع بيانات الدراسة من خلال الاستبانة التي شملت ٤٠٦ موظفين من هذه البنوك، ومن أهم نتائج الدراسة أن البنوك عينة الدراسة تطبق مستوىً عاليًا من ممارسات إدارة الموارد البشرية باستثناء التعويضات، فقد كان مستواها متوسطاً، وأن الرضا لدى العاملين جاء بمستوى متوسط، ووجود علاقة إحصائية قوية وموجبة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي. وقد أوصت الدراسة بضرورة قيام إدارات البنوك بتحسين أنظمة التعويضات لزيادة رضا العاملين فيها. وقد تمت الاستفادة من هذه الدراسة في بناء المتغير المستقل والمتغير التابع وبناء الفرضيات، فضلاً عن إمكانية مقارنة نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية المتوقعة.

٧- دراسة (Khalil et al. (2017 بعنوان: "رضا المعلمين عن ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الفنية في الهور."

"The Mediating Effect of Job Satisfaction on the Relationship of HR Practices and Employee Job Performance: Empirical Evidence from Higher Education Sector"

اختبرت هذه الدراسة رضا المعلمين الفنيين عن ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، والتعويضات) في المعاهد الفنية العامة والخاصة في مدينة الهور، وقد تم جمع بيانات الدراسة من خلال الاستبانة التي شملت ٢٠٨ من المعلمين. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الرضا لدى المعلمين العاملين في القطاع العام أعلى منه في القطاع الخاص، كما أظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى المعلمين عن ممارسات إدارة الموارد البشرية تُعزى لمتغيراتهم الديموغرافية. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات لتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في المعاهد الفنية. وقد تمت الاستفادة من هذه الدراسة في بناء الإطار النظري وبناء الفرضيات، فضلاً عن مقارنة نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية المتوقعة.

ولتلخيص أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية والانسجام الوظيفي قام الباحث بتصميم الجدول رقم (١-١٣)

يوضح فيه الدراسات السابقة من حيث العنوان والمؤلف والبلد الذي أجريت فيه الدراسة، وأبعاد الدراسات، وذلك على النحو الآتي:

الجدول رقم (١-١٣) تلخيص الدراسات السابقة

الأبعاد التي تمت دراستها		بلد الدراسة	الدراسة والسنة	الرقم
الانسجام الوظيفي	ممارسات الموارد البشرية			
	تحليل الوظيفة، تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، تدريب وتطوير العاملين، الأجور والرواتب، التدريب، تقييم الوظيفة، تقييم الأداء.	عمان	العبرية والحضرمي ٢٠٢٢	
	ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء، السلوك الاستباقي، النجاح الريادي	مصر	النادي ٢٠٢١	٢
	الموارد البشرية الخضراء (تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر، الاستقطاب الأخضر، التدريب الأخضر، التعويضات الخضراء، الصحة والسلامة) وشمل المتغير التابع (البعد المعرفي، البعد الوجداني، البعد الإجرائي)	الأردن	العنزى ٢٠٢٠	٣
	تخطيط القوى العاملة، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، التعويضات والخوافز، تقييم الأداء	الإمارات	الوحشي ٢٠٢٠	٤
الانسجام التنظيمي (الانسجام مع المنظمة، الانسجام مع القائد، الانسجام مع فريق العمل، الانسجام الوظيفي) مع سلوك المواطنة التنظيمية الموجهة نحو الخدمة، الهوية التنظيمية متغير ملطف.		العراق	ضجر ٢٠١٩	٥

	الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، نظام الحوافز، الأجور والصحة المهنية	الجزائر	بوزرين ٢٠١٧	٦
الرضا الوظيفي ومتغير الفئة العمرية للموظفة، الرضا الوظيفي ومتغير الفئة المؤهل العلمي للموظفة. الرضا الوظيفي ومتغير سنوات الخبرة للموظفة، الرضا الوظيفي ومتغير الفئة ومتغير المرتبة الوظيفية. الرضا الوظيفي ومتغير الوظيفة.		السعودية	البليهد ٢٠١٤	٧
	التخطيط التوجيه، التقييم، التطوير والتحسين	الجزائر	مباركي وصابرين ٢٠١٤	٨
	التخطيط الإستراتيجي	السودان	أبو نصيب ويوسف ٢٠١٣	٩
	الاستقطاب والتعيين، نظم التعويض، التدريب والتطوير، مشاركة العاملين	الأردن	لقاضي ٢٠١٢	١٠
المرح / الفرح، الإنجاز، التوازن، العاطفة، الغاية، الالتزام، علاقات الناس، التعلم.		كندا	Bygrave, C ٢٠٢٠	١١
	ممارسات إدارة الموارد البشرية (تشابه السلوكيات، تمثيل السلوكيات، سلوكيات أوقات الراحة، السلوكيات المدمرة)	نيجيريا	ONIMOLE, S. O, AKINSEYE, E. M,ADEBUSOYE, A. B ٢٠٢٠	١٢
قوة الموقف بشكل مباشر / غير مباشر على الانسجام في مكان العمل		نيجيريا	Nwenikpoji, P, N & Eziuche, O, A 2019	١٣

التصورات الرومانسية في مكان العمل بين العاملين الذين نشأ بينهم قصة الرومانسية في مكان العمل على التأثيرات التنظيمية		أمريكا	Chory, M, R & Hoke, H, G. 2019	١٤
	ممارسات الموارد البشرية، الأداء التنظيمي، الابتكار التنظيمي.	الصين	Samma Faiz Rasool, S , F et al ٢٠١٩	١٥
	تخطيط القوى العاملة، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، التعويضات، تقييم الأداء	الأردن	Khasawneh & Madanat ٢٠١٨	١٦
	الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، التعويضات	باكستان	Khalil et al. (2017)	١٧

المصدر: إعداد وتصميم الباحث

ويكمن للباحث إبراز أهم الأبعاد التي استخدمت في الدراسات السابقة لقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية كما يأتي:

جدول (١-١٤) أبعاد قياس ممارسات الموارد البشرية

م	الدراسة / الأبعاد	التخطيط	والاستقطاب	الاختيار والتعيين	تدريب	الأجور	التعويضات	تقييم الوظيفة	الصحة والسلامة	التحليل	تصميم الوظائف	الحوافز	تقييم الأداء	المشاركة في قرار
١	العربية والحضرمي	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓			✓	
٢	العنزي		✓		✓		✓		✓	✓	✓			
٣	الوحشي	✓		✓	✓		✓						✓	
٥	بوزرين			✓	✓	✓			✓			✓	✓	
٧	مباركي وصابرين	✓			✓								✓	
٨	أبو نصيب ويوسف	✓												
٩	القاضي			✓	✓		✓							✓
١٠	Samma Faiz Rasool, S, F et al				✓								✓	
١١	Khasawneh & Madanat	✓		✓	✓		✓						✓	
١٢	Khalil et al.			✓	✓		✓							
	التكرار	٥	٢	٦	٩	٢	٥	١	٢	٢	١	١	٦	١

المصدر: إعداد وتصميم الباحث

حيث اعتمد الباحث في هذه الدراسة بالاعتماد على ممارسات إدارة الموارد البشرية وفق الأبعاد الآتية:

١- التخطيط

٢- التوظيف

٣- التدريب

٤- تقييم الأداء

وهي الأكثر استخداماً في الدراسات السابقة، فضلاً عن أبعاد التحليل، وتصميم الوظائف، والتحفيز، والمشاركة في اتخاذ القرار، التي ذكرت بشكل اقل والتي يرى الباحث أهمية قياسها في مجتمع الدراسة الحالي.

ثالثاً: مناقشة الدراسات السابقة:

١- أوجه الشبه

تشابهت دراسة الباحث مع الدراسات السابقة التي اعتمدها الباحث في تدعيم دراسته في البحث في ممارسات إدارة الموارد البشرية كدراسة العبرية والحضرمي (٢٠٢٢)، ودراسة العنزوي (٢٠٢١) في تناوله لممارسات إدارة الموارد البشرية لتعزيز الصورة الذهنية عن الشركات الصناعية في الأردن مستخدماً أحد الأبعاد التي اعتمدها الباحث، مثل: (الاستقطاب وتحليل الوظائف).

أما دراسة الوحشي (٢٠٢٠)، فقد تشابهت مع دراسة الباحث في تناوله لقياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على رضا العاملين وهو أحد المتغيرات التي تناولها الباحث في البعد المستقل، كما تشابهت دراسة الباحث مع دراسة ONIMOLE, S. O (٢٠٢٠) في تناوله لدراسة الموارد البشرية على التناغم الصناعي في الإدارة المحلية. كما تناولت بعض الدراسات الانسجام في مكان العمل، وهو ما تناوله الباحث في المتغير التابع (الانسجام الوظيفي).

٢- أوجه الاختلاف

اختلفت دراسة الباحث مع الدراسات السابقة في عدة أوجه يمكن إدراجها في النقاط الآتية:

أ. مجتمع الدراسة: وُجِدَ اختلاف بين دراسة الباحث وعدد من الدراسات السابقة في المجتمع المبحوث، إذ تم تطبيق دراسة الباحث على مؤسسات العاملة في مجال البناء، في حين وُجِدَ أن الدراسات السابقة كان مجتمعها وزارة البلديات الإقليمية وموارد المياه كدراسة العبرية والحضرمي (٢٠٢٠)، ودراسة النادي (٢٠٢١) التي عمدت إلى البحث في شركات تكنولوجيا المعلومات بمحافظة الدقهلية بمصر مستخدمة نموذج المعادلة الهيكلية، في حين اختلف مع دراسة العنزوي (٢٠٢١) في أنها أُعدت لتحسين الصورة الذهنية عن الشركات الصناعية في الأردن من خلال ممارسات إدارة

الموارد البشرية الخضراء.

ب. قياس البعد المستقل المتمثل في ممارسات الموارد البشرية: اختلفت دراسة الباحث عن الدراسات السابقة في إسقاطها ل ممارسات إدارة الموارد البشرية على الانسجام الوظيفي، في حين جاءت الدراسات السابقة مختلفة؛ فمنها ما أسقطَ على رضا العاملين كدراسة الوحشي (٢٠٢٠)، ودراسة ضجر (٢٠١٩) التي عمدت إلى البحث في قياس الانسجام التنظيمي لدى العاملين ودور الهوية التنظيمية في الشركات الحكومية في محافظة البصرة.

ج. اختلاف طريقة عرض الدراسة والأسس الإحصائية المتبعة: اختلفت دراسة الباحث عن بعض الدراسات السابقة في اعتماده على الاستبانة أداةً للدراسة، في حين كانت بعض الدراسات مراجعات أدبية مقارنة عن الموضوع الذي تناوله الباحث كدراسة , C Bygrave (٢٠٢٠).

د. اختلاف التسميات: تناولت بعض الدراسات السابقة موضوع الانسجام الوظيفي بمصطلح آخر، مثل: دراسة Nwenikpoji & Eziuche (٢٠١٩)، إذ استخدمنا مصطلح الانسجام في مكان العمل، الذي يشابه بمعناه الانسجام الوظيفي لدى الباحث.

رابعاً: ما تميزت به دراسة الباحث عن الدراسات السابقة

اختلفت دراسة الباحث عن الدراسات السابقة العربية والأجنبية من حيث موضوعها ومجتمع بحثها وعينة البحث، وذلك على النحو الآتي:

١- موضوع الدراسة: تُعنى الدراسة الحالية بدراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية على الانسجام الوظيفي في مؤسسات البناء من وجهة نظر العاملين في مجال السيراميك في تلك المؤسسات (عينة الدراسة)، من حيث إنهم يمثلون وجهة نظر العاملين بمؤسسات البناء؛ إذ تبين أن هذا الموضوع بحاجة إلى المزيد من الدراسة العربية، وبخاصة في مؤسسات البناء.

٢- مجتمع الدراسة: عمد الباحث إلى تطبيق دراسته الحالية على مؤسسات البناء في ساحل حضرموت.

- عينة الدراسة: تم اختيار العينة المكونة من (٢٠) مؤسسة بناء في ساحل حضرموت، وتم اعتماد هذه المؤسسات بناءً على تصنيف وزارة الصناعة والتجارة بشكل كبير، وكذلك على المسح الميداني.

خامساً: الفجوة البحثية:

بعد استعراض الدراسات السابقة ومناقشتها وُجِدَ أن هناك اختلافاً بين الدراسات التي تناولت ممارسات إدارة

الموارد البشرية وأبعادها، ويوضح الجدول (١-١٥) الفجوة البحثية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

جدول رقم (١-١٥) الفجوة البحثية في الدراسات السابقة

الدراسة الحالية	نوع الفجوة	الفجوة البحثية	الدراسات السابقة
تناول الباحث الانسجام الوظيفي بساحل حضرموت	مكانية	لا توجد دراسة عربية تناولت موضوع الانسجام الوظيفي وأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية فيه في الدول العربية في حدود علم الباحث	معظم الدراسات السابقة التي درست الانسجام الوظيفي تمت بدول أجنبية في حدود علم الباحث
أجرى الباحث هذه الدراسة متناولاً أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الانسجام الوظيفي.	معيارية	لم يتم إسقاط دور ممارسات إدارة الموارد البشرية على الانسجام الوظيفي في أي دراسة عربية	كانت آخر دراسة عربية تناولت الانسجام في عام ٢٠١٩ في حدود علم الباحث
شمل الباحث في دراسته أغلب ممارسات الموارد البشرية	موضوعية	افتقرت الدراسات السابقة التي تناولت ممارسات إدارة الموارد البشرية إلى تصميم الوظائف والمشاركة في اتخاذ القرار	معظم الدراسات السابقة كانت تركز على ممارسات إدارة الموارد البشرية وإسقاطها على أداء المنظمات

المصدر: إعداد وتصميم الباحث

الفصل الثاني:

الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: ممارسات الموارد البشرية.

المبحث الثاني: الانسجام الوظيفي.

المبحث الأول

ممارسات إدارة الموارد البشرية

تمهيد:

تُعَدُّ ممارسات إدارة الموارد البشرية أحد أهم العوامل المؤثرة في أداء العاملين، وتتخذ تلك الممارسات الكثير من الأشكال والمظاهر ما يتعلق بالسياسات والإجراءات المرتبطة بالأداء البشري، الأمر الذي حاز اهتمام الكثير من الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية. وظهرت العديد من التحولات المهمة في توجه ممارسات إدارة الموارد البشرية مما أوجب عليها أن تتخذ ممارسات تجعلها تتطابق مع المتغيرات المعاصرة، سواءً أكانت في الأبعاد المادية لبيئة العمل أو الأبعاد الثقافية والإجرائية والتنظيمية (Natalia, et al, 2018).

تُعَدُّ إدارة الموارد البشرية أحد الأركان المهمة التي تعمل من خلالها المؤسسات في أمور وأنشطة تؤثر بصورة كبيرة في إدارتها لكل العمليات المرتبطة بالعاملين في مستويات إدارية مختلفة (عبدالرحمن، ٢٠١٨)، وفي العصر الحالي ظهرت ممارسات حديثة في مجالات إدارة الموارد البشرية انصبَّ فيها الاهتمام على المورد البشري، الذي بات أصلاً من الأصول المنتجة التي تشكل تحولاً مهمًا في ممارسات الموارد البشرية (Dolors, et.al, 2018).

إن وجود توجهات تؤيد الانتقال من ممارسات ومهام ومسؤوليات تقليدية تقوم بها الوحدات التنظيمية المسؤولة عن كل ما يخص العاملين إلى مهام وممارسات تعتمد في جوهرها على زيادة الإنتاجية الوظيفية والمعرفية والابتكارية وبناء القيمة المضافة للعنصر البشري من خلال الأداء الوظيفي، إذ إن ممارسات إدارة الموارد البشرية أصبحت أداة مهمة في صورتها الحديثة، إذ تعمل وفق توجهات القدرة البشرية على بناء القدرة التنافسية وامتلاك الأصول الفكرية لإيجاد علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتوجهات بناء رأس المال الفكري والبشري (Virginia, et al, 2018).

أولاً: مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية:

جدول رقم (٢-١) مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية من مجموعة مصادر

الرقم	التعريف	المصدر
١.	الإدارة المسؤولة عن القيام بعدد من النشاطات التي تتضمن توظيف الموارد البشرية والحفاظ عليها وتدريبها بحيث تتمكن من التعامل مع إستراتيجيات المنظمة وسياساتها وإدارة التغيير.	Muriithi et al, 2014
٢.	مجموعة من الأنشطة والوظائف والعمليات المتميزة والمتشابهة التي	Keir & Youssif,

الرقم	التعريف	المصدر
	تستهدف جذب الموارد البشرية للمنظمة وتطويرها والحفاظ عليها.	2016
٣.	مجموعة من الممارسات تقوم بها إدارة الموارد البشرية التي تشتمل على (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات) وتكون مترابطة ومتعاقبة تمارس من قبل إدارة الموارد البشرية؛ بغرض الحصول على موارد بشرية والاحتفاظ بها.	التميمي، ٢٠١٧
٤.	هي الممارسات التي تؤثر في نجاح أو فشل المنظمة، وتتمثل في الاستقطاب، والتدريب والتطور، والتعويضات، وتقييم الأداء، وإدارة علاقات العاملين.	Benjamin & Udechukwu, 2014
٥.	ممارسة جميع الأنشطة التي تؤثر في سلوك الأفراد لصياغة الاستراتيجية التي تحتاجها أعمال المنظمة وتنفيذها.	الصاوي والدباغ، ٢٠٢١
٦.	هي جملة التطبيقات الحديثة القائمة على مبدأ الجودة التي تؤطرها الأبعاد الآتية: (الاتصالات، والاختيار والتعيين والترقية، وتصميم الوظائف، والتدريب، وتقييم الأداء، والعوائد والخوافز، والصحة والسلامة) كما صاغها كلٌّ من بلاك بيرن وروسن.	لبسيس وربيعه، ٢٠١٨
٧.	هي نظام خاص بالتخطيط لجذب وتطوير الموظفين لضمان تحقيق التميز والفعالية واستمرارية المنظمة، وهي مجموعة من الممارسات التي تستخدمها المنظمة في إدارتها للموارد البشرية من خلال تسهيل تطوير الكفاءات للموظفين الذين يعملون فيها؛ لضمان استدامة المنظمة في تميزها التنظيمي.	الشروقي، ٢٠١٨

المصدر: من إعداد الباحث

وكما يمكن ان يعرفها الباحث إجرائيًا بأنها: مجموعة من الممارسات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية والتي تشتمل على (التخطيط، والتوظيف، والتدريب، والتحليل، وتصميم الوظائف، والتحفيز، وتقييم الأداء، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار)، بحيث تكون هذه الممارسات متسلسلة ومتعاقبة للوصول إلى الأهداف المنشودة.

ثانيا: أسباب زيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية:

يتميز العالم في الوقت الحاضر بعدم الاستقرار؛ إذ ازدادت قدرة المنظمات والمؤسسات على المنافسة من أي وقت مضى للحصول على ميزة تنافسية، والانتقال إلى مصادر أكثر إبداعًا وابتكارًا من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية. وقد أطلق الباحثون الإداريون على وظائف إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة النشاطات التي من شأنها أن تضع

إستراتيجيات الموارد البشرية موضع التنفيذ، بحيث تكون موجهة نحو تحسين الأداء، وتعزيز قدرات ومعارف ومهارات الموارد البشرية، وصولاً إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية، إلى جانب ذلك، فإن ممارسات إدارة الموارد البشرية تعتمد على السياسات والممارسات المتسقة داخلياً والمنفذة لرأس المال البشري للمؤسسة لتحقيق أهداف أعمالها.

إن التوسع والتطور الحاصل في العصر الحديث ساعد في ظهور تنظيمات علمية في المنظمة؛ مما أدى إلى ظهور صراعات بين الإدارة والعاملين، وحاولت الإدارة استخدام بعض الأساليب لمواجهة هذه الصراعات، غير أن ذلك لم يقلل من الحاجة إلى الإدارة المخصصة التي ترعى العاملين وتعالج مشكلاتهم، ومن تلك المشكلات (بعزيز، ٢٠٢١، ص ٥):

١- الانتشار الكبير للمؤسسات متعددة الجنسيات التي أدت إلى زيادة عدد العمال بمختلف جنسياتهم ومهاراتهم وتخصصاتهم؛ الأمر الذي أوجد صعوبات في التعامل معهم؛ مما أجبر المؤسسة على إعداد إدارة متخصصة تعمل على التأهيل والمراقبة وتتبع كل ما يتعلق بالموارد البشرية لتحقيق الإستراتيجية والرسالة للمؤسسة.

٢- التدخلات الخارجية في العلاقات بين العاملين وأرباب العمل، من خلال إصدار مجموعة من القوانين والتشريعات التي أدت إلى ضرورة إنشاء إدارة متخصصة مهمتها الحفاظ على تطبيق قوانين صحيحة؛ تفادياً لدخول المؤسسة في مشكلات قانونية.

٣- زيادة حاجات العمال، التي تعود إلى ارتفاع مستوى معيشتهم وزيادة درجة الوعي والثقافي لديهم؛ مما جعل العمال يتوقعون الحصول على عائد مادي أكبر من خلال عملهم.

ثالثاً: أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية:

لا تكمن القيمة الاقتصادية للمنظمات في قيمة الأجهزة والمعدات التي تملكها المنظمات، بل بات الاستثمار برأس المال البشري وبما يملكه من معرفة وإبداع ومهارات هو التجسيد الحقيقي للاستثمار، بوصفه أحد أهم الأصول الضرورية لتشغيل جميع ما تملكه المنظمة من موارد، فأهمية ما تقوم به إدارة الموارد البشرية من ممارسات يكمن في اهتمامها بالعاملين وتدريبهم وتطويرهم وإشباع حاجاتهم الأساسية، وتحفيزهم والاحتفاظ بهم لتحقيق أهداف المنظمة والإبقاء عليها كواحدة من المنافسين المتميزين في القطاع الذي تعمل فيه. كما أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تعد وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة قصيرة وطويلة الأمد، من خلال تأكيدها على أن مواردها البشرية يشكلون جزءاً حيوياً من موارد المنظمة (التميمي، ٢٠١٧، ص ٢٥).

١-تخطيط الموارد البشرية:

تحتاج جميع المؤسسات إلى موارد بشرية لتنفيذ الأنشطة التي تقوم بها؛ لذلك يتعين على المنظمات والمؤسسات تحديد احتياجاتها من حيث الأعداد والأنواع المختلفة من الموارد البشرية. إن تحديد النوع الصحيح وعدد العاملين يضمن تنفيذ العمل بأفضل طريقة ممكنة وبأقل تكلفة، أما سوء التخطيط فيعني وجود قوة عاملة غير مناسبة في الأعمال والوظائف وبكميات غير مناسبة؛ مما يؤدي إلى تعطيل الوظائف وزيادة تكاليف العمالة أكثر مما ينبغي، وتعد عملية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة خطوة مهمة وأساسية من حيث الكمية والنوع؛ لتوفير الموارد البشرية في الوقت المناسب والمكان المناسب لتلبية احتياجات المؤسسة.

وقد تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم تخطيط الموارد البشرية، منها ما عرّفه (المغربي، ٢٠٠٩، ص ٤٥) بأنها "عملية التقدير والتنبؤ التي تقوم بها المنظمة لتحديد احتياجاتها من الكوادر البشرية المختلفة كمًّا ونوعًا في الوقت والمكان المناسبين؛ وذلك من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة". وكذلك عرّفها (Reilly, ٢٠٠٣) بأنها "عملية تحاول من خلالها المنظمة تقدير الطلب على العمالة وتقييم حجم وطبيعة ومصدر العرض الذي سيكون مطلوبًا لتلبية هذا الطلب".

في حين عرّفها (Williams and Gilmore, 2009, p 96) بأنها "نشاطات تهتم بتحليل احتياجات المنظمة المستقبلية من العاملين ووضع التنبؤات حول الظروف المتغيرة". أما (عقيلي، ٢٠٠٩، ص ٢٣٠)، فيرى أن عملية تخطيط الموارد البشرية تقوم على ثلاثة أركان أساسية هي: التنبؤ بحاجة العمل المستقبلي من الموارد البشرية، والتنبؤ بقدرة المنظمة على تلبية احتياجات العمل المستقبلي من مواردها البشرية المتاحة لديها، ومقارنة ما يحتاجه العمل المستقبلي من موارد بشرية مع ما هو متاح منها في المنظمة؛ وذلك للتعرف إلى وجود فائض أو نقص في هذه الموارد.

ويرى (مُجد الوحشي، ٢٠٢٠، ص ٢٩)، أن عملية تخطيط الموارد البشرية هي عملية تحديد طلب المنظمة المستقبلية على الموارد البشرية -العمال- من حيث النوع والكمية، وفق مواصفات معينة للمنظمة للوظائف المستقبلية، وبخاصة في البيئة المتغيرة باستمرار التي تعمل فيها المنظمات، التي تؤدي فيها الموارد البشرية هذه الوظيفة.

كما أنها إحدى الأنشطة والممارسات الأساسية التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في كل أنواع المنظمات، وهي عملية جمع واستخدام المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات حول الاستثمار في وظائف الموارد البشرية المختلفة. (تيميزار، ٢٠١٤).

وكما يمكن للباحث ان يُعرّف التخطيط إجرائيًا بأنه "مجموعة من الممارسات التي يتم من خلالها وضع الخطط التي تمثل رؤية الموارد البشرية المستقبلية لاحتياجات المنظمة من تلك الموارد وسياسات وآليات الحصول عليها من المصادر الداخلية والخارجية".

أ-خطوات تخطيط الموارد البشرية:

تتنوع خطوات تأسيس إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية، وذلك بحسب شمولية العملية وأهميتها في المنظمة وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي الشامل في المنظمة، وتتضمن (العيد، ٢٠١٣، ص ٥٢):

*التنبؤ: يتم تمثيل عملية التنبؤ من خلال تحديد أو تطوير مجموعة من الافتراضات والتقديرات حول ما يمكن أن يحدث في المستقبل، فالتوقع هو محدد أو افتراض للتخطيط وهو بداية عملية التخطيط. ويتمثل التنبؤ في أربع خطوات هي:

- التحليل: وهو تحليل مهارات المنظمة ومخزون العمالة والاستخدام، أي التكوين الحالي والمستقبلي للقوى العاملة التي يتم من خلالها تحديد الأجور وعدد الوظائف وما إلى ذلك.

- التنبؤ بحجم الطلب المستقبلي على الموارد البشرية: ويكون ذلك وفقاً للمؤشرات المحددة في العنصر الأول، أي حجم الموارد التي ستحتاجها المنظمة في المستقبل.

- وضع موازنات الموارد البشرية فيما يتعلق بالطلب: وهو اتجاه لتحقيق التوازن بين ما هو متوافر بالفعل وما يجب أن يكون في المؤسسة.

- التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية: إذ تعتمد بعض الجهات على سوق العمل الداخلي لتمويل ميزان الوظائف من الموارد البشرية، في حين تعتمد أخرى على سوق العمل الخارجي لتلبية الطلب على الموارد البشرية، وهنا يتوقع تحقيق التوازن بين التكلفة والعائد لكل اتجاه، ويجب أن تكون المؤسسات عقلانية في اتخاذ القرارات.

*وضع الأهداف: يجب اتخاذ هذه الخطوة وفقاً لأهداف وسياسات إدارة الموارد البشرية، فإذا كانت السياسة طموحة فمن المنطقي زيادة عدد الموارد البشرية، أما إذا كان العكس فإنه لا يُزاد من احتياجات المنظمة إلا في توقع حالات التقاعد أو الاستقالة أو الوفاة.

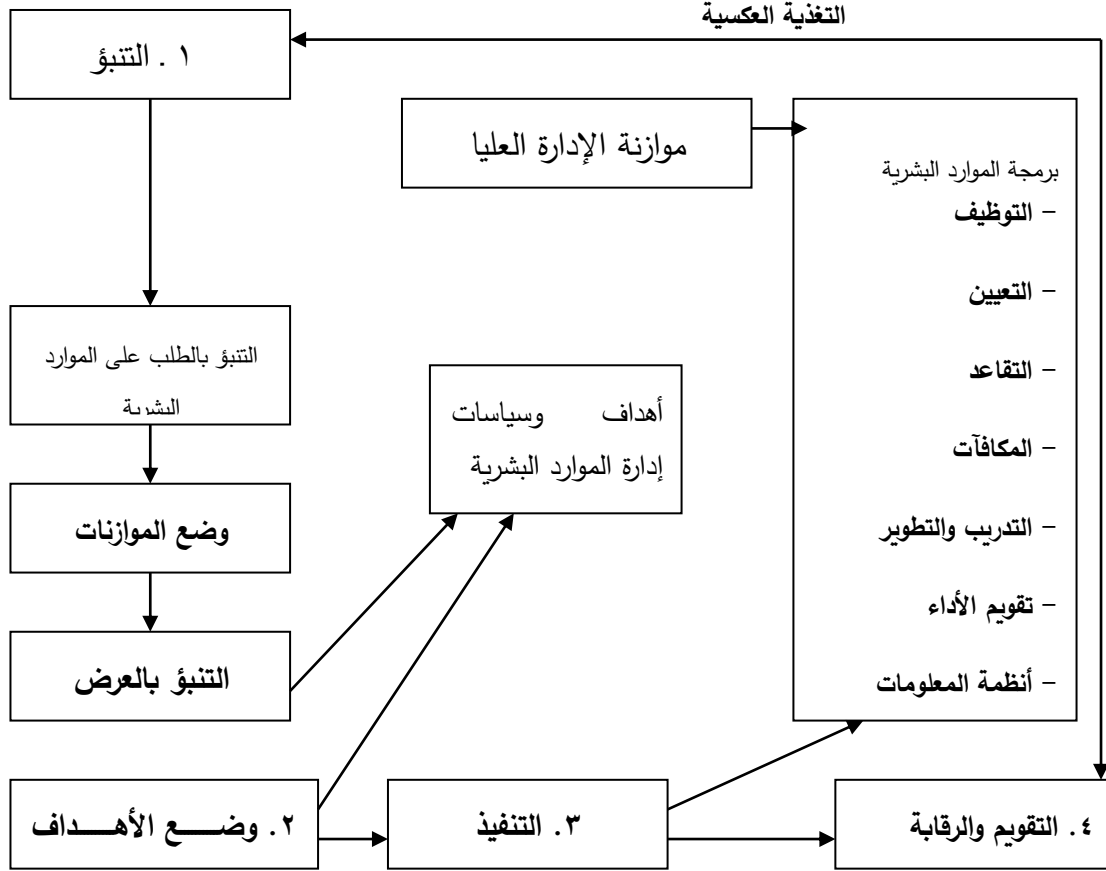
*تنفيذ الخطة: تتضمن هذه الخطوة تصميم برامج التوظيف والتقاعد، كما تشمل إعداد وتنفيذ برامج التدريب والتطوير، وسياسات الرواتب والحوافز، وأنظمة المعلومات. أما في حال تنبؤ المنظمة بتقليص أعمالها فإنها تضع مجموعة من الخطط لإجراء التعديلات اللازمة.

*التقويم والرقابة: نظرًا لأن الأصول البشرية هي أهم أصول المؤسسة؛ تركز هذه الخطوة على تحديد قيمة الموارد البشرية،

إذ تعد هذه العملية من أهم عمليات تخطيط الموارد البشرية؛ نظرًا لتحديد وتشخيص نقاط القوة والضعف فيها.

ويبين الشكل الآتي مراحل تخطيط الموارد البشرية في المنظمة:

الشكل (٢-١): مراحل تخطيط الموارد البشرية في المنظمة



المصدر: (بلوط، حسين إبراهيم، ٢٠٠٠، ص ١٣٨).

ب- أهمية وأهداف تخطيط القوى العاملة:

تكمن أهمية تخطيط الموارد البشرية في المنظمة في دورها في مساعدة المنظمة على التنبؤ بالعجز أو الفوائض المستقبلي من حيث كمية ونوعية العاملين؛ الأمر الذي يتطلب تعاون المديرين من مختلف الإدارات، وتحديد الأقسام والإدارات المختلفة للموارد البشرية احتياجات العاملين الحالية أو المستقبلية؛ بناءً على واقع المنظمة الحالي ورؤيتها المستقبلية.

وتجلب عملية تخطيط الموارد البشرية العديد من الفوائد للمؤسسة التي يمكن تلخيصها على النحو الآتي (مُجد

الوحشي، ٢٠٢٠، ص ٢٩):

- يجد تخطيط الموارد البشرية حاجة المنظمة للموظفين، مما يساعد على التقليل التكاليف؛ بسبب عدم استعداد أو زيادة العاملين.
- المساعدة في الحصول على أفضل ما في قدرات أفرادها، سواءً من سوق العمل أو من المهارات الداخلية للمنظمة.
- يمنع تصميم تخطيط الموارد البشرية الانقطاع المفاجئ في العمل عند الاستقالة أو التقاعد أو ترك الوظيفة لأي سبب من الأسباب.
- يساعد المنظمات على تحديد نقاط القوة والضعف في أداء مواردها البشرية، التي يمكن أن تساعد في تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة لتحسين أدائهم.
- يمكن المنظمة من الاستعداد للتغيرات المحتملة في بيئتها الداخلية والخارجية، والتأثيرات السلبية التي تؤثر في جودة وأداء قوتها العاملة.
- يساعد تخطيط الموارد البشرية على تحقيق التكامل بين مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية -الاختيار والتعيين والتدريب والتطوير والتقييم .. إلخ؛ لتحقيق الأهداف التنظيمية، إذ يصعب تخطيط متطلبات إدارة الموارد البشرية بمعزل عن هذه الأنشطة.

وتهدف عملية - استراتيجية - تخطيط الموارد البشرية كما حددها (الحديثي ٢٠٢٢ ، ص١٧)، إلى:

- التوظيف والاحتفاظ بالعاملين، وتقليل معدل دوران الموارد البشرية.
- توقع تأثير التكنولوجيا وتحسين المعايير.
- توقع تأثير التكنولوجيا في الوظائف والموارد البشرية.
- تحديد مستوى التوظيف والتدريب.
- تقدير تكلفة الموارد البشرية واحتياجات الإسكان للموظفين.
- تلبية احتياجات برامج التوسع والتنوع.

٢- التوظيف:

ان عملية التوظيف والتمثلة في عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين هي الممارسة الإدارية الثانية لإدارة الموارد البشرية بعد خطط المنظمة وتحديد احتياجات القوى العاملة الحالية والمستقبلية، وتسمى استراتيجية التوظيف بما في ذلك الاستقطاب والاختيار والتعيين (جودة، ٢٠١٤، ص ١٢١).

ويُعرّف الاستقطاب بأنه جذب الموارد البشرية، من خلال التقدم لشغل الوظائف الشاغرة المحددة أو الوظائف الشاغرة المتوقع إنشاؤها لإيجاد واكتساب موظفين مؤهلين بالكمية والمهارات المطلوبة لضمان الأداء السليم للمنظمة في المستقبل (الطراونة، ٢٠١٠، ص ١٦).

والاستقطاب أيضاً، هو العملية التي تجذب فيها المنظمة العاملين بحكم سمعتها وأدائها، مما يشكل بؤرة لقدرات الجذب لتعزيز الموارد البشرية للمؤسسة؛ اعتماداً على سوق العمل المستهدف، وهناك العديد من المصادر التي يمكن استخدامها لجذب الموارد البشرية وكسبها، ويمكن تقسيمها إلى مصادر جذب داخلي ومصادر جذب خارجي (حجازي، ٢٠٠٧، ص ١٣٧).

الاستقطاب والتعيين عملية مستمرة تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المنظمة بالبحث المسبق عن مرشحين للشواغر الوظيفية المحتملة طويلة الأمد أو قصيرة الأمد (Mayhew, 2019).

من خلال التعريفات السابقة يمكن ان يُعرّف الباحث عملية الاستقطاب بأنه المراحل والعمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملء وظائف المنظمة الشاغرة.

من وجهة النظر هذه، يعد الاستقطاب مهماً للمنظمات من عدة نواحٍ، ليس أقلها أنّ عمل الاستقطاب المدروس يوسع خيارات المنظمة لاختيار الأفراد الأكثر فاعلية والأفضل من بين المتقدمين، كما أنه يساعد المنظمة في نقل رسالة إلى المرشحين بأن هذا هو المكان المناسب لهم من حيث العمل والتطوير الوظيفي، وأن النجاح في هذه العملية هو الخطوة الأولى في بناء قوة عاملة منتجة وفعالة للمؤسسة (الصالح والسالم، ٢٠٠٦، ص ٦٧).

وتعكس نتائج الاستقطاب على وفرة المرشحين إيجاباً أو سلباً في أنشطة الاختيار والتعيين، ويوفر الاستقطاب بدائل الاختيار، ويوجد الاختيار فرقاً بين الاثنين (العقيلي، ٢٠٠٨، ص ١٠٧).

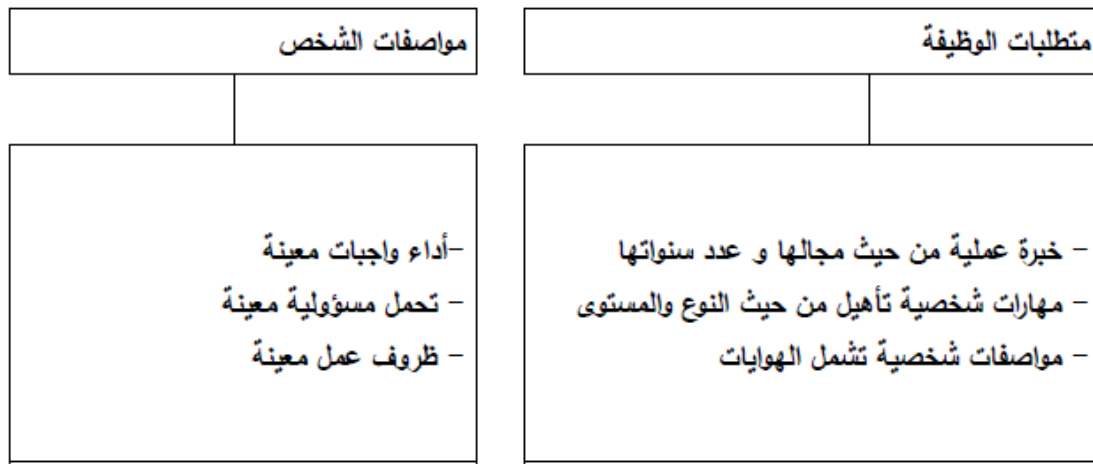
كما تعد عملية الاختيار المرحلة الثانية من عملية التوظيف، وتُعرّف بأنها عملية فرز الأفراد الذين يجذبون لشغل منصب معين في منظمة من خلال سلسلة من الخطوات المقارنة والمفاضلة من بين خصائص ومواصفات الفرد المتقدم للوظيفة، أي اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب (مُجّد، ٢٠١٥، ص ١٤٥).

ويعتمد الاختيار على شروط وقواعد معينة، تبنى على أساس الموضوعية والإنصاف، ومن خلال مقارنة المتقدمين يتم اختيار الأفضل والأنسب لملء الوظائف الشاغرة في المنظمة لتحقيق الهدف الأساسي المتمثل في التمكين، إذ يجب عليهم تلبية هذه المتطلبات؛ ليتمكن للأفراد أداء مسؤولياتهم الوظيفية بفعالية والاستجابة للتغيرات في المتطلبات والاحتياجات والظروف والتكيف معها (مُجّد وحشي، ٢٠٢٠، ص ١٧). وتقوم عملية الاختيار على مبادئ أساسيين

هما (الطراونة، ٢٠١٠، ص ١٧):

- أ- هناك اختلافات مهمة وأساسية بين الأفراد، التي تشكل مجتمعة الأساس للمقارنة وتحديد من هو المناسب للوظائف المعروضة، بناءً على اختيارات منظمة قائمة على الموضوعية، وتكافؤ الفرص للجميع.
- ب- التباين والاختلاف في متطلبات كل وظيفة؛ لأن المهن المختلفة وتنوعاتها تتطلب اختلافات في الخصائص الجسدية والنفسية للأشخاص الذين يؤدون هذه الوظائف، فالاختيار يكون وفقاً لطبيعة العمل وشروطه وجودة العمل بما يتناسب مع مواصفاته.

الشكل (٢-٢): العلاقة بين الوظيفة والفرد الذي يعمل فيها



المصدر: (عبدالنور والعربي، ٢٠١٩، ص ١٢)

وتتضمن عملية الاختيار - بشكل عام - ثماني خطوات هي (نجد وحشي، ٢٠٢٠، ص ٣٧):

أ. الفرز الأولي: هناك مرحلتان، المرحلة الأولى تشمل الاستعلام الأولي للمتقدمين للوظيفة، وفي هذه المرحلة يمكن للمنظمات استبعاد بعض المتقدمين للوظائف الذين يفتقرون إلى الخبرة أو المؤهلات الأكاديمية، في حين إنّ المرحلة الثانية تتكون من مقابلة أولية، التي يمكن إجراؤها عبر الهاتف، إلا أنها تعد فرصة للموارد البشرية لتقديم مزيد من التفاصيل حول الوظيفة ومسؤولياتها؛ مما يساعد على معرفة ما إذا كان المرشح مناسباً للوظيفة أم لا.

ب. استكمال طلب التوظيف: بعد إجراء مقابلة هاتفية أولية، قد تطلب المنظمة من المتقدمين للوظيفة إكمال نموذج طلب التوظيف، ويتضمن عادةً المعلومات المتعلقة بالخبرة والمؤهلات والمهارات، فضلاً عن أسماء الأفراد المؤهلين الذين تمت إحالتهم عن الوظيفة. وفي هذه المرحلة إذا وجدت المنظمة أن المعلومات المقدمة غير

صحيحة، فهناك أسباب كافية لرفض الطلب.

ج. اختبارات ما قبل التوظيف: في هذه الخطوة، تجري المنظمة بعض الاختبارات للمرشحين للوظيفة، مثل قياس التفكير أو المهارات الإدراكية أو القدرات الحركية أو سمات الشخصية، وتتنوع هذه الاختبارات وتشمل، على سبيل المثال، اختبارات محاكاة الأداء التي تتطلب من المتقدمين الانخراط في سلوكيات معينة ضرورية لأداء الوظيفة بنجاح.

د. مقابلة شاملة: سيحصل المرشحون الذين اجتازوا المراحل الثلاث الأولى بنجاح على مقابلات شاملة مع بعض مديري إدارة الموارد البشرية والإدارات ذات الصلة في المنظمة؛ بهدف استكشاف بعض الموضوعات التي يصعب اكتشافها في مراحل الاختيار الثلاث الأولى، بما في ذلك الدافع والقيم، والقدرة على العمل تحت الضغط، والقدرة على التكيف مع الثقافة التنظيمية.. الخ. وأثناء عملية المقابلة، سيقدم المرشح معلومات إيجابية وسلبية حول الوظيفة المفتوحة باستخدام هذه المعلومات، ويمكن للباحثين عن عمل الاستمرار في التقديم أو الانسحاب. وهو ما يوفر للمنظمة الوقت والتكاليف، وبخاصة التكاليف المرتبطة بتدريب وإعداد موظفين جدد للوظائف الشاغرة.

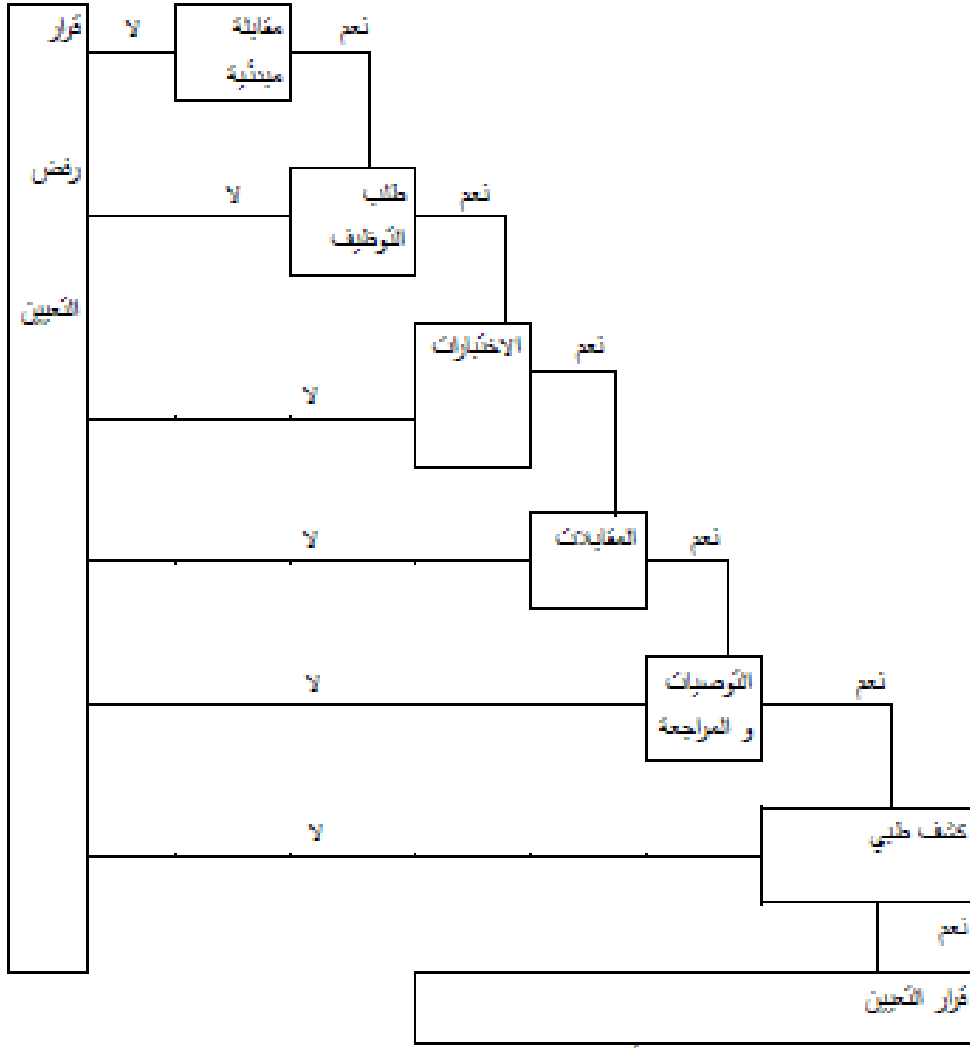
هـ. عرض العمل الأولي المشروط: هنا يتم إصدار عرض عمل مشروط إذا أكمل المرشح كل خطوة من خطوات عملية الاختيار، وعادةً ما يتم تقديم عروض العمل المشروطة من قبل قسم الموارد البشرية، ويتم تقديم الوظيفة بشكل أساسي لمقدم الطلب إذا اجتاز المتقدم بعض الاختبارات، مثل الفحص الطبي الذي تثبت قدرة مقدم الطلب على أداء واجبات الوظيفة، وأنه لا يوجد لدى مقدم الطلب سجل جنائي وما إلى ذلك.

و. التحقق من صحة المعلومات التي قدمها طالب الوظيفة: في هذه الخطوة، تتحقق المنظمة من جميع المعلومات الواردة في طلب الوظيفة، بما في ذلك المعارف التي ذكرها، والمؤسسات التي عمل بها من قبل، والمؤهلات التعليمية التي حصل عليها المرشح للحصول على الوظيفة والسجلات الجنائية.

ز. اختبار اللياقة الطبية والبدنية: ويمثل المرحلة النهائية بعد اجتياز المراحل السابقة، وفي هذه الخطوة تضمن المنظمة أن يكون المرشح للمنصب قادرًا على أداء مهامه ومسؤولياته جسديًا وعقليًا.

ح. بعد أن يجتاز المرشح للوظيفة الشاغرة جميع الخطوات الثماني السابقة فإنه يكون مؤهلاً للحصول على عرض عمل (موعد)؛ لأن قرار التعيين النهائي يعتمد على عدة عوامل، بما في ذلك حجم الراتب والأمور الإدارية الأخرى، لذلك يتم إعداد كل ذلك من قبل الموارد البشرية، ويتم اتخاذ قرار التعيين النهائي من خلال مدير الدائرة التي توجد فيها الوظيفة الشاغرة. والشكل الآتي يوضح مخطط إجراءات التوظيف:

الشكل (٢-٣): مخطط يوضح إجراءات التوظيف



المصدر: (عبد النور والعربي، ٢٠١٩، ص ١٣).

أما التعيين تعد المرحلة الثالثة من عملية التوظيف فهو عملية إصدار قرار في تاريخ معين لتعيين مرشح لوظيفة معينة في قسم معين، كما يحدد القرار رواتب ومزايا ومسؤوليات معينة للموظف، فضلاً عن الواجبات المعينة الواجب تنفيذها (مُجد وحشي، ٢٠٢٠، ص ٣٧).

وتمر عملية التعيين بالصورة الكلية بالخطوات الآتية (مُجد، ٢٠١٥، ص ١٦٨-١٧١):

أ. التوثيق: يحتاج من يتم اختيارهم إلى تقديم الشهادات والخبرات والسيرة الذاتية وشهادة حسن السيرة والسلوك، والفحص الطبي، وما إلى ذلك، إلى الموارد البشرية.

ب. إصدار قرار التعيين الأولي: يصدر من السلطة المختصة ويكون العامل تحت التجربة لمدة لا تقل عن ثلاثة أشهر، ويحد أقصى لا يتجاوز السنة.

ج. الإعداد الأولي للموظف: يتم تعريف الموظف الجديد على المنظمة وأهدافها وسياساتها والعمل الذي سيقوم به من حيث الواجبات والمسؤوليات وكذلك على موظفيه. ويتم تحقيق ذلك من خلال مجموعة متنوعة من الوسائل، مثل: الكتب، والكتيبات، والزيارات الميدانية للمرافق التنظيمية.. إلخ.

د. متابعة وتقييم العاملين خلال فترة الاختبار: يتم الإشراف على أداء العاملين الجدد خلال فترة الاختبار من قبل رؤسائهم المباشرين. وفي نهاية المدة سيصدر الرؤساء المباشرون تقريرًا موجزًا يوضح كفاءة الموظف الجديد، مع تحديد أنه مسؤول عن التأكيد أو الفصل أو النقل أو تقديم المشورة لوظيفة أخرى.

هـ. تأكيد الموظف: بعد انتهاء فترة الاختبار بشكلٍ مُرضٍ، يتم تأكيد الموظف بشكل دائم، وهنا لا بد من تمكين الموظف الجديد من أداء وظيفته من خلال تمكينه وتوفير المتطلبات اللازمة؛ لأن التعيين ليس له معنى وتأكيده دون مرافقة لتمكينهم وتوفير المتطلبات اللازمة لأداء العمل.

٣- التدريب:

التدريب أحد وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، إذ يساعد التدريب المؤسسة على تطوير وزيادة كفاءات العاملين ورفع قدراتهم على إنجاز الأعمال الموكلة لهم، وفي الحقيقة لا يقتصر الهدف من عملية التدريب على زيادة معرفة العاملين فقط في مجال أعمالهم، بل يهدف التدريب كذلك إلى تغيير وتعديل سلوك العاملين في المنظمة، إذ إنه يصبو إلى تحسين سلوكهم وينمي لديهم السلوك المرغوب واستبعاد السلوك غير المرغوب. وخلاصة القول أنّ التدريب يهدف إلى رفع كفايات العاملين وتمكينهم من أداء أعمالهم، وبذات الوقت فإن التدريب يهدف إلى تعديل وتغيير سلوك العاملين في المنظمة. (التميمي، ٢٠١٧، ص ٣٠).

إن عملية التدريب والتطوير هي عملية ذات أهمية كبيرة لتحسين إنتاجية العاملين، فهي تتم بالتزامن مع تطوير أساليب العمل. فمن ناحية تعمل على تحسين مهارات وقدرات العاملين، ومن ناحية أخرى تتغير سلوك العاملين، ليتبعوا أداءهم الوظيفي. ويُعدُّ التدريب إحدى الركائز الأساسية للإدارة السليمة، وإحدى الركائز الضرورية للتطوير الذاتي والتطوير التنظيمي؛ حتى يصبح العنصر البشري أكثرَ درايةً وقدرةً بطريقة مناسبة لمتطلباتهم الوظيفية. (مُجد وحشي، ٢٠٢٠، ص ٣٨).

ويُعرَّفُ التدريب بأنه "نشاط يهدف إلى تحسين قدرة الشخص على أداء المهام في العمل من خلال تحسين

المهارات أو زيادة المعرفة". كما أشير إلى أن التدريب عملية تعلم المعرفة وأساليب جديدة وسلوكيات جديدة تؤدي إلى التغيير، واعتماد أساليب جديدة وسلوكيات جديدة. وبأنه أحد الأشياء الأساسية والمهمة في بناء تجربة تدريبية فعالة (بعزيز، ٢٠٢١، ص ١١).

كما تم تعريف التدريب بأنه ليس سوى وسيلة أو مجموعة من الوسائل التي تهدف إلى تزويد المتدربين بالمهارات والمعارف ذات الصلة بأدائهم الحالي، مع تضمينها أيضًا تطوير وتوسيع هذه المهارات والكفاءات على المدى الطويل (مُجد وحشي، ٢٠٢٠، ص ٣٩).

وعُرفَ التدريب أيضًا بأنه "استخدام فاعلية التعليم الممنهج والمخطط لتعزيز التعلم عند الأفراد العاملين". فالتدريب هو عملية تنظيمية رسمية هادفة لا تقتصر على مدة زمنية معينة من حياة العاملين، وإنما هو عملية مستمرة تتماشى مع متطلبات واحتياجات العمل ومحاولة تقليص الفجوة قدر المستطاع بين الاحتياجات المتطورة والمتغيرة وإمكانات وقدرات الأفراد بما يعزز إنتاجيتهم لمصلحة المنظمة وتحقيق أهدافها (التميمي، ٢٠١٧، ص ٣١).

وكذا عُرِفَ التدريب بأنه "تحليل الاحتياجات التدريبية في ضوء المعرفة البيئية ومهارات العاملين المتعلقة ببيئة المنظمة بما يتناسب مع طبيعة الوظائف". (السكرانة، ٢٠١٧).

أما إجرائيًا فيمكن ان يعرفه الباحث بأنه "إحدى ممارسات إدارة الموارد البشرية تهدف إلى توجيه الاهتمام نحو تنمية مهارات العاملين لتسهيل استدامة المنظمات".

وتبرز أهمية التدريب والتطوير بالنسبة لكل من المنظمة والعاملين فيها في ذات الوقت في الآتي (بعزيز، ٢٠٢١، ص ١١):

- تطوير العلاقات الإيجابية بين العاملين والمؤسسة.
- يسهم في رفع الكفايات، ومن ثمَّ إنتاجية العاملين.
- يحسِّن الأداء الوظيفي لدى العاملين.
- يربط بين أهداف العاملين الشخصية وأهداف المؤسسة التي ينتسبون لها.
- يبيِّن السياسيات العاملة للمؤسسة التي ينتسب لها العاملين.
- يحسِّن كفايات الاتصال بين العاملين في المنظمة.
- ينوِّي العلاقات الحسنة والإيجابية بين العاملين مع بعضهم بعضًا وبين العاملين وإدارتهم من جهة أخرى، كما يهدف التدريب إلى تقبل العاملين والإدارات للتغيرات التي قد تحصل في المنظمة التي ينتسبون إليها ويتعاونون معها.

أ-مراحل عملية التدريب:

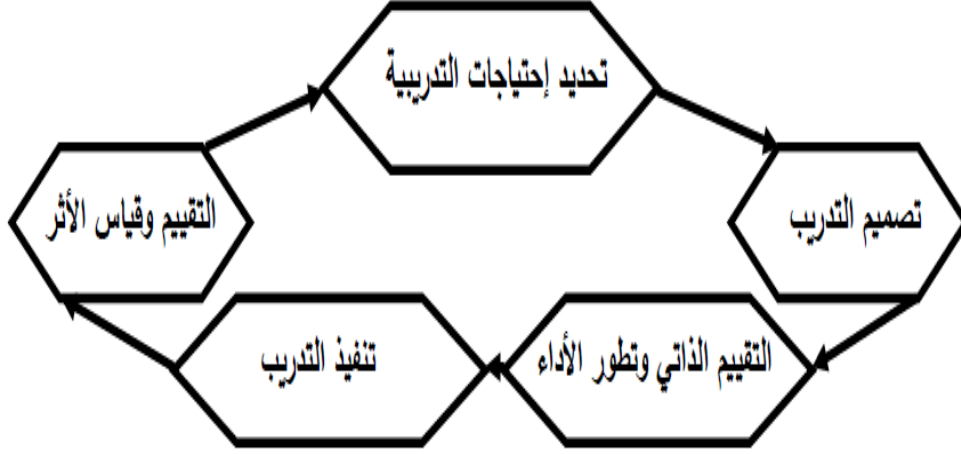
تمر عملية التدريب في المؤسسة بعدة مراحل، تبدأ المرحلة الأولى بتحليل الاحتياجات التدريبية التي تشمل تحديد التحسينات والتغييرات المطلوبة في معلومات ومهارات الموظف، وتتكون هذه المرحلة من ثلاثة مستويات، الأول على مستوى الموظف الفردي، لتقييم احتياجات كل شخص من حيث المعرفة والمهارات من قبل الإدارة، والثاني على مستوى الوظيفة، ويتمثل في تحديد الحاجة إلى مهارات معينة في كل وظيفة، في حين يفحص التحليل الإنتاجية والعمل التكاليف وتدفع الوظائف في الإدارة بعد تحديد المعدل. لذلك يجب إجراء تحليل للاحتياجات التدريبية على المستوى التنظيمي للمنظمة أو المؤسسة. (السالم والصالح، ٢٠٠٦، ص ١٣٦).

أما المرحلة الثانية فهي تنعكس في تصميم البرنامج التدريبي؛ لأن هذه المرحلة تتكون من تحديد الموضوعات التي سيتم تدريب العمال عليها، ثم اختيار طريقة التدريب المناسبة بحسب الحالة والظروف التي يمكن في شكل محاضرات أو تمارين عملية، عندما تقدم هذه البرامج المساعدة من داخل المنظمة أو خارجها.

أما المرحلة الثالثة فتتجلى في التنفيذ الفعلي لهذه البرامج من خلال إعداد جدول زمني لهذه الدورات وشرح أهدافها ومحاورها. أما المرحلة النهائية فتنعكس في خطة التدريب التقييمي. فالغرض من التقييم هو قياس مدى نجاح هذه الدورات في تحقيق أهداف البرنامج، وعادةً ما يتضمن التقييم ثلاثة جوانب، أحدها تحسين وتعديل مستوى الدورات التدريبية قبل بدء العملية التدريبية، والآخر إجراء تقييمات خلال مرحلة تنفيذ التدريب لتحديد درجة استجابات المتدربين ومدى استفادتهم من الدورات التدريبية، وإجراء التقييمات بعد الدورة التدريبية، ويشتمل التقييم على مواد تدريبية ووسائل إيضاحية ومكان ومدرّب. (مُجّد وحشي، ٢٠٢٠، ص ٤٢).

ويبين الشكل (٢-٤) قياس أثر التدريب وعلاقته بتخطيط أهداف التدريب:

الشكل (٢-٤): قياس أثر التدريب وعلاقته بخطين أهداف التدريبية



المصدر: (بعزيز، ٢٠٢١، ص ١٢).

٤- تحليل الوظيفة:

تعدُّ هذه الوظيفة الركيزة الأساسية لإدارة الموارد البشرية، وممارستها ليس لها سوى القليل من الوظائف عندما نختار الأشخاص المناسبين لبعض الوظائف على وظائف أخرى، فعندما نقوم بتدريبهم ندرهم على بعض الوظائف المحددة ... وهكذا، ومع ذلك فإن الممارسة الفعالة للأنشطة المختلفة لإدارة الموارد البشرية تتطلب توافر بيانات ومعلومات دقيقة لهذه المهام، إذ يهتم التوظيف باختيار أفضل مرشح لوظيفة ما، والتدريب يُعنى بتحسين الكفاءة التي يؤدي بها الأفراد واجبات وظائفهم، ويهتم تقييم الأداء بقياس الكفاءة التي يؤدي بها الموظفون واجباتهم ومسؤولياتهم، ومستوى بيانات دقيق ومدى توافر المعلومات عن صعوبة الوظيفة وظروف العمل المحيطة بها، وكذلك الإعداد المطلوب للوظيفة أو ما يسمى بالمؤهلات الوظيفية، التي تحدد ما يجب على شاغل الوظيفة الوفاء به فيما يتعلق بالمؤهلات التعليمية والخبرة العملية والمهارات والقدرات والتدريب، وغيرها من الشروط ذات الصلة الطريقة العلمية لتنظيم هذه العملية، وتسمى تحليل الوظيفة. (دين، ٢٠٢٠، ص ٨٤).

ويُعرَّف تحليل الوظيفة بأنه "عملية جمع وتسجيل وتنظيم جميع المعلومات والبيانات حول الوظيفة، كما تتجسد في المسؤوليات والمهام والأنشطة التي تحتوي عليها، وكذلك إعداد متطلبات الوظيفة لتحديد الشروط التي يجب استيفاؤها في شاغل الوظيفة" (القحطاني، ٢٠٠٨، ص ٤٧).

كما حُددت أهمية تحليل الوظيفة بالمؤشرات الآتية (دين ٢٠٢٠، ص ٨٦-٩٢):

أ. تحديد احتياجات المنظمة من العاملين كمًّا ونوعًا، سواءً حاليًّا، واستشراف احتياجات المنظمة من العمالة مستقبلًا.

ب. يسهم تحليل الوظيفة في المنظمة في تخطيط الموارد البشرية في الوقت الحالي واستشراف المستقبل.

ج. يسهم تحليل الوظيفة في المنظمة إلى استقطاب الموارد البشرية بحسب الواقع الحالي في المنظمة، وكذلك في استشراف احتياجات المنظمة في المستقبل في ضوء أهدافها وتوقعاتها.

د. يسهم تحليل الوظيفة في اختيار وتعيين الموارد البشرية المؤهلة لملء الشاغر الوظيفي في الوقت الحالي، وفي المستقبل بتعيين ذوي الخبرات والمؤهلات المرتبطة بالوظيفة الحالية ونموها.

هـ. يسهم تحليل الوظيفة في تقييم أداء العاملين، مع الأخذ في الحسبان متطلبات الوظيفة وصعوبتها واحتياجاتها، بالمقارنة بالوظائف الأخرى في المنظمة.

و. يسهم تحليل الوظيفة في إعداد خطط وبرامج التدريب المناسبة لكل وظيفة واحتياجاتها الحالية والمستقبلية وتغييراتها وفقًا للتطور التقني والتكنولوجي والقانوني.

ز. يسهم تحليل الوظيفة في تحديد الأجور والمرتبات للوظيفة، بحيث تتناسب مع مؤهلات الفرد الذي سوف يعمل فيها، وسنوات الخبرة، وطبيعة الخبرة السابقة، والمسؤوليات الوظيفية المناطة بها.

ح. يسهم تحليل الوظيفة في تحديد المكافآت التي يستحقها العامل مقابل أدائه الوظيفة بدرجة مقبولة وتجنب الأخطاء وإحراز النجاح ورضا العملاء والإدارة.

ط. يسهم تحليل الوظيفة في تحديد المسار الوظيفي للعامل من خلال الترقية إلى وظائف أعلى في المنظمة، أو النقل إلى وظائف أخرى إذا اقتضت الحاجة، بحيث تتناسب مع مؤهلات وخبرات وكفايات العامل.

ي. يسهم تحليل الوظيفة في اختيار أحد العاملين في المنظمة لشغل الوظيفة في حال تعيُّب الموظف المعين بها، أو تركه العمل.

ك. يسهم تحليل الوظيفة في تحديد المسار الوظيفي للعامل وبيان مجالات الترقية لها.

ل. يسهم تحليل الوظيفة في تحديد واجبات ومسؤوليات الموظف الذي يشغل الوظيفة.

م. يسهم تحليل الوظيفة في تحديد طبيعة ومقدار حقوق الموظف المادية والمعنوية.

ن. يسهم تحليل الوظيفة في الأبحاث الخاصة بالأمن والصحة والسلامة المهنية.

س. يسهم تحليل الوظيفة في التوجيه المهني للموظف.

والتحليل الوظيفية "هو المنهج المعتمد لاختيار كل وحدة وظيفية؛ أي تحديد الوحدة التي تمارس وظيفة محددة؛ وذلك لتحقيق أهداف المنظمة الأم، وأهداف وحدة العمل، وأن تكون منسجمة مع استراتيجيتها، بحيث تعمل على ترجمة تلك الأهداف بشكل عملي أو تطبيقي" (Susan, 2020).

ويمكن ان يُعرّف الباحث التحليل إجرائيًا بأنه: آلية جمع المعلومات حول متطلبات وظيفة معيّنة، وتحليلها إلى عدّة جوانب على أساس تشكيل وصف لهذه الوظيفة، بما في ذلك الخصائص، والمجال، والغاية الرئيسة، والأهداف الفرعية وغيرها؛ للتمكّن من اتخاذ القرار السليم.

٥-تصميم الوظيفة:

يعد تصميم الوظيفة أداة مفيدة في إدارة الموارد البشرية؛ من حيث صلتها بممارسات العمل اليومية. فالأمر لا يقتصر على كيفية تنظيم الوظائف والمهام ومحتوى الأدوار، بل يحدد الآليات التي تسهل التوافق بين الأفراد والعاملين، وهي عملية ذات تأثيرات مباشرة وغير مباشرة في سلوكيات ومواقف العمل المختلفة. (شعيب وحمدى، ٢٠١٨، ص٤٤٤).

فتصميم الوظيفة يقصد به "تحديد طريقة أداء العمل، ونوع الأنشطة والمهام التي ستؤدي، وحجم المسؤوليات، والأدوات والفنون المستخدمة في الأداء، وطبيعة العلاقات الموجودة في الوظيفة، وشكل ظروف العمل المحيطة" (Ouda, 2018).

ويعتقد الباحث أن تصميم الوظيفة يمثل أحد ممارسات إدارة الموارد البشرية، الذي يُعنى بالبحث عن الأفراد الصالحين لملء الوظائف الشاغرة في العمل واستمالتهم وجذبهم، واختيار الأفضل منهم بعد ذلك للعمل. ويهدف تصميم الوظيفة عمومًا إلى تحقيق عدة أهداف منها: زيادة فعالية العاملين في المؤسسة، وزيادة الإنتاجية باستخدام أفضل طريقة ممكنة ومقبولة لإنجاز العمل المكلف به الموظف، وزيادة الإنتاجية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتوافرة بالفعل لدى المنظمة.

وهناك ثلاثة أسس في تصميم الوظيفة هي (عبادو، ٢٠١٨، ص٢٩):

- السياسة التقليدية، التي تتبناها مدرسة الإدارة العلمية في تصميم كل عمل، وذلك لتحقيق أعلى درجات التخصص. ووفقًا لها ينشغل الموظفون بأداء أقل عددٍ ممكنٍ من المهام المختلفة، مما يجعل قوائم الوظائف طويلة، وتمثل إحدى مزايا هذه السياسة - السياسة التقليدية - في أنها تساعد في تحديد ساعات العمل بدقة، مما يؤدي إلى تبسيط عملية تدريب العاملين على أداء وظائفهم، ويساعد على زيادة إنتاجية العمل.

■ سياسة إثراء الوظائف، تم تطبيق هذه السياسة على المنظمات الحديثة التي تعمل في بيئة ديناميكية وسريعة التغير، وتعتمد على تكنولوجيا عالية ومتغيرة ومعقدة، فتصمم الوظيفة وفقاً لهذه السياسة تتضمن أكبر عدد ممكن من المهام، مما يجعل الوظيفة ذات قائمة مهام طويلة تتميز بوفرة الوظائف، في حين إنّ عدد الوظائف في المؤسسة الصغير يمنح الفرد الفرصة لاستخدام مهاراته وتطويرها، جعله مؤهلاً لعمل آخر ويزيد من سيطرته على عمله.

■ سياسة توسيع الوظيفة، وهي سياسة وسيطة تعتمد على زيادة عدد المهام لكل وظيفة، باستثناء المهام الإشرافية، ويعني توسيع الوظيفة الجمع بين مهمتين أو أكثر تحت عنوان واحد، وعادةً ما تكون المهام المجمعة في العاملين قبل أو بعد المهمة الأصلية بإضافة أنشطة جديدة للأفراد على نفس مستوى العمل الإداري، فضلاً عن العمل الذي يتعين عليهم القيام به، وعادةً ما يكون ذلك بهدف تزويد الأفراد بفرص لزيادة معرفتهم وخبراتهم ومستوى رضاهم عن وظائفهم.

أ-العناصر الجوهرية الواجب مراعاتها عند تصميم الوظيفة:

- هناك عناصر جوهرية التي تراعى عند تصميم الوظيفة، وهي (بغول وبوقزولة، ٢٠١٢، ص٦):
- تحقيق أهداف المنظمة: وهذا يشير إلى مراعاة أهداف المنظمة عند القيام بأي خطوة تصميم في العمل، إذ يجب تنفيذ عملية التصميم دون التأثير في مستوى العمل، وليس على حساب أنشطتها.
 - تحقيق رضا الموظف: ترتبط حالة موافقة الموظف وراحته بالتصميم الذي يقوم عليه عملهم؛ لأن هذا لا يضغط على حريتهم الشخصية.
 - الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا المتاحة: وهذا يعني تصميم عملية العمل لتحقيق أقصى استفادة من التكنولوجيا (مثل المعدات والآلات) المتوفرة في المنظمة، فضلاً عن مهارات العاملين وتنظيم العمل وتصميمه والاستفادة من كل شيء لزيادة الإنتاجية. على سبيل المثال، الوظائف التي توفر إنتاجية أكبر وجودة أعلى تتم بواسطة الآلات بدلاً من العمال يدويًا، والعكس صحيح.

٦- التحفيز :

إن وجود نظام تحفيز فعال يطبق في المنظمة يعتبر من أهم مكونات بيئة العمل الناجحة والفعالة، وفي ظل ازدياد حدة المنافسة بين الشركات كان لزاما وضروريا على الشركة أن تمتلك أنظمة إدارية فعالة ومدروسة لتحقيق من خلالها التميز والتقدم وتضمن بقائها واستمرارها. وتبرز أهمية وجود نظام حوافز فعال في كونه يساهم بدرجة أساسية في رفع الروح المعنوية للعاملين وينمي لديهم الولاء والحب للمنشأة ويشعرهم بالأمان والاستقرار ويشبع الحاجات المادية والمعنوية لديهم الأمر الذي ينعكس إيجابيا على إنتاجية العاملين وجودة المنتجات والخدمات المقدمة ويزيد من قوة المنشأة سواء على الصعيد المحلي أو العالمي (shafa2016).

فالتحفيز عبارة عن مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع الفرد نحو بذل جهد أكبر في عمله ، والابتعاد عن ارتكاب الأخطاء ، مقابل إشباع حاجاته المتعددة وتحقيق تطلعاته وأهدافه التي يسعى لبلوغها من خلال عمله (مرعي ٢٠٠٩) .

حالة داخلية تدفع الموظف إلى الانخراط في سلوك معين أو مجموعة من العوامل التي تدفع العاملين على التصرف بطرق معينة (stone,2002,p.396).

وفي تعريف آخر عرف التحفيز بأنها عملية تنشيط واقع العاملين بطرائق ايجابية أو سلبية بهدف زيادة معدلات الإنتاج وتحسين الأداء (الطخيس ٢٠٠١، ص ١٠٩) .

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن للباحث ان يعرف الباحث التحفيز بانها المحددات المادية والمعنوية التي تقوم بالتأثير على سلوك الفرد او الجماعة وتجعله يستجيب بشكل ايجابي حيث تنعكس هذه الاستجابة على أداءه في وظيفته وتحسنه في عملة.

أ-أنواع التحفيز:

تم تقسيم التحفيز إلى تحفيزات ايجابية تحفيزات سلبية كالآتي (زويلف، ٢٠٠٠، ص ٢٧٩):

1-التحفيزات الإيجابية: هي التحفيزات التي تنمي روح الإبداع والتجديد وتتكون من:

أ. التحفيزات المادية: تتمثل الحوافز المادية بالأجور والعلاوات السنوية، والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادات في نفقات المعيشة والمكافآت والمشاركة في الأرباح وتشكل من الأجر على أساس الساعة ، أو الأسبوع أو اليوم أو السنة إضافة إلى الزيادات التي يتم دفعها على أساس الأداء ، وكذلك المزايا مثل التأمين الصحي والتعويضات ، والمزايا العينية ذات القيمة المادية.

ب. التحفيزات المعنوية: تتمثل الحوافز المعنوية بالترقية وتقدير جهود العاملين وإشراك العاملين في الإدارة وضمان واستقرار العمل وتفويض الصلاحيات.

٢- التحفيزات السلبية: يقصد بها عقوبات مختلفة يتم إيقاعها على المرؤوسين قد تؤدي في النتيجة إلى تغيير الموظف للسلوك الذي عوقب عليه، أو تحسين الصورة المأخوذة عنه ، وبالتالي تكون دافعا يعمل على شحن الموظف لتحسين أدائه وتصرفاته.

وقد قسمت التحفيزات بطريقة أخرى (رابعة ، ٢٠٠٣ ، ٥٠) كالآتي:

أ. تحفيزات مادية: تتمثل في تنزيل درجة الموظف، أو العمل على توقيف علاوته الدورية أو المستحقة، والعزل المؤقت للموظف.

ب. تحفيزات معنوية: تتمثل في العمل على حرمان الشخص من تنزيل اسمه في لوحة الشرف في المنظمة أو توجيه تنبه للمقصر في عمله، ونشره على لوحة الإعلانات.

ج. تحفيزات فردية: تقدم هذه الحوافز لفرد معين نتيجة قيامه بعمل معين يكون قد أنجزه، أو تحظى الهدف المحدد مسبقا، وقد تكون تلك الحوافز مادية أو معنوية .

د. تحفيزات جماعية: توجه مثل هذه الحوافز لمجموعة من العاملين في التنظيم ، بحيث يعملون بشكل جماعي بقسم محدد، وتساعد الحوافز الجماعية في هذه الحالة على التفاف العاملين باتجاه تحقيق الهدف لرفع الكفاءة وزيادة الإنتاجية ، وتزيد من الرقابة الذاتية لدى العاملين ، وتتيح الفرصة لهم في تقديم اقتراحاتهم من اجل تحسين الأداء .

هـ. تحفيزات التميز: هي محاولة لضمان التحسين والتطوير المستمر لأداء الوظيفي، حيث يكون حافز التميز دافعا لتشجيع العاملين بناء على التمايز في أداءهم.

يرى الباحث أن أفضل أنواع التحفيزات هي الحوافز المادية خاصة في ظل الأزمة الحالية والظروف المعيشية وارتفاع الأسعار التي تعيشها اليمن، فالحوافز المادية تحفز الموظف وتدفعه على العمل بأقصى ما لديه حتى يعطي أفضل ما عند.

وفي عصرنا الحالي أصبح من الضروري أن تدرك المنظمات أن تحفيز العاملين هو قضية مهمة لصالح العمل، ومن الضروري كذلك معرفة أن التحفيزات ليست الغرض الوحيد لعمل العامل، إذ يبحث العاملين عن العديد من الأشياء الأخرى في العمل مقابل الوقت والطاقة والجهد الذي يقدمونه للمؤسسة، وهو ما يعادل الأداء المتميز ويدفع

الأفراد من أجل بذل قصارى جهدهم والعمل بشكل أفضل لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة. وقد حظي موضوع الحوافز باهتمام كبير في الآونة الأخيرة لعدة أسباب منها (الكلالده، ٢٠١١، ص ١١٦ - ١١٨):

أ. اشتداد التنافس على الموارد البشرية بين المنظمات.

ب. تؤثر القيود والتحديات المتزايدة التي تواجهها المنظمات بشكل مباشر في كفاءة المنظمة وقدرتها على البقاء والتطور المستدام.

ج. زيادة الحجم التنظيمي وتنوع الأنشطة والاتجاه نحو العمل الدولي.

د. تلعب التحفيز دورًا مهمًا في تحسين فعالية المنظمات وضمان استقرار الموارد البشرية.

٧- تقييم أداء الموظفين:

إنّ معايير النجاح الأساسية التي تستند إليها إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ونتائج تنفيذها ومدى إسهامها في فعالية تحقق مستويات أعلى من أداء الموظف، وينطوي نجاح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على مستوى عالٍ من الأداء البشري التنظيمي؛ مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية وإستراتيجيتها الشاملة (عبادو، ٢٠١٨، ص ٤٦).

ويشير الأداء إلى النشاط أو المهارة أو الجهد الذي يقوم به العامل (سواءً أكانت كبيرة أم فكرية) لإنجاز مهام العمل الموكلة إليه، ويكون هذا السلوك فعالاً في إحداث تغييرات تمكنه من تحقيق الأهداف التي حددتها المنظمة. (بوعناني وإحسان، ٢٠١٦، ص ٣٩).

ويُعرّف تقييم الأداء بأنه "تحديد مستوى عمل العاملين ومهاراتهم وتميزهم في العمل الموكل إليهم، وهو إحدى وسائل اتخاذ القرارات بشأن العاملين". (ملو العين، ٢٠١٥).

ويعتقد الباحث أن تقييم الأداء يمثل عملية إدارية يتم من خلالها تحديد كفاءة العاملين ومدى إسهامهم في إنجاز الأعمال المنوطة بهم، وكذلك الحكم على سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء العمل ومدى التقدم الذي يحرزونه أثناء عملهم.

ويمكن تلخيص أهم العوامل التي تؤثر في مستوى أداء العاملين على النحو الآتي (أبو جليدة، ٢٠١٨،

ص ٣٦):

أ. يمتلك الفرد معرفة بمتطلبات الوظيفة والخبرة.

ب. الطاقة الجسدية والعقلية التي يبذلها الفرد في أداء واجباته.

ج. الخصائص الشخصية التي يمتلكها الفرد، مثل الضمير في العمل، والقدرة على تحمل المسؤولية، والالتزام بإكمال المهام في موعد محدد.

د. جودة العمل المنوط به ودرجة توافقه مع قدراته وقدراته، ووعي الفرد بأبعاد الدور والمهام الموكلة إليه، ودرجة إيمانه بأهمية إنجاز العمل.

كما تعد عملية إعداد تقييمات أداء العاملين مهمة للحصول على نتائج دقيقة حول أداء الموظف في المؤسسة، وقد اتفق الباحثون والمؤلفون على مجموعة من الخطوات التي تسبق عملية التقييم، وهي: (مُجد وحشي، ٢٠٢٠، ص ٤٤-٤٥):

- أ. تحديد أهداف ومتطلبات التقييم: توضح إدارة الموارد البشرية عناصر التقييم وصلتها بالأهداف التنظيمية.
- ب. تحديد مجالات التقييم: يتم ذلك عن طريق تحديد المقاييس لقياس درجة الانضباط وفعالية سلوك الموظف.
- ج. اختيار طريقة التقييم: يتطلب ذلك من الموارد البشرية تحديد الطريقة المناسبة لتقييم أداء العاملين في المنظمة.
- د. تدريب المشرفين: ستؤدي عملية تقييم الأداء إلى نتيجة قرارات مهمة تتمثل في الترقيات والمكافآت وحتى الجزاءات التي تؤثر في معنويات العاملين وإنتاجيتهم.
- هـ. ناقش طريقة التقييم مع الموظف: هنا يجب على المدير المباشر أو المشرف المباشر إبلاغ الموظف بالطريقة التي سيتم بها تقييم أدائه، وما يسعى إلى تحقيقه، والفوائد المتوقعة من التقييم.
- و. إنشاء معايير للمقارنة: نظرًا لأن الهدف من تقييمات الأداء هو قياس مدى تلبية العاملين لمتطلبات وظيفتهم؛ من الضروري تحديد معايير مسبقة لمقارنتها بمتطلبات الوظيفة سواءً كانت كمية أو نوعية أو زمنية لتجنب المقيمين شخصيًا أو التحيز بالتقييم.
- ز. مناقشة نتائج التقييم مع الموظف: يجب أن يعرف الموظف نتائج التقييم الذي حصل عليه من خلال مديره المباشر، والذي يمكن من خلاله معرفة نقاط قوته وضعفه من حيث الأداء ومناقشتها مع مديره المباشر التي يجعله يحاول تعزيز الإيجابيات في المستقبل والتغلب على نقاط الضعف.
- ح. اتخاذ القرار بناءً على نتائج التقييم: ويشكل الخطوة الأخيرة في عملية التقييم، ويستند إلى نتائج التقييم لاتخاذ قرار بالترقية أو المكافأة أو النقل إلى وظيفة أخرى، أو قد ينتج عنه عقوبات مثل الفصل أو خفض الرتبة.

٨- مشاركة العاملين في اتخاذ القرار:

من الصعب إعطاء أو العثور على مفهوم أو تعريف دقيق لمصطلح المشاركة؛ لأن المفهوم له معانٍ متعددة لأشخاص مختلفين، ينظر علماء الاجتماع في إمكانية وجود تعريف مقبول لمصطلح "المشاركة" يوضح ما يعنيه إشراك العاملين في صنع القرار داخل المنظمة، ولا يمكن الوصول إلى مثل هذا التعريف؛ لأن كلمة المشاركة يتم تفسيرها بشكل مختلف، ومهما كانت فإن مشاركة العاملين في صنع القرار تسمح بمقارنة القرارات التي يتخذها العمال على مستوى المؤسسة بشأن مختلف القضايا، (بن داود، ٢٠١٤، ص ١٧٣).

تنشأ مشاركة العاملين في الإدارة عندما يُسهم من هم في أسفل التسلسل الهرمي التنظيمي بالسلطة، وهذا يعني أن العمال يصبحون طرفاً في القرارات التي يتخذها المدبرون وحدهم، لذلك، يمكن القول إن المشاركة في الإدارة تشمل تغيير السلطة داخل المؤسسة. (قربوز وعلماوي، ٢٠٢٠، ص ٤٠٥).

فمشاركة العاملين في اتخاذ القرار: هي إشراك العاملين في الإدارة، وملكيتهم للمنظمة التي يعملون فيها، مما يخلق مشاركة ونفسية جيدة. (راجعي، ٢٠١٥).

ويمكن أن يعرفها الباحث بأنها "اندماج واشتراك كل من الأفراد والإدارة داخل المنظمة في صنع القرارات ذات الاهتمام المشترك في مواقف مختلفة؛ مما يشجعهم على الإسهام في تحقيق أهداف الجماعة، وتحمل المسؤوليات المنوطة بها".

فالأفراد المشاركون منغمسون ذاتياً، ولا ينغمسون فقط في عملهم، بل يتم تضمين أفكارهم، إذ يدفع هذا الأخير الناس للإسهام، وتتاح لهم الفرصة لتفجير طاقتهم في المبادرة والإبداع؛ من أجل تحقيق أهدافهم بحسن التنظيم والمشاركة ويزيدان الدافع، وبخاصة من خلال مساعدة العاملين على فهم وتوضيح مساهمهم لتحقيق الأهداف، كما أن المشاركة تشجع الناس على تحمل مسؤولية الأنشطة الجماعية، والمشاركة هي عملية اجتماعية؛ إذ يودُّ الأفراد رؤيتها تنجح.

أما فيما يتعلق بأهمية المشاركة في صنع القرار، فهناك عوامل أخرى تُسهم في فعالية اتخاذ القرار مثل (بن داود، ٢٠١٤، ص ١٧٣):

- أ. عندما يشترك أكثر من شخص في اتخاذ قرار، فهناك أكثر من بديل، أو أكثر من نظام (على سبيل المثال، عقلاان يفكران أفضل من واحد، وثلاثة أفضل من اثنين).
- ب. يتم فهم العديد من القرارات أو الحلول للمشكلات بشكل أفضل من قبل العمال أكثر من المديرين أو

المشرفين، لذلك يتم اتخاذ القرارات بشكل أكثر فعالية وواقعية.

ج. قد يكون لدى المديرين والمشرفين معلومات غير كافية وغير دقيقة، لذا فإن مشاركة الآخرين تزيد الثقة في

المعلومات أو تصحيحها، الأمر الذي ينعكس على جودة وفعالية صنع القرار.

د. إن مشاركة مجموعات العمل في صنع القرار تدعم عامل الثقة والتحفيز في العمل، وتزيد أيضاً من الولاء

والانتماء للمؤسسة، لذلك يشعر الموظفون بأنهم جزء نشط ومهم من كيانهم (المؤسسة).

يمكن للعمال المشاركة في صنع القرار بشكل رسمي أو غير رسمي، بشكل فردي أو جماعي، فالمشاركة الشخصية

تتجلى في تأثير الأفراد في القرارات الكبرى على مستوى المجموعة، وتكون المشاركة من خلال الوسائل التداولية أو

الديمقراطية، فيسعى المديرون أو المشرفون إلى الحصول على آراء الأعضاء وطرح الآراء والأفكار من خلال التشاور،

ولكن يحتفظ المديرون بسلطة اتخاذ القرار. فالنهج الديمقراطي يشمل المشاركة الكاملة. تتخذ القرارات النهائية جماعية

وليس من قبل الرئيس بالإجماع أو بالأغلبية. ونجاح صنع القرار الجماعي بمشاركة فعالة يتطلب شروطاً معينة منها

(حريريم، ٢٠٠٦، ص ٩٧-٩٩):

أ. توافر الوقت المطلوب للسماح بالمشاركة.

ب. الفوائد المتوقعة للمشاركة تفوق التكاليف.

ج. سينخرط الأفراد في مواضيع ذات صلة باهتماماتهم.

د. الناس لديهم القدرات والمعلومات المناسبة لمعالجة هذه المشكلة.

هـ. القدرة على التواصل مع بعضنا البعض.

و. يجب أن تكون الموضوعات ضمن صلاحيات ومسؤوليات المجموعة.

المبحث الثاني الانسجام الوظيفي

التمهيد:

تسعى المنظمات إلى توفير أفضل مناخ لبيئة عملها لتحقيق أعلى معدلات الأداء والإنتاجية، وذلك من خلال تعزيز سبل الانسجام الوظيفي والتفاهم بين أصحاب العمل والعمالين، أو بين العاملين أنفسهم بشكل يعزز من فرص تحقيق أهداف المنظمة ككل، وعلى إثر ذلك تحتاج المنظمة لوضع سياسات وقواعد بين أقسام الإدارة بهدف تحقيق التوافق بينها (Nwokocho, 2015: 28).

كما أن الانسجام شكل من أشكال التعامل الإيجابي المتمثل في حالة القبول والتوافق المعتمدة على الأخذ والعطاء وبخاصة بين العاملين والإدارة، ويظهر تأثيره معنويًا في المعنويات العالية في بيئة عملهم، وعمليًا في فعالية الأداء والإنتاجية ويضمن الاستقرار المهني (Girigiri and Badom, 2021: 209).

كما أن حالة الرضا الوظيفي اللازمة لتحقيق حالة الانسجام تتوقف على الأداء الأخلاقي للمنظمة داخليًا، وعلاقات الشركة الخارجية، وأداء وسلوكيات العاملين الفردية، ويرتبط هذا البُعد بدرجة أداء المؤسسة لوظائفها الرئيسية وإدارة أعمالها وموظفيها وفقًا للمعايير القانونية والأخلاقية المفروضة من قبل المجتمع (Chun et al., 2013: 856).

أولاً: مفهوم الانسجام الوظيفي:

الانسجام الوظيفي أو التناغم الوظيفي مفهومٌ يشير إلى الحالة التي تصف فيها العلاقات بين العاملين في بيئة العمل. ويعني أن العاملين يتعاونون بشكل إيجابي ومتآزر في القيام بمهامهم وأنشطتهم اليومية بطريقة صحيحة، وبما يتفق مع الهدف العام للشركة أو المؤسسة. ويمكن عدُّه عاملاً مهمًّا لنجاح العمل في الشركات وتحقيق الأهداف المحددة، إذ يؤدي العمل الجماعي الفعال إلى تحسين الإنتاجية والجودة وتقليل الأخطاء والصراعات الداخلية.

ويشير مفهوم الانسجام الوظيفي في مكان العمل إلى مشاركة القيم الإيجابية المشتركة التي تظهر في المواقف المختلفة والسلوك والأداء الوظيفي في مكان العمل، وينبع الانسجام الوظيفي من الرغبة في زيادة العلاقات القوية بناءً على التوقعات الإيجابية للتعاون الناجح في الثقة بين العاملين وتجاه المنظمة (Zona, Andriani and Abror, 2018: 734).

وبصورة أخرى فإنَّ الانسجام الوظيفي هو اتفاقية ودية وتعاونية بشأن علاقات العمل بين أصحاب العمل والعمال من أجل منفعتهم المتبادلة بالعلاقة بين الإدارة والعمالين فيما يتعلق بشروط وأحكام ومكان العمل، ويتضمن حالة من الرضا والثقة بين مجموعات العمل، ومن ناحية أخرى هو تصور العلاقة السلمية بين النقابات أو مجموعة العمال وإدارة المنظمة للإسهام الفعال داخل المنظمة، والانسجام التنظيمي عامل ضروري وحاسم في الإنتاجية والأداء التنظيمي بشكل لا يقبل الخلاف (Ogunola, 2018:p 2).

وكذا يشير مصطلح الانسجام الوظيفي في مكان العمل إلى اتفاقية ودية وتعاون بشأن علاقة العمل بين أصحاب العمل والعمالين من أجل المنفعة المتبادلة لخلق بيئة عمل تتحلى بقيم التسامح والحوار والوسائل البديلة الأخرى لحل النزاعات والاختلافات بين الأفراد، كما أنه يمكن تعزيز مكان العمل أو الانسجام الوظيفي من خلال التغييرات في سلوك الموظف، ومن ثَمَّ يمكن أن يؤدي الانسجام في مكان العمل أو المنظمة إلى خلق جوِّ عمل مريح، فهذا مهم للإبداع والتعاون والاحتفاظ بالعمالين، كما المواقف الإيجابية للموظفين أو الرضا الوظيفي وسلوكه التنظيمي تتأثر بدرجة الانسجام في مكان العمل، عندما يشعر الموظفون بأنهم أكثر ارتباطاً بمنظمتهم (Tambari 2020: 144).

ويمثل الانسجام الوظيفي جوهر العمل الجماعي الفعال والمنظم في المؤسسات، ويساعد على تحسين العملية الإنتاجية وزيادة رضا العملاء وتحقيق الأرباح (MINT-HR).

ويمكن ان يعرف الباحث الانسجام الوظيفي بانه العلاقة الإيجابية بين العاملين والإدارة في المؤسسة وبين والعمالين فيما بينهم والتي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة عالية وبطريقة متناغمة.

ثانيا: أهمية الانسجام الوظيفي:

يُعدُّ الانسجام الوظيفي أحد العوامل الرئيسة التي تؤثر في نجاح أي منظمة أو شركة، إذ يساعد على تعزيز العمل الجماعي والتعاون بين العاملين وتحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة أعلى، كما تتبلور أهمية الانسجام الوظيفي فيما يأتي (MINT HR):

1-زيادة إنتاجية العاملين: إذ يعمل الانسجام الوظيفي على تحفيز العاملين وتحفيزهم على تقديم أفضل أداء ممكن، ومن ثَمَّ زيادة إنتاجيتهم.

2-تحسين جودة العمل: إذ يعمل الانسجام الوظيفي على تعزيز الثقة بين العاملين وتعزيز التواصل والتعاون بينهم؛ مما يؤدي إلى تحسين جودة العمل.

3-تقليل نسبة الخطأ: إذ يؤدي الانسجام الوظيفي إلى تحسين التواصل والتعاون بين العاملين، وتقليل الخطأ الذي يمكن أن يحدث نتيجة عدم التناغم.

4-تحسين رضا العملاء: إذ يعمل الانسجام الوظيفي على تحسين جودة العمل وزيادة إنتاجية العاملين؛ مما يؤدي إلى تحسين رضا العملاء.

5-تحسين بيئة العمل: إذ يعمل الانسجام الوظيفي على تعزيز الثقة والتواصل الإيجابي بين العاملين؛ ومن ثمَّ يؤدي إلى تحسين بيئة العمل بشكل عام.

ثالثاً: أهمية الانسجام الوظيفي في بيئة العمل:

يلعب الانسجام دورًا رئيسًا في موازنة العلاقات بين أطراف المنظمة وفي مكان العمل، إذ يهتم بطبيعة العلاقة بين الإدارة والعاملين فيما يتعلق بشروط وأحكام التوظيف في مكان العمل، ينتج حالة من التعاون بين العاملين والإدارة عن طيب خاطر تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة، وهو أيضًا عامل مشجع للعمل الجماعي ويؤدي إلى ارتياح العاملين في مكان العمل، ومن ثمَّ تحقيق مستويات عالية من الأداء التنظيمي من خلال تحسين الأداء، ومن خلال تعزيز إنتاجية العمل وخلق مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي لذلك بوصفه جزءًا من الجهود المبذولة لتعزيز الكفاءة التنظيمية (Noorulhudaabih 2022: 6096).

ومن ناحية أخرى عندما تقوم المنظمات بإعادة هيكلة تنظيمية تقوم أساسها على تقليل العاملين ومعدل دوران العاملين من أجل تقليل تكاليف، وتركز على إنتاجية الفرد بعينه، ومع ذلك فإن الانسجام الوظيفي يسهم في تماسك المنظمة وتكاملها وتوافقها في سياساتها التنظيمية والإدارية بعيدًا عن الصراعات والاختلافات التي تؤدي إلى نتائج عكسية غالبًا (Silverthorne 2004: 502).

رابعاً: بناء الانسجام الوظيفي ببيئة العمل داخل المنظمة:

من أفضل الطرائق لتعزيز العلاقات والانسجام داخل مكان العمل هو تعزيز الحوار والتواصل الفعال، ليس فقط بين الزملاء ولكن أيضًا بين العاملين وإدارتهم، وكذلك تشجيع العاملين على التعبير عن أفكارهم وآرائهم

ومقترحاتهم، كما أن الانسجام في مكان العمل يكون من استيعاب المصالح لدى كل من الإدارة والعمال، ويستوجب التفاوض والمناقشة معاً في تحديد ظروف العمل المناسبة التي تحقق الرضا الوظيفي، ومن ثمَّ تحقيق مستويات عالية من الأداء والإنتاجية (Noorulhudanabih, 2022: 6096).

وهنا يأتي السؤال المهم وهو: كيف يتم تحقيق الانسجام الوظيفي في المؤسسة؟

ولتحقيق الانسجام الوظيفي في المؤسسة يمكن اتباع بعض الخطوات والإجراءات، ومن أهمها) يوسف بن مُجَّد (٢٠١٥):

١- وضع أهداف واضحة: يجب تحديد الأهداف بشكل واضح ومحدد للجميع في المؤسسة؛ وذلك لضمان تحقيقها بكفاءة وفعالية، وتجنب أي اختلافات أو تباين في الرؤى والأهداف.

٢- تحسين التواصل: يجب أن يكون التواصل بين جميع عاملين المؤسسة سلساً وفعالاً، وأن تكون هناك قنوات اتصال مفتوحة لتبادل الأفكار والمعلومات.

٣- تحسين مهارات العمل الجماعي: يجب تعزيز العمل الجماعي في المؤسسة، وتنمية مهارات العمل الجماعي لدى جميع عاملين المؤسسة.

٤- تقييم الأداء: يجب تقييم أداء جميع عاملين المؤسسة بشكل دوري ومنتظم، وتحديد النواحي التي يمكن تحسينها، وتوفير التدريب والتطوير اللازم لتحسين أدائهم.

٥- التفاعل الإيجابي: يجب تشجيع التفاعل الإيجابي بين جميع عاملين المؤسسة، وتقدير وتشجيع المبادرات والإسهامات الإيجابية.

٦- تطبيق العدالة: يجب تطبيق العدالة في المؤسسة، وضمان المساواة في فرص العمل والمكافآت، وعدم التمييز بين العاملين بأي شكل من الأشكال.

٧- التعاون والتضامن: يجب تشجيع التعاون والتضامن بين جميع عاملين المؤسسة، وتحفيزهم على التعاون والتعاون لتحقيق الأهداف المشتركة.

٨- إدارة الصراعات: يجب تقليل الصراعات الداخلية في المؤسسة.

خامسا: عوامل تعزيز الانسجام في بيئة العمل:

المتطلبات الأساسية لتحقيق الانسجام في بيئة العمل هي: إدراك الإدارة مسؤولياتهم وما هو مطلوب منهم ولديهم التدريب والسلطة اللازمين لأداء هذه الواجبات والمسؤوليات بكفاءة، ويتم تحديد واجبات ومسؤوليات كل مجموعة من العاملين بوضوح وبساطة في الهيكل التنظيمي، واستيعاب العاملين ومجموعات العمل الكامل لأهدافهم ويتم اطلاعهم بانتظام على ما تم إنجازه، ووجود صلة فعالة في تبادل المعلومات ووجهات النظر بين الإدارة العليا وأعضاء مجموعة العمل، والتزام المنظمة بالاتفاقيات والإجراءات المتفق عليها (Singh 2020: 210).

كما أن العوامل التي تؤدي إلى تعزيز انسجام العاملين في بيئة العمل وهي: مشاركة الإدارة للأرباح وإنجازات الشركة مع العاملين من أجل تعزيز هوية العاملين للمنظمة والمساعدة بشكل أكبر في الحفاظ أعلى درجات الانسجام والرضا في بيئة العمل (Nwokocho 32: 2015).

وإن تحقيق الانسجام في بيئة العمل مرتبط بالرواتب والحوافز التي يحصل عليها العاملين، ولكن يظهر للباحث من خلال استطلاعات الرأي التي حصل عليها أن هذا له تأثير قصير المدى، وسرعان ما يشعر الموظفون بأن ما حصلوا عليه مجرد استحقاقات وليست حوافز، ليؤكد أن بيئة مكان العمل تلعب دورًا حيويًا في تحفيز العاملين وتحقيق أعلى درجات الانسجام الوظيفي، ويضيف أيضًا أن من الضروري على إدارة توافر مهارات مطلوبة تشمل على: القدرة على إشراك العاملين في تحديد الأهداف المشتركة، وتوضيح توقعات الدور وتقديم الأداء المنتظم، كما يجب توفير الوقت والطاقة لتوفير حوافز الأداء ذات الصلة، وإدارة العمليات، وتوفير الموارد الكافية والتدريب في مكان العمل (Chandrasekar, 2011: 4)، وأن من الضرورة تحقيق سبل الديمقراطية من خلال المشاركة المباشرة للموظفين الأفراد في القرارات المتعلقة في صنع القرار، وكذا التفاوض بشأن القضايا المرتبطة بسياسات العمل (Nwokocho, 32: 2015).

سادسا: أبعاد الانسجام الوظيفي:

حُدِّدَت جوانب الانسجام الوظيفي في بيئة العمل في: الانسجام مع الذات Harmony with Oneself، والانسجام مع العاملين Harmony with employees، وأيضًا الانسجام مع هيئات المنظمة Harmony with departments (العابدي وأحمد ٢٠٢٢: ٩٠).

وهناك أبعاد أخرى للانسجام الوظيفي فضلًا عن الانسجام مع الذات والانسجام مع العاملين وهي: الانسجام مع المشرف، والانسجام مع قائد المنظمة، والانسجام مع فريق العمل، والانسجام مع نظام الإدارة (عبد

الزهرة ٢٠٢٠: ١٢٦).

١. الانسجام الشخصي (مع الذات) :

إن هناك سبيلاً لتحقيق الانسجام الشخصي من خلال الروحانيات Spirituality؛ لأن الروحانية هي تحقيق الرضا الداخلي للفرد، وتظهر في الشخص دائماً على علاقات ودية مع العاملين ومع الإدارة، وهو ما يؤدي إلى زيادة الانسجام في بيئة العمل، وتقليل وتيرة المتاعب في العمل مثل الإضرابات، وعندما تكون العلاقات بين أعضاء المنظمات ودية وداعمة فإنها تعزز من التعاون وتقلل من فرص حدوث النزاعات بين أفراد المنظمة (Shah 2020: 567).

٢. الانسجام مع العاملين :

الانسجام الوظيفي بين العاملين الذي يتضمن غرس مبادئ الاحترام والثقة بين الأفراد، يزيد من فعالية الفرد وأدائه نتيجة للمشاركة الاجتماعية الفعالة، ومن ثمَّ تحقيق الرضا الوظيفي لكافة العاملين، الذي من شأنه تشجيع التعاون المؤسسي بين الإدارة والعاملين، وتعزيز المسار الوظيفي للموظفين (عبد الزهرة، ٢٠٢٠: ١٢٦).

كما أن الانسجام بين أفراد المجموعة داخل المنظمة قد يعكس الميول الداخلية لهم، وقد اتضح ذلك عبر استبيان أجراه الباحثان على مجموعة من طلاب دورة علم النفس الاجتماعي، إذ قاموا بتشكيل مجموعات لإكمال المهام، وبعد تعاون لمدة ٣ أشهر قام كل طالب بتقييم مستوى علاقته أو انسجامه في مجموعته، فتوصل الباحثان إلى أن موافقة العضو تنبأت بشكل إيجابي بتحقيقه أو تحقيقها لتناغم العلاقة في المجموعة، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أنَّ الأشخاص المقبولين هم أكثر استيعاباً اجتماعياً، ومن ثمَّ تحقيق مستوى أعلى من الانسجام في العلاقة مع الآخرين في مجموعتهم، لذلك عادة ما يكون الأشخاص اللطفاء أكثر قدرة على التحكم في مشاعرهم تجاه باقي أعضاء المجموعة، وكبح سلوكياتهم المضطربة في بعض المواقف، وهذا يُسهم في تعزيز الانسجام في بيئة المجموعة، ينعكس إيجابياً على أداء المهني (Lun and Bond 2006: 195).

٣. الانسجام مع فريق العمل:

يتضمن تحقيق الانسجام بناء قواعد وأسس مهنية للفريق تسري على أعضائه من أجل تحسين أداء العاملين وإخراج أفضل أداء ممكن في العاملين لضمان التطوير الذاتي والتواصل الإيجابي ومهارات القيادة والقدرة على العمل معاً بشكل متكامل في تنفيذ المهام وحل المشكلات أهداف واضحة لسلطة صنع قرار المجموعة، والمسؤولية، والقيادة

الفعالة، والتوجيه للتطوير الموارد، والدعم التنظيمي، وكذلك الحصول على حوافز نجاح الفريق (Fapohunda, ٢٠٢٣).

إن الانسجام بين أفراد المجموعة قد يحتاج إلى ضبط النفس تجاه شعور أو سلوك سلبي تجاه أي عضو من أعضاء فريق لعمل (Lun and Bond 2006: 195).

٤. الانسجام مع المشرف المباشر:

إن الانسجام بين العاملين والمشرف المباشر يكون نتيجة العلاقة الإيجابية بينهما، وبخاصة من ناحية المشرف الذي يقيم أداءه ومجهوده بشكل منصف، ويذكر (عبد الزهرة، ٢٠٢٠: ١٢٦) أن المشرف هو المسؤول عن انسجام العاملين لديه وهي وظيفته، فهو من يقوم بالتوجيه وتقييم السلوكيات والأعمال، وكلما كانت العلاقة بينه تجاه العاملين إيجابية وودية انعكس على أداء الموظف لمهامه، ويجعله أكثر قبولاً لإجراءات أو تحديات من الممكن أن تسبب له بعض المتاعب (Liu et al, 2022: 19).

٥. الانسجام مع قائد المنظمة:

يرتبط الانسجام الوظيفي بين العاملين في بيئة العمل بالقيادة الفعالة، إذ يحتاج الموظفون في المنظمة إلى قادة لتوجيههم نحو تحقيق الأهداف، فالقيادة هي في الأساس عملية يؤثر فيها فرد واحد أو في بعض الأحيان مجموعة صغيرة من الأفراد في جهود الآخرين نحو تحقيق الأهداف في مجموعة معينة من الظروف (Singh, 2020: 211)، كما يجب على القائد إدراك قيمة العاملين لديهم، فلا يكون متكبراً أو مستبداً برأيه وبهؤن منهم (عبد الزهرة، ٢٠١٦).

إن تأثير أبعاد الانسجام في مكان العمل، تضمنت توزيع (١٧٣) استبياناً إلكترونياً على موظفي بنك أبوظبي الوطني، وقد توصلت الدراسة إلى أن خلق بيئة عمل إيجابية تُسهم في التزام العاملين بأداء مهامهم، وأيضاً توفر حافزاً قوياً لأداء المهام على أفضل نتيجة ممكنة، ويكمن ذلك في منح الإدارة موظفيها درجة من الحرية في تقرير وتحديد أساليب عملهم بأنفسهم، ووضحت كذلك أن الانسجام مع المسؤول المباشر وقائد المنظمة يزيد من الحرية والاعتبار والثقة عند الموظف في ترتيب أعماله وجدولة مهامه وحتى طريقة إنجازها (Noorulhudaibih 2022: 6095).

٦. الانسجام مع الإدارة:

إن أي مشروع تجاري يتطلب فريقاً قادراً على توحيد جهود العاملين لتحقيق الأهداف، أي يقوم كل موظف

بمهام معينة قد تختلف عن غيره ولكن تُسهّم تحقيق هدف تنظيمي مشترك، وهو ما يتطلب توطيد علاقة متناغمة في المنظمات ويتطلب ظروفًا تعزز هالة من الود والتعاون بين أصحاب العمل والعاملين، ويكون الانسجام مع الإدارة قائمًا على مبدأ احترام شروط وأحكام التوظيف والرفاهية العامة في مكان العمل، فمن الممكن تجميع بعض المؤشرات الرئيسة التي تعزز الانسجام في مكان العمل في المنظمة، اعتمادًا على سياسة التشغيل التي تقوم عليها شروط وأحكام العمل، والمفاوضة الجماعية، التواصل والديمقراطية (Tambari 2020: 144).

كما تشير العلاقة بين العاملين والإدارة في بيئة العمل إلى مفهوم الانسجام الصناعي الذي يهتم بشروط وأحكام التوظيف ومكان العمل، في الواقع أي إنها حالة يتعاون فيها الموظفون والإدارة لتحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم، وهي علاقة قائمة على مبدأ الثقة والتوافق والمشاركة بينهما في اتخاذ القرارات والسياسات المتعلقة بنظام العمل، وتتطلب: فهم جميع موظفي الإدارة مسؤولياتهم وما هو مطلوب منهم، وأن يكون لديهم التدريب والسلطة اللازمين لأداء هذه الواجبات والمسؤوليات بكفاءة، ويتم تحديد واجبات ومسؤوليات كل مجموعة من العاملين، ومعرفة العاملين أهدافهم، ويتم اطلاعهم بانتظام على التقدم المحرز نحو تحقيقها، ووجود ارتباط فعال في تبادل المعلومات ووجهات النظر بين الإدارة العليا وأعضاء مجموعة العمل، وتعاون أصحاب العمل مع النقابات العمالية في وضع إجراءات فعالة للتفاوض بشأن شروط وأحكام التوظيف وتسوية المنازعات، وضمان تبادل المعلومات ووجهات النظر بين المستويات المختلفة في المنظمة أو المؤسسة، وضمان إبقاء العاملين على اطلاع بشكل منهجي ومنتظم، بشكل واقعي وموضوعي بالتغيرات والتقدم في النظام (Akuh 2016: 37).

٧. الانسجام مع هيئات المنظمة:

يُسهّم الانسجام مع هيئات المنظمة في تعزيز الاستقلال من خلال تخصيص الموارد للإدارات المختلفة وتشجيع سياسة عمل المنظمة على التعاون ويساعد في تفويض المهام بينها (Noorulhudanabih, 2022: 6101).

٨. الانسجام مع المنظمات الداخلية والخارجية:

إن تحقيق الانسجام مع المنظمات يتطلب اتباع أسس أخلاقية من الاحترام والأمانة المهنية (عبد الزهرة ٢٠٢٠:

١٢٤).

سابعاً: عناصر الانسجام الوظيفي:

عناصر الانسجام الوظيفي هي المكونات التي يتألف منها الانسجام الوظيفي في المؤسسة، وتشمل (Singh, 2020):

١. الاتصال الفعال: إذ يُعَدُّ الاتصال الفعال بين العاملين والإدارة وبين العاملين أنفسهم أساسياً لتحقيق الانسجام الوظيفي.
٢. الشفافية والثقة: يتطلب الانسجام الوظيفي وجود بيئة عمل شفافة ومفتوحة، إذ يمكن للموظفين التعبير عن آرائهم ومشاركة أفكارهم بثقة، ويتمتعون بالثقة في الإدارة وزملائهم.
٣. التعاون والتضامن: يحتاج الانسجام الوظيفي إلى وجود روح التعاون والتضامن بين العاملين، فيعملون سويًا لتحقيق أهداف المؤسسة.
٤. توزيع المسؤوليات والواجبات: يُعَدُّ توزيع المسؤوليات والواجبات بطريقة عادلة ومتوازنة بين العاملين عنصراً مهماً لتحقيق الانسجام الوظيفي.
٥. تحفيز العاملين: يحتاج الانسجام الوظيفي إلى وجود برامج تحفيزية تشجع العاملين على العمل بجهد وتفانٍ، وتقديرهم عند تحقيقهم النتائج المرجوة.
٦. الاحترام المتبادل: يتطلب الانسجام الوظيفي وجود بيئة عمل تحترم فيها الإدارة العاملين وتحترم العمال بعضهم بعضاً، ويتم التعامل مع بعضهم البعض بمهنية واحترام.
٧. التطور والتعلم المستمر: يحتاج الانسجام الوظيفي إلى وجود بيئة عمل تشجع على التطور والتعلم المستمر، إذ يعمل الموظفون على تطوير مهاراتهم وزيادة.

ثامناً: مهارات الانسجام الوظيفي:

يتطلب تحقيق الانسجام الوظيفي العمل على تنمية بعض المهارات الأساسية التي تشمل (Mint HR) :

١. المهارات الاجتماعية: تشمل القدرة على التواصل والاستماع بشكل فعال وفهم الآخرين، والتعامل مع النزاعات بشكل بناء والتفاعل مع الآخرين بصورة إيجابية.
٢. المهارات القيادية: تشمل القدرة على الإدارة والتخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات السليمة.

٣. المهارات الفنية: تشمل المعرفة الواسعة بالمهارات اللازمة للعمل بشكل فعال في الوظيفة، بما في ذلك المعرفة بالأدوات والتقنيات الحديثة.
٤. العمل الجماعي: تشمل القدرة على العمل مع الفريق وتحقيق الانسجام بين أعضاء الفريق والعمل معًا لتحقيق الأهداف المشتركة.
٥. النموذج العملي: يتطلب الانسجام الوظيفي العمل بطريقة منتظمة وفعالة، مع الحفاظ على التركيز على الأهداف المشتركة وتحقيق النتائج المطلوبة.
٦. الاتصال الفعال: يجب أن يكون الاتصال بين العاملين دائمًا مفتوحًا وشفافًا، بحيث يمكن لجميع الأطراف فهم بعضهم بعضًا، والعمل معًا بشكل فعال.
٧. التعلم المستمر: يجب على العاملين العمل على تحسين مهاراتهم باستمرار والتعلم من الآخرين والخبرات الجديدة.
٨. فضلًا عن ذلك، يتطلب تحقيق الانسجام الوظيفي توفير بيئة عمل إيجابية وداعمة، بحيث يشعر الموظفون بالتحفيز والإلهام لتحقيق الأهداف المشتركة.

تاسعا: عوامل تعرقل الانسجام في بيئة العمل:

من أبرز تحديات الانسجام في بيئة العمل ضعف التواصل سواء بين زملاء العمل أو بين الإدارة والعاملين، وضعف رؤية القيادة، غياب الرؤية المشتركة، نقص الذكاء العاطفي، أيضًا يُمكن أن تسبب التغييرات التنظيمية أو التشغيلية في الإدارة والإجراءات والواجبات أو توصيف الوظائف أو المعروفة بسياسات إعادة الهيكلة ضغوطًا للموظفين، التي ينعكس الضغط المتزايد والضغط على العاملين من خلال زيادة الشكاوى الواردة في مكان العمل (Singh, 2020: 209).

١. انخفاض مستوى بيئة العمل:

قد تكون بعض الأمور المتعلقة بمكان بيئة العمل كالضوضاء أو ما يجعل العاملين غير راضين عن بيئة العمل الجسدية أو النفسية، وبخاصة عندما تهدد أمن وسلامة العمال، فقد يؤدي ذلك إلى التظلمات التي قد تؤدي إلى متاعب في مكان العمل، لذلك يُقترح أن يتم تقييم بيئة العمل بشكل صحيح من حيث تأثيرها على القوى العاملة التنظيمية التي ستؤثر في تصور العاملين للمهام المتعلقة بالعمل، كما تؤثر في الحالة العاطفية المسهمة في تحفيز الفرد

(Singh, 2020: 212).

إن بيئة مكان العمل الغير آمنة والغير صحية تؤثر في معنويات العاملين وإنتاجيتهم، وتشتمل على سوء التصميم وعدم مناسبته للأداء العملي، مثل: الأثاث غير المناسب، ونقص التهوية، والإضاءة غير الكافية، وتواجد مكان العمل بالقرب من مصدر ضوضاء وإجراءات السلامة غير الكافية في حالات الطوارئ الناجمة عن الحرائق، ونقص معدات الحماية الشخصية، الأشخاص الذين يعملون في مثل هذه البيئة معرضون للإصابة بأمراض مهنية ويؤثر ذلك في أداء الموظف، ومن ثمَّ تنخفض درجة انسجامهم بسبب بيئة مكان العمل (Chandrasekar 2011: 6).

إن علاج مشكلات الانسجام يتطلب تحديد العوامل المتعلقة بإستراتيجيات وسياسات الإدارة التي تقوم بها لتعزيز الانسجام، ولا سيما فيما يتعلق بالعلاقات بين العاملين والإدارة، التحقيق في أسباب عدم تعزيز الإنتاجية والنمو (Nwokocha 2015: 32).

٢. ضعف التواصل :

يظهر ضعف التواصل إذا لم تلي الإدارة القدر الكاف من الاهتمام والتقدير بأعمالهم وبأفكارهم ورؤياهم في بيئة العمل يصبح الموظفون أقل انسجامًا وتناغمًا في المنظمة، وينتج عنه انخفاض شغفهم تجاه العمل، ومن ثمَّ انخفاض أدائهم، ولمعالجة تلك المشكلة؛ يجب أن يكون هناك اتصال واضح من خلال الاجتماعات، ويجب أن يكون للمشرفين والعاملين علاقة مفتوحة. (Campbell, Campbell-Phillips and Phillips, 2020: 39).

3. ضعف القيادة :

قد يتخذ القادة قرارات وتغييرات سيئة تؤثر في أدوار ومهام العاملين؛ مما قد يؤدي إلى حدوث مشاكل تنظيمية في ترتيب الوظائف، الأمر الذي يجعل العاملين في مكان ما أبعد من خبراتهم وقدراتهم أو حتى التقليل من قيمة مدخلاتهم وأهدافهم. في الأساس، الأمر الذي يظهر في حجم التغييرات التنظيمية التي تؤدي في النهاية، وانخفاض الالتزام التنظيمي، وانخفاض الحافز والإنتاج لدى العاملين (Barnes and Spangenburg, 2018: 52).

أسلوب القيادة المعتمد على الرأي الواحد الاستبدادي يميل إلى تثبيط الابتكار وخفض الروح المعنوية للموظفين في المنظمة، ومن الوارد أن ينتج عنه مشكلات تنظيمية تنعكس على درجة انسجام العاملين في المنظمة، فضلًا عن أنَّ عدم التزام الإدارة بالاتفاقيات والعقود المبرمة مع العاملين، أو خرق بعض القوانين من العوامل الرئيسة لعدم تناغم العاملين في عملهم (Nwokocha 2015: 30).

عاشرا: تحديات الانسجام الوظيفي:

هناك مجموعة من التحديات للانسجام الوظيفي، ومن أهمها (Mint HR):

١. تحديات التواصل: يمكن أن يكون الانسجام الوظيفي صعبًا إذا كان هناك تحديات في التواصل بين أعضاء الفريق، مثل صعوبة الفهم والتفاهم.
٢. عدم التوافق في الشخصيات: قد يكون من الصعب تحقيق الانسجام الوظيفي إذا كان هناك عدم توافق بين شخصيات أعضاء الفريق، وهذا قد يؤدي إلى صراعات وخلافات.
٣. الإجهاد والتعب: قد يتطلب الانسجام الوظيفي الكثير من الجهد والتركيز، ومن ثمَّ فإنه يمكن أن يؤدي إلى الإجهاد والتعب الذي قد يؤثر في أداء الفريق.
٤. الانحراف عن الهدف: يمكن أن يؤدي الانسجام الوظيفي المفرط إلى الانحراف عن الهدف الرئيس للمؤسسة، مما يمكن أن يؤثر سلبًا في أداء الفريق والمؤسسة بشكل عام.
٥. قدرات ضعيفة للفريق: إذا كانت قدرات أعضاء الفريق ضعيفة، فقد يصعب عليهم تحقيق الانسجام الوظيفي، مما يمكن أن يؤثر سلبًا في أدائهم وفي أداء المؤسسة.

ولهذا يجب أن ندرك مدى حاجة المؤسسات إلى التركيز على تحقيق الانسجام الوظيفي بين العاملين، إذ يتطلب ذلك التعاون والتفاعل الإيجابي بين العاملين وتحقيق التوافق والتكيف بين الفرق العاملة في المؤسسة. ويمثل الانسجام الوظيفي عنصرًا رئيسًا في بناء ثقافة عمل إيجابية ومناسبة لتحقيق الأهداف المشتركة.

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية

المبحث الأول: وصف وتحليل خصائص عينة الدراسة

المبحث الثاني: وصف وتحليل متغيرات وأبعاد الدراسة

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

المبحث الأول

وصف وتحليل خصائص عينة الدراسة

يستعرض هذا المبحث نتائج التحليل الإحصائي لاستجابة أفراد عينة الدراسة على المتغيرات الديموغرافية (الشخصية والوظيفية)؛ وذلك من خلال عرض وتحليل إجاباتهم المتمثلة في التكرارات والنسب المئوية لكل فئة من فئات متغيرات الدراسة، ويمكن للباحث عرض ووصف وتحليل نتائج إجابات عينة الدراسة حول المتغيرات الديموغرافية (الشخصية والوظيفية) على النحو الآتي:

أولاً: وصف وتحليل عينة الدراسة بحسب متغير العمر:

تمّ سؤال أفراد مجتمع الدراسة عن أعمارهم، وأعطوا إجابات عن ذلك مبينة في الجدول الآتي:

جدول رقم (٣-١): توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير العمر

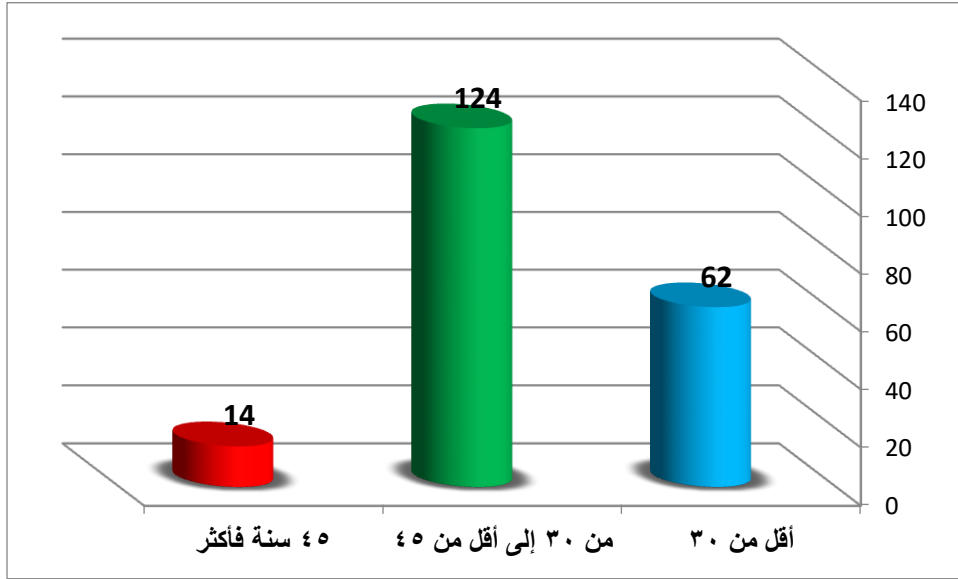
المرتبة	النسبة المئوية	التكرار	الفئات	المتغير
٢	31.0%	62	أقل من ٣٠ سنة	العمر
١	62.0%	124	٣٠- ٤٥ سنة	
٣	7.0%	14	٤٥ سنة فأكثر	
-	%100	٢٠٠	الإجمالي	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، لعام ٢٠٢٣ م.

تبين نتائج الجدول رقم (٣-١) أنّ أكثر من نصف عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين (٣٠- ٤٥ سنة) إذ بلغت نسبتهم (٦٢%)، يليها في المرتبة الثانية أفراد عينة الدراسة في الفئة العمرية (أقل من ٣٠ سنة) بنسبة بلغت (٣١%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، فيما تأتي الفئة العمرية (٤٥ سنة فأكثر) بنسبة تصل إلى (٧%) في المرتبة الثالثة الأخيرة، ويفسر الباحث ذلك بتمكين مؤسسات البناء في ساحل حضرموت على الفئة العمرية التي بلغت منتصف العمر لما لهذا الفئة من نضوج وتحمل ضغوط العمل والقدرة على التكيف مع طبيعة العمل.

والشكل الآتي يبين التوزيع التكراري لعينة الدراسة بحسب متغير العمر:

شكل رقم (٣-١): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة بحسب متغير العمر



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، لعام ٢٠٢٣ م.

ثانياً: وصف وتحليل عينة الدراسة بحسب متغير المستوى العلمي:

تم سؤال أفراد عينة الدراسة عن المستوى العلمي، وكانت نتائج إجاباتهم كما يوضّحها الجدول الآتي:

جدول رقم (٣-٢): توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير المستوى التعليمي

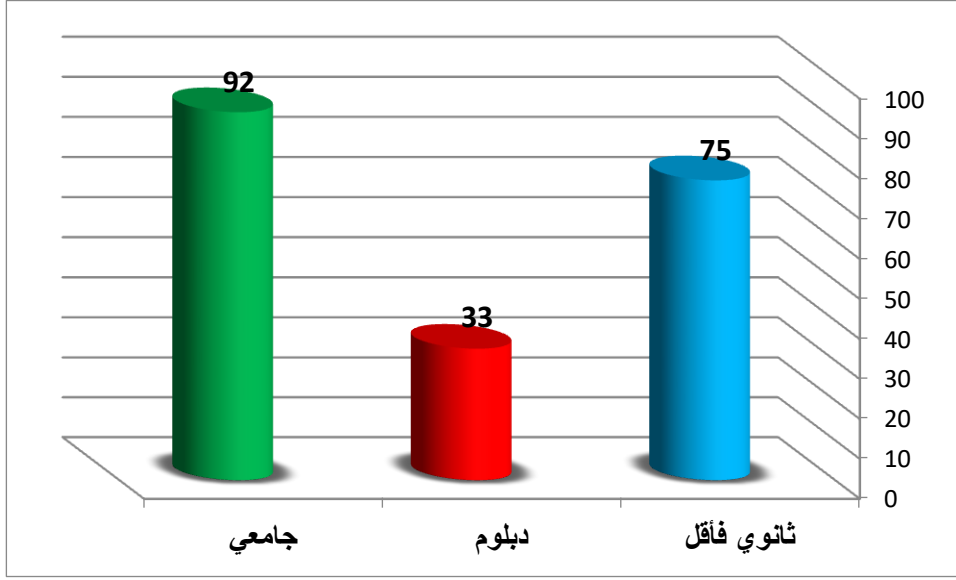
المرتبة	النسبة المئوية	التكرار	الفئات	المتغير
٢	37.5%	75	ثانوي فأقل	المستوى العلمي
٣	16.5%	33	دبلوم	
١	46.0%	92	جامعي	
-	%100	200	الإجمالي	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، لعام ٢٠٢٣ م.

أظهرت النتائج الواردة في الجدول رقم (٣-٢) أنّ ما نسبته (٤٦%) من أفراد عينة الدراسة في مستواهم العلمي جامعي، ويليه أفراد عينة الدراسة الذين مستواهم العلمي ثانوي فأقل، إذ بلغت نسبتهم (٣٧.٥%). وبنسبة (١٦.٥%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة كان مستواهم العلمي دبلوم، وهذا يشير إلى أنّ المؤسسات تسعى إلى

استقطاب العاملين المؤهلين علمياً؛ وذلك لتحسين أدائها وزيادة تنافسيتها مع المؤسسات الأخرى، أضف إلى هذا أن الموظف الذي يملك الشهادة الجامعية يكون لديه المعرفة في التعامل مع الواقع والتكنولوجيا الحديثة، وكذلك الرقمي في التعامل مع العملاء والموردين. والشكل الآتي يبين التوزيع التكراري لعينة الدراسة بحسب متغير المستوى العلمي:

شكل رقم (٣-٢): التوزيع التكراري والنسبة المئوية لأفراد عينة الدراسة بحسب متغير المستوى العلمي



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، لعام ٢٠٢٣ م.

ثالثاً: وصف وتحليل عينة الدراسة بحسب متغير المسمى الوظيفي:

تم سؤال أفراد عينة الدراسة عن مسمياتهم الوظيفية، وكانت نتائج إجاباتهم، كما يوضحها الجدول الآتي:

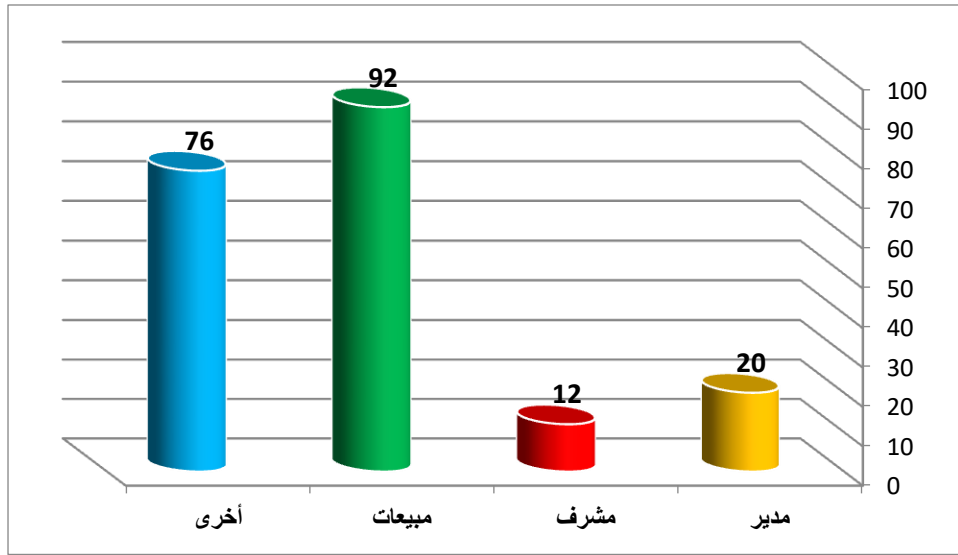
جدول رقم (٣-٣): توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير المسمى الوظيفي

المرتبة	النسبة المئوية	التكرار	الفئات	المتغير
٣	10.0%	20	مدير	المستوى الوظيفي
٤	6.0%	12	مشرف	
١	46.0%	92	مبيعات	
٢	38.0%	76	أخرى	
-	%100	٢٠٠	الإجمالي	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، لعام ٢٠٢٣ م.

بيّن الجدول رقم (٣-٣) أنّ ما نسبته (٤٦.٠%) من أفراد عينة الدراسة مسمياتهم الوظيفية مبيعات، وأنّ (٣٨.٠%) من أفراد عينة الدراسة يشغلون وظيفة أخرى، وأنّ (١٠.٠%) يشغلون وظيفة مدير، أما الذين يشغلون وظيفة مشرف فقد بلغت نسبتهم (٦.٠%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة؛ وهذا شيء طبيعي بما أنّها مؤسسات تجارية أن يكون موظف المبيعات أعلى المسميات الوظيفية، ومن ثمّ المسميات الأخرى المتمثلة بعمال المخازن والمحاسبين والمراجعين وعمال الخدمت. والشكل الآتي يبين التوزيع التكراري لعينة الدراسة بحسب المستوى الوظيفي:

شكل رقم (٣-٣): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة بحسب متغير المسمى الوظيفي



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، لعام ٢٠٢٣ م.

رابعاً: وصف وتحليل عينة الدراسة بحسب متغير سنوات الخبرة:

تمّ سؤال أفراد عينة الدراسة عن سنوات خبرتهم الوظيفية، وأعطوا إجابات عن ذلك مبينة في الجدول الآتي:

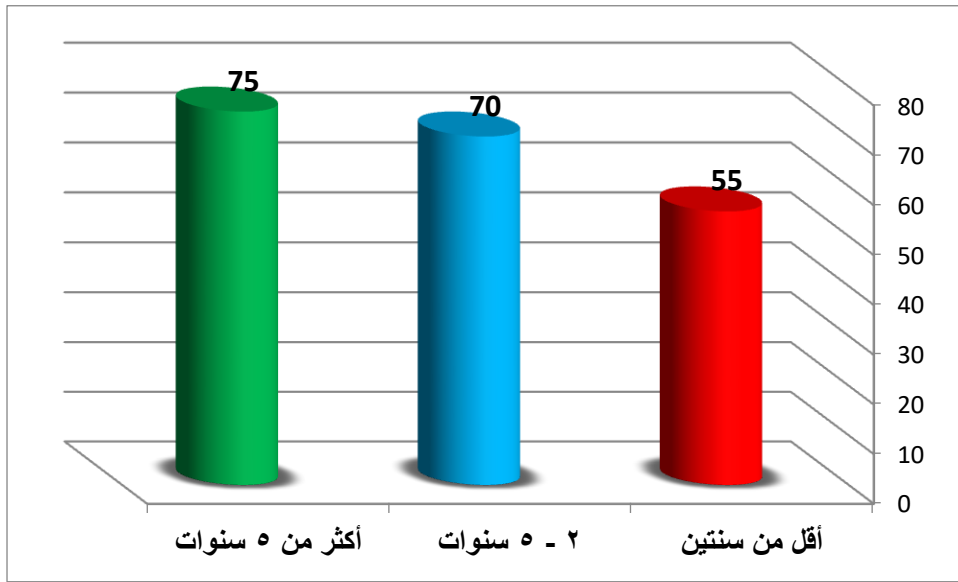
جدول رقم (٣-٤): توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير سنوات الخبرة الوظيفية

المرتبة	النسبة المئوية	التكرار	الفئات	المتغير
٣	27.5%	55	أقل من سنتين	سنوات الخبرة الوظيفية
٢	35.0%	70	٢ - ٥ سنوات	
١	37.5%	75	أكثر من ٥ سنوات	
-	100%	٢٠٠		الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، لعام ٢٠٢٣ م.

أوضحت نتائج الجدول رقم (٣-٤) أنّ ما نسبته (٣٧.٥%) من أفراد عينة الدراسة كانت سنوات خبرتهم الوظيفية (أكثر من ٥ سنوات)، يليه في المرتبة الثانية أفراد عينة الدراسة الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (٢ - ٥ سنوات) إذ بلغت نسبتهم (٣٥%)، وفي المرتبة الثالثة الأخيرة جاء أفراد عينة الدراسة الذين تبلغ خبرتهم الوظيفية (أقل من سنتين) إذ بلغت نسبتهم (٢٧.٥%)؛ ويفسر الباحث هذا الأمر بأنه مؤشر على الاستقرار الوظيفي لدى المؤسسات التجارية في العاملين؛ إذ بلغت سنوات خبرتهم الوظيفية (أكثر من ٥ سنوات) أعلى درجة. والشكل الآتي يبين التكرار التكراري لعينة الدراسة بحسب متغير سنوات الخبرة الوظيفية:

شكل رقم (٣-٤): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة بحسب متغير سنوات الخبرة الوظيفية



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، لعام ٢٠٢٣ م.

المبحث الثاني

وصف وتحليل متغيري وأبعاد الدراسة

يستعرض هذا المبحث نتائج التحليل الإحصائي لإجابات أفراد عينة الدراسة على متغيري الدراسة: المتغير المستقل (ممارسات ادارة الموارد البشرية)، والمتغير التابع (الانسجام الوظيفي في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت) وأبعاد المتغير المستقل؛ وذلك من خلال عرض وتحليل إجاباتهم المتمثلة في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية، واختبار (t) لكل متغير من متغيري الدراسة؛ لمعرفة مدى توافر هذان المتغيران وأبعاد المتغير المستقل في ضوء إجابات أفراد عينة الدراسة، وقد تم استخدام مقياس على نمط ليكرت خماسي الأوزان (Five Likert Scale) للخيارات المتعددة، بحيث أخذت كل إجابة أهمية نسبية، ويتراوح مدى الاستجابة من (١-٥) وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (Five Likert Scale)، بحسب الجدول رقم (٣-٥).

جدول رقم (٣-٥): مقياس ليكرت الخماسي (Five Likert Scale)

الوزن	5	4	3	2	1
الرأي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة

المصدر: تصميم الباحث تبعاً لمقياس ليكرت الخماسي (Five Likert Scale).

واعتمد الباحث في تفسير البيانات بناءً على قيم المتوسطات الحسابية معادلة طول الفئة التي تقضي بقياس مستوى الأهمية لمتغيري الدراسة، والذي تم احتسابه وفقاً للمعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{المدى (الحد الأعلى - الحد الأدنى)}}{5}$$

أكبر قيمة في المقياس (الحد الأعلى)

$$\text{إذن، فطول الفئة} = \frac{5-1}{5} = 0.8$$

5

وبناءً على ذلك يكون قيم ومستويات المتوسطات الحسابية، بحسب الجدول رقم (٣-٦)

جدول رقم (٣-٦): قيم ومستويات المتوسطات الحسابية

قيم المتوسطات الحسابية	درجات الموافقة	مستويات المتوسطات الحسابية
١ - ١.٧٩	غير موافق بشدة	ضعيف جداً
١.٨٠ - ٢.٥٩	غير موافق	ضعيف
٢.٦٠ - ٣.٣٩	محايد	متوسط
٣.٤٠ - ٤.١٩	موافق	عالٍ
٤.٢٠ - ٥	موافق بشدة	عالٍ جداً

المصدر: إعداد الباحث بناءً على معادلة تطبيق طول الفئة.

ويمكن للباحث عرض وصف وتحليل متوسطات إجابات عينة الدراسة حول متغيري وأبعاد الدراسة على النحو

الآتي:

أولاً: وصف وتحليل أبعاد المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية):

لوصف وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لأبعاد المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية واختبار (t) ومستوى المعنوية لكل أبعاد المتغير المستقل (ممارسات الموارد البشرية) بصورة مجمعة، ومن ثم للأبعاد بصورة منفردة، كما هو موضح بالجدول رقم (3-7) الخاص بقياس المتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية للأبعاد مجمعة، والجدول رقم (3-8) الخاص ببُعد التخطيط، والجدول رقم (3-9) الخاص ببُعد التوظيف والجدول رقم (3-10) لبُعد التدريب، والجدول رقم (3-11) لبُعد التحليل، والجدول رقم (3-12) لبُعد تصميم الوظائف، والجدول رقم (3-13) لبُعد التحفيز، والجدول رقم (3-14) لبُعد تقييم الأداء، والجدول رقم (3-15) لبُعد مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، كما تظهر الجداول الآتية رتبة فقرات الدراسة بحسب أهميتها، كما سَتُظهر الجداول مستوى التوافر، واختبار (t) ومستوى المعنوية لكل فقرة وذلك بحسب وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة، وكما يأتي:

١. وصف وتحليل أبعاد المتغير المستقل (ممارسات ادارة الموارد البشرية) بصورة مجتمعة:

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية، واختبار (t) ومستوى المعنوية لأبعاد المتغير المستقل (ممارسات الموارد البشرية) مجتمعة، وجاءت نتائجه كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول رقم(3-7) : نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد المجتمع حول أبعاد المتغير المستقل

(ممارسات ادارة الموارد البشرية)

الرقم	أبعاد المتغير المستقل (ممارسات ادارة الموارد البشرية)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	اختبار T	مستوى الدلالة	الرتبة	مستوى التوافر
١	التخطيط	3.56	0.94	71.24	8.424	.000	٦	عالية
٢	التوظيف	3.70	0.71	73.92	13.792	.000	٤	عالية
٣	التدريب	3.42	1.03	68.46	5.802	.000	٨	عالية
٤	التحليل	3.53	0.80	70.62	9.385	.000	٧	عالية
٥	تصميم الوظائف	3.64	0.58	72.76	15.495	.000	٥	عالية
٦	التحفيز	4.05	0.84	81.02	17.721	.000	١	عالية
٧	تقييم الأداء	3.75	0.56	74.90	18.840	.000	٣	عالية
٨	مشاركة العاملين في اتخاذ القرار	3.83	0.73	76.50	16.078	.000	٢	عالية
	ملخص أبعاد المتغير المستقل (الموارد البشرية)	3.68	0.51	73.68	19.128	.000	-	عالية

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٢م، ن = ٢٠٠ (مستوى الدلالة (P=0.05)

يبين الجدول رقم (3-7)، أنّ متوسط درجات التوافر لجميع أبعاد المتغير المستقل ممارسات ادارة الموارد البشرية (التخطيط، والتوظيف، والتدريب، والتحليل، وتصميم الوظائف، والتحفيز، وتقييم الأداء، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار)) تراوحت ما بين (٤.٠٥ - ٣.٤٢)، وكانت في مستوى توافر تتراوح ما بين درجة عالية كما يلاحظ من

بيانات الجدول أنّ المتوسط الحسابي العام لمستوى توافر أبعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية مجتمعة بلغ (3.68)، وانحراف معياري بلغت قيمته (0.51)، يدل على أنّ آراء أفراد المجتمع كانت متسقة ومتقاربة ومتجانسة تجاه الأبعاد وبوزن نسبي عام عالٍ يشير إلى أنّ نسبة (73.68%) من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة يرون أنّ أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية متوافرة بمستوى عالي في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت.

وهذا يجيب عن السؤال الأول، وهو: ما مستوى ممارسات ادارة إدارة الموارد البشرية في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت؟ ويحقق الهدف الثاني، وهو: قياس مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت.

كما جاء ترتيب أبعاد المتغير المستقل (ممارسات ادارة الموارد البشرية) وفقاً لمتوسطات تقديرات أفراد مجتمع الدراسة في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت، كالتالي:

أ. كان أعلى تلك الأبعاد توافراً هو بُعد التحفيز بوسط حسابي عالٍ (4.05)، وانحراف معياري (0.84) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول البعد، وبوزن نسبي عالٍ (81.02%)، وتفسير ذلك أنّ مستوى تطبيق بُعد التحفيز في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت كان بدرجة عالية، وهو يجيب على التساؤل الفرعي (و) وهو: ما أثر التحفيز بوصفه بُعداً من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية في الانسجام الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت؟.

ب. جاء بُعد مشاركة العاملين في اتخاذ القرار في المرتبة الثانية بوسط حسابي عالٍ (3.83)، وانحراف معياري (0.73)، يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول البعد، وبوزن نسبي عالٍ (76.50%)، ويعني ذلك أنّ مستوى تطبيق بُعد المشاركة في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت كان بدرجة عالية وهو يجيب على التساؤل الفرعي (ح) وهو: ما أثر مشاركة العاملين في اتخاذ القرار بوصفها بُعداً من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية في الانسجام الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت؟.

ج. جاء بُعد تقييم الأداء في المرتبة الثالثة بوسط حسابي عالٍ (3.75)، وانحراف معياري (0.56)، يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول البعد، وبوزن نسبي عالٍ (74.90%)، ويعني ذلك أنّ مستوى تطبيق بُعد تقييم الأداء في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت كان بدرجة عالية وهذا يجيب على التساؤل الفرعي (ز) وهو: ما أثر تقييم الأداء بوصفه بُعداً من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية في الانسجام الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت؟.

د. جاء بُعد التوظيف في المرتبة الرابعة بوسط حسابي عالٍ (3.70)، وانحراف معياري (0.71)، يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول البُعد، وبوزن نسبي عالٍ (73.92%)، ويعني ذلك أنّ مستوى تطبيق بُعد التوظيف في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت كان بدرجة عالية وهذا يجيب على التساؤل الفرعي (ب) وهو: ما أثر التوظيف بوصفه بُعدًا من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية في الانسجام الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت؟.

هـ. جاء بُعد تصميم الوظائف في المرتبة الخامسة بوسط حسابي عالٍ (3.64)، وانحراف معياري (0.58)، يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول البُعد، وبوزن نسبي عالٍ (72.76%)، ويعني ذلك أنّ مستوى تطبيق بُعد تصميم الوظائف في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت كان بدرجة عالية وهذا يجيب على التساؤل الفرعي (هـ) وهو: ما أثر تصميم الوظائف بوصفه بُعدًا من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية في الانسجام الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت؟.

و. جاء بُعد التخطيط في المرتبة السادسة بوسط حسابي عالٍ (3.56)، وانحراف معياري (0.94)، يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول البُعد، وبوزن نسبي عالٍ (71.24%)، ويعني ذلك أنّ مستوى تطبيق بُعد التخطيط في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت كان بدرجة عالية وهذا يجيب على التساؤل الفرعي (أ) وهو: ما أثر تخطيط الموارد البشرية بوصفه بُعدًا من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية في الانسجام الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت؟.

ز. جاء بُعد التحليل في المرتبة السابعة بوسط حسابي عالٍ (3.53)، وانحراف معياري (0.80)، يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول البُعد، وبوزن نسبي عالٍ (70.62%)، ويعني ذلك أنّ مستوى تطبيق بُعد التحليل في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت كان بدرجة عالية وهذا يجيب على التساؤل الفرعي (د) وهو: ما أثر التحليل بوصفه بُعدًا من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية في الانسجام الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت؟.

ح. جاء بُعد التدريب في المرتبة الثامنة الأخيرة بوسط حسابي عالٍ (3.42)، وانحراف معياري (1.03)، يشير إلى تباعد الآراء حول البُعد، وبوزن نسبي عالٍ (68.46%)، ويعني ذلك أنّ مستوى تطبيق بُعد التدريب في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت كان بدرجة عالية وهذا يجيب على التساؤل الفرعي (ج) وهو: ما أثر التدريب بوصفه بُعدًا من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية في الانسجام الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت؟.

كذلك يبين الجدول (٣-٧) أنّ مستوى الدلالة لكافة أبعاد المتغير المستقل (ممارسات ادارة الموارد البشرية) (منفردة ومجمعة) كان معنويًا من الناحية الإحصائية، وهذا ما أظهرته قيم اختبار (t) عند مستوى الدلالة الإحصائية التي بلغت قيمها الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة المعتمد (٠.٠٥).

٢. وصف وتحليل أبعاد المتغير المستقل (ممارسات ادارة الموارد البشرية) بصورة منفردة:

تمّ احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية، واختبار (t)، ومستوى المعنوية لأبعاد المتغير المستقل (ممارسات ادارة الموارد البشرية) بصورة منفردة، على النحو الآتي:

أ. وصف وتحليل فقرات بُعد التخطيط:

تمّ احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية واختبار (t) ومستوى المعنوية لفقرات بُعد التخطيط وإجمالي البُعد، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

جدول رقم (3-8): نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد المجتمع حول بُعد التخطيط

الرقم	فقرات بُعد التخطيط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	اختبار T	مستوى الدلالة Sig	الرتبة	مستوى التوافر
١.	تقوم المؤسسة بالتخطيط للموارد البشرية في جميع الوظائف داخل المؤسسة.	3.85	1.07	77.00	11.243	.000	١	عالية
٢.	تعمل المؤسسة على وضع خطط جيدة للترقية للموارد البشرية.	3.64	1.12	72.80	8.074	.000	٢	عالية
٣.	توجد في المؤسسة قاعدة بيانات شاملة لجميع الموارد البشرية في المؤسسة.	3.60	1.25	72.00	6.777	.000	٣	عالية
٤.	تقوم المؤسسة بتنفيذ أساليب تطوير وتحفيز الموارد البشرية.	3.53	1.25	70.50	5.950	.000	٤	عالية

الرقم	فقرات بُعد التخطيط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	اختبار T	مستوى الدلالة Sig	الرتبة	مستوى التوافر
٥	تعمل المؤسسة على توفير موارد بشرية من التحقيق في جميع الوظائف.	3.20	1.43	63.90	1.923	.000	٥	متوسطة
	ملخص بُعد التخطيط	3.56	0.94	71.24	8.424	.000	-	عالية

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٣م، ن = ٢٠٠ (مستوى الدلالة (P=0.05))

تبين نتائج الجدول رقم (3-8) أنّ متوسط درجات التوافر لجميع فقرات بُعد التخطيط تراوحت ما بين (3.85 - ٣.٢٠) التي تعكس درجة توافر تتراوح ما بين عالية ومتوسطة، حيث كانت أعلى تلك الفقرات توافراً الفقرة (١): " تقوم المؤسسة بالتخطيط للموارد البشرية في جميع الوظائف داخل المؤسسة." بوسط حسابي عالٍ (٣.٨٥)، وانحراف معياري (١.٠٧) يشير إلى تباعد الآراء حول الفقرة، وبوزن نسبي عالٍ (٧٧%)، في حين إنّ أدنى تلك الفقرات توافراً الفقرة (٥): " تعمل المؤسسة على توفير موارد بشرية من التحقيق في جميع الوظائف." بوسط حسابي متوسط بلغ (٣.٢٠)، وانحراف معياري (١.٤٣) يشير إلى تباعد الآراء وتشتتها حول الفقرة، وبوزن نسبي متوسط (٦٣.٩٠%).

كما يلاحظ من بيانات الجدول أنّ المتوسط العام لإجابات أفراد المجتمع حول بُعد التخطيط كان عالياً بوسط حسابي بلغ (3.56)، وبانحراف معياري بلغت قيمته (٠.٩٤) يدل على أنّ آراء الأفراد كانت متسقة ومتقاربة ومتجانسة تجاه فقرات البعد، وبوزن نسبي عام عالٍ يشير إلى أنّ نسبة (٧١.٢٤%) من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة يرون أنّ مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت تمارس بُعد التخطيط بمستوى عالي، كذلك يبين الجدول رقم (8-3) أنّ مستوى الدلالة لكافة فقرات البعد (منفردة ومجمعة) كان معنوياً من الناحية الإحصائية، وهذا ما أظهرته قيم اختبار (t) عند مستوى الدلالة الإحصائية التي بلغت قيمها الاحتمالية (٠.٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (٠.٠٠٥). وتشير هذه النتائج إلى أنّ مستوى تطبيق بُعد التخطيط في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت كان بدرجة عالية.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنّ إدارة الموارد البشرية تهتم بشكل كبير في تخطيط القوى العاملة لديها، كما

يرى الموظفون بان قيام إدارة الموارد البشرية بتحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية من حيث النوع والكم بناء على نتائج تحليل الوظائف لديها له أهمية مرتفعة في تخفيض تكاليف.

ب. وصف وتحليل فقرات بُعد التوظيف:

تمّ احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية واختبار (t) ومستوى المعنوية لفقرات

بُعد التوظيف وإجمالي البُعد، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

جدول رقم (3-9): نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد المجتمع حول بُعد التوظيف

الرقم	فقرات بُعد التوظيف	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	اختبار T	مستوى الدلالة Sig	الرتبة	مستوى التوافر
١.	يُسهم الاستقطاب في المؤسسة على بناء قاعدة بيانات نموذجية لطلبات التوظيف.	3.56	1.03	71.10	7.615	.000	3	عالية
٢.	لدى المؤسسة وسائل استقطاب حديثة تمكن من جذب الأفراد المؤهلين.	3.52	1.25	70.40	5.893	.000	4	عالية
٣.	تحرص المؤسسة على تعيين الأفراد المؤهلين علمياً.	3.43	1.01	68.50	5.924	.000	5	عالية
٤.	تسعى المؤسسة إلى تعيين الأفراد ذوي الكفاءة.	4.14	1.03	82.80	15.691	.000	1	عالية
٥.	تعين المؤسسة الأفراد بناء على أسس وقواعد.	3.84	0.94	76.80	12.672	.000	2	عالية
	ملخص بُعد التوظيف	3.70	0.71	73.92	13.792	.000	-	عالية

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٣م، ن = ٢٠٠ (مستوى الدلالة (P=0.05)

تبين نتائج الجدول رقم (3-9) أنّ متوسط درجات التوافر لجميع فقرات بُعد التوظيف تراوحت ما بين (4.14 - 3.43) التي تعكس درجة توافر عالية، حيث كانت أعلى تلك الفقرات توافراً الفقرة (٤): " تسعى المؤسسة إلى تعيين الأفراد ذوي الكفاءة." بوسط حسابي عالٍ (٤.١٤)، وانحراف معياري (١.٠٣) يشير إلى تباعد الآراء حول الفقرة، وبوزن نسبي عالٍ (٨٢.٨%)، في حين إنّ أدنى تلك الفقرات توافراً الفقرة (٣): " تحرص المؤسسة

على تعيين الأفراد المؤهلين علمياً. " بوسط حسابي عالٍ بلغ (3.43)، وانحراف معياري (1.01) يشير إلى تباعد الآراء حول الفقرة، وبوزن نسبي عالٍ (68.50%).

كما يلاحظ من بيانات الجدول (3-9) أنّ المتوسط العام لإجابات أفراد المجتمع حول بُعد التوظيف كان عالياً بوسط حسابي بلغ (3.70)، وانحراف معياري بلغت قيمته (0.71) يدل على أنّ آراء الأفراد كانت متنسقة ومتقاربة ومتجانسة تجاه فقرات البُعد، وبوزن نسبي عام عالٍ يشير إلى أنّ نسبة (73.92%) من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة يرون أنّ مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت تمارس بُعد التوظيف. كذلك يبين الجدول رقم (3-9) أنّ مستوى الدلالة لكافة فقرات البُعد (منفردة ومجمعة) كان معنوياً من الناحية الإحصائية، وهذا ما أظهرته قيم اختبار (t) عند مستوى الدلالة الإحصائية التي بلغت قيمها الاحتمالية (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). وتشير هذه النتائج إلى أنّ مستوى تطبيق بُعد التوظيف في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت كان بدرجة عالية.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنّ مؤسسات البناء في ساحل حضرموت تعمل على الاهتمام بممارسة التوظيف، وذلك بالبحث عن أفضل ما يتوافر في السوق العمل من كوادرات بشرية للعمل في المؤسسات الخاصة بهم.

ج. وصف وتحليل فقرات بُعد التدريب:

تمّ احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية واختبار (t) ومستوى المعنوية لفقرات بُعد التدريب وإجمالي البُعد، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

جدول رقم (3-10): نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد المجتمع حول بُعد التدريب

الرقم	فقرات بُعد التدريب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	اختبار T	مستوى الدلالة Sig	الرتبة	مستوى التوافر
1.	تشجع المؤسسة الأفراد على الالتحاق بالدورات التدريبية ذاتياً.	3.22	1.38	64.40	2.256	.000	5	متوسطة
2.	تساعد المؤسسة الأفراد على التمكين الوظيفي.	3.51	1.30	70.20	5.567	.000	2	عالية
3.	تعمل المؤسسة على تحفيز الأفراد علمياً.	3.54	1.29	70.70	5.878	.000	1	عالية

الرقم	فقرات بُعد التدريب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	اختبار T	مستوى الدلالة Sig	الرتبة	مستوى التوافر
٤.	تعمل المؤسسة على متابعة تدريب الأفراد على كل ما هو جديد.	3.44	1.20	68.70	5.139	.000	٣	عالية
٥.	تقوم المؤسسة بتزويد الأفراد بالتغذية الراجعة لتحسين أدائهم.	3.42	1.39	68.30	4.211	.000	٤	عالية
	ملخص بُعد التدريب	3.42	1.03	68.46	5.802	.000	-	عالية

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٢م، ن = ٢٠٠ (مستوى الدلالة $P=0.05$)

تبين نتائج الجدول رقم (3-10) أنّ متوسط درجات التوافر لجميع فقرات بُعد التدريب تراوحت ما بين (3.54 - ٣.٢٢) التي تعكس درجة توافر تتراوح ما بين عالية ومتوسطة، حيث كانت أعلى تلك الفقرات توافراً الفقرة (٣): " تعمل المؤسسة على تحفيز الأفراد علمياً." بوسط حسابي عالٍ (٣.٥٤)، وانحراف معياري (١.٢٩) يشير إلى تباعد الآراء وتشقتها حول الفقرة، وبوزن نسبي عالٍ (٧٠.٧٠%)، في حين إنّ أدنى تلك الفقرات توافراً الفقرة (١): " تشجع المؤسسة الأفراد على الالتحاق بالدورات التدريبية ذاتياً." بوسط حسابي متوسط بلغ (٣.٢٢)، وانحراف معياري (١.٣٨) يشير إلى تباعد الآراء وتشقتها حول الفقرة، وبوزن نسبي متوسط (٦٤.٤٠%).

كما يلاحظ من بيانات الجدول أنّ المتوسط العام لإجابات أفراد المجتمع حول بُعد التدريب كان عالياً بوسط حسابي بلغ (3.42)، وانحراف معياري بلغت قيمته (١.٠٣) يدل على أنّ آراء الأفراد كانت متباعدة وغير متسقة تجاه فقرات البُعد، وبوزن نسبي عام عالٍ يشير إلى أنّ نسبة (٦٨.٤٦%) من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة يرون أنّ مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت تمارس بُعد التدريب. كذلك يبين الجدول رقم (3-10) أنّ مستوى الدلالة لكافة فقرات البُعد (منفردة ومجمعة) كان معنوياً من الناحية الإحصائية، وهذا ما أظهرته قيم اختبار (t) عند مستوى الدلالة الإحصائية التي بلغت قيمها الاحتمالية (٠.٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (٠.٠٠٥). وتشير هذه النتائج إلى أنّ مستوى تطبيق بُعد التدريب في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت كان بدرجة عالية.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى وجود سعي حثيث من قبل المؤسسات بالاهتمام في مجالات التدريب والتطوير ضمن ممارسات ادارة الموارد البشرية والذي يشكل حضوراً مؤثراً لدى العاملين في مؤسسات البناء في ساحل حضرموت.

د. وصف وتحليل فقرات بعد تحليل الوظيفة:

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية واختبار (t) ومستوى المعنوية لفقرات بُعد التحليل وإجمالي البُعد، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

جدول رقم (3-11): نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد المجتمع حول بُعد التحليل

الرقم	فقرات بُعد التحليل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	اختبار T	مستوى الدلالة Sig	الرتبة	مستوى التوافر
١	تتمتع المؤسسة بتحليل الوظيفة لتحقيق أهداف المؤسسة.	3.56	1.22	71.20	6.480	.000	٢	عالية
٢	يعزز تحليل الوظائف أداء الأفراد من خلال تحديد مسؤوليات كل فرد في الوظيفة.	4.16	0.72	83.10	22.574	.000	1	عالية
٣	يغطي التحليل احتياجات المؤسسة من الموارد اللازمة للوظائف.	3.28	1.13	65.60	3.489	.000	٤	متوسطة
٤	تحديد المؤسسات المسؤوليات والمهام الأساسية المطلوبة للوظيفة من خلال التحليل.	3.49	1.34	69.70	5.100	.000	3	عالية
٥	تلتزم المؤسسات بالدقة والوضوح واستخدام عبارات محددة عند تحليل الوظائف.	3.18	1.40	63.50	1.766	.000	٥	متوسطة
	ملخص بُعد التحليل	3.53	0.80	70.62	9.385	.000	-	عالية

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٢م، ن=٢٠٠ (مستوى الدلالة (P=0.05)

تبين نتائج الجدول رقم (3-11) أنّ متوسط درجات التوافر لجميع فقرات بُعد التحليل تراوحت ما بين (4.16 - 3.18) التي تعكس درجة توافر تتراوح ما بين عالية ومتوسطة، حيث كانت أعلى تلك الفقرات توافراً الفقرة (٢): " يعزز تحليل الوظائف أداء الأفراد من خلال تحديد مسؤوليات كل فرد في الوظيفة. " بوسط حسابي عالٍ (٤.١٦)، وانحراف معياري (٠.٧٢) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة، وبوزن نسبي عالٍ (٨٣.١٠%)، في حين إنّ أدنى تلك الفقرات توافراً الفقرة (٥): " تلتزم المنظمة بالدقة والوضوح واستخدام عبارات محددة عند تحليل

الوظائف." بوسط حسابي متوسط بلغ (3.18)، وانحراف معياري (1.40) يشير إلى تباعد الآراء وتشتتها حول الفقرة، وبوزن نسبي متوسط (63.50%).

كما يلاحظ من بيانات الجدول أنّ المتوسط العام لإجابات أفراد المجتمع حول بُعد التحليل كان عاليًا بوسط حسابي بلغ (3.53)، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.80) يدل على أنّ آراء الأفراد كانت متقاربة ومتسقة تجاه فقرات البُعد، وبوزن نسبي عام عالٍ يشير إلى أنّ نسبة (70.62%) من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة يرون أنّ مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت تمارس بُعد التحليل. كذلك يبين الجدول رقم (3-11) أنّ مستوى الدلالة لكافة فقرات البُعد (منفردة ومجمعة) كان معنويًا من الناحية الإحصائية، وهذا ما أظهرته قيم اختبار (t) عند مستوى الدلالة الإحصائية التي بلغت قيمها الاحتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.005). وتشير هذه النتائج إلى أنّ مستوى تطبيق بُعد التحليل في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت كان بدرجة عالية.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى الاهتمام من قبل الموارد البشرية في مؤسسات مواد البناء بالتحليل الدقيق للوظائف.

هـ. وصف وتحليل فقرات بُعد تصميم الوظائف:

تمّ احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية واختبار (t) ومستوى المعنوية لفقرات بُعد تصميم الوظائف وإجمالي البُعد، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

جدول رقم (3-12): نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد المجتمع حول بُعد تصميم الوظائف

الرقم	فقرات بُعد تصميم الوظائف	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	اختبار T	مستوى الدلالة Sig	الرتبة	مستوى التوافر
1.	تراعي المؤسسة المهام الواجب على الأفراد أدائها بوضوح.	3.68	0.96	73.60	9.985	.000	٢	عالية
٢.	تقرر المؤسسة بشكل دقيق حجم الموارد المخصصة لأداء الوظائف.	3.68	0.92	73.60	10.481	.000	٢	عالية
٣.	يوفر تصميم الوظائف لدى المؤسسة الاستقلالية للأفراد.	3.24	1.32	64.70	2.513	.000	4	متوسطة

الرقم	فقرات بُعد تصميم الوظائف	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	اختبار T	مستوى الدلالة Sig	الرتبة	مستوى التوافر
٤.	يشعر الأفراد بالمسؤولية أثناء أدائهم لعملهم .	4.15	1.15	83.00	14.133	.000	١	عالية
٥.	يتم ملء الشواغر داخل المؤسسة من خلال تصميم الوظائف.	3.45	0.97	69.00	6.591	.000	3	عالية
	ملخص بُعد تصميم الوظائف	3.64	0.58	72.76	15.495	.000	-	عالية

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٢م، ن=٢٠٠ (مستوى الدلالة $P=0.05$)

تبين نتائج الجدول رقم (3-12) أنّ متوسط درجات التوافر لجميع فقرات بُعد تصميم الوظائف تراوحت ما بين (4.15 - ٣.٢٤) التي تعكس درجة توافر تتراوح ما بين عالية ومتوسطة، حيث كانت أعلى تلك الفقرات توافراً الفقرة (٤): " يشعر الأفراد بالمسؤولية أثناء أدائهم لعملهم." بوسط حسابي عالٍ (٤.١٥)، وانحراف معياري (١.١٥) يشير إلى تباعد الآراء وتشنتها حول الفقرة، وبوزن نسبي عالٍ (٨٣%)، في حين إنّ أدنى تلك الفقرات توافراً الفقرة (٣): " يوفر تصميم الوظائف لدى المؤسسة الاستقلالية للأفراد." بوسط حسابي متوسط بلغ (٣.٢٤)، وانحراف معياري (١.٣٢) يشير إلى تباعد الآراء وتشنتها حول الفقرة، وبوزن نسبي متوسط (٦٤.٧٠%).

كما يلاحظ من بيانات الجدول أنّ المتوسط العام لإجابات أفراد المجتمع حول بُعد تصميم الوظائف كان عالياً بوسط حسابي بلغ (3.64)، وانحراف معياري بلغت قيمته (٠.٥٨) يدل على أنّ آراء الأفراد كانت متقاربة ومتسقة تجاه فقرات البُعد، وبوزن نسبي عام عالٍ يشير إلى أنّ نسبة (٧٢.٧٦%) من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة يرون أنّ مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت تمارس بُعد تصميم الوظائف. كذلك يبين الجدول رقم (3-12) أنّ مستوى الدلالة لكافة فقرات البُعد (منفردة ومجموعة) كان معنوياً من الناحية الإحصائية، وهذا ما أظهرته قيم اختبار (t) عند مستوى الدلالة الإحصائية التي بلغت قيمها الاحتمالية (٠.٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (٠.٠٠٥). وتشير هذه النتائج إلى أنّ مستوى تطبيق بُعد تصميم الوظائف في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت كان بدرجة عالية.

و. وصف وتحليل فقرات بُعد التحفيز:

تمّ احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية واختبار (t) ومستوى المعنوية لفقرات بُعد التحفيز وإجمالي البُعد، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

جدول رقم (3-13): نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد المجتمع حول بُعد التحفيز

الرقم	فقرات بُعد التحفيز	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	اختبار T	مستوى الدلالة Sig	الرتبة	مستوى التوافر
١.	يحسن تحفيز الأفراد صورة المؤسسة.	4.20	1.01	83.90	16.716	.000	١	عالية جداً
٢.	يؤدي التحفيز إلى إشباع احتياجات الأفراد.	3.67	1.26	73.40	7.540	.000	٥	عالية
٣.	يشعر التحفيز العاملين بالعدالة.	4.03	1.14	80.50	12.709	.000	4	عالية
٤.	يحسن التحفيز من الأوضاع المادية والنفسية والاجتماعية للأفراد.	4.18	1.04	83.50	15.991	.000	٣	عالية
٥.	يزيد التحفيز من الرضا الوظيفي للأفراد.	4.19	1.06	83.80	15.906	.000	٢	عالية
	ملخص بُعد التحفيز	4.05	0.84	81.02	17.721	.000	-	عالية

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٢م، ن=٢٠٠ (مستوى الدلالة (P=0.05)

تبين نتائج الجدول رقم (3-13) أنّ متوسط درجات التوافر لجميع فقرات بُعد التحفيز تراوحت ما بين (4.20 - 3.67) التي تعكس درجة توافر تتراوح ما بين عالية جداً وعالية، حيث كانت أعلى تلك الفقرات توافراً الفقرة (١): " يحسن تحفيز الأفراد صورة المؤسسة." بوسط حسابي عالٍ جداً (٤.٢٠)، وانحراف معياري (١.٠١) يشير إلى تباعد الآراء حول الفقرة، وبوزن نسبي عالٍ جداً (٨٣.٩٠%)، في حين إنّ أدنى تلك الفقرات توافراً الفقرة (٢): " يؤدي التحفيز إلى إشباع احتياجات الأفراد." بوسط حسابي عالٍ بلغ (٣.٦٧)، وانحراف معياري (١.٢٦)

يشير إلى تباعد الآراء وتشتتها حول الفقرة، وبوزن نسبي عالٍ (٠.٧٣.٤٠%).

كما يلاحظ من بيانات الجدول أنّ المتوسط العام لإجابات أفراد المجتمع حول بُعد التحفيز كان عاليًا بوسط حسابي بلغ (4.05)، وبانحراف معياري بلغت قيمته (٠.٨٤) يدل على أنّ آراء الأفراد كانت متقاربة ومتسقة تجاه فقرات البُعد، وبوزن نسبي عام عالٍ يشير إلى أنّ نسبة (٨١.٠٢%) من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة يرون أنّ مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت تمارس بُعد التحفيز. كذلك يبين الجدول رقم (3-13) أنّ مستوى الدلالة لكافة فقرات البُعد (منفردة ومجمعة) كان معنويًا من الناحية الإحصائية، وهذا ما أظهرته قيم اختبار (t) عند مستوى الدلالة الإحصائية التي بلغت قيمها الاحتمالية (٠.٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (٠.٠٠٥). وتشير هذه النتائج إلى أنّ مستوى تطبيق بُعد التحفيز في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت كان بدرجة عالية.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنّ المؤسسات تسعى إلى تحقيق رضا العاملين عن طريق اشباع حاجاتهم ورغباتهم وخلق جو عمل مناسب وتفعيل نظام الحوافر الفعال والكف والذي يؤدي إلى تحسين الإنتاجية لدى العاملين ويساعد كذلك على تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للفرد.

ز. وصف وتحليل فقرات بُعد تقييم الأداء:

تمّ احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية واختبار (t) ومستوى المعنوية لفقرات بُعد تقييم الأداء وإجمالي البُعد، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

جدول رقم (3-14): نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد المجتمع حول بُعد تقييم الأداء

الرقم	فقرات بُعد تقييم الأداء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	اختبار T	مستوى الدلالة Sig	الرتبة	مستوى التوافر
١.	يقيس تقييم الأداء نقاط القوة والضعف للأفراد.	3.99	0.73	79.70	19.181	.000	1	عالية
٢.	تجري المنظمة تقييمًا دوريًا للأفراد.	3.33	1.39	66.50	3.318	.000	٥	متوسطة
٣.	يساعد تقييم الأداء المنتظم في تحديد نطاق النمو في مهنة الأفراد.	3.65	1.22	72.90	7.507	.000	٤	عالية

الرقم	فقرات بُعد تقييم الأداء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	اختبار T	مستوى الدلالة Sig	الرتبة	مستوى التوافر
٤.	يتيح تقييم الأداء أن يفهم الأفراد موقفهم بالمقارنة مع الآخرين في المؤسسة.	3.86	0.93	77.20	13.079	.000	3	عالية
٥.	يُسهمُ تقييمُ الأداء في تجاوز الأفراد لنقاط ضعفهم.	3.91	0.86	78.20	15.005	.000	2	عالية
	ملخص بُعد تقييم الأداء	3.75	0.56	74.90	18.840	.000	-	عالية

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٢م، ن = ٢٠٠ (مستوى الدلالة $P=0.05$)

تبين نتائج الجدول رقم (3-14) أنّ متوسط درجات التوافر لجميع فقرات بُعد تقييم الأداء تراوحت ما بين (3.99 - 3.33) التي تعكس درجة توافر تتراوح ما بين عالية ومتوسطة، حيث كانت أعلى تلك الفقرات توافراً الفقرة (١): " يقيس تقييم الأداء نقاط القوة والضعف للأفراد." بوسط حسابي عالٍ (3.99)، وانحراف معياري (٠.٧٣) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة، وبوزن نسبي عالٍ (٧٩.٧٠%)، في حين إنّ أدنى تلك الفقرات توافراً الفقرة (٢): " تجري المنظمة تقييماً دورياً للأفراد." بوسط حسابي متوسط بلغ (3.33)، وانحراف معياري (١.٣٩) يشير إلى تباعد الآراء وتشتتها حول الفقرة، وبوزن نسبي متوسط (٦٦.٥٠%).

كما يلاحظ من بيانات الجدول أنّ المتوسط العام لإجابات أفراد المجتمع حول بُعد تقييم الأداء كان عالياً بوسط حسابي بلغ (3.75)، وانحراف معياري بلغت قيمته (٠.٥٦) يدل على أنّ آراء الأفراد كانت متقاربة ومتسقة تجاه فقرات البُعد، وبوزن نسبي عام عالٍ يشير إلى أنّ نسبة (٧٤.٩٠%) من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة يرون أنّ مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت تمارس بُعد تقييم الأداء. كذلك يبين الجدول رقم (3-14) أنّ مستوى الدلالة لكافة فقرات البُعد (منفردة ومجموعة) كان معنوياً من الناحية الإحصائية، وهذا ما أظهرته قيم اختبار (t) عند مستوى الدلالة الإحصائية التي بلغت قيمها الاحتمالية (٠.٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (٠.٠٠٥). وتشير هذه النتائج إلى أنّ مستوى تطبيق بُعد تقييم الأداء في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت كان بدرجة عالية.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن اهتمام المؤسسات بهذا البُعد حيث تلقي ملاحظات حول أداء العاملين

ومن ثم تقوم بتوجيهات للتحسين، مما يساعدهم على تحسين مهاراتهم وزيادة كفاءتهم.

ح. وصف وتحليل فقرات بُعد مشاركة العاملين في اتخاذ القرار:

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية واختبار (t) ومستوى المعنوية لفقرات

بُعد مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وإجمالي البُعد، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

جدول رقم (3-15): نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد المجتمع حول بُعد مشاركة العاملين في

اتخاذ القرار

الرقم	فقرات بُعد مشاركة العاملين في اتخاذ القرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	اختبار T	مستوى الدلالة Sig	الرتبة	مستوى التوافق
١.	تمنح المؤسسة موظفيها فرصة المشاركة في القرارات التي تؤثر في أداء المؤسسة.	3.61	1.10	72.20	7.862	.000	٤	عالية
٢.	تُسهم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار من تحفيز الأفراد ورفع روحهم المعنوية.	3.96	1.07	79.20	12.637	.000	١	عالية
٣.	تكون الإدارة علاقات أفضل مع فريق العمل من خلال إشراكهم في اتخاذ القرار.	3.74	0.83	74.80	12.545	.000	٣	عالية
٤.	تستفيد المؤسسة من تحسين ممارسات العمل من خلال مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.	3.86	0.80	77.10	15.030	.000	٢	عالية
٥.	مشاركة العاملين في اتخاذ القرار تجعلهم أكثر إنتاجية.	3.96	1.00	79.20	13.553	.000	١	عالية
	ملخص بُعد مشاركة العاملين في اتخاذ القرار	3.83	0.73	76.50	16.078	.000	-	عالية

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٢م، ن=٢٠٠ (مستوى الدلالة (P=0.05)

تبين نتائج الجدول رقم (3-15) أنّ متوسط درجات التوافق لجميع فقرات بُعد مشاركة العاملين في اتخاذ القرار

تراوحت ما بين (3.96- 3.61) التي تعكس درجة توافر عالية، حيث كانت أعلى تلك الفقرات توافراً الفقرة (٥):

" مشاركة العاملين في اتخاذ القرار تجعلهم أكثر إنتاجية." بوسط حسابي عالٍ (3.96)، وانحراف معياري (1.00)

يشير إلى تباعد الآراء حول الفقرة، وبوزن نسبي عالٍ (79.20%)، في حين إنّ أدنى تلك الفقرات توافراً الفقرة (1):
" تمنح المؤسسة موظفيها فرصة المشاركة في القرارات التي تؤثر في أداء المؤسسة. " بوسط حسابي عالٍ بلغ (3.61)،
وانحراف معياري (1.10) يشير إلى تباعد الآراء وتشتمتها حول الفقرة، وبوزن نسبي عالٍ (72.20%).

كما يلاحظ من بيانات الجدول أنّ المتوسط العام لإجابات أفراد المجتمع حول بُعد مشاركة العاملين في اتخاذ القرار كان عالياً بوسط حسابي بلغ (3.83)، وانحراف معياري بلغت قيمته (0.73) يدل على أنّ آراء الأفراد كانت متقاربة ومتسقة تجاه فقرات البُعد، وبوزن نسبي عام عالٍ يشير إلى أنّ نسبة (76.50%) من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة يرون أنّ مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت تمارس بُعد مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.

كذلك يبين الجدول رقم (3-15) أنّ مستوى الدلالة لكافة فقرات البُعد (منفردة ومجمعة) كان معنوياً من الناحية الإحصائية، وهذا ما أظهرته قيم اختبار (t) عند مستوى الدلالة الإحصائية التي بلغت قيمها الاحتمالية (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). وتشير هذه النتائج إلى أنّ مستوى تطبيق بُعد مشاركة العاملين في اتخاذ القرار في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت كان بدرجة عالية.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى السعي الجاد من قبل المؤسسات في عملية تحسين نوعية القرار، وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتاً وقبولاً لدى العاملين والعمل على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة، كما تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وبين أفراد المؤسسة.

ثانياً: وصف وتحليل فقرات المتغير التابع (الانسجام الوظيفي):

لوصف وتحليل إجابات أفراد مجتمع الدراسة لفقرات المتغير التابع (الانسجام الوظيفي) في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت؛ لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية واختبار (t) ومستوى المعنوية لفقرات المتغير التابع (الانسجام الوظيفي) لكل فقرات المتغير بصورة مجمعة، ومن ثم لفقرات بصورة منفردة، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول (3-16) الآتي:

جدول رقم (3-16): نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد المجتمع حول المتغير التابع الانسجام الوظيفي

الرقم	فقرات محور الانسجام الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	اختبار T	مستوى الدلالة Sig	الرتبة	مستوى التوافر
١.	تقوم المؤسسة بعدم التمييز بين العاملين.	3.40	1.28	67.90	4.366	.000	٩	عالية
٢.	تتسم الوظيفة التي أعمل بها بالمرونة.	3.67	1.14	73.40	8.318	.000	٧	عالية
٣.	تمحني الوظيفة فرصة للتطور والتقدم.	4.05	0.81	81.00	18.267	.000	٢	عالية
٤.	تنسجم الوظيفة التي أعمل بها مع مؤهلاتي العلمية.	3.73	1.10	74.60	9.412	.000	٦	عالية
٥.	تبني الوظيفة التي أعمل بها جسور التعاون بين زملاء العمل.	4.03	0.93	80.50	15.643	.000	٣	عالية
٦.	تعطيني الوظيفة فرصة اتخاذ القرار المناسب.	3.75	0.91	75.00	11.631	.000	٥	عالية
٧.	أشارك مع زملاء العمل في إنجاز متطلبات الوظيفة.	4.13	0.95	82.50	16.828	.000	١	عالية
٨.	توفر لي الوظيفة متطلبات المعيشة الأساسية.	3.21	1.34	64.20	2.223	.000	١٠	متوسطة
٩.	تتسم الوظيفة التي أعمل بها بالانسجام مع جميع الوظائف داخل المؤسسة.	3.78	0.89	75.60	12.446	.000	٤	عالية
١٠.	تساعد الإدارة العاملين في إنجاز الأعمال المطلوبة في حال تطلب الأمر ذلك.	3.62	1.23	72.30	7.068	.000	٨	عالية
	ملخص فقرات محور الانسجام الوظيفي	3.74	0.65	74.70	15.877	.000		عالية

المصدر: إعداد الباحثات بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٣م، ن= ١١٩

تبين نتائج الجدول رقم (3-16) أنّ متوسط درجات التوافر لجميع فقرات المتغير التابع الانسجام الوظيفي تراوحت بين (4.13 - 3.21) التي تعكس درجة توافر تتراوح ما بين عالية ومتوسطة، حيث كانت أعلى تلك الفقرات توافراً الفقرة (7): "أنتشارك مع زملاء العمل في إنجاز متطلبات الوظيفة." بوسط حسابي عالٍ (4.13)، وانحراف معياري (0.95) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة وبوزن نسبي عالٍ (82.50%)، في حين إنّ أدنى تلك الفقرات توافراً الفقرة (8): "توفر لي الوظيفة متطلبات المعيشة الأساسية." بوسط حسابي متوسط بلغ (3.21)، وانحراف معياري (1.34) يشير إلى تباعد الآراء وتشنتتها حول الفقرة، وبوزن نسبي متوسط (64.20%).

كما يلاحظ من بيانات الجدول أنّ المتوسط العام لإجابات أفراد المجتمع حول المتغير التابع الانسجام الوظيفي كان عالياً بوسط حسابي بلغ (3.74)، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.65) يدل على أنّ آراء الأفراد كانت متسقة ومتقاربة ومتجانسة تجاه فقرات المتغير التابع، وبوزن نسبي عام عالٍ يشير إلى أنّ نسبة (74.70%) من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة يرون أنّ متغير الانسجام الوظيفي متوافر في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت. كذلك يبين الجدول رقم (3-16) أنّ مستوى الدلالة لكافة فقرات المتغير التابع (منفردة ومجمعة) كان معنوياً من الناحية الإحصائية، وهذا ما أظهرته قيم اختبار (t) عند مستوى الدلالة الإحصائية التي بلغت قيمها الاحتمالية (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

وتشير هذه النتائج إلى أنّ مستوى الانسجام الوظيفي في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت كان بدرجة عالية. وهذا يجيب عن السؤال الثاني، وهو: ما مستوى الانسجام الوظيفي في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت؟ ويحقق الهدف الثالث وهو: قياس مستوى الانسجام الوظيفي في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت.

المبحث الثالث

اختبار فرضيات الدراسة

لاختبار فرضية الدراسة قام الباحث باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لكل فرضية فرعية على حدة، إذ استخدمت للفرضية الرئيسة الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة منها طريقة الانحدار الخطي البسيط. كما استخدمت الفرضية الرئيسة الثانية وفرضياتها الفرعية اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق بين أكثر من فئتين؛ لاختبار الفروق وفقاً للبيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة؛ إذ يعد الفرق دالاً إحصائياً (علاقة التأثير معنوية) إذا كانت قيمة مستوى الدلالة (Sig) أقل من مستوى المعنوية المعتمد في هذه الدراسة ($0.05 \geq \alpha$)، وتُعد علاقة التأثير غير معنوية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة (Sig) أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في هذه الدراسة ($0.05 \geq \alpha$)، مما يعني وجود فروق ذو دلالة إحصائية؛ فإن ذلك يستدعي عمل إحدى اختبارات المقارنة (L.S.D)؛ لتحديد الفرق لصالح أي فئة. وقبل البدء باختبار الفرضيات لابد من التأكد من تحقق افتراضات تحليل الانحدار (التوزيع الطبيعي للبيانات، وعدم الارتباط الخطي بين المتغيرات) وذلك على النحو الآتي:

١. التحقق من شرط التوزيع الطبيعي:

للتحقق من شرط التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة، تم استخدام اختبار (Kolmogorov-

Smirnov Z)، والجدول رقم (٣-١٧) يوضح النتائج.

جدول (٣-١٧) اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة

Kolmogorov-Smirnov ^a			المتغير
Sig.	df	Statistic	
.000	200	.129	المتغير المستقل: ممارسات ادارة الموارد البشرية
.000	200	.139	المتغير التابع: الانسجام الوظيفي

تبين نتائج الجدول أن قيمة كل من كورنوف سمنروف وشايبرو ويلك دالة إحصائياً عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$)، وهذه النتيجة تشير إلى أن بيانات متغيري الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي، ولذلك قام الباحث بمعالجة البيانات لتقرب من التوزيع الطبيعي ولقد تمت المعالجة من خلال استخدام اللوغاريتم الطبيعي تمهيدا لاستخدامها في التحليل.

٢. التحقق من شرط عدم وجود ارتباطات خطية بين المتغيرات:

يشترط نموذج الانحدار عدم وجود ارتباطات خطية بين المتغيرات المستقلة الداخلة في نموذج الانحدار وقد تم التأكد من ذلك من خلال Collinearity Statistics حيث كانت قيم VIF جميعها أصغر من القيمة ١٠، وعليه لا يوجد ارتباطات خطية بين المتغيرات الداخلة في نموذج الانحدار الخطي في هذه الدراسة، والجدول رقم (٣-١٨) يوضح النتائج:

جدول رقم (٣-١٨) نتائج اختبار Collinearity للكشف عن الارتباطات الخطية بين المتغيرات المستقلة

Collinearity Statistics		Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
VIF	Tolerance			Beta	Std. Error	B	
		.027	2.222		.350	.777	(Constant)
3.575	.280	.438	.778	.079	.071	.055	التخطيط
2.593	.386	.000	5.968	.517	.079	.474	التوظيف
3.981	.251	.766	.298	.032	.068	.020	التدريب
1.980	.505	.253	-1.147	-.087	.062	-.071	التحليل
2.051	.487	.278	1.088	.084	.087	.094	تصميم الوظائف
3.147	.318	.713	.369	.035	.075	.027	التحفيز
2.848	.351	.004	2.879	.261	.106	.306	تقييم الأداء
1.345	.743	.058	-1.905	-.119	.056	-.107	مشاركة العاملين في اتخاذ القرار

المصدر: إعداد الباحثات بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٣م، ن=٢٠٠

وبعد التأكد من افتراضات نموذج الانحدار تم اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة منها على النحو الآتي:

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى (H_{01}):

تنص الفرضية الرئيسية على ما يأتي: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة (التخطيط، والتوظيف، والتدريب، والتحليل، وتصميم الوظائف،

والتحفيز، وتقييم الأداء، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار) في الانسجام الوظيفي في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت.".

ولاختبار الفرضية الرئيسية الأولى؛ استخدمت الدراسة أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط؛ لمعرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الانسجام الوظيفي في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$. وفق النموذج $y=a+bx$ حيث إن:

Y المتغير التابع وهو الانسجام الوظيفي.

X المتغير المستقل: وهو ممارسات ادارة الموارد البشرية.

A وهو ثابت الانحدار.

B وهو مقدار التأثير في المتغير التابع نتيجة تغير المتغير المستقل.

وكانت أهم النتائج اللازمة لاختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول رقم (٣-١٩):

جدول رقم (٣-١٩): أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الانسجام

الوظيفي في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت

نتيجة اختبار الفرضية	قيمة مستوى الدلالة sig	قيمة f المحسوبة	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	T sig	قيمة T	Beta	الخطأ المعياري	قيم المعاملات	المعاملات	البعد
رفض	.000	٩٦.٤١٩	.327	0.572	.000	3.583		.281	1.005	ثابت الانحدار a	ممارسات ادارة الموارد البشرية
					.000	9.819	0.572	.075	0.741	معامل الانحدار b	
$y = 1.005 + 0.741x$											

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، (٢٠٢٣م)، ن = 200.

يلاحظ من نتائج الجدول رقم (٣-١٩)، وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية معنوية لممارسات إدارة الموارد

البشرية في الانسجام الوظيفي في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت؛ إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (٠.٧٤١)،

كما أشارت قيمة (T) المحسوبة التي بلغت قيمتها (٩.٨١٩) إلى وجود دلالة معنوية لمعامل الانحدار، إذ

بلغت قيمته الاحتمالية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعتمد في هذه الدراسة ($\alpha \geq 0.05$)، أي إنَّه كلما زاد مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية بمقدار وحدة قياس واحدة أذى ذلك إلى زيادة في مستوى الانسجام الوظيفي في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت (74.1%) من الوحدة، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط (0.572) وهو معامل ارتباط طردي معنوي متوسط القيمة، أي كلما زاد الاهتمام بتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية أدى إلى زيادة مستوى الانسجام الوظيفي في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت والعكس صحيح، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار أعلاه المتمثلة في معامل التحديد فقد بلغت (0.327)، مما يشير إلى أنَّ (32.7%) من التغيرات في مستوى الانسجام الوظيفي لدى مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت تعود إلى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية وحده (مع ثبات بقية العوامل الأخرى)، وأنَّ (67.3%) من التغيرات في مستوى الانسجام الوظيفي تعود إلى عوامل أخرى. كما أشار اختبار (F) المحسوبة الذي بلغت قيمته (96.419) إلى أنَّ نموذج الانحدار أعلاه ذو دلالة معنوية، إذ بلغت قيمته الاحتمالية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعتمد في هذه الدراسة ($\alpha \geq 0.05$).

بناء على النتائج السابقة يتم رفض الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة (التخطيط، والتوظيف، والتدريب، والتحليل، وتصميم الوظائف، والتحفيز، وتقييم الأداء، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار) في الانسجام الوظيفي في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت."، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة (التخطيط، والتوظيف، والتدريب، والتحليل، وتصميم الوظائف، والتحفيز، وتقييم الأداء، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار) في الانسجام الوظيفي في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت."، وبهذا يمكن القول انه تم الإجابة على التساؤل رقم (3) من تساؤلات الدراسة الذي ينص على (ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة (التخطيط، والتوظيف، والتدريب، والتحليل، وتصميم الوظائف، والتحفيز، وتقييم الأداء، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار) في الانسجام الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت؟) وتم تحقيق الهدف رقم (4) من أهداف الدراسة والذي ينص على (اختبار أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة (التخطيط، والتوظيف، والتدريب، التحليل، تصميم الوظائف، التحفيز، تقييم الأداء، مشاركة العاملين في اتخاذ القرار) في الانسجام الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت.).

١. اختبار الفرضية الفرعية الأولى (H_{0-1}):

نص الفرضية الفرعية الأولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

للتخطيط في الانسجام الوظيفي في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت."

ولاختبار الفرضية الفرعية الأولى استخدمت الدراسة أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط؛ لمعرفة أثر

التخطيط في الانسجام الوظيفي في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$). وفق

النموذج $y=a+bx$ حيث إن:

Y المتغير التابع وهو الانسجام الوظيفي.

X المتغير المستقل: وهو التخطيط.

A وهو ثابت الانحدار.

B وهو مقدار التأثير في المتغير التابع نتيجة تغير البعد المستقل.

وكانت أهم النتائج اللازمة لاختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول رقم (٣-٢٠):

جدول رقم (٣-٢٠): أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر التخطيط في الانسجام الوظيفي في

مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت

نتيجة اختبار الفرضية	قيمة مستوى الدلالة sig	قيمة f المحسوبة	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	T sig	قيمة T	Beta	الخطأ المعياري	قيم المعاملات	المعاملات	البعد
رفض	٠.000	٤٦.٩٢٨	٠.192	٠.438	.000	16.242		.163	2.653	ثابت الانحدار a	التخطيط
					.000	6.850	0.438	.044	0.304	معامل الانحدار b	
$y = 2.653 + 0.304x$											

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، (٢٠٢٣م)، ن = 200.

يلاحظ من نتائج الجدول رقم (٣-٢٠)، وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية معنوية للتخطيط في الانسجام

الوظيفي في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت؛ إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.304)، كما أشارت قيمة

(T) المحسوبة التي بلغت قيمتها (٦.٨٥٠) إلى وجود دلالة معنوية لمعامل الانحدار، إذ بلغت قيمته الاحتمالية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعتمد في هذه الدراسة ($0.05 \geq \alpha$). أي إنّه كلما زاد مستوى تطبيق التخطيط بمقدار وحدة قياس واحدة أدى ذلك إلى زيادة في مستوى الانسجام الوظيفي في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت (30.4%) من الوحدة، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط (0.438) وهو معامل ارتباط طردي معنوي متدنٍ، أي كلما زاد الاهتمام بتطبيق بُعد التخطيط أدى إلى زيادة مستوى الانسجام الوظيفي في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت والعكس صحيح، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار أعلاه المتمثلة في معامل التحديد فقد بلغت (0.192)، مما يشير إلى أنّ (١٩.٢%) من التغيرات في مستوى الانسجام الوظيفي لدى مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت تعود إلى تطبيق بُعد التخطيط وحده (مع ثبات بقية العوامل الأخرى)، وأنّ (٨١.٨%) من التغيرات في مستوى الانسجام الوظيفي تعود إلى عوامل أخرى. كما أشار اختبار (F) المحسوبة الذي بلغت قيمته (٤٦٠.٩٢٨) إلى أنّ نموذج الانحدار أعلاه ذو دلالة معنوية، إذ بلغت قيمته الاحتمالية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعتمد في هذه الدراسة ($0.05 \geq \alpha$).

بناء على النتائج السابقة يتم رفض الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) للتخطيط في الانسجام الوظيفي في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت."، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) للتخطيط في الانسجام الوظيفي في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت."

٢. اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H_{0-2}):

نص الفرضية الفرعية الثانية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) للتوظيف في الانسجام الوظيفي في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت."

ولاختبار الفرضية الفرعية الثانية استخدمت الدراسة أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط؛ لمعرفة أثر التوظيف في الانسجام الوظيفي في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$). وفق

النموذج $y = a + bx$ حيث إنّ:

Y المتغير التابع وهو الانسجام الوظيفي.

X المتغير المستقل: وهو التوظيف

A وهو ثابت الانحدار.

B وهو مقدار التأثير في المتغير التابع نتيجة تغير البعد المستقل.

وكانت أهم النتائج اللازمة لاختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول رقم (٣-٢١):

جدول رقم (٣-٢١): أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر التوظيف في الانسجام الوظيفي في

مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت

نتيجة اختبار الفرضية	قيمة مستوى الدلالة sig	قيمة f المحسوبة	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	T sig	قيمة T	Beta	الخطأ المعياري	قيم المعاملات	المعاملات	البعد
رفض	٠.000	١٠٩.٣٩٨	٠.397	٠.597	٠.000	8.695		.197	1.712	ثابت الانحدار a	التوظيف
					٠.000	10.459	0.597	.052	0.547	معامل الانحدار b	
$y = 1.712 + 0.547x$											

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، (٢٣٠٢٣م)، ن = 200.

يلاحظ من نتائج الجدول رقم (٣-٢١)، وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية معنوية التوظيف في الانسجام الوظيفي في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت؛ إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (٠.547)، كما أشارت قيمة (T) المحسوبة التي بلغت قيمتها (١٠٠.٤٥٩) إلى وجود دلالة معنوية لمعامل الانحدار، إذ بلغت قيمته الاحتمالية (٠.000)، وهي أقل من مستوى المعتمد في هذه الدراسة ($\alpha \geq 0.05$). أي إنّه كلما زاد مستوى تطبيق التوظيف بمقدار وحدة قياس واحدة أدى ذلك إلى زيادة في مستوى الانسجام الوظيفي في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت (54.7%) من الوحدة، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.597) وهو معامل ارتباط طردي معنوي متوسط، أي كلما زاد الاهتمام بتطبيق بُعد التوظيف أدى إلى زيادة مستوى الانسجام الوظيفي في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت والعكس صحيح، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار أعلاه المتمثلة في معامل التحديد فقد بلغت (٠.397)، مما يشير إلى أنّ (٣٩.٧%) من التغيرات في مستوى الانسجام الوظيفي لدى مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت تعود إلى تطبيق بُعد التوظيف وحده (مع ثبات بقية العوامل الأخرى)، وأنّ (٦٠.٣%) من التغيرات في مستوى الانسجام الوظيفي تعود إلى عوامل أخرى. كما أشار اختبار (F) المحسوبة الذي بلغت قيمته

(١٠٩.٣٩٨) إلى أنّ نموذج الانحدار أعلاه ذو دلالة معنوية، إذ بلغت قيمته الاحتمالية (٠.٠٠٠٠)، وهي أقل من مستوى المعتمد في هذه الدراسة ($0.05 \geq \alpha$).

بناء على النتائج السابقة يتم رفض الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) التوظيف في الانسجام الوظيفي في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت."، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) للتوظيف في الانسجام الوظيفي في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت."

٣. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H_{0-3}):

نص الفرضية الفرعية الثالثة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) للتدريب في الانسجام الوظيفي في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت."

ولاختبار الفرضية الفرعية الثالثة استخدمت الدراسة أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط؛ لمعرفة أثر التدريب في الانسجام الوظيفي في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$). وفق النموذج $y=a+bx$ حيث إنّ:

Y المتغير التابع وهو الانسجام الوظيفي.

X المتغير المستقل: وهو التدريب.

A وهو ثابت الانحدار.

B وهو مقدار التأثير في المتغير التابع نتيجة تغير البعد المستقل.

وكانت أهم النتائج اللازمة لاختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول رقم (٣-٢٢):

جدول رقم (٣-٢٢): أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر التدريب في الانسجام الوظيفي في

مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت

البُعد	المعاملات	قيم المعاملات	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T	T sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة f المحسوبة	قيمة مستوى الدلالة sig	نتيجة اختبار الفرضية
التدريب	ثابت الانحدار a	2.624	.139		18.928	.000	.511	.261	٦٩.٩٧٣	.000	رفض
	معامل الانحدار b	0.324	.039	0.511	8.365	.000					
$y = 2.624 + 0.324x$											

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، (٢٣٠٢٣م)، ن = 200.

يلاحظ من نتائج الجدول رقم (٣-٢٢)، وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية معنوية للتدريب في الانسجام الوظيفي في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت؛ إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.324)، كما أشارت قيمة (T) المحسوبة التي بلغت قيمتها (٨.٣٦٥) إلى وجود دلالة معنوية لمعامل الانحدار، إذ بلغت قيمته الاحتمالية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعتمد في هذه الدراسة ($\alpha \geq 0.05$). أي إنّه كلما زاد مستوى تطبيق التدريب بمقدار وحدة قياس واحدة أدى ذلك إلى زيادة في مستوى الانسجام الوظيفي في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت (32.4%) من الوحدة، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط (0.511) وهو معامل ارتباط طردي معنوي متوسط، أي كلما زاد الاهتمام بتطبيق بُعد التدريب أدى إلى زيادة مستوى الانسجام الوظيفي في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت والعكس صحيح، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار أعلاه المتمثلة في معامل التحديد فقد بلغت (0.261)، مما يشير إلى أنّ (٢٦.١%) من التغيرات في مستوى الانسجام الوظيفي لدى مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت تعود إلى تطبيق بُعد التدريب وحده (مع ثبات بقية العوامل الأخرى)، وأنّ (٧٣.٩%) من التغيرات في مستوى الانسجام الوظيفي تعود إلى عوامل أخرى. كما أشار اختبار (F) المحسوبة الذي بلغت قيمته (٦٩.٩٧٣) إلى أنّ نموذج الانحدار أعلاه ذو دلالة معنوية، إذ بلغت قيمته الاحتمالية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعتمد في هذه الدراسة ($\alpha \geq 0.05$).

بناء على النتائج السابقة يتم رفض الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) للتدريب في الانسجام الوظيفي في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت"، وقبول

الفرضية البديلة التي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)) للتدريب في الانسجام الوظيفي في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت."

٤. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H_{0-4}):

نص الفرضية الفرعية الرابعة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$))

للتحليل الوظيفية في الانسجام الوظيفي في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت."

ولاختبار الفرضية الفرعية الرابعة استخدمت الدراسة أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط؛ لمعرفة أثر

التحليل في الانسجام الوظيفي في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) . وفق

النموذج $y=a+bx$ حيث إن:

Y المتغير التابع وهو الانسجام الوظيفي.

X المتغير المستقل: وهو التحليل.

A وهو ثابت الانحدار.

B وهو مقدار التأثير في المتغير التابع نتيجة تغير البعد المستقل.

وكانت أهم النتائج اللازمة لاختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول رقم (٣-٢٣)

جدول رقم (٣-٢٣): أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر التحليل في الانسجام الوظيفي في

مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت

نتيجة اختبار الفرضية	قيمة مستوى الدلالة sig	قيمة f المحسوبة	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	T sig	قيمة T	Beta	الخطأ المعياري	قيم المعاملات	المعاملات	البعد
رفض	0.005	٨.٠٣٢	٠.039	٠.197	.000	15.33 6		.206	3.165	ثابت الانحدار a	تحليل الوظيفة
					.005	2.834	0.197	.057	0.162	معامل الانحدار b	
$y = 3.165 + 0.162x$											

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، (٢٣٠٢٣م)، ن = 200.

يلاحظ من نتائج الجدول رقم (٣-٢٣)، وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية معنوية للتحليل الوظيفية في الانسجام الوظيفي في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت؛ إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.162)، كما أشارت قيمة (T) المحسوبة التي بلغت قيمتها (٢.٨٣٤) إلى وجود دلالة معنوية لمعامل الانحدار، إذ بلغت قيمته الاحتمالية (0.005)، وهي أقل من مستوى المعتمد في هذه الدراسة ($\alpha \geq 0.05$). أي إنه كلما زاد مستوى تطبيق التحليل بمقدار وحدة قياس واحدة أدى ذلك إلى زيادة في مستوى الانسجام الوظيفي في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت (16.2%) من الوحدة، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط (0.197) وهو معامل ارتباط طردي معنوي متدني، أي كلما زاد الاهتمام بتطبيق بُعد التحليل أدى إلى زيادة مستوى الانسجام الوظيفي في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت والعكس صحيح، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار أعلاه المتمثلة في معامل التحديد فقد بلغت (0.039)، مما يشير إلى أنّ (٣.٩%) من التغيرات في مستوى الانسجام الوظيفي لدى مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت تعود إلى تطبيق بُعد التحليل وحده (مع ثبات بقية العوامل الأخرى)، وأنّ (٩٦.١%) من التغيرات في مستوى الانسجام الوظيفي تعود إلى عوامل أخرى. كما أشار اختبار (F) المحسوبة الذي بلغت قيمته (٨.٠٣٢) إلى أنّ نموذج الانحدار أعلاه ذو دلالة معنوية، إذ بلغت قيمته الاحتمالية (0.0005)، وهي أقل من مستوى المعتمد في هذه الدراسة ($\alpha \geq 0.05$).

بناء على النتائج السابقة يتم رفض الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) للتحليل في الانسجام الوظيفي في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت"، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) للتحليل في الانسجام الوظيفي في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت".

٥. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة (H_0-5):

نص الفرضية الفرعية الخامسة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لتصميم الوظائف في الانسجام الوظيفي في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت".

ولاختبار الفرضية الفرعية الخامسة استخدمت الدراسة أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط؛ لمعرفة أثر تصميم الوظائف في الانسجام الوظيفي في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).

وفق النموذج $y=a+bx$ حيث إنّ:

Y المتغير التابع وهو الانسجام الوظيفي.

X المتغير المستقل: وهو تصميم الوظائف.

A وهو ثابت الانحدار.

B وهو مقدار التأثير في المتغير التابع نتيجة تغير البعد المستقل.

وكانت أهم النتائج اللازمة لاختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول رقم (٣-٢٤):

جدول رقم (٣-٢٤): أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر تصميم الوظائف في الانسجام الوظيفي في

مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت

نتيجة اختبار الفرضية	قيمة مستوى الدلالة sig	قيمة f المحسوبة	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	T sig	قيمة T	Beta	الخطأ المعياري	قيم المعاملات	المعاملات	البعد
رفض	٠.000	٣٦.٣٤١	٠.155	٠.394	٠.000	7.850		.271	2.124	ثابت الانحدار a	تصميم الوظائف
					٠.000	6.028	0.394	.073	0.443	معامل الانحدار b	
$y = 2.124 + 0.443x$											

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، (٢٠٢٣م)، ن = 200.

يلاحظ من نتائج الجدول رقم (٣-٢٤)، وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية معنوية لتصميم الوظائف في الانسجام الوظيفي في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت؛ إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.443)، كما أشارت قيمة (T) المحسوبة التي بلغت قيمتها (٦.٠٢٨) إلى وجود دلالة معنوية لمعامل الانحدار، إذ بلغت قيمته الاحتمالية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعتمد في هذه الدراسة ($\alpha \geq 0.05$). أي إنّه كلما زاد مستوى تطبيق تصميم الوظائف بمقدار وحدة قياس واحدة أدى ذلك إلى زيادة في مستوى الانسجام الوظيفي في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت (44.3%) من الوحدة، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.394) وهو معامل ارتباط طردي معنوي متدنٍ، أي كلما زاد الاهتمام بتطبيق بُعد تصميم الوظائف أدى إلى زيادة مستوى الانسجام الوظيفي في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت والعكس صحيح، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار أعلاه المتمثلة في معامل التحديد فقد بلغت (٠.155)، مما يشير إلى أنّ (١٥.٥%) من التغيرات في مستوى الانسجام الوظيفي لدى مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت تعود إلى تطبيق بُعد تصميم الوظائف وحده (مع ثبات بقية العوامل الأخرى)، وأنّ (٨٤.٥%) من التغيرات في مستوى الانسجام الوظيفي تعود إلى عوامل أخرى. كما أشار اختبار (F)

المحسوبة الذي بلغت قيمته (٣٦.٣٤١) إلى أن نموذج الانحدار أعلاه ذو دلالة معنوية، إذ بلغت قيمته الاحتمالية (٠.٠٠٠٠)، وهي أقل من مستوى المعتمد في هذه الدراسة ($0.05 \geq \alpha$).

بناء على النتائج السابقة يتم رفض الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لتصميم الوظائف في الانسجام الوظيفي في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت."، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لتصميم الوظائف في الانسجام الوظيفي في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت."

٦. اختبار الفرضية الفرعية السادسة (H_{0-6}):

نص الفرضية الفرعية السادسة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لتحفيز في الانسجام الوظيفي في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت."

ولاختبار الفرضية الفرعية السادسة استخدمت الدراسة أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط؛ لمعرفة أثر التحفيز في الانسجام الوظيفي في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$). وفق النموذج $y=a+bx$ حيث إن:

Y المتغير التابع وهو الانسجام الوظيفي.

X المتغير المستقل: وهو التحفيز.

A وهو ثابت الانحدار.

B وهو مقدار التأثير في المتغير التابع نتيجة تغير البعد المستقل.

وكانت أهم النتائج اللازمة لاختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول رقم (٣-٢٥):

جدول رقم (٣-٢٥): أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر التحفيز في الانسجام الوظيفي في مؤسسات

مواد البناء بساحل حضرموت

البعد	المعاملات	قيم المعاملات	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T	T sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة f المحسوبة	قيمة مستوى الدلالة sig	نتيجة اختبار الفرضية
التحفيز	ثابت الانحدار a	2.643	.215		12.273	.000	.345	.119	٢٦.٨٢٠	.000	رفض
	معامل الانحدار b	0.270	.052	0.345	5.179	.000					
$y = 2.643 + 0.270x$											

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، (٢٣٠٢٣م)، ن = 200.

يلاحظ من نتائج الجدول رقم (٣-٢٥)، وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية معنوية للتحفيز في الانسجام الوظيفي في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت؛ إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.270)، كما أشارت قيمة (T) المحسوبة التي بلغت قيمتها (٥.١٧٩) إلى وجود دلالة معنوية لمعامل الانحدار، إذ بلغت قيمته الاحتمالية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعتمد في هذه الدراسة ($\alpha \geq 0.05$). أي إنّه كلما زاد مستوى تطبيق التحفيز بمقدار وحدة قياس واحدة أدى ذلك إلى زيادة في مستوى الانسجام الوظيفي في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت (27%) من الوحدة، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط (0.345) وهو معامل ارتباط طردي معنوي متدنٍ، أي كلما زاد الاهتمام بتطبيق بُعد التحفيز أدى إلى زيادة مستوى الانسجام الوظيفي في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت والعكس صحيح، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار أعلاه المتمثلة في معامل التحديد فقد بلغت (0.119)، مما يشير إلى أنّ (١١.٩%) من التغيرات في مستوى الانسجام الوظيفي لدى مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت تعود إلى تطبيق بُعد التحفيز وحده (مع ثبات بقية العوامل الأخرى)، وأنّ (٨٨.١%) من التغيرات في مستوى الانسجام الوظيفي تعود إلى عوامل أخرى. كما أشار اختبار (F) المحسوبة الذي بلغت قيمته (٢٦.٨٢) إلى أنّ نموذج الانحدار أعلاه ذو دلالة معنوية، إذ بلغت قيمته الاحتمالية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعتمد في هذه الدراسة ($\alpha \geq 0.05$).

بناء على النتائج السابقة يتم رفض الفرضية الفرعية السادسة التي تنص على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) للتحفيز في الانسجام الوظيفي في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت"،

وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)) للتحفيز في الانسجام الوظيفي في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت."

٧. اختبار الفرضية الفرعية السابعة (H_0-7):

نص الفرضية الفرعية السابعة: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$))

لتقييم الأداء في الانسجام الوظيفي في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت."

ولاختبار الفرضية الفرعية السابعة استخدمت الدراسة أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط؛ لمعرفة أثر

التحفيز في الانسجام الوظيفي في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) . وفق

النموذج $y=a+bx$ حيث إن:

Y المتغير التابع وهو الانسجام الوظيفي.

X المتغير المستقل: وهو تقييم الأداء.

A وهو ثابت الانحدار.

B وهو مقدار التأثير في المتغير التابع نتيجة تغير البعد المستقل.

وكانت أهم النتائج اللازمة لاختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول رقم (٣-٢٦):

جدول رقم (٣-٢٦): أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر تقييم الأداء في الانسجام الوظيفي في مؤسسات مواد البناء بساحل

حضرموت

النتيجة اختبار الفرضية	قيمة مستوى الدلالة sig	قيمة f المحسوبة	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	T sig	قيمة T	Beta	الخطأ المعياري	قيم المعاملات	المعاملات	البعد
رفض	٠.000	١٨.٨٩٦	٠.087	٠.295	.000	8.110		.301	2.441	ثابت الانحدار a	تقييم الأداء
					.000	4.347	0.295	.079	0.346	معامل الانحدار b	
$y = 2.441 + 0.346x$											

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، (٢٣٠٢م)، ن = 200.

يلاحظ من نتائج الجدول رقم (٣-٢٦)، وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية معنوية لتقييم الأداء في

الانسجام الوظيفي في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت؛ إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.346)، كما أشارت قيمة (T) المحسوبة التي بلغت قيمتها (4.347) إلى وجود دلالة معنوية لمعامل الانحدار، إذ بلغت قيمته الاحتمالية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعتمد في هذه الدراسة ($0.05 \geq \alpha$). أي إنّه كلما زاد مستوى تطبيق تقييم الأداء بمقدار وحدة قياس واحدة أدى ذلك إلى زيادة في مستوى الانسجام الوظيفي في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت (34.6%) من الوحدة، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط (0.295). وهو معامل ارتباط طردي معنوي متدنٍ، أي كلما زاد الاهتمام بتطبيق بُعد تقييم الأداء أدى إلى زيادة مستوى الانسجام الوظيفي في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت والعكس صحيح، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار أعلاه المتمثلة في معامل التحديد فقد بلغت (0.087)، مما يشير إلى أنّ (8.7%) من التغيرات في مستوى الانسجام الوظيفي لدى مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت تعود إلى تطبيق بُعد تقييم الأداء وحده (مع ثبات بقية العوامل الأخرى)، وأنّ (91.3%) من التغيرات في مستوى الانسجام الوظيفي تعود إلى عوامل أخرى. كما أشار اختبار (F) المحسوبة الذي بلغت قيمته (18.896) إلى أنّ نموذج الانحدار أعلاه ذو دلالة معنوية، إذ بلغت قيمته الاحتمالية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعتمد في هذه الدراسة ($0.05 \geq \alpha$).

بناء على النتائج السابقة يتم رفض الفرضية الفرعية السابعة التي تنص على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لتقييم الأداء في الانسجام الوظيفي في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت"، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنّه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لتقييم الأداء في الانسجام الوظيفي في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت".

8. اختبار الفرضية الفرعية الثامنة (H_{0-8}):

نص الفرضية الفرعية الثامنة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار في الانسجام الوظيفي في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت".

ولاختبار الفرضية الفرعية الثامنة استخدمت الدراسة أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط؛ لمعرفة أثر مشاركة العاملين في اتخاذ القرار في الانسجام الوظيفي في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$). وفق النموذج $y=a+bx$ حيث إنّ:

Y المتغير التابع وهو الانسجام الوظيفي.

X المتغير المستقل: وهو مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.

A وهو ثابت الانحدار.

B وهو مقدار التأثير في المتغير التابع نتيجة تغير البعد المستقل.

وكانت أهم النتائج اللازمة لاختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول رقم (٣-٢٧):

جدول رقم (٣-٢٧): أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر مشاركة العاملين في اتخاذ القرار في الانسجام الوظيفي في مؤسسات

مواد البناء بساحل حضرموت

نتيجة اختبار الفرضية	قيمة مستوى الدلالة sig	قيمة f المحسوبة	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	T sig	قيمة T	Beta	الخطأ المعياري	قيم المعاملات	المعاملات	البعد
رفض	٠.037	٤.٤١٦	٠.022	٠.148	.000	13.066		.247	3.225	ثابت الانحدار a	مشاركة العاملين في اتخاذ القرار
					.037	2.102	0.148	.063	0.133	معامل الانحدار b	
$y = 3.225 + 0.133x$											

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، (٢٠٢٣م)، ن = 200.

يلاحظ من نتائج الجدول رقم (٣-٢٧)، وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية معنوية لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار في الانسجام الوظيفي في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت؛ إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (٠.١٣٣)، كما أشارت قيمة (T) المحسوبة التي بلغت قيمتها (٢.١٠٢) إلى وجود دلالة معنوية لمعامل الانحدار، إذ بلغت قيمته الاحتمالية (0.037)، وهي أقل من مستوى المعتمد في هذه الدراسة ($\alpha \geq 0.05$). أي إنّه كلما زاد مستوى تطبيق مشاركة العاملين في اتخاذ القرار بمقدار وحدة قياس واحدة أدى ذلك إلى زيادة في مستوى الانسجام الوظيفي في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت (13.3%) من الوحدة، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.148) وهو معامل ارتباط طردي معنوي متدنٍ، أي كلما زاد الاهتمام بتطبيق بُعد مشاركة العاملين في اتخاذ القرار أدى إلى زيادة مستوى الانسجام الوظيفي في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت والعكس صحيح، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار أعلاه المتمثلة في معامل التحديد فقد بلغت (٠.022)، مما يشير إلى أنّ (٢.٢%) من التغيرات في مستوى الانسجام الوظيفي لدى مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت تعود إلى تطبيق بُعد مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وحده (مع ثبات بقية العوامل الأخرى)، وأنّ (٩٧.٨%) من التغيرات في مستوى الانسجام الوظيفي تعود

إلى عوامل أخرى. كما أشار اختبار (F) المحسوبة الذي بلغت قيمته (٤.٤١٦) إلى أنّ نموذج الانحدار أعلاه ذو دلالة معنوية، إذ بلغت قيمته الاحتمالية (٠.٠٣٧)، وهي أقل من مستوى المعتمد في هذه الدراسة ($0.05 \geq \alpha$). بناء على النتائج السابقة يتم رفض الفرضية الفرعية الثامنة التي تنص على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار في الانسجام الوظيفي في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت."، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار في الانسجام الوظيفي في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت."

ثانيًا: اختبار الفرضية الرئيسة الثانية (H_{02}):

تنص الفرضية الرئيسة الثانية على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الانسجام الوظيفي تُعزى للمغيرات الديمغرافية (العمر، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، الخبرة)".

ولاختبار هذه الفرضية تمّ استخدام واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق بين أكثر من فئتين، وتُعد الفروق دالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى دلالة الاختبار (Sig) أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($0.05 \geq \alpha$)، والعكس صحيح، ولاختبار الفرضية الرئيسة الثانية يجب اختبار الفرضيات الفرعية أولاً كل على حدة على النحو الآتي:

١. اختبار الفرضية الفرعية الأولى (H_{02-1}):

نص الفرضية الفرعية الأولى: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الانسجام الوظيفي تُعزى لمتغير العمر".

لفحص متغير العمر، وما إذا كانت توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة أم لا، قام الباحث باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين أكثر من فئتين، وقد أظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية في الجدول رقم (٣-٢٨):

جدول رقم (٣-٢٨): نتائج اختبار (F) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة بحسب

متغير العُمر حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الانسجام الوظيفي

المتغير	الفئات	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F	النتيجة الإحصائية	نتيجة اختبار الفرضية
العُمر	أقل من ٣٠ سنة	62	3.72	0.56	٢.١٢٩	0.122	غير دالة	قبول
	من ٣٠ سنة إلى أقل من ٤٥ سنة	124	3.71	0.42				
	٤٥ سنة وما فوق	14	3.44	0.71				

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، (٢٠٢٣م)، ن = 200.

تشير نتائج الجدول رقم (٣-٢٨) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الانسجام الوظيفي لدى مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت وذلك باختلاف أعمارهم، أي أنّ العُمر لا يؤثر في استجابات أفراد العينة تجاه أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الانسجام الوظيفي، ونلاحظ ذلك من خلال تقارب وجهات نظر أفراد عينة الدراسة؛ إذ كانت متوسطات إجاباتهم متقاربة، وإن وجدت بعض الفروق بين المتوسطات فهي فروق رقمية وليست جوهرية بحسب ما أشار إليها اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، إذ بلغت قيمة F (٢.١٢٩) عند مستوى دلالة (sig) (0.122)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05).

وعليه تشير النتائج السابقة إلى قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الانسجام الوظيفي تُعزى لمتغير العُمر".

٢. اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H_{02-2}):

نص الفرضية الفرعية الثانية: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الانسجام الوظيفي تُعزى لمتغير المستوى العلمي".

لفحص متغير المستوى العلمي، وما إذا كانت توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة أم لا، قام الباحث باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين أكثر من فئتين، وقد أظهرت

نتائج اختبار هذه الفرضية في الجدول رقم (٣-٢٩).

جدول رقم (٣-٢٩): نتائج اختبار (F) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطي إجابات أفراد عينة الدراسة بحسب

متغير المؤهل العلمي حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الانسجام الوظيفي

المتغير	الفئات	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F الحسوبة	مستوى الدلالة F	النتيجة الإحصائية	نتيجة اختبار الفرضية
المستوى العلمي	ثانوي فأقل	75	3.62	0.47	١.٨٢٩	0.163	غير دالة	قبول
	دبلوم	33	3.68	0.38				
	جامعي	92	3.76	0.54				

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، (٢٣، ٢٠م)، ن = 200.

تشير نتائج الجدول رقم (٣-٢٩) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الانسجام الوظيفي لدى مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت وذلك باختلاف مستوياتهم العلمية، أي أنّ المستوى العلمي لا يؤثر في استجابات أفراد العينة تجاه أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الانسجام الوظيفي، أي أنّ الأفراد الذين مستوياتهم العلمي ثانوي فأقل، والأفراد الذين مستوياتهم العلمي دبلوم، والأفراد الذين لديهم مستوياتهم العلمي جامعي، لهم نفس الآراء والاعتقادات، ونلاحظ ذلك من خلال تقارب وجهات نظر أفراد عينة الدراسة؛ إذ كانت متوسطات إجاباتهم متقاربة، وإن وجدت بعض الفروق بين المتوسطات فهي فروق رقمية وليست جوهرية بحسب ما أشار إليها اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، إذ بلغت قيمة F (١.٨٢٩) عند مستوى دلالة (sig) (٠.163)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (٠.٠٥)، وبهذه النتيجة يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تشير إلى أنه: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الانسجام الوظيفي تُعزى لمتغير المستوى العلمي".

٣. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H_{02-3}):

نص الفرضية الفرعية الثالثة: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الانسجام الوظيفي تُعزى لمتغير

المسمى الوظيفي".

لفحص متغير المسمى الوظيفي، وما إذا كانت توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة أم لا، قام الباحث باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين أكثر من فئتين، وقد أظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية في الجدول رقم (٣-٣٠).

جدول رقم (٣-٣٠): نتائج اختبار (F) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطي إجابات أفراد عينة الدراسة بحسب متغير المسمى الوظيفي تجاه أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الانسجام الوظيفي

المتغير	الفئات	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F	النتيجة الإحصائية	نتيجة اختبار الفرضية
المسمى الوظيفي	مدير	37	3.94	0.20	٥.٧٨١	0.001	دالة	رفض
	مشرف	21	3.69	0.43				
	مبيعات	79	3.70	0.54				
	أخرى	63	3.54	0.51				

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، (٢٠٢٢م)، ن = 200.

تشير نتائج الجدول رقم (٣-٣٠) إلى وجود فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الانسجام الوظيفي لدى مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت وذلك باختلاف مسمياتهم الوظيفية، أي أنّ المسمى الوظيفي يؤثر في استجابات أفراد العينة تجاه أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الانسجام الوظيفي لدى مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت، وبصيغة أخرى فإنّ أفراد عينة الدراسة من المديرين والمشرفين أو المبيعات أو أخرى، ليس لهم نفس الآراء والاعتقاد تجاه أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الانسجام الوظيفي، بحسب ما أشار إليها اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، إذ بلغت قيمة F (٥.٧٨١) عند مستوى دلالة (sig) (٠.001)، وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (٠.٠٥)، وللكشف عن اتجاه الفروق، تم استخدام المقارنات البعدية اختبار أقل مربع الفرق (LSD) والجدول (٣-٣١) يبين النتائج:

جدول رقم (٣-٣١) نتائج اختبار (LSD) اقل مربع فرق للمقارنات البعدية للكشف عن اتجاه الفروق بين

متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الانسجام الوظيفي

المتغير	فئات الدراسة	مدير	مشرف	مبيعات	أخرى
أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الانسجام الوظيفي	مدير	-	.25439	.24132*	.40867*
	مشرف		-	-.01307	.15429
	مبيعات			-	.16735*
	أخرى				-

كشفت نتائج الجدول رقم (٣-٣١): أن مصدر الفروق كانت بين فئة ذوي المسمى الوظيفي مدير مقابل فئتي مبيعات وأخرى وكانت الفروق لصالح ذوي المسمى الوظيفي مدير. كما كشفت النتائج عن مصدر آخر للفروق بين فئة المسمى الوظيفي مبيعات مقال فئة المسمى الوظيفي أخرى وكانت الفروق لصالح ذوي المسمى الوظيفي مبيعات.

وعليه تشير النتائج السابقة إلى: رفض الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الانسجام الوظيفي تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي "، قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الانسجام الوظيفي تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي".

٤. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H_{02-4}):

نص الفرضية الفرعية الرابعة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الانسجام الوظيفي تُعزى لمتغير سنوات الخبرة". لفحص متغير سنوات الخبرة، وما إذا كانت توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة أم لا، قام الباحث باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين أكثر من فئتين، وقد أظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية في الجدول رقم (٣-٣٢).

جدول رقم (٣-٣٢): نتائج اختبار (F) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطي إجابات أفراد عينة الدراسة بحسب

متغير سنوات الخبرة تجاه أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الانسجام الوظيفي

المتغير	الفئات	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F	النتيجة الإحصائية	نتيجة اختبار الفرضية
سنوات الخبرة	أقل من سنتين	55	3.77	0.40	١.٥٠٣	0.225	غير دالة	قبول
	٢ - ٥ سنوات	70	3.62	0.48				
	٥ سنوات فأكثر	75	3.71	0.55				

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، (٢٠٢٣م)، ن = 200.

تشير نتائج الجدول رقم (٣-٣٢) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الانسجام الوظيفي لدى مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت وذلك باختلاف سنوات خبرتهم، أي أنّ سنوات الخبرة لا يؤثر في استجابات أفراد العينة تجاه أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الانسجام الوظيفي، أي أنّ الأفراد حديثي الخبرة وذوي الخبرات المتوسطة وذوي الخبرات العالية، لهم نفس الآراء والاعتقاد تجاه أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الانسجام الوظيفي لدى مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت، ونلاحظ ذلك من خلال تقارب وجهات نظر أفراد عينة الدراسة؛ إذ كانت متوسطات إجاباتهم متقاربة، وإن وجدت بعض الفروق بين المتوسطات فهي فروق رقمية وليست جوهرية بحسب ما أشار إليها اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، إذ بلغت قيمة F (١.٥٠٣) عند مستوى دلالة (sig) (٠.225)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (٠.٠٥). وبهذه النتيجة يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تشير إلى أنه: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الانسجام الوظيفي تُعزى لمتغير المؤهل العلمي".

كما سبق، ومن خلال اختبار الفرضيات الفرعية الرابع التي أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطات إجابات العاملين حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الانسجام الوظيفي تُعزى للمتغيرات (العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) في حين كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطات إجابات العاملين حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الانسجام الوظيفي تُعزى لمتغير (المسمى الوظيفي).

وعليه تم قبول الفرضية الرئيسية الثانية جزئياً التي تشير إلى أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الانسجام الوظيفي تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)". في حين ترفض الفرضية الرئيسية الثانية التي تشير إلى أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الانسجام الوظيفي تُعزى لمتغير (المسمى الوظيفي)". وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الانسجام الوظيفي تُعزى لمتغير (المسمى الوظيفي)"، ويمكن القول انه تمت الإجابة على التساؤل رقم(٤) من تساؤلات الدراسة والذي ينص على (هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات آراء أفراد العينة حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة (التخطيط، والتوظيف، والتدريب، والتحليل، وتصميم الوظائف، والتحفيز، وتقييم الأداء، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار)) على الانسجام الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي)؟، وتم تحقيق الهدف رقم (٥) من اهداف الدراسة الذي ينص على (معرفة ما اذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في متوسطات آراء أفراد العينة حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة (التخطيط، والتوظيف، والتدريب، والتحليل، وتصميم الوظائف، والتحفيز، وتقييم الأداء، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار) في الانسجام الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت تُعزى للعوامل (العمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي)).

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج:

يمكن التطرق الى اهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية، التي هدفت إلى قياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الانسجام الوظيفي لدى العاملين (دراسة ميدانية)، وقد جاءت النتائج كالآتي:

١. أن مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية كان عالياً في مؤسسات مواد البناء في ساحل حضرموت؛ بمتوسط حسابي عالٍ بلغ (3.68)، ووزن نسبي عالٍ بلغ (73.68%).

٢. أن مستوى الانسجام الوظيفي كان عالياً أيضاً في مؤسسات مواد البناء في ساحل حضرموت؛ بمتوسط حسابي عالٍ (3.74)، ووزن نسبي عالٍ (74.70%).

٣. أن توافر أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية كانت بمستوى عالٍ في مؤسسات مواد البناء في ساحل حضرموت؛ إذ جات بحسب الترتيب الآتي: في المرتبة الأولى بُعد التحفيز بوسط حسابي عالٍ (4.05)، ووزن نسبي عالٍ (81.02%)، وفي المرتبة الثانية بُعد مشاركة العاملين في اتخاذ القرار بوسط حسابي عالٍ (3.83)، ووزن نسبي عالٍ (76.50%)، وفي المرتبة الثالثة بُعد تقييم الأداء بوسط حسابي عالٍ (3.75)، ووزن نسبي عالٍ (74.90%)، وفي المرتبة الرابعة بُعد التوظيف بوسط حسابي عالٍ (3.70)، ووزن نسبي عالٍ (73.92%)، وفي المرتبة الخامسة بُعد تصميم الوظائف بوسط حسابي عالٍ (3.64)، ووزن نسبي عالٍ (72.76%)، وفي المرتبة السادسة بُعد التخطيط بوسط حسابي عالٍ (3.56)، ووزن نسبي عالٍ (71.24%)، وفي المرتبة السابعة بُعد التحليل بوسط حسابي عالٍ (3.53)، ووزن نسبي عالٍ (70.62%)، وفي المرتبة الثامنة الأخيرة بُعد التدريب بوسط حسابي متوسط (3.42)، ووزن نسبي عالٍ (68.46%).

٤. وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التخطيط، التوظيف، التدريب، التحليل، تصميم الوظائف، التحفيز، تقييم الأداء، مشاركة العاملين في اتخاذ القرار) في الانسجام الوظيفي لدى مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت."

٥. وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) للتخطيط في الانسجام الوظيفي في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت."

٦. وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) للتوظيف في الانسجام الوظيفي في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت."

٧. وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) للتدريب في الانسجام الوظيفي في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت."
٨. وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) للتحليل في الانسجام الوظيفي في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت."
٩. وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لتصميم الوظائف في الانسجام الوظيفي في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت."
١٠. وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) للتحفيز في الانسجام الوظيفي في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت."
١١. وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لتقييم الأداء في الانسجام الوظيفي في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت."
١٢. وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار في الانسجام الوظيفي في مؤسسات مواد البناء بساحل حضرموت."
١٣. تشير نتائج الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الانسجام الوظيفي تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)".
١٤. تشير نتائج الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الانسجام الوظيفي تُعزى لمتغير العمر".
١٥. تشير نتائج الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الانسجام الوظيفي تُعزى لمتغير المستوى العلمي".
١٦. تشير نتائج الدراسة إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الانسجام الوظيفي تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي".

١٧. تشير نتائج الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الانسجام الوظيفي تُعزى لمتغير المؤهل العلمي".

ثانياً: التوصيات:

١- التوصيات الخاصة:

بناء على الاستنتاجات السابقة فإنه يمكن تقديم التوصيات الآتية للمؤسسات البناء في ساحل حضرموت بشكل عام، والتي تعمل في السراميك بشكل خاص:

أ. دعم جهود إدارة الموارد البشرية لمساعدتها على انتهاز أفضل السياسات والسبل للقيام بواجباتها فيما يتعلق بإدارة العنصر البشري؛ وذلك لخلق عاملين مبدعين وقادرين على رفع مستوى العمل في مؤسسات مواد البناء في ساحل حضرموت.

ب. تعزيز السياسات والإجراءات الحالية المتبعة من قبل إدارة الموارد البشرية، المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية.

ج. زيادة الاهتمام بالسياسات الحالية المتبعة في التوظيف وبرامج التدريب المعدة لهم، فضلاً عن ضرورة الاهتمام بتحسين وتطوير نظم التعويضات والحوافز الحالية وتقييم الأداء؛ لما لهذه الأنظمة من أهمية بالغة في رفع مستوى الانسجام الوظيفي لدى العاملين.

د. تعزيز قنوات الاتصال والعلاقات بين العاملين في مؤسسات مواد البناء؛ لما له من أهمية في رفع مستوى رضا العاملين وانشغالهم في مؤسساتهم.

هـ. توفير بيئة عمل مستقرة وآمنة للمحافظة على العاملين الحاليين وتوظيف العاملين ذوي الكفاءات العالية، وذلك من خلال إعادة النظر بسياسات منح الأجور والحوافز وربطها بمعدلات التضخم؛ لتوفير حياة كريمة للعاملين في مؤسسات مواد البناء في ساحل حضرموت.

و. ضرورة التركيز على أهمية الحافز المعنوي والدعم والتشجيع للعاملين.

ز. أن تكون هناك أسس واضحة ومهمة في عملية الدوران الوظيفي.

ح. العمل على خلق جو من الألفة بين العامل والمسؤول؛ حتى تكون قنوات الاتصال فعالة بينهم.

٢-التوصيات العامة:

- أ. دعوة مكتبي وزارة التجارة والصناعة والشؤون الاجتماعي والعمل في ساحل حضرموت إلى التعميم على الجامعات الحكومية والخاصة في حضرموت بضرورة المشاركة في الدراسات العلمية التي تجري من قبل الباحثين والدارسين؛ للاستفادة من نتائج هذه الدراسات في إجراء التحسينات على السياسات والإجراءات المتبعة حالياً؛ لتحقيق مزيد من الإنجاز والتميز، ووصولاً إلى تحقيق رؤية واضحة نحو خلق رأس مال بشري مبدع .
- ب. إجراء مزيد من الدراسات المقارنة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالانسجام الوظيفي وأداء العاملين في مؤسسات التجارية الأخرى على مستوى محافظات اليمن.

المراجع

المراجع العربية

المراجع الاجنبية

أولاً: المراجع العربية:

١. أبو الفتوح، على (٢٠٢٢)، "أثر ممارسات مشاركة وتمكين العاملين على مستوى الأداء المؤسسي للمنظمات العامة" دراسة ميدانية على موظفي الخطوط الأمامية بالهيئة القومية للبريد المصري"، بحث منشور، مجلة دراسات، المجلد ٢٣ (١).
٢. أبو جليدة، سعيد سمير، (٢٠١٨)، أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، الأردن.
٣. بعيز، آمنه، (٢٠٢١)، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على التميز المؤسسي - دراسة حالة مؤسسة سونالغاز الوطنية - رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر.
٤. بغول، زهير، وبو قزولة، وداد، (٢٠١٢)، تصميم العمل كإستراتيجية تنظيمية في التنمية المهنية للأستاذ الجامعي، واقع التكوين الجامعي في الجزائر - جامعة مسيلة، ١٤-١٥ ماي ٢٠١٢.
٥. بلوط، حسين إبراهيم، (٢٠٠٠)، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، ص ١٣٨.
٦. بن داود، العربي، (٢٠١٤)، المشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، (١٦) ١٦٧-١٨٠، ندوة.
٧. بو عناني، فاطمة الزهراء، وإحسان، الهام أكرام، (٢٠١٦)، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مركز التكوين المهني والتمهين للإناث / ٢ بمغنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان - *ملحقة مغنية*، الجزائر.
٨. التميمي، محمد كريم، (٢٠١٧)، "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التجديد الإستراتيجي دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، عمان، الأردن.
٩. تيميزار، كمال، (٢٠١٤)، "إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية"، ط ١، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٠. جودة، محفوظ أحمد، (٢٠١٤)، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

١١. جازين، نائل، (٢٠١٠)، درجة رضا العاملين الإداريين في مديريات التربية والتعليم عن الخدمات المقدمة، وزارة التربية، قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
١٢. الحديثي، آدم ناهض عبد المحسن، (٢٠٢٢)، إستراتيجيات الموارد البشرية وأثرها في الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات العراقية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
١٣. حريم، حسين، (٢٠٠٦)، مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن.
١٤. دين، نعيمة، (٢٠٢٠)، علاقة تحليل الوظائف بعمليات تسيير الموارد البشرية، مجلة مقاربات، (٦) ٨٤-٩٤.
١٥. راجعي، أسامة، (٢٠١٥)، "المشاركة في اتخاذ القرار وعلاقتها بالرضا"، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، الجزائر.
١٦. السالم، مؤيد سعيد، وصالح، عادل حرفوش، (٢٠٠٦)، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٧. السكارنة، مُجد إحسان، (٢٠١٧)، "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على إستراتيجية التميز إبداع الموارد البشرية متغير معادل، دراسة تطبيقية على شركات الطاقة المتجددة في عمان"، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
١٨. الشروقي، حليفة، (٢٠١٨)، "تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين"، الأكاديمية الملكية للشرطة ومركز الإعلام الثقافي، البحرين.
١٩. شعيب، وداد؛ وحمدي، أبو القاسم، (٢٠١٨)، تأثير عملية تصميم الوظائف في تعزيز الارتباط الوظيفي للموظفين وفقاً للمقاربة التحفيزية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز الأغواط. مجلة الباحث، (١) ٤٤٣-٤٥٧.
٢٠. شفاء، (٢٠١٦)، "دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات تطبيق عملي على شركة جود"، رسالة ماجستير غير منشورة، سوريا، وزارة التعليم العالي، الجامعة الافتراضية السورية.
٢١. الصاوي، محمود والدباغ، تماضر، (٢٠٢١)، "دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في قطاع الخدمات الحكومية بإمارة عجمان"، بحث منشور، المجلة العربية للإدارة، المجلد ٤١ (٢).

٢٢. ضجر، عمار يوسف، (٢٠١٩)، "الانسجام التنظيمي وأثره في سلوك المواطنة التنظيمية الموجهة نحو الخدمة: الهوية التنظيمية متغير ملطف". بحث منشور، مجلة دراسات إدارية، كلية الاقتصاد، جامعة البصرة، مجلد ١١ (٢٣).
٢٣. الضمير، آلاء والمصري، إيمان، (٢٠٢١)، "القيادة بالحب وأثرها على أداء أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم"، بحث منشور، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة اسبوط، مصر، المجلد ٢٧ (١٢).
٢٤. الطراونة، مُجدد عبد الرزاق، (٢٠١٠)، أثر سياسات الاختيار والتعيين على الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على العاملين في قطاع الصناعات الاستخراجية في المملكة الأردنية الهاشمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
٢٥. عبادو، خديجة، (٢٠١٨)، علاقة تصميم العمل بالعبء الذهني للأطباء "دراسة ميدانية بمستشفيات مدينة ورقلة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر.
٢٦. عبد النور، عتبة بن عتبة، والعربي، عزوز، (٢٠١٩)، أثر الاستقطاب، الاختيار والتعيين على الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجليلي بونعامه بخميس مميانة، الجزائر.
٢٧. عبدالرحمن، أشرف عبدالرحمن، (٢٠٢١)، "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الحصة السوقية - دراسة تطبيقية على مجموعة من المنظمات الصناعية المصرية"، إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، المجلد ١٢ (١).
٢٨. العبرية، ليلي والحضرمي، أحمد، (٢٠٢٢)، "ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في أداء العاملين في وزارة البلديات الإقليمية وموارد المياه في سلطنة عمان"، بحث منشور، المجلة العربية للإدارة، مجلد 42 (2).
٢٩. عقيلي، عمر وصفي، (٢٠٠٩)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٣٠. عماد، لبيس وربيعة، خطاش، (٢٠١٨)، "واقع تطبيق الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وعلاقته بجودة حياة العمل بالمؤسسات الجزائرية"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد ٣٤.
٣١. العنزي، خالد محسن، (٢٠٢٠)، " دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الصورة الذهنية للشركات الصناعية الأردنية"، مجلة جدارا للدراسات والبحوث، المجلد ٦.

٣٢. العوضي، سارة ومصطفى، أسامة والبنوي، مها، (2021)، "ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لدى العاملين - دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة الزقازيق.
٣٣. العيد، عماد، (٢٠١٣)، أثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على فعالية أداء المؤسسة الاقتصادية العمومية، دراسة ميدانية بوحدة المضخات التابعة لمؤسسة بوفال (Poval / SPA) بالبرواقية رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر.
٣٤. لقحطاني، محمد بن دليم، (٢٠٠٨)، إدارة الموارد البشرية (نحو منهج إستراتيجي متكامل)، العبيكان للنشر، ط ٢، المملكة العربية السعودية.
٣٥. قريوز، زهرالدين؛ وعلماوي، أحمد، (٢٠٢٠)، مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وأثرها على رشادة القرارات الإدارية دراسة حالة الجزائرية لصناعة الأنايب بفرداية، ١٤(1)، ٤٠٣-٤١٢.
٣٦. الكلالده، طاهر محمود، (٢٠١١)، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
٣٧. محمد الوحشي، عفاف حميد، (٢٠٢٠)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في رضا العاملين في الجامعات الحكومية: دراسة حالة جامعة الإمارات العربية المتحدة، رسالة ماجستير غير منشورة، حالة جامعة الإمارات العربية المتحدة، الإمارات العربية المتحدة.
٣٨. محمد، محمد هاني، (٢٠١٥)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٣٩. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، (٢٠٠٩)، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية.
٤٠. ملوالعين، علاء، (٢٠١٥)، "تقييم الأداء الإستراتيجي للشركات الصناعية المساهمة السعودية من خلال تطوير بطاقة الأداء المتوازن كمدخل مقترح لتفعيل المسؤولية الاجتماعية دراسة ميدانية"، بحث منشور، جامعة عين شمس، مجلد ١٩(٤).
٤١. منصة MINT HR المهتمة بالموارد البشرية.
٤٢. النادي، نوال، (2021)، "الدور الوسيط للسلوك الاستباقي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والنجاح الريادي (بالنظير على شركات تكنولوجيا المعلومات بمحافظة الدقهلية)"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية كلية التجارة، جامعة دمياط، المجلد ٢، العدد ١، الجزء الثالث.

ثانيًا: المراجع باللغة الإنجليزية.

1. Benjamin, W.W., and Udechukwu, L. (2014). The Relationship Between HRM Practices and Turnover Intentions: A Study of Government and Employee Organizational Citizenship Behavior in the Virgin Islands. *Public Personnel Management*, 43(1), 58- 82.
2. Bygrave, C (2020), " A TRIANGULATION OF JOB LOVE: A STUDY OF THE MEANING OF LOVE OF THE JOB", *The International Journal of Organizational Innovation* Volume 13 Number 2.
3. Bygrave, C, (2020), " A TRIANGULATION OF JOB LOVE: A STUDY OF THE MEANING OF LOVE OF THE JOB", *The International Journal of Organizational Innovation*, Volume 13.
4. Chory, R, (2019), "Young Love at Work: Perceived Effects of Workplace Romance among Millennial Generation Organizational Members", *The Journal of Psychology Interdisciplinary and Applied*, CITATIONS 6, READS, 788.
5. Chorya , M, & Hokeb, H, (2019), " Young Love at Work: Perceived Effects of Workplace Romance among Millennial Generation Organizational Members", *THE JOURNAL OF PSYCHOLOGY*, VOL. 153(٦), 575–598.
6. Dolors C., Esther M., Josep M. 2018. Socially responsible HR practices and their effects on employees' wellbeing: Empirical evidence from Catalonia, Spain. *European Research on Management and Business Economics*, V. 24(2), May–August: 82-89
7. Edberg, H(2019), "25 Simple Ways to Motivate Yourself", www.positivityblog.com.

8. Gilmore, S. & Williams, S. (2009). *Human Resource Management*. Oxford University Press Inc., New York.
9. Hummels, F & Mehar , K, (2021), " Intellectual Capital, Political Uncertainty and Firm Performance: Evidence from Pakistan", *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies* Vol. 7(۲).
10. Hummels, H Et al, (2021), " The Future on Love and Business Organizing. An Agenda for Growth and Affirmation of People and the Environment (AGAPE)", *Humanistic Management Journal* 6:329–353.
11. Kaminski, R & Flieger, M (2017). "Corporate Consistency and the Corporate Consistency and the Regulations of the Corporate Governance System", *Corporate Consistency and the Regulations*, DOI: 10.14746/ppuam.2017.7.13.
12. Keir, A., & Youssif, M. (2016). *Staff Perceptions of how Human Resource Management Practices influence Organisational Performance: Mediating roles of Organisational Culture, Employees' Commitment and Employee Retention in Bahrain 137 Private Universities* (Doctoral dissertation, Cardiff Metropolitan University).
13. Mayhew, R (2019), "Six Main Functions of a Human Resource Department", *The Houston Chronicle*, Hearst.
14. Muriithi, J. G., Gachunga, H., & Mburugu, C. K. (2014). Effects of Human resource information systems on Human resource management practices and firm performance in listed commercial banks at Nairobi securities exchange. *European Journal of Business and Management*, 6(29), 47-55.
15. Natalia G. C., Fernando M. A., Gonzalo S. G.2018. Determinants of building consistent human resources management systems: A focus on internal

- communication. *International Journal of Manpower*, 39(3) p:354-377.
16. Nwenikpoji, P, N & Eziuche, O, A (2019). "Titled Attitude towards Energy Management and Workplace Harmony in the Construction Sector in Rivers State". *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)*, Volume 8 Issue 01 Ver. II.
 17. ONIMOLE, S. O., AKINSEYE, E. M., ADEBUSOYE, A. B. (2020), "The Role of Human Resource Management in Promoting Industrial Harmony in Organization in Nigeria". *International Journal of Academic Management Science Research (IJAMSR)*, Vol. 4, Issue 8.
 18. Ouda, M (2018). " Design concept (jobs / work)", *Arab Forum for Human Resources Management*, Published article, Egypt.
 19. Pelin ,V. 2016. Strategic Approach to Human Resources Management During Crisis .*Social and Behavioral Sciences*, V.235, 24 Nov.: 463-472.
 20. Rasool, S et al (2019), " How Human Resource Management Practices Translate Into Sustainable Organizational Performance: The Mediating Role Of Product, Process And Knowledge Innovation", *Psychology Research and Behavior Management*, 1009–1025.
 21. Reilly, P. (2003). *Guide to workforce planning in local Authorities*, Employer's organization for local Government, London.
 22. Susan, M, (2020), " How to Do a Job Analysis", LiveAbout, [California](#), USA.
 23. Virginia B., Esther P., Juan B.2018. Human resource practices and organizational human capital in the family firm: The effect of generational stage. *Journal of Business Research*, V. 84, March: 337-348.

الملاحق

ملحق رقم (١) قائمة بأسماء السادة محكمي الاستبانة

م	الاسم	اللقب العلمي	التخصص	الكلية	الجامعة
١	د. خالد مُجَّد الكلدي	أستاذ مشارك	إدارة أعمال	العلوم الإدارية	حزرموت
٢	د. صلاح عمر بلخير	أستاذ مشارك	إدارة أعمال	العلوم الإدارية	حزرموت
٣	د. محسن مُجَّد بن كليب	أستاذ مشارك	إدارة أعمال	العلوم الإدارية	حزرموت

ترتيب أسماء المحكمين بحسب الحروف الأبجدية

ملحق (٢) رسالة إلى مدير عام مكتب وزارة التجارة والصناعة في ساحل حضرموت

الأستاذ مدير عام مكتب وزارة التجارة والصناعة في ساحل حضرموت المحترم

تحية طيبة

الموضوع /طلب بيانات من مكتبكم الموقر

في بداية نتمنى لكم التوفيق في جميع مهامكم العملية، وإشارة إلى الموضوع أعلاه أتقدم اليكم أنا الطالب/عبدالله صالح علي العوادي _طالب ماجستير جامعة الريان بالتكريم بتوجيهاتكم إلى ذي الاختصاص بإعطائنا البيانات والمعلومات اللازمة الضرورية المتعلقة برسالة الماجستير التي بعنوان (أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الانسجام الوظيفي في مؤسسات البناء في ساحل حضرموت)، التي تفيدنا في معرفة المؤسسات العاملة في مواد البناء في ساحل حضرموت وعدد العاملين فيها.

ولكم جزيل الشكر والتقدير

مقدم الطلب

عبدالله صالح العوادي

ملحق رقم (٣) استبانة الدراسة

أخي المستجيب / اختي المستجيبة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

يقوم الباحث بإعداد دراسة كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال بعنوان:

" أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الانسجام الوظيفي في مؤسسات البناء بساحل حضرموت "

(دراسة ميدانية)

نرجو تكرمكم بوضع علامة (✓) في الخانة التي تتفق مع رأيكم لما فيه مصلحة كبيرة للبحث العلمي، وقطاع

الأعمال بساحل حضرموت.

كما يرجى العلم أن جميع الأسئلة المطروحة ضمن هذا الاستبيان هي لأغراض البحث العلمي، وأن إجاباتكم

ستكون محاطة بالسرية الكاملة.

شكراً لتعاونكم وحسن استجابتكم.....

الباحث

القسم الأول: توضيحات اصطلاحية.

تم استخدام المصطلحات الآتية في الاستبانة:

ممارسات الموارد البشرية:

مجموعة من الممارسات التي بها إدارة الموارد البشرية التي تشمل على (التخطيط، والتوظيف، والتدريب، والتحليل، وتصميم الوظائف، والتحفيز، وتقييم الأداء، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار)، بحيث تكون هذه الممارسات متسلسلة ومتعاقبة للوصول إلى الأهداف المنشودة.

الانسجام الوظيفي:

حافز حب العاملين للبقاء داخل العمل سواء كان الحافز داخلياً أو خارجياً وارتباط العاملين بعضهم ببعض وبالمنظمة التي يعملون بها.

القسم الثاني: البيانات.

يرجى التكرم بالإجابة عن الأسئلة التي تتضمن معلومات عامة بوضع إشارة (✓).

١ - العمر:

<input type="checkbox"/>	من ٤٥ فأكثر	<input type="checkbox"/>	من ٣٠ إلى أقل من ٤٥	<input type="checkbox"/>	أقل من ٣٠
--------------------------	-------------	--------------------------	---------------------	--------------------------	-----------

٢ - المستوى العلمي:

<input type="checkbox"/>	جامعي	<input type="checkbox"/>	دبلوم	<input type="checkbox"/>	ثانوي فأقل
--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	------------

٣ - المسمى الوظيفي:

<input type="checkbox"/>	أخرى	<input type="checkbox"/>	مبيعات	<input type="checkbox"/>	مشرف	<input type="checkbox"/>	مدير
--------------------------	------	--------------------------	--------	--------------------------	------	--------------------------	------

٤ - الخبرة

<input type="checkbox"/>	٥ سنوات فأكثر	<input type="checkbox"/>	من ٢ - ٥ سنوات	<input type="checkbox"/>	أقل من سنتين
--------------------------	---------------	--------------------------	----------------	--------------------------	--------------

القسم الثالث: فقرات الاستبانة.

فيما يأتي مجموعة من الفقرات، خاصة بالدراسة الآنف ذكرها، يرجى التكرم باختيار الإجابة المناسبة بوضع إشارة (✓) أمام الفقرات الآتية:

المحور الأول (المتغير المستقل): ممارسات الموارد البشرية.						
المجال الأول: التخطيط.						
الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	تقوم المؤسسة بالتخطيط للموارد البشرية في جميع الوظائف داخل المؤسسة.					
٢	تعمل المؤسسة على وضع خطط جيدة للترقية للموارد البشرية.					
٣	توجد في المؤسسة قاعدة بيانات شاملة لجميع الموارد البشرية في المؤسسة.					
٤	تقوم المؤسسة بتفعيل أساليب تطوير وتحفيز الموارد البشرية.					
٥	تعمل المؤسسة على توفير موارد بشرية من التحقيق في جميع الوظائف.					
المجال الثاني: التوظيف.						
٦	يُسهم الاستقطاب في المؤسسة على بناء قاعدة بيانات نموذجية لطلبات التوظيف.					
٧	لدى المؤسسة وسائل استقطاب حديثة تمكن من جذب الأفراد المؤهلين.					
٨	تحرص المؤسسة على تعيين الأفراد المؤهلين علمياً.					
٩	تسعى المؤسسة إلى تعيين الأفراد ذوي الكفاءة.					
١٠	تعين المؤسسة الأفراد بناء على أسس وقواعد.					
المجال الثالث: التدريب.						
١١	تشجع المؤسسة الأفراد على الالتحاق بالدورات التدريبية ذاتياً.					
١٢	تساعد المؤسسة الأفراد على التمكين الوظيفي.					
١٣	تعمل المؤسسة على تحفيز الأفراد علمياً.					
١٤	تعمل المنظمة على متابعة تدريب الأفراد على كل ما هو جديد.					

					١٥	تقوم المؤسسة بتزويد الأفراد بالتغذية الراجعة لتحسين أدائهم.
المجال الرابع: التحليل.						
					١٦	تهتم المؤسسة بتحليل الوظيفة لتحقيق أهداف المؤسسة.
					١٧	يعزز تحليل الوظائف أداء الأفراد من خلال تحدد مسؤوليات كل فرد في الوظيفة.
					١٨	يغطي التحليل احتياجات المؤسسة من الموارد اللازمة للوظائف.
					١٩	تحديد المنظمة للمسؤوليات والمهام الأساسية المطلوبة للوظيفة من خلال التحليل.
					٢٠	تلتزم المنظمة بالدقة والوضوح واستخدام عبارات محددة عند تحليل الوظائف.
المجال الخامس: تصميم الوظائف.						
					٢١	تراعي المؤسسة المهام الواجب على الأفراد أدائها بوضوح.
					٢٢	تقرر المؤسسة بشكل دقيق حجم الموارد المخصصة لأداء الوظائف.
					٢٣	يوفر تصميم الوظائف لدى المؤسسة الاستقلالية للأفراد.
					٢٤	يشعر الأفراد بالمسؤولية أثناء أدائهم لعملهم.
					٢٥	يتم ملء الشواغر داخل المؤسسة من خلال تصميم الوظائف.
المجال السادس: التحفيز.						
					٢٦	يحسن تحفيز الأفراد صورة المؤسسة.
					٢٧	يؤدي التحفيز إلى إشباع احتياجات الأفراد.
					٢٨	يشعر التحفيز العاملين بالعدالة.
					٢٩	يحسن التحفيز من الأوضاع المادية والنفسية والاجتماعية للأفراد.
					٣٠	يزيد التحفيز من الرضا الوظيفي للأفراد.
المجال السابع: تقييم الأداء.						
					٣١	يقيس تقييم الأداء نقاط القوة والضعف للأفراد.
					٣٢	تجري المنظمة تقييمًا دوريًا للأفراد.
					٣٣	يساعد تقييم الأداء المنتظم في تحديد نطاق النمو في مهنة الأفراد.

					يُتيح تقييم الأداء أن يفهم الأفراد موقفهم بالمقارنة مع الآخرين في المؤسسة.	٣٤
					يُسهم تقييم الأداء في تجاوز الأفراد لنقاط ضعفهم.	٣٥
المجال الثامن: مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.						
					تمنح المؤسسة موظفيها فرصة المشاركة في القرارات التي تؤثر في أداء المؤسسة.	٣٦
					تُسهم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار من تحفيز الأفراد ورفع روحهم المعنوية.	٣٧
					تكون الإدارة علاقات أفضل مع فريق العمل من خلال إشراكهم في اتخاذ القرار.	٣٨
					تستفيد المؤسسة من تحسين ممارسات العمل من خلال مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.	٣٩
					مشاركة العاملين في اتخاذ القرار تجعلهم أكثر إنتاجية.	٤٠
المحور الثاني (المتغير التاسع): الانسجام الوظيفي.						
					تقوم المؤسسة بعدم التمييز بين العاملين.	١
					تتسم الوظيفة التي أعمل بها بالمرونة.	٢
					تمنحني الوظيفة فرصة للتطور والتقدم.	٣
					تنسجم الوظيفة التي أعمل بها مع مؤهلاتي العلمية.	٤
					تتبنى الوظيفة التي أعمل بها جسور التعاون بين زملاء العمل.	٥
					تعطيني الوظيفة فرصة اتخاذ القرار المناسب.	٦
					أشارك مع زملاء العمل في إنجاز متطلبات الوظيفة.	٧
					توفر لي الوظيفة متطلبات المعيشة الأساسية.	٨
					تتسم الوظيفة التي أعمل بها بالانسجام مع جميع الوظائف داخل المؤسسة.	٩
					تساعد الإدارة العاملين في إنجاز الأعمال المطلوبة في حال تطلب الأمر ذلك.	١٠

Abstract

This study aimed to measure the level of human resources management practices (planning, recruitment and attraction, training, analysis, job design, motivation, and performance evaluation, and employees' participation in decision-making) and the level of job harmony and test the impact of human resources management practices (planning, recruitment and attraction, training, analysis, job design, motivation, and performance evaluation, and employee participation in decision-making) on job harmony in construction materials institutions in the Coastal Area of Hadhramout. The study sample consisted of 200 employees working in construction institutions in the field of ceramics. To achieve the study objectives, the researcher relied on a validated questionnaire to collect data, which was analyzed and hypotheses tested using the SPSS program. The study adopted a descriptive and analytical approach, and the researcher used a simple random sampling method to select the sample, which consisted of 200 employees working in construction institutions in the field of ceramics. A total of 216 questionnaires were distributed at the level of construction materials institutions in the Coastal Area of Hadramout Governorate, and 200 valid questionnaires were retrieved for analysis, excluding 16 invalid questionnaires. The results of the study showed that the level of implementation of human resources management practices in general was at a high level, and in addition to that, the level of job harmony was also at a high level.

The study recommended maintaining the role of human resource management to help them adopt the best policies and means to fulfill their duties regarding managing the human element in order to create creative individuals capable of improving work performance in construction materials institutions in the Coastal Area of Hadhramout and strengthen

communication channels and relationships between workers in construction materials institutions because it is important in raising the level of job harmony among employees. It also recommended conducting further comparative studies on human resources management practices and their relationship to job harmony and the performance of employees in other commercial institutions at the level of Yemen's governorates.

**Republic of Yemen
Ministry of Higher Education
& Scientific Research
Al-Rayan University
College of Higher Studies**



**The Impact of Human Resources Management
Practices on Job Harmony in Construction Institutions in
the Coastal Area of Hadhramout
(A Field Study)**

**A thesis submitted to the faculty of Graduate Studies at Al-Rayyan
University in fulfillment of the requirements for a Master's degree in Business
Administration**

By

Abdullah Saleh Ali Al-Awadi

Supervisor

Associate Professor

Dr. Khalid Mohammed Ahmed Aljabri

2023-1445 AH