



## تأثير استراتيجية الاندماج في ممارسات إدارة الموارد البشرية

الباحث/ بتول كريم عبد الحسن  
وزارة الاعمار والاسكان  
والبلديات  
tooutah@yahoo.com

أ.د غني دحام الزبيدي  
كلية الادارة والاقتصاد / جامعة  
بغداد  
ghani@coadec.uobaghdad.edu.iq

Published: 25/8/2019

Accepted :18/9/2019

Received :June / 2020

هذا العمل مرخص تحت اتفاقية المشاع الابداعي نسب المُصنّف - غير تجاري - الترخيص العمومي الدولي 4.0  
[Attribution-NonCommercial 4.0 International \(CC BY-NC 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



### مستخلص البحث:

يهدف البحث الحالي الى اختبار تأثير استراتيجية الاندماج ( كمتغير تفسيري) في ممارسات ادارة الموارد البشرية ( كمتغير استجابي), وتكمن اهمية الموضوع كونه من المواضيع المهمة التي تحاكي البيئة العراقية , اذ شهدت العديد من عمليات الاندماج التي لم يتم تناولها من قبل الباحثين السابقين بشكل ميداني, اضافة الى ان الافاق المستقبلية تحمل في طياتها العديد من عمليات الاندماج, وتمثلت مشكلة البحث بغياب الفهم لدى الادارات في كيفية ادارة الاندماج والتعامل معه على وفق الاسس العلمية, مما انعكس سلباً على ممارسات ادارة الموارد البشرية, واستند البحث على فرضيتين رئيسيتين تنبثق منها ستة فرضيات فرعية لاستكشاف علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث عن طريق تحليل اجابات عينة البحث التي شملت مدراء الاقسام ومسؤولي الشعب الذين بلغ عددهم (243) فرداً وتم جمع البيانات والمعلومات باستخدام الاستبانة التي تضمنت (54) فقرة, وتم تحليل البيانات باستخدام البرامج الاحصائي (Amos V.24, Excel, SPSS V.24) واعتمد الباحث الاساليب الاحصائية المتمثلة (بالاهمية النسبية, والوسط الحسابي, والانحراف المعياري, معامل الارتباط بيرسون, الانحدار الخطي البسيط). ومن ابرز الاستنتاجات التي توصل اليها البحث اهتمام الشركات المبحوثة باستراتيجيات الاندماج, عندما تستهدف زيادة اهتمامها بممارسات إدارة الموارد البشرية, وخاصة عندما توظف اهتمامها بإدارة الصراع في تعزيز تبنّيها لتلك الممارسات, أضف لذلك اهتمامها بالاتصالات والثقافة التنظيمية سيعمل على الاهتمام التلقائي بممارسات إدارة مواردها البشرية.

**المصطلحات الرئيسية للبحث /** استراتيجية الاندماج , ممارسات ادارة الموارد البشرية , الثقافة التنظيمية , الاتصالات , ادارة الصراع , تحليل الوظائف وتصميمها , التدريب والتطوير , تقييم الاداء , نظام التحفيز

\*البحث مستل من رسالة ماجستير

## المبحث الأول / المنهجية العلمية للبحث وبعض الدراسات السابقة

### أ: منهجية البحث

#### أولاً: مشكلة البحث

يمكن تلخيص مشكلة البحث بعد المعاشية الميدانية في الشركات المبحوثة بغياب الفهم لدى الإدارات في كيفية ادارة الاندماج والتعامل معه وفق الاسس العلمية, مما انعكس سلباً على ممارسات ادارة الموارد البشرية. وانطلاقاً من هذا المشكلة يمكن عرض عدد من التساؤلات الآتية:

1. ما مستوى تطبيق استراتيجية الاندماج في الشركات المبحوثة؟
2. ما مستوى تطبيق ممارسات ادارة الموارد البشرية في الشركات المبحوثة؟
3. هل ترتبط استراتيجية الاندماج مع ممارسات إدارة الموارد البشرية؟
4. هل تؤثر استراتيجية الاندماج في ممارسات إدارة الموارد البشرية؟

**ثانياً: أهمية البحث:** تكمن أهمية البحث في جانبين تتمثل بالآتي:

1. الأهمية العلمية: يعد البحث الحالي من اوائل البحوث التي تناولت استراتيجية الاندماج كمتغير تفسيري وعلاقتها بممارسات ادارة الموارد البشرية كمتغير استجابي بحسب علم الباحث، مقتفي بذلك إثر ظموحاً مردوه في سد النقص الذي تعانيه المكتبة العربية في هذا المجال، من خلال المناقشة الفكرية لأهم الكتاب والباحثين المتعلقة بمتغيرات البحث ومحاولة توظيفها في البحث الحالي، بالاعتماد على الكثير من المصادر الحديثة وبشكل خاص الاجنبية منها التي شكلت النسبة الأكبر من مجموع المصادر المعتمدة سيما الموضوعات منها على الشبكة العالمية الانترنت.

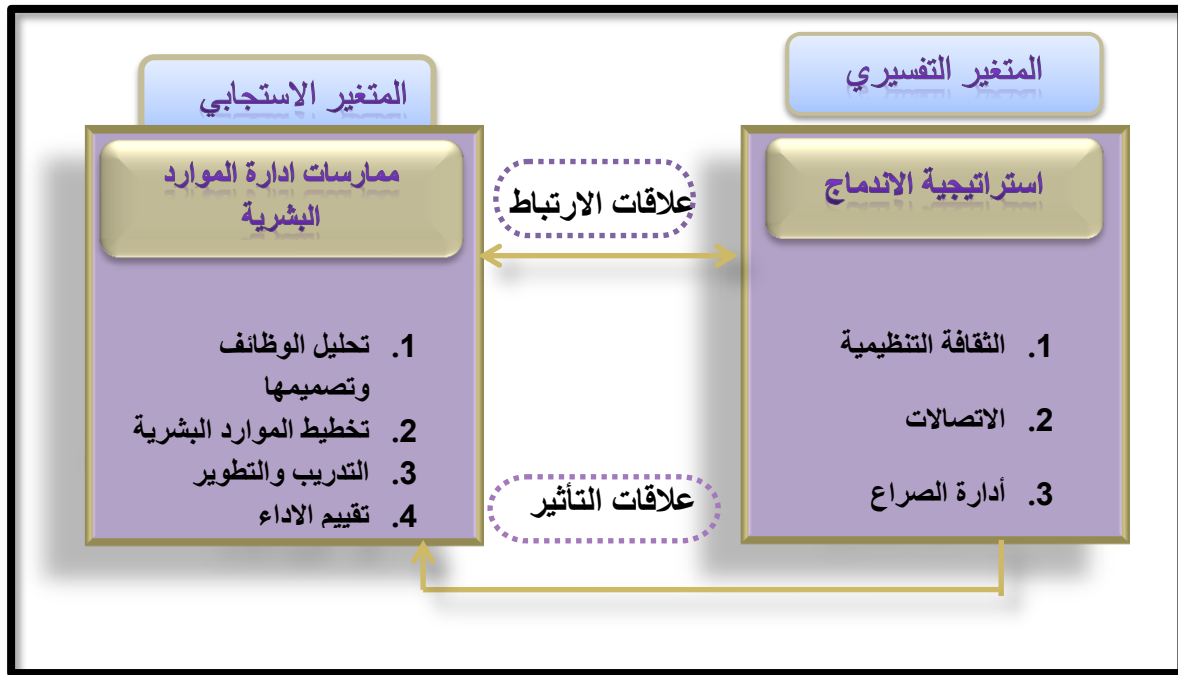
2. الأهمية التطبيقية: تناول البحث عدد من الشركات التابعة لوزارة الصناعة والمعادن لمدى أهمية هذه الصناعات للبلد لما توفره من اجهزة ومنتجات ترتبط بحاجات الانسان العصري ولدورها الفعال في تنمية الاقتصاد الوطني. ويأتي هذا الجهد العلمي بالتوافق مع الجهود التي تبذلها الدولة على المستوى العام والتي ترمي الى تقليل عدد الوزارات من خلال عمليات الاندماج والالغاء سعياً وراء تقليل النفقات العامة والعمل على رفع كفاءة اداء الموارد البشرية. ومحاولة للوقوف على اهم المشكلات والمعوقات التي تواجه الشركات التي تبنت استراتيجية الاندماج، ومن ثم تقديم مجموعة من الآليات التي من شأنها تعزيز الواقع الذي وصلت اليه المنظمات المبحوثة نتيجة الاندماج، وبالتالي المساعدة ولو بجزء يسير في دعم الصناعة والاقتصاد العراقي.

**ثالثاً: اهداف البحث :** استناداً على ما تقدم فإن البحث الحالي يهدف لتحقيق النقاط الآتية:

1. بناء إطار نظري متكامل وشامل لتحقيق النجاح للمنظمات التي تسعى لتطبيق استراتيجية الاندماج وتوفير المعلومات المناسبة للباحثين مستقبلاً.
2. الكشف عن مدى قدرة الشركات المبحوثة على احتضان الموارد البشرية واعطاءها دور في تطبيق ممارساتها (تحليل الوظائف وتصميمها، تخطيط الموارد البشرية، التدريب والتطوير، تقييم الاداء، نظام التحفيز) وفقاً لوجهة نظر افراد العينة.
3. تشخيص العلاقة الترابطية لمتغيري البحث (استراتيجية الاندماج، ممارسات إدارة الموارد البشرية).
4. التعرف على مستوى تأثير استراتيجية الاندماج في ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركات عينة البحث، فضلاً عن معرفة أي ابعاد استراتيجية الاندماج تأثيراً في تلك الممارسات.
5. تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات للشركات المندمجة، استناداً الى ما توصلت إليه نتائج البحث النظري والميداني، والتي يمكن أن تساعد المنظمات المبحوثة على انجاح استراتيجية الاندماج، وقد تساعد هذه التوصيات المنظمات الاخرى وخاصة الحكومية منها والتي ترغب في تطبيق استراتيجيات الاندماج .

### رابعاً: المخطط الفرضي للبحث

يحاول الباحث من خلال المخطط الفرضي للبحث ايجاد وتوضيح علاقات الارتباط والتأثير بين المتغير التفسيري (استراتيجية الاندماج) والمتغير الاستجابي ( ممارسات ادارة الموارد البشرية )، والتوصل الى نتائج على مستوى المتغيرات الرئيسية والابعاد الفرعية، وكما موضح في الشكل (1).



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

**خامساً: فرضيات البحث**

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه، تمكن الباحث من صياغة فرضيتين رئيسيتين تفسر العلاقة والتأثير بين المتغيرات قيد البحث وتشير إلى إمكانية تطبيق مخطط البحث وهما:

1- الفرضية الأولى: وتنص على (توجد علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجية الاندماج وابعادها مع ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركات المبحوثة).

2- الفرضية الثانية: وتنص على (تؤثر استراتيجية الاندماج وابعادها في ممارسات إدارة الموارد البشرية تأثيراً معنوياً في الشركات المبحوثة).

**سادساً: منهج البحث**

يتم تحديد منهج البحث بناءً على متغيراته وأهدافه وإمكانية التحقق من فرضياته، فضلاً عن طبيعة البيانات والمعلومات التي يحاول البحث الحصول عليها، وفي ضوء أهداف البحث وتساؤلاته والتي يحاول الباحث الإجابة عليها، فاعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، إذ يعتمد هذا المنهج على جمع البيانات خلال الاستبانة التي تم توزيعها على العاملين بالجهات التي تم فيها الاندماج ومن ثم تحليلها لكشف العلاقات الخاصة بمفاهيم وظواهر البحث الحالي.

**سابعاً: حدود البحث**

1- الحدود البشرية: شملت عينة البحث مدراء الأقسام ومسؤولي الشعب في الشركات المبحوثة، إذ بلغ حجم العينة (243) فرداً.

2- الحدود المكانيّة: اقتصر البحث على عدد من الشركات الصناعية والبالغ عددهم (5) شركات وهي (الشركة العامة للإسمنت العراقية، الشركة العامة للمنتوجات الغذائية، الشركة العامة للصناعات الكهربائية والإلكترونية، الشركة العامة للتصميم وتنفيذ المشاريع، الشركة العامة للصناعات الفولاذية).

3- الحدود الزمانية: هي مدة البحث ابتداءً من الجانب النظري ومروراًً بالجانب العملي ووصولاً إلى النتائج فكانت مدة البحث من (2018/9/1) إلى (2019/ 8/24).

**ثامناً: مصادر جمع البيانات**

من أجل بناء الجانب النظري والاحاطة بالأمور الفكري لموضوع البحث، وكذلك بناء الجانب العملي، من خلال جمع البيانات والمعلومات المتعلقة به اعتمد البحث على نوعين من البيانات وهما:

1- الجانب النظري: تم الحصول على البيانات الثانوية للجانب النظري عن طريق اسهامات الكتاب والباحثين السابقين، والتي تم جمعها من الكتب الحديثة والمتمثلة بالمصادر العلمية من الكتب، والرسائل، والاطاريح، والمقالات، والبحوث والدراسات العلمية، ذات العلاقة الوثيقة بموضوع البحث، وبالغتين العربية والاجنبية،

التي تم جمعها عن طريق المكتبات المتاحة وشبكة المعلومات العالمية الانترنت, لتعزيز الجانب النظري وتحقيق اهداف البحث .

2- الجانب العملي: اعتمد الباحث في الحصول على البيانات الاولية عن طريق الاستبانة, والمقابلات الشخصية, والملاحظة , وعلى البيانات الثانوية عن طريق الوثائق الرسمية كمصادر تكميلية لجمع البيانات . اذ تم تصميم الاستبانة وبنائها في ضوء المقاييس الجاهزة والمعتمدة من قبل الدراسات السابقة مع الاخذ بنظر الاعتبار التعديلات التي اشار اليها الخبراء المحكمين بما يتناسب مع اتجاهات البحث الحالي, وقد صممت الاستبانة بـ (54) فقرة, كان لمتغير استراتيجية الاندماج (20) فقرة , موزعة على (3) أبعاد, اما المتغير الاخر ممارسات ادارة الموارد البشرية متكون من (34) فقرة , موزعة على (5) أبعاد , ويبين الجدول (1) الدراسات التي تم الاعتماد عليها في تصميم الاستبانة .

الجدول (1) تركيبة استبانة البحث

مصدر القياس	الفقرات	المتغيرات الفرعية	الابعاد الرئيسية
اعداد الباحث		النوع الاجتماعي, العمر, المؤهل العلمي, سنوات الخدمة, المنصب الوظيفي.	المعلومات التعريفية
AL ) (muharraf,2003	7-1	الثقافة التنظيمية	استراتيجية الاندماج
	14 -8	الاتصالات	
( Al-Azzawi ,2017)	20-15	ادارة الصراع	
(Fandy,2018)	26-21	تحليل الوظائف وتصميمها	ممارسات إدارة الموارد البشرية
(Al-Dulaimi,2018)	32-27	تخطيط الموارد البشرية	
(Benjamin ,2016)	39-33	التدريب والتطوير	
	46-40	تقييم الاداء	
	54-47	نظام تعويضات والحوافز	

المصدر: من اعداد الباحث

### تاسعا: أدوات تحليل البيانات

قام الباحث بأجراء الاختبارات عن طريق تطبيق (SPSS اصدار 24 ) و ( Amos V.24) واللذان يعدان من اكثر البرامج الاحصائية المستعملة في تحليل البيانات , اضافة الى برنامج (Excel) الذي تم استعماله في ادخال البيانات , ومن اهم الأدوات الإحصائية التي تم استخدامها من حزمة التطبيقات المذكورة لغرض التحليل واختبار فرضيات البحث كانت كالآتي:-

1. التوزيع التكراري: تعكس التكرارات مدى تركيز وتجمع الاجابات حول خيار معين فضلا عن ترجيح تلك التكرارات بما يقابلها من النسبة المئوية.
2. الوسط الحسابي: يستخدم في حساب متوسط اجابات العينة لمعرفة درجة وجود متغيرات البحث في الشركات المبحوثة .
3. الانحراف المعياري: ويستعمل لقياس درجة الانسجام بين اجابات العينة المبحوثة حول متغيرات البحث .
4. الاهمية النسبية: هي الوزن النسبي للمتوسط ونحصل عليه من قسمة الوسط الحسابي لكل عبارة على اعلى درجة يأخذها المقياس ويستخدم لترتيب اهمية اولوية الفقرات ضمن المتغير الواحد.
5. معامل الارتباط (Pearson): هو اداة احصائية تكشف عن مدى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغيرين او ظاهرتين .
6. معامل الانحدار الخطي البسيط: لقياس تأثير المتغير التفسيري في المتغير الاستجابي.
7. التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي: يستخدم للكشف عن مدى ملائمة فقرات الاستبانة مع البحث الحالي

**عاشرًا: مجتمع وعينة البحث**

تضمن مجتمع البحث (5) شركات من اصل (20) شركة تابعة لوزارة الصناعة والمعادن طبقت استراتيجية الاندماج، وكان من دواعي اختيار هذه الشركات كونها من اكبر الشركات الصناعية التي اندمجت في محافظة بغداد، ولدورها المهم في تنمية الاقتصاد الوطني، الى جانب تنوع هذا الشركات في منتجاتها وخدماتها المقدمة الى المواطنين، فالبعض منها ذات طابع انتاجي نمطي والبعض الاخر انتاجي غير نمطي وبعضها ذات توجه معرفي، وقد ظهر دور العاملين في هذه الشركات على نحو واضح. وجرى اعتماد العينة القصدية (العمدية) من المناصب الوظيفية المتمثلة بـ (مديري الاقسام ومسؤولي الشعب)، والبالغ عددهم (243) فرداً.

**ب: بعض الدراسات السابقة:** خصصت هذه الفقرة لعرض بعض الجهود الفكرية السابقة التي تربط بين المتغيرات المبحوثة وكما يأتي :

1- الباحث والسنة	(AL muharraf,2003)
عنوان الدراسة	the role of human resource and cultural factors in the success or failure of merger and acquisition strategies
هدف الدراسة	دور الموارد البشرية والعوامل الثقافية في نجاح او فشل استراتيجيات الاندماج والاستحواذ
اداة جمع البيانات	الاستبانة، والمقابلات، والوثائق الرسمية كمصادر تكميلية لجمع البيانات .
منهج الدراسة	اتبعت هذه الدراسة المنهج التجريبي.
مجتمع وعينة الدراسة	مجموعة من المنظمات التي شهدت تطبيق إستراتيجيات الاندماج والاستحواذ.
ادوات التحليل	اعتمد على برنامج spss لتحليل البيانات، الانحدار اللوجستي، سبيرمان.
اهم الاستنتاجات	اثبتت هذا الدراسة ان اهمال حالات عدم اليقين وانعدام الأمن ونقص المعلومات وانخفاض الروح المعنوية للموارد البشرية، وعدم التواصل الفعال معهم سيؤدي الى فشل تلك الاستراتيجيات .
اوجه الشبه	توضح هذه الدراسة القضايا التي يتمكن المنظمة من ادارة استراتيجية الاندماج من خلال تهيئة الموارد البشرية للتكيف مع الموقف الجديد.
اوجه الاختلاف	نظرت هذه الدراسة في دور الموارد البشرية كمتغير تفسيري له دور في نجاح استراتيجية الاندماج اضافة الى استخدامها المنهج التجريبي .
مجالات الافادة من الدراسة	اسهمت هذه الدراسة في دعم اختيار ابعاد استراتيجية الاندماج اضافة الى استخدام بعض من فقرات المقياس الذي اعتمده الباحث في هذه الاطروحة.

2- الباحث والسنة	(Paik& Belcher ,2012)
عنوان الدراسة	Key HRM strategies for M&A integration in the global banking industry: a comparative study of the USA, Europe and South America
هدف الدراسة	استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الأساسية لتكامل الاندماج والاستحواذ في الصناعة المصرفية العالمية: دراسة مقارنة للولايات المتحدة وأوروبا وأمريكا الجنوبية
اداة جمع البيانات	مقارنة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المستخدمة من قبل المصارف الأوروبية وأمريكا الجنوبية مع تلك التي تستخدمها المصارف الأمريكية.
منهج الدراسة	التقارير والمقابلات الشخصية .
مجتمع وعينة الدراسة	دراسة مقارنة بين منظمات مالية في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا وأمريكا الجنوبية. شملت العينة عشرة مصارف رئيسية.

اهم الاستنتاجات	اختلافات جوهرية في استراتيجيات الاحتفاظ وعملية التفاوض بشأن التعويض بين الولايات المتحدة الأمريكية والمصارف الأوروبية وأمريكا الجنوبية. يتبين أن البنوك الأمريكية تتبنى نهجاً قصير الأجل لاختيار المديرين الذين يرغبون في الاحتفاظ بهم بينما تفضل المصارف الأوروبية وأمريكا الجنوبية نهجاً طويلاً لتسهيل عملية الاختيار الذاتي في اختيار المديرين .
أوجه الشبه	التأكد على الاهتمام بقضايا الموارد البشرية عند اتباع استراتيجية الاندماج.
أوجه الاختلاف	اختلفت في مجتمع وعينة الدراسة .
مجالات الإفادة من الدراسة	أسهمت في تعزيز الجانب النظري , فضلاً عن دورها في مساعدة الباحث في التعرف على عدد من المصادر, والمواقع الإلكترونية.

3- الباحث والسنة	( Roy,2015 )
عنوان الدراسة	Impact of corporate merger on financial performance and HRM policies and practices تأثير اندماج الشركات على الاداء المالي وسياسات وممارسات ادارة الموارد البشرية
هدف الدراسة	قياس تأثير الاندماج على الاداء المالي, وتحليل وفهم تأثير الاندماج على سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية الرئيسية.
اداة جمع البيانات	التقارير المالية , الاستبانة
منهج الدراسة	المنهج التجريبي.
مجتمع وعينة الدراسة	مجموعة من المنظمات الهندية , وشملت العينة ( 20 ) منظمة .
ادوات التحليل	القياس النسبي للتشتت, واختبار Kruskal-Wallis , الانحراف المعياري , والوسيط.
اهم الاستنتاجات	وجود اثار ايجابية للاندماج على الاداء المالي , وهناك تغيير في الوظائف والواجبات والادوار بسبب الاندماج .
أوجه الشبه	اختيار الاندماج كعامل مؤثر في ممارسات ادارة الموارد البشرية.
أوجه الاختلاف	ركزت هذه الدراسة على الاداء المالي اما ممارسات ادارة الموارد البشرية فلم تأخذ الاهتمام الكافي في هذه الدراسة.
مجالات الإفادة من الدراسة	الإفادة من هذه الدراسة في الجانب النظري كونها تعد من الدراسات الرابطة بين متغيري البحث الحالي. ومعرفة ماتوصلت اليه من الاستنتاجات, والإطلاع على التوصيات التي اشارت اليها الدراسة لانجاح عمليات الاندماج.

4- الباحث والسنة	( Gaur,2016 )
عنوان الدراسة	Impact of Mergers and Acquisitions (M&A) on Human Resource اثر الاندماجات والاستحواذات على الموارد البشرية .
هدف الدراسة	التعرف على الجوانب الحيوية والحاسمة التي لها تأثير مباشر على الجانب النفسي , والمواقف ومستوى الرضا الوظيفي لعاملي المصرف خلال عملية الاندماج.
اداة جمع البيانات	الاستبانة .
منهج الدراسة	الدراسة الحالية كانت استكشافية , وصفية.
مجتمع وعينة الدراسة	مجموعة من المصارف, شملت ( 25 ) فرعاً.
ادوات التحليل	متوسط الحسابي , والانحراف المعياري , ولتحقق الموثوقية ألفا كرونباخ , ولتحديد العينة Kaiser-Meyer-Olkin .
اهم الاستنتاجات	مستوى الانتماء التنظيمي يميل للارتفاع بسبب عدم تضرر الموارد البشرية وانتقالهم بنفس اوضاعهم المادية . اما رضاهم الوظيفي فيميل الى الانخفاض كون الاندماج لم يحقق توقعات الموارد البشرية او اي مزايا لهم .
أوجه الشبه	اعتماد متغير الاندماج كمتغير تفسيري . فضلاً عن اعتماد الاستبانة والاساليب الاحصائية لجمع وتحليل البيانات.

لم توضح هذه الدراسة ماهي الاسس التي ستمكن المنظمة من ادارة هذه الاندماجات بنجاح ؟ وكيف يمكن للمنظمة تهيئة الموارد البشرية لتقبل الوضع الجديد.	اوجه الاختلاف
التعرف على الوسائل الاحصائية المستخدمة اضافة الى كونها درست اثر الاندماجات في الموارد البشرية .	مجالات الافادة من الدراسة

ج/ اهم ما يميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة:

- 1- فيما يتعلق بالمتغير التفسيري استراتيجية الاندماج فقد ركزت معظم الدراسات السابقة المذكورة على قياس الاندماج من الناحية المالية, حيث ركزت اغلب الدراسات على الجوانب الاقتصادية والمحاسبية . وهذا ما ولد صعوبة الاستفادة من جوانبها التطبيقية او اعتماد مقاييسها المالية وابعادها المختارة , فيما تناول بحثنا الحالي الاندماج من الناحية الادارية.
- 2- تميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة في كونه تصدى لموضوع استراتيجية الاندماج كمتغير تفسيري وعمل على ربطه مع ممارسات ادارة الموارد البشرية كمتغير استجابي في محاولة للتعرف على التأثير الذي يحدثه الاندماج في تلك الممارسات .
- 3- اعتماد بعض الاساليب الاحصائية الجديدة التي لم تستخدم في الدراسات السابقة.
- 4- جرى تطبيق هذ البحث في قطاع اقتصادي مهم ( بعض من شركات وزارة الصناعة والمعادن) التي شهدت فيها عمليات اندماج, لكون اغلب الدراسات السابقة قد اتخذت من المصارف ميدانا للتطبيق, اضافة الى اعتقاد الباحث ان هذه الشركات بحاجة الى تطوير استراتيجياتها وممارساتها لتتمكن من مواجهة الصعوبات ومواكبة التطورات الادارية والصناعية والتكنولوجية لرفد البلد بالمنتجات العراقية .

## المبحث الثاني/ الجانب النظري

### اولا : مفهوم استراتيجية الاندماج وابعاده

فرضت التيارات المتنامية من العولمة تحديات جديدة على المنظمات, ومنها زيادة حدة المنافسة العالمية, والتغيير التكنولوجي السريع , مما دفع المنظمات الى ابتكار أنماط متنوعة من العلاقات ومنها الاندماجات التي اصبحت موضوع ساخن في عالم الأعمال اليوم. إذ يشير مصطلح الاندماج إلى فن دمج منطمتين أو أكثر (ليس على الأوراق فقط ولكن في الواقع العملي ايضاً), ليصبحا خاضعين لملكية مشتركة (Foley,2014:6). وقد وصف الاندماج بعدد من النواحي التي يوضحها الجدول (2) وبحسب اراء الباحثين وكالاتي:

جدول(2) تعريف الاندماج على وفق عدد من الكتاب والباحثين

الباحث والسنة والصفحة	التعريف
(Alsfar,2009:36)	من الناحية المالية فينظر اليه بأنه عملية وضع موجودات المنطمتين تحت سيطرة منظمة واحدة , يملكها مساهمو المنطمتين الأصليتين
(Hill&Gones,2013:485)	ومن الناحية الادارية عُرّف الاندماج بأنه انضمام منطمتين مستقلتين لتشكل منظمة مشتركة تحت إدارة واحدة
(Srivastava ,2015:2)	ووصف استراتيجية الاندماج من الناحية الاستراتيجية بأنها قراراً استراتيجياً للتوسع العالمي في المنظمات, إذ أنها تمكن المنظمات من اختراق الأسواق الجديدة بسرعة والاستفادة من ميزة تجميع الموارد لتحقيق وفورات الحجم, اضافة الى حصول المنظمة على العاملين الماهرين.
(Fadlallah,2017:23)	ومن الناحية اللغوية وكما جاء في لسان العرب دمج الشيء دمجاً, إذ دخل في الشيء واستحكم فيه او مزج الدامج والمدموج في شيء واحد وايجاد شيء اخر جديد لا هو الدامج ولا المدموج وإنما خليط منهما.
(Marian& Eugenia,2018:1)	الاندماج هو احد استراتيجيات النمو الخارجي التي تمكن المنظمات من تطوير أعمالها من خلال الاستفادة من الموارد المالية والبشرية والاقتصادية والتي تمتلكها المنظمات الاخرى.
(Hutzfeld,2019: 6)	والاندماج من الناحية الاقتصادية عُرّف بأنه عملية دمج منطمتين في واحدة بهدف تحقيق قيمة للمنظمات المندمجة اكبر من مجموع الجزأين.

المصدر: من اعداد الباحث

وفي ضوء هذا التنوع المفاهيمي يمكن تعريف استراتيجية الاندماج كتعريف اجرائي لأغراض البحث الحالي بأنها من اصعب القرارات التي تتخذها المنظمات, كونها تعد صفة استراتيجية تتضمن عمليات مالية وقانونية وادارية يتم من خلالها مزج منظمين او اكثر في منظمة واحدة جديدة لغرض احداث نوع من التكامل بين نقاط القوة لكلا المنظمين أو التغلب على نقاط الضعف لأحدهما أو لكلاهما. ولإتمام عملية الاندماج بنجاح, ينبغي الأخذ بنظر الاعتبار لمجموعة من الابعاد الرئيسية التي تمثل محور العملية والتي تقود الى تحقيق الهدف من استراتيجية الاندماج ومن هذه الابعاد الآتي:

**1- الثقافة التنظيمية:** تشير الثقافة التنظيمية الى القيم والمعتقدات والقواعد والمعايير وانماط السلوك المشتركة في المنظمة وتمثل شخصيتها التي تميزها عن غيرها من المنظمات (Appelbaum, 2013:36). وهذا التعريف يتماشى مع (Nusa, 2015: 253) الذي وصف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من الافتراضات والقيم, والرموز, والمعتقدات, والتوقعات التي تنظم وتدمج مجموعة من الأشخاص يعملون معاً. ويعتقد (Point, 2012: 29) بأن الثقافة التنظيمية تحتوي على عناصر مخفية ومرئية تتمثل المرئية بأنماط السلوك والبيئة المادية والاجتماعية واللغة المكتوبة والمنطوقة التي تستخدمها المنظمة, اما المخفية فهي اقل وضوحاً والتي تتمثل بقيم المنظمة وإجراءاتها وسياساتها وقواعدها التي يمكن أن تختلف اختلافاً كبيراً بين المنظمات. لذا تعد الثقافة التنظيمية إحدى أكبر التحديات التي يواجهها المديرون خلال عمليات الاندماج, كونها تختلف في الأسلوب والوظيفة والقواعد والمكافآت والعقوبات والتخطيط والهيكل والسياسات (Appelbaum et. Al., 2009:36). الامر الذي جعل معظم عمليات الاندماج لا تندمج في الواقع بقدر ما تجمع عملياتها مع بعضها, لذلك يمكن أن تبقى الثقافات راسخة وتصبح القيادة بين كل مجموعة أكثر استبداداً (Charisi, 2019:15). وعليه يتعين على القادة النظر في هذه الاختلافات وتأثيرها على المنظمات, لأن الثقافة لها جذور عميقة لا يمكن التخلص منها بسهولة, وينبغي فحصها وإعادة برمجتها لخلق ثقافة منظمه جديدة (Pervaiz & Zafar, 2014:173).

**2- الاتصالات:** تمثل الاتصالات "شريان الحياة" وأداة حيوية في نجاح كل منظمة كونها تعد الوسيط التي تحقق المنظمة من خلالها أهدافها, إذ توفر للأفراد المعلومات التي يحتاجونها ليصبحوا متعلمين ومستثمرين (Onifade et. At., 2018:18). ومن وجهة نظر اخرى تشمل الاتصالات جميع الأنشطة التي ينفذها الفرد في محاولة لإجراء تحول في عقل شخص آخر, إذ تعد الاتصالات أمر حيوي في المنظمات بحيث يكون لها دور رئيسي في فشل أي منظمة أو نجاحها (Mwelwa, 2017:30). كما تلعب الاتصالات دوراً هاماً عندما تعتمد المنظمة استراتيجية الاندماج, فيتمثل هذا الدور بالقضاء على قلق ومخاوف العاملين من خلال مناقشة تلك المخاوف التي تؤثر على سلوكيات ومعنويات العاملين, وتعمل على قتل الشائعات العائمة في المنظمة, إضافة الى بناء جو من الثقة المتبادلة الذي يوفر للعاملين الثقة بأن الإدارة الجديدة جاهزة للاستماع إلى مخاوفهم ومشاعرهم (Angwin et. Al., 2016: 2372). لذا ينبغي ان تركز خطة الاتصالات اثناء الاندماجات على اربعة قواعد مهمة (لا اسرار, ولا مفاجآت, ولا ضجة, ولا وعود كاذبة) وبالتالي فإن الصدق والدقة في التواصل من شأنه أن يعزز الى حد كبير مصداقية الإدارة ويساعد على تخفيف آثار عدم اليقين وانعدام الامن التي يمكن ان ترتبط باي عملية تغيير وهذا بدوره سيعزز التزام العاملين تجاه الإدارة الجديدة (Musharraf, 2003:164).

**3- ادارة الصراع:** مكان العمل هو بيئة معقدة تتكون من عوامل لا حصر لها, والتي يمكن أن تنتج الصراع بين الزملاء والإدارة, وتمت الإشارة الى الصراع بأنه سمة انسانية تحدث نتيجة لتعارض المصالح بين الأفراد والجماعات (Bingöl, 2017:209). وقد اقترح (Rathogwa, 2008:34) نهجين للتعامل مع الصراعات في المنظمات:

أ- النهج التقليدي: يعتقد المدراء بموجب هذا النهج أن الصراع سيئ ويجب تجنبه في جميع الأوقات  
ب- النهج الحديث: يعتقد المدراء بموجب هذا نهج أن الصراع لا يكون دائماً مدمراً داخل المنظمة, ويمكن أن يكون جيداً, إذ قد تنشأ أفكار جديدة أو طرق جديدة لعمل الأشياء نتيجة لهذا الصراع. ويتفق (Romano, 2010:238) مع النهج التقليدي إذ يقول إن الصراع غير محلول مكلف بشكل كبير للمنظمة من حيث جودة علاقات العمل ونتاجيته, ويؤدي الى انتشاره إلى الآخرين وهذا يعني سيكون هناك هدر كبير في وقت العمل, لذلك اقترح عدم تجنبه وتدريب جميع العاملين على حل الصراعات. في حين يتفق (Almas 17, 2018) مع النهج الثاني (الحديث) إذ أكد على ان الصراع ظاهرة طبيعية ومرغوبة في بعض الاحيان وينبغي ايجاد الحد الأدنى منه لزيادة فاعلية العاملين.



## ثانياً : مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية وإبعادها

تشكل ممارسات إدارة الموارد البشرية إحدى التوجهات الإدارية المعاصرة التي تلعب دور مهم في نجاح العديد من المنظمات وازدهارها . ونتيجة للتغيرات التي طرأت على هذه الممارسات في الأونة الأخيرة تباينت آراء وتوجهات الباحثين والمتخصصين بهذا المجال في تحديدها. إذ اتفق عدد من الباحثين على أهمية الدور الفعال الذي تؤديه في التأثير على سلوك العاملين ومواقفهم وأدائهم بالشكل الذي يتوافق مع الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها ( Tabiu & Nura, 2013: 250). ويمكن من خلال الشكل (2) توضيح أهم هذه الممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية والتي ينبغي أن تدعم أداء المنظمة:



شكل (2) ممارسات إدارة الموارد البشرية

Source: Noe, Raymond A. (2018), Fundamentals of Humn resource management, Seventh Edition, Ohio State, p:3.

نلاحظ من خلال الشكل بان هناك مجموعة من الممارسات التي يتوجب على إدارة الموارد البشرية تنفيذها، لخلق بيئة عمل إيجابية (Noe et. Al., 2016:3). وعالية يوضح الجدول (3) مجموعة من التعاريف لممارسات إدارة الموارد البشرية على وفق آراء عدد من الكتاب والباحثين .

جدول (3) تعاريف ممارسات إدارة الموارد البشرية على وفق عدد من الكتاب والباحثين

التعريف	الباحث والسنة والصفحة
بانها مجموعة من القرارات التي تتخذها إدارة الموارد البشرية للتأثير بشكل مباشر على العاملين لتنفيذ الأنشطة والمهام المناطة بهم بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.	(Marcelin, 2010: 4)
مجموعة من الإجراءات والسياسات التي تنفذها إدارة الموارد البشرية بشكل متكامل مع استراتيجية المنظمة من أجل تعزيز ميزتها التنافسية.	(Armstrong , 2014 : 20)
مجموعة من الأنشطة والوظائف الموجهة لتطوير وصيانة هيكل العمل في المنظمة.	(Allui & Sahni, 2016: 362)
هي الوظائف الاستراتيجية داخل المنظمة التي تركز على توظيف وإدارة وتوجيه الأشخاص الذين يعملون في المنظمة. وبالتالي فهي تتعامل مع الخطط والبرامج لجذب وتحفيز وتطوير ومكافأة واستبقاء أفضل الأشخاص لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.	(Suleman, 2019: 28)

المصدر : من اعداد الباحث

وبعد الاطلاع على التعريفات السابقة يمكن تعريف ممارسات إدارة الموارد البشرية كتعريف اجرائي لأغراض البحث الحالي بانها سلسلة من العمليات التي تركز فيها إدارة الموارد البشرية على تحليل وتصميم الوظائف بالشكل الذي يتوافق مع قدرات ومهارات مواردها البشرية لتدريبهم وتطويرهم من أجل تنفيذ وظائفهم وبالتالي تقييم ادائهم من أجل بناء برنامج التحفيز المناسب لهم والتي تضمن للمنظمة الاحتفاظ بالموارد البشرية التي تشكل ميزة لها بالمقارنة مع المنظمات الأخرى. وأشار العديد من الباحثين إلى أعداد وأنواع مختلفة من ممارسات إدارة الموارد البشرية، حسب ما يراه كل باحث أو من خلال رؤيته لأهميتها، فتم اختيار أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية بناءً على أهميتها وتناسبها مع موضوع البحث الحالي وكالاتي:

1- تحليل الوظائف وتصميمها: لعل هناك سؤال قد يطرأ حول لماذا علينا البدء بتحليل الوظائف؟ وفي هذا الصدد أوضح (Gomez, 2011:12) أن تحليل الوظائف يوفر المعلومات اللازمة لتصميم الوظائف وفق المتطلبات القانونية وبما يتناسب مع المهام المراد تنفيذها، ومن ثم تعتمد كأساس في توظيف وتطوير وتقييم الموارد البشرية وتعويضهم. وفي نفس المجال إشارة (Hassan,2015:14) الى ان تحليل الوظائف هي المحرك الاساسي في تحديد المسؤوليات والمهام المناطة بكل وظيفة، التي يتم من خلالها ترجمة أهداف المنظمة او الأنشطة الأخرى من قبل إدارة الموارد البشرية قبل الانتهاء من عملية التحليل. وعليه يمكن تعريف تحليل الوظائف بأنها تحقيق منهجي للمتطلبات البشرية للوظيفة من خلال التركيز على الخصائص الأساسية التي يمكن ربطها بتحسين الاداء (Maths & Jackson, 2010:139). وعرفت أيضاً بأنها عملية منظمة لها دور حيوي بالتأثير على الأنشطة التي يتوجب تنفيذها داخل المنظمة (Suthar, 2014: 169). إذ لكي تتمكن المنظمات من تحقق أداء عالي الجودة فهي تحتاج إلى فهم متطلبات الوظيفة، وهذا الفهم يتطلب تحليل العملية للحصول على معلومات مفصلة عنها وفهم ما هو مطلوب.

2- تخطيط الموارد البشرية: إحدى المرتكزات الأساسية التي تعتمد عليها وظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى، إذ يؤدي التخطيط دوراً مهماً في اعداد الخطط في مجال إدارة الموارد البشرية (Al.,2015:346). ويشار الى تخطيط الموارد البشرية بأنها العملية التي تحدد من خلالها المنظمة العدد الصحيح من العاملين، ونوع الخبرات والمهارات المطلوبة من أجل تحقيق أهدافها العامة (Wahshi, 2016: 42). وهذا يعني ان تخطيط الموارد البشرية يخدم أهداف المنظمة، فيحدد حاجتها من العاملين الذين سيؤدون وظائفها واعمالها المستقبلية من خلال تحقيق التوازن بين حاجة المنظمة وأداءها الكلي والمستقبلي من الموارد البشرية وبين ما هو متاح من هذه الموارد في المنظمة (Aqili,2009:229). وهناك تعريف يؤكد على ان تخطيط الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من التخطيط العام للمنظمة واعداد الموازنات الخاصة بها، نظراً لان الموارد البشرية تؤثر وتتأثر بالخطة العامة للمنظمة وخاصة في الاجل الطويل. ولهذه الممارسة أهمية تكمن في الحصول على احسن الكفاءات البشرية التي تحقق سياسة إنتاج أكثر وبتكاليف أقل لا نها تقلل من الفائض والعجز في الموارد البشرية المتنوعة (Dawood, 2019:81).

3- التدريب والتطوير: أصبحت ممارسة تدريب الموارد البشرية تحتل مركزاً مهماً في المنظمات المعاصرة لكونها تركز على تطوير سلوكيات العنصر البشري، فبرنامج التدريب أصبح مكون تعليمي مخطط له وطريقة استثنائية يتم من خلالها تجاوز العقبات في بيئة العمل (Rahman, 2014: 28). ويمكن تعريف ممارسة التدريب والتطوير بأنها تلك الجهود المقصودة مع خطة مناسبة تقوم بها منظمة معينة لتسهيل تقدم تعلم الموارد البشرية من الكفاءات والمهارات المتعلقة بعملهم الحالي والمستقبلي (Elmuzzamil,2017:28). كما يمكن تعريفها بأنها عملية منهجية لتحسين أداء الموارد البشرية ومن ثم تحسين الأداء التنظيمي من اجل تحقيق اهدافهم الاستراتيجية (Hu,2007: 3). وعليه يلعب التدريب والتطوير دوراً أساسياً في التأثير على نجاح المنظمات، إذ أصبح واحد من الممارسات الرئيسة لدعم إدارة الموارد البشرية من خلال تحمل أعباء العمل المستقبلية ذات الطبيعة المتغيرة (Alkreasheh,2017: 44). وقد وجد (Al-Dardiri, 2018:215) ان هدف هذه الممارسة هو بناء موارد بشرية ذات كفاءة وأداء عالي لتلبية متطلبات المنظمة وتحقيق اهدافها على المدى القصير والطويل من خلال إضافة قيمة لرأس مالها.

4- تقييم الاداء: أصبح تقييم الاداء جزءاً من ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تهدف من خلالها الى فحص وتقييم اداء مواردها البشرية وسلوكهم بالاستناد الى معايير محددة مسبقاً (Dagar, 2014:16). وقبل التعرف على مفهوم تقييم الاداء لابد من التمييز بينه وبين التقويم الذي يعد جزء من عملية التقييم إذ يهدف التقويم الى اتخاذ الاجراءات اللازمة لتعديل السلوكيات وتصحيح الاخطاء في الاداء ومن ثم التغلب على المعوقات التي تواجه الموارد البشرية في العمل (Nasrallah,2016:24). في حين تشير ممارسة تقييم الاداء الى تشخيص مدى الدقة في تحقيق اهداف المنظمة من خلال تقييم الجهود المبذولة من قبل الموارد البشرية في هذا المجال (Muthanna,2016:27). ومن وجهة نظر علماء النفس عرفت ممارسة تقييم الاداء بأنها العملية المنهجية التي يتم من خلالها تحديد نقاط القوة والضعف الخاصة بأداء الفرد بالتركيز على الصفات النفسية والبدنية، فضلاً عن المهارات الفنية والفكرية والسلوكية (Vaydande,2014:30).

5- نظام التحفيز: يرى بعض المهتمين في مجال ادارة الموارد البشرية بانه يمكن ان تُستخدم كلمة "التعويض" و "الحافز" بشكل متبادل ، فعلى الرغم قد يتضمن المفهوم نفس الشيء، لكن جذور فلسفتها مختلفة، إذ يعتمد الأول على تفسير أن العمل ليس بالضرورة أمراً جيداً، وبالتالي يفقد أولئك الذين يعملون شيئاً يجب تعويضه، ويعد لاحقاً العمل إيجابياً وشيءً ينبغي مكافأته اعتماداً على كمية وجودة الإنجاز. لذلك يحتاج العاملون إلى أنواع مختلفة من الحوافز لمقابلة الجهد الذي ينفقونه في العمل ( Itika,2011: 9). ومن جانب آخر يعد الحفاظ على نظام تحفيز فعال، ومن ثم ربطه بالإداء يؤدي إلى تعزيز أداء المنظمة، ولذلك ينبغي أن يعرض على العاملين مكافآت وحوافز ومزايا. من أجل تحفيزهم على الاداء الافضل (Jouda et. Al.,2016 : 1083). ويشير التحفيز الى العوامل التي تؤدي الى اثارة العاملين نحو بذل المزيد من الجهود في العمل والابتعاد عن ارتكاب الاخطاء(Absar et. Al., 2010: 34)، وهو ايضاً العائد الذي يحصل عليه العاملون كنتيجة لتميز ادائهم ، إذ يمكن استخدامة من قبل المنظمة لتحقيق ما تطمح اليه من غايات واهداف محددة (Ayanda&Sani,2011:11). ويرى (Boohene,2011:265) بأنه ينبغي على المنظمات ان تهتم بصياغة وتنفيذ الاجراءات والسياسات التي تهدف الى تقييم العاملين لما يفعلونه وما يحققونه بشكل عادل ومنصف ومتسق وبالشكل الذي يساعد على تحقيق اهداف المنظمة. لذلك تلعب نظم الحوافز دورا بارزا ومهماً في أي منظمة من خلال تسهيل التغيير التنظيمي فضلاً عن تأثيرها على دافعية ونتاجية العاملين، ومن ثم دورها في التغلب على الجمود التنظيمي ومعارضة التغيير (Goksoy,2015:51).

### المبحث الثالث/ الجانب العملي

#### أولاً : وصف وتشخيص متغيرات البحث

تعرض هذه الفقرة نتائج تحليل استراتيجية الاندماج كمتغير تفسيري (مؤثر) وابعاده الفرعية والمتمثلة بـ (الثقافة التنظيمية ، والاتصالات ، وادارة الصراع ) . وممارسات إدارة الموارد البشرية كمتغير (استجابي) والمتجسدة بأبعاده الفرعية (تحليل الوظائف وتصميمها ، وتخطيط الموارد البشرية ، والتدريب والتطوير، وتقييم الاداء ، ونظام التحفيز) في عينة من شركات وزارة الصناعة المندمجة ، ويمكن من خلال هذه الفقرة معرفة وعرض اراء عينة البحث الى اين تتجه بإجاباتها لكل فقرة من فقرات الاستبانة التي تجمع متغيرات البحث عبر (54) فقرة ، اعدت في ضوء مقاييس رصينة من دراسات سابقة ، ومقيمة من قبل الخبراء والمحكمين أصحاب الاختصاص.

1: وصف واقع استراتيجية الاندماج وتشخيص أبعاده الفرعية :

أ. الثقافة التنظيمية: يتضح من خلال نتائج الجدول (4) حصول بعد الثقافة التنظيمية على مستوى اهتمام نسبي (77%) ، إذ تتفق اراء عينة البحث وتتجانس اجاباتها على توفر البعد بوسط حسابي (3.86) ، وبانحراف معياري بلغ (0.534) ليحصل على الترتيب الثاني في مستوى توفر ابعاد استراتيجية الاندماج ، وهذا يشير الى ان معظم افراد العينة المبحوثة اكدوا على اهمية الثقافة في تشارك المعرفة وتعزيز التعاون بينهم، اضافة الى رسم السياسات والسلوكيات التي ترغب الشركة بتحقيقها لمعالجة المشكلات التي يمكن ان تعيق تقدمها اتجاه انجاز مهامها ووظائفها والتي بدورها سوف تنعكس على اداء الشركة المندمجة ككل.

الجدول (4) تحليل إجابات عينة البحث حول بعد الثقافة التنظيمية (n=243)

الترتيب	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										
				لا اتفق تماماً		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماماً		
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
تشجع الثقافة المعتمدة في المنظمة المندمجة تبادل المعلومات والمعرفة بين مواردها البشرية في الوحدات التنظيمية المختلفة														1
الأول	83	.815	4.17	1.6	4	4.5	11	2.5	6	57.6	140	33.7	82	
تسمح ثقافة المنظمة المندمجة بتفويض مواردها البشرية صلاحية اتخاذ القرارات														2
السابع	62	1.031	3.11	6	2.5	30.9	75	30	73	26.7	65	9.9	24	
تساعد ثقافتها على تقديم الدعم المادي والمعنوي لتعزيز الاداء العالي لمواردها البشرية														3
الخامس	76	.933	3.80	0.8	2	11.5	28	15.6	38	50.6	123	21.4	52	

تعمل المنظمة المندمجة على ضرورة التكيف قدر الامكان مع المستجدات الطارئة في البيئة المحيطة بها														
الرابع	77	1.049	3.83	3.3	8	9.5	23	16.5	40	42.4	103	28.4	69	4
تسهم ثقافتها في تعزيز العلاقات الرسمية وغير الرسمية بين مواردها البشرية														
السادس	74	1.022	3.68	0.8	2	18.9	46	11.5	28	49	119	19.8	48	5
قبول المخاطرة والتعامل معها من المبادئ الاساسية التي تؤكد عليها ثقافة المنظمة														
الثاني	80	1.012	4.01	3.3	8	5.8	14	13.6	33	41.6	101	35.8	87	6
تؤدي الثقافة دور مهم في تعزيز روح المبادرة لحل المشكلات ومواجهة الصراعات التي تواجه مواردها.														
الثالث	78	1.016	3.91	2.1	5	10.7	26	11.9	29	44.9	109	30.5	74	7
الثقافة التنظيمية														
الثاني	77	.534	3.86											

المصدر: اعداد الباحث بالاستناد الى نتائج التحليل.

ب. الاتصالات: تشير نتائج الجدول (5) الى حصول بعد الاتصالات على مستوى اهتمام نسبي (77%)، وبوسط حسابي موزون (3.86) متوفر، وبانحراف معياري (0.535)، وبذلك حصل هذا البعد على الترتيب الثالث من بين ابعاد المتغير الرئيس استراتيجية الاندماج. وتؤكد هذه النتائج على ان الادارات في الشركات المبحوثة تعطي اهمية كبيرة لعملية الاتصالات داخلها، وذلك لدورها المهم في نشر ومشاركة المعلومات المتمثلة بالاجراءات والتوجيهات التي تعتمد عليها الادارة لتنفيذ الانشطة والمهام داخل الشركة، ومن ثم ضمان تعزيز المعرفة لدى مواردها البشرية وبما يتوافق مع التوجهات الخاصة بها.

الجدول (5) تحليل إجابات عينة البحث حول بعد الاتصالات (n=243)

الترتيب	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										
				لا تفق تماما		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماما		
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
تسارع المنظمة المندمجة الى التواصل مع الموارد البشرية بمجرد معرفة المعلومات ذات الصلة بهم														
الرابع	84	.885	4.21	2.1	5	3.3	8	8.6	21	44	107	42	102	8
تدعم الادارة العليا للمنظمة المندمجة عملية انسيابية الاتصالات بين اداراتها المختلفة														
الثالث	85	.821	4.23	1.6	4	2.5	6	7.4	18	48.1	117	40.3	98	9
توفر المنظمة المندمجة المعلومات للموارد البشرية بدرجة جيدة من المصداقية والدقة														
الخامس	79	.871	3.96	2.1	5	5.3	13	11.5	28	56.8	138	24.3	59	10
تتجنب المنظمة المندمجة بناء التوقعات الخاطئة من خلال اعتماد التواصل مع الموارد البشرية														
السادس	63	.992	3.17	2.1	5	30	73	22.6	55	39.5	96	5.8	14	11
تعتمد الشانعات على اسلوب الاتصالات غير الرسمية لتزويد الموارد البشرية بالمعلومات ذات الصلة بهم														
السابع	59	1.182	2.95	4.5	11	38.3	93	19.8	48	22.2	54	15.2	37	12
تمتاز خطوط الاتصالات بين المديرين داخل المنظمة المندمجة بكونها مفتوحة														
الاول	85	.891	4.27	1.2	3	4.1	10	9.9	24	35.8	87	49	119	13
الاتصال مباشر بالمدير والتباحث معه في المشكلات التي تواجه المنظمة المندمجة														
الثاني	85	.872	4.24	2.5	6	2.9	7	5.3	13	46.9	114	42.4	103	14
الاتصالات														
الثالث	77	.535	3.86											

المصدر: اعداد الباحث بالاستناد الى نتائج التحليل.

ج. ادارة الصراع: يظهر الجدول (6) حصول بعد ادارة الصراع على الترتيب الأول من بين الابعاد الثلاث التي فيس بها المتغير التفسيري استراتيجية الاندماج في عينة من شركات وزارة الصناعة والمعادن ، اذ حاز على وسط حسابي موزون (3.91) متوفر ويمارس بشكل جيد ، وبمستوى اهتمام نسبي (%78)، وبانحراف معياري (0.631). وعليه يمكن القول ان بعد ادارة الصراع موجود وبدرجة جيدة في الشركات المبحوثة ، لكن هذه النتيجة غير كافية اذ لابد من التركيز على مسائل الصراع غير الوظيفي اذا ما ارادوا إحداث التغيير المطلوب، لا نها تعد من اخطر الامور التي قد تسبب الفشل لتلك الشركات المندمجة .

الجدول (6) تحليل إجابات عينة البحث حول بعد ادارة الصراع (n=243)

الترتيب	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										
				لا تفق تماما		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماما		
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
تتجنب المنظمة المندمجة استخدام القوة في معالجة الصراعات بين مواردها البشرية وتعتمد أسلوب الحوار بدلاً عن ذلك														15
الأول	90	.830	4.51	0.4	1	4.5	11	5.8	14	22.2	54	67.1	163	
تحرص المنظمة المندمجة على الدقة والسرعة في تحديد القضايا التي من الممكن ان تثير الصراعات داخلها														16
الخامس	70	1.092	3.48	5.3	13	14.4	35	23.9	58	39.9	97	16.5	40	
يوجد اتصال مباشر مع الادارة العليا لتسوية الصراعات بين الموارد البشرية والمدراء حول قضايا العمل في المنظمة														17
الرابع	80	.766	3.98	0.8	2	3.7	9	14	34	59.3	144	22.2	54	
تتيح ادارة المنظمة المندمجة لمواردها البشرية تقديم التظلمات والشكاوي المتعلقة بالعمل														18
الثاني	84	.806	4.20	0.8	2	4.1	10	7	17	50.2	122	37.9	92	
توجد حرية للموارد البشرية في طرح الافكار والمقترحات حول تطوير العمل من دون اثاره للصراعات														19
الثالث	82	.934	4.11	2.9	7	3.7	9	10.3	25	46.1	112	37	90	
تتبنى المنظمة المندمجة اليات تساعد على الاستماع لمشكلات العمل وبما يضمن التقليل من الصراعات														20
السادس	64	1.101	3.20	3.3	8	29.2	71	24.7	60	29.6	72	13.2	32	
الأول	78	.631	3.91	ادارة الصراع										

ومن مراجعة الباحث لتوفر ابعاد استراتيجية الاندماج (ادارة الصراع، الثقافة التنظيمية، الاتصالات) على الترتيب، اذ أدى توفرها مجتمعة الى توفر المتغير الرئيس استراتيجية الاندماج من خلال صفة استراتيجية تتضمن عمليات مالية وقانونية وإدارية يتم من خلالها دمج شركتين او اكثر ، لتظهر في شكل شركة جديدة ، وقد حاز المتغير التفسيري استراتيجية الاندماج على وسط حسابي موزون (3.88) متوفر ويتبنى ويمارس بمستوى اهتمام (%78) ، مما يشير الى اتفاق (%87) من عينة البحث على توفره في الشركات عينة البحث ، وقد اهلته هذه النتائج الى الحصول على الترتيب الأول من بين متغيرات البحث ، وكما موضح بالجدول (7).

الجدول (7) ترتيب ابعاد استراتيجية الاندماج بحسب وسطها الحسابي ومستوى الاهتمام

الترتيب	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
الأول	%78	.631	3.91	ادارة الصراع
الثاني	%77	.534	3.86	الثقافة التنظيمية
الثالث	%77	.535	3.86	الاتصالات
الاول	%78	.520	3.88	استراتيجية الاندماج

المصدر: اعداد الباحث بالاستناد الى نتائج التحليل.

2: وصف واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية وتشخيص ابعادها الفرعية:  
 أ. تحليل الوظائف وتصميمها: قيس بعد تحليل الوظائف وتصميمها من خلال ستة فقرات ، اسهم توفرها في امتلاك الشركات عينة البحث عمليات يتم من خلالها جمع المعلومات عن الوظائف الجديدة او المنيققة نتيجة الاندماج ، فضلا عن تحديدها للواجبات والمهارات والمسؤوليات الخاصة بكل وظيفة حالية، اذ حصل بعد تحليل الوظائف وتصميمها على وسط حسابي موزون (3.85) متوفر ويمارس باهتمام نسبي (77%)، وبتوافق وتجانس في إجابات عينة البحث عبر الانحراف المعياري (0.755) ، اذ منحت هذه النتائج بعد تحليل الوظائف وتصميمها الترتيب الأول من حيث توفر ابعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية.

الجدول (8) تحليل إجابات عينة البحث حول بعد تحليل الوظائف وتصميمها (n=243)

الترتيب	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										
				لا تفق تماما		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماما		
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
تخضع وظائف المنظمة بعد الاندماج الى عملية التحليل والتصميم بالشكل الذي يتلاءم مع الموقف الجديد														
الثاني	79	1.103	3.95	1.6	4	15.2	37	7.8	19	37.4	91	37.9	92	21
تعمل المنظمة المندمجة على توصيف وتحديد واجبات ومسؤوليات كل وظيفة في المنظمة														
الثالث	77	.974	3.87	1.2	3	10.3	25	16.5	40	44.4	108	27.6	67	22
تعمل المنظمة على اعداد دليل بالمتطلبات البشرية الضرورية اللازمة لشغل وظائفها														
الرابع	77	.855	3.83	2.1	5	3.7	9	23	56	51.9	126	19.3	47	23
تعتمد المنظمة على المعلومات الخاصة بتحليل الوظائف في اعادة توزيع الموارد البشرية على مختلف الوظائف														
السادس	70	1.022	3.48	7.4	18	7	17	26.3	64	49	119	10.3	25	24
تحرص ادارة الموارد البشرية فيها على توضيح المهام والواجبات لمواردها البشرية														
الاول	83	.954	4.16	2.1	5	5.8	14	9.1	22	40.7	99	42.4	103	25
يتم تحديد المعرفة والمهارة والمقدرة اللازمة لإداء الوظائف بشكل يتناسب مع الموقف الجديد														
الخامس	77	1.000	3.83	1.6	4	10.7	26	17.7	43	42.8	104	27.2	66	26
الاول	77	.755	3.85	تحليل الوظائف وتصميمها										

المصدر: اعداد الباحث بالاستناد الى نتائج التحليل.  
 ب. تخطيط الموارد البشرية : اظهرت شركات عينة البحث اهتماما نسبياً (75%) بعملية تحديد العدد الصحيح من الموارد البشرية التي تحتاجها، فضلا عن نوع الخبرات والمهارات المطلوبة فيها، من اجل القيام بأداء وظائفها المتنوعة. فحصل بعد تخطيط الموارد البشرية نتيجة لهذا الاهتمام على وسط حسابي موزون (3.75) متوفر ويمارس بشكل جيد وبتوافق اراء عينة البحث، وبتحرف معياري (0.706) مما اهله للحصول على الترتيب الثالث من بين ابعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية في عينة من شركات وزارة الصناعة والمعادن المندمجة .

الجدول (9) تحليل إجابات عينة البحث حول بعد تخطيط الموارد البشرية (n=243)

الترتيب	الأهمية النسبية %	الإحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة																								
				لا تتفق تماما		لا تتفق		محايد		اتفق		اتفق تماما																
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت															
تمتلك المنظمة المندمجة القدرة على التنبؤ بما تحتاجه مستقبلاً من الموارد البشرية														27	31	12.8	103	42.4	75	30.9	27	11.1	7	2.9	3.51	.951	70	السادس
تمتلك المنظمة المندمجة القدرة على توفير احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها														28	56	23	133	54.7	33	13.6	10	4.1	11	4.5	3.88	.963	78	الثاني
تعتمد المنظمة المندمجة على مخزون المهارات المتوفرة لديها عند القيام بتخطيط مواردها البشرية														29	58	23.9	116	47.7	45	18.5	15	6.2	9	3.7	3.82	.988	76	الثالث
يتوفر مقياس موضوعي وعادل في تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية														30	25	10.3	125	51.9	72	29.6	11	4.5	9	3.7	3.60	.872	72	الخامس
تستخدم المنظمة المندمجة وسائل تكنولوجيا المعلومات في تخطيط الموارد البشرية														31	66	27.2	100	41.2	63	25.9	9	3.7	5	2.1	3.88	.923	78	الاول
لدى المنظمة المندمجة القدرة في التعرف على مواطن العجز والفاوض في الموارد البشرية مما يساعدها في اتخاذ القرارات المناسبة														32	75	30.9	89	36.6	47	19.3	25	10.3	7	2.9	3.82	1.071	76	الرابع
تخطيط الموارد البشرية														32	75	30.9	89	36.6	47	19.3	25	10.3	7	2.9	3.82	.706	75	الثالث

المصدر: اعداد الباحث بالاستناد الى نتائج التحليل.

ج. التدريب والتطوير: تمارس شركات عينة البحث الجهود المخططة لمساعدة مواردها البشرية على اكتساب المهارات والمعرفة اللازمة لإداء أعمالهم الحالية والمستقبلية بمستوى اهتمام (76%)، إذ حصل بعد التدريب والتطوير على وسط حسابي (3.80) متوفر ويمارس بشكل جيد وباتفاق عينة البحث، وبانحراف معياري على المستوى العام (0.509)، الأمر الذي جعله يحل بالترتيب الثاني من بين ابعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية.

الجدول (10) تحليل إجابات عينة البحث حول بعد التدريب والتطوير (n=243)

الترتيب	الأهمية النسبية %	الإحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة																								
				لا تتفق تماما		لا تتفق		محايد		اتفق		اتفق تماما																
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت															
تلتحق الموارد البشرية في المنظمة المندمجة ببرامج تدريبية وبشكل منتظم لضمان عدم تقادم مهاراتهم														33	116	47.7	99	40.7	19	7.8	5	2.1	4	1.6	4.31	.833	86	الثاني
تعتمد المنظمة المندمجة برامج تدريبية رسمية لتعليم الموارد البشرية المهارات الجديدة التي يحتاجون إليها لأداء وظائفهم														34	93	38.3	113	46.5	27	11.1	7	2.9	3	1.2	4.18	.832	84	الثالث
تركز البرامج التدريبية على تنمية مهارات الموارد البشرية (مثل القدرة على العمل الجماعي وإدارة الصراعات وغيرها).														35	20	8.2	66	27.2	63	25.9	73	30	21	8.6	2.96	1.118	59	السابع
توجه البرامج التدريبية فيها نحو المدى الطويل أكثر بالمقارنة مع المدى القصير														36	37	15.2	118	48.6	81	33.3	5	2.1	2	0.8	3.75	.764	75	الخامس
تعجز المنظمة عن إجراء تحليل الكلفة والعائد في تقييم البرامج التدريبية R														37	32	13.2	18.5	45	80	32.9	69	28.4	17	7	2.98	1.132	60	السادس
يتم تنفيذ البرامج التدريبية الرسمية أثناء العمل لتعزيز القدرة على الترقية														38	124	51	92	37.9	19	7.8	6	2.5	2	0.8	4.36	.797	87	الاول
تؤكد سياسة المنظمة المندمجة على التدريب المفتوح لجميع الموارد البشرية الموجودة فيها														39	83	34.2	110	45.3	38	15.6	9	3.7	3	1.2	4.07	.869	81	الرابع
التدريب والتطوير														39	83	34.2	110	45.3	38	15.6	9	3.7	3	1.2	4.07	.509	76	الثاني

المصدر: اعداد الباحث بالاستناد الى نتائج التحليل.

د. تقييم الاداء: فيما أظهرت نتائج الجدول (11) حصول بعد تقييم الاداء على الترتيب الرابع من بين ابعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية في عينة من شركات وزارة الصناعة والمعادن المندمجة، إذ حصل البعد على وسط حسابي موزون (3.63) متوفر، وبانحراف معياري (0.636) ، ومستوى اهتمام (73%). وهذه النتائج تعكس اهتمام الشركات المبحوثة بتقييم الاداء فهو يعد معياراً للتحفيز والتثمين السنوي لأداء الموارد البشرية فيها.

الجدول (11) تحليل إجابات عينة البحث حول بعد تقييم الاداء (n=243)

الترتيب	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										
				لا تفق تماما		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماما		
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
تؤكد المنظمة المندمجة على مناقشة نتائج التقييم مع مواردها البشرية لضمان مشاركة المعلومات فيها														
الخامس	69	1.096	3.47	4.1	10	17.3	42	24.3	59	36.6	89	17.7	43	40
يتضمن تقييم الاداء تحديد اهداف الموارد البشرية للفترة القادمة														
السادس	69	1.117	3.44	7	17	14.8	36	19.8	48	44.4	108	14	34	41
يتم تقييم الموارد البشرية في المنظمة على وفق النظام السنوي														
الاول	86	.805	4.32	0.8	2	2.9	7	7.8	19	40.3	98	48.1	117	42
تقوم المنظمة المندمجة بمقارنة اداء مواردها البشرية وفق معايير قابلة للقياس الكمي														
الثالث	73	.815	3.66	0.8	2	8.2	20	26.3	64	53.5	130	11.1	27	43
تتسم عملية تقييم اداء الموارد البشرية بالعدالة والموضوعية														
الرابع	72	1.171	3.61	9.1	22	7.8	19	17.3	42	44.4	108	21.4	52	44
تعتمد المنظمة على نتائج التقييم في اعداد الدليل الخاص بتوجيه مواردها البشرية نحو التطوير المستقبلي														
الثاني	76	.927	3.78	2.5	6	4.9	12	26.7	65	44	107	21.8	53	45
عدم اعتماد المنظمة على نتائج تقييم اداء الموارد البشرية ونتائجها في تحديد الاحتياجات التدريبية <sup>R</sup> .														
السابع	63	.971	3.14	2.9	7	44	107	20.2	49	30.5	74	2.5	6	46
الرابع	73	.636	3.63	تقييم الاداء										

المصدر: اعداد الباحث بالاستناد الى نتائج التحليل.

هـ. نظام التحفيز: وأخيرا حصل بعد نظام التحفيز على الترتيب الخامس والأخير، من بين الابعاد الخمسة التي قيس بها المتغير الاستجابي ممارسات إدارة الموارد البشرية في عينة من شركات وزارة الصناعة والمعادن المندمجة، إذ أظهرت نتائج الجدول (12) حصول البعد على وسط حسابي موزون (3.40) متوفر حول الوسط ، ويمارس بمستوى اهتمام (68%) ، وبانحراف معياري (0.703). وهذا يعطي مؤشر واضح بان هناك اهتمام من قبل الشركات المبحوثة باستخدام أنظمة خاصة بتحفيز مواردها البشرية.



الجدول (12) تحليل إجابات عينة البحث حول بعد نظام الحوافز (n=243)

الترتيب	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										
				لا تفق تماما		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماما		
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
تمنح الموارد البشرية في المنظمة المندمجة الحوافز استناداً الى نتائج تقييم الاداء														
الرابع	72	1.125	3.60	4.9	12	17.3	42	9.5	23	49.4	120	18.9	46	47
يتسم نظام الحوافز في المنظمة المندمجة بالعدالة في ضوء حجم المسؤوليات الحالية														
الثامن	56	1.226	2.81	14	34	33.3	81	21.8	53	19.8	48	11.1	27	48
تعتمد الزيادات في الحوافز على نتائج الاداء الوظيفي للموارد البشرية														
الخامس	71	1.067	3.56	4.1	10	14.8	36	18.9	46	44.9	109	17.3	42	49
تقوم المنظمة المندمجة بتحديث ومراجعة مستمرة لنظم الحوافز بما يتوافق مع احتياجات الموارد البشرية														
السادس	67	1.016	3.35	5.3	13	13.6	33	31.7	77	39.1	95	10.3	25	50
الافكار الابداعية محل تقدير كبير في المنظمة المندمجة ويتم ربطها بنظام الحوافز														
الاول	76	1.090	3.79	5.3	13	9.5	23	11.1	27	48.6	118	25.5	62	51
تمنح المنظمة المندمجة الحوافز بشكل تنافسي لتشجيع مواردها البشرية على تحسين الاداء														
السابع	57	1.175	2.84	11.9	29	33.7	82	20.6	50	25.5	62	8.2	20	52
تعتمد المنظمة المندمجة معايير واضحة في تحفيز مواردها البشرية لتتجنب حصول الصراعات بينهم														
الثاني	72	1.086	3.62	4.9	12	13.6	33	14.4	35	48.6	118	18.5	45	53
تشجع المنظمة المندمجة على تعزيز وتقديم التقدير المعنوي والمادي لمواردها البشرية														
الثالث	72	1.060	3.60	4.5	11	9.9	24	26.7	65	38.3	93	20.6	50	54
الخامس	68	.703	3.40	نظام التحفيز										

المصدر: اعداد الباحث بالاستناد الى نتائج التحليل.

ومن مراجعة الباحث لنتائج الجداول السابقة والخاصة بأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية والتي أظهرت حصول بعد تحليل الوظائف وتصميمها على الترتيب الأول من ناحية التوفر والممارسة والاهتمام والتبني، ثم تلتها الأبعاد (التدريب والتطوير، تخطيط الموارد البشرية، تقييم الاداء، نظام التحفيز) على الترتيب، أما من ناحية الاتفاق على الإجابات إذ حصل بعد التدريب على توافق نسبي بلغ (87%)، بينما كان أقل الأبعاد توافق (79%) لبعدها نظام التحفيز.

ان توفر الأبعاد الخمسة مجتمعة في الشركات المبحوثة قد أفضى الى امتلاكها سلسلة من العمليات التي تركز فيها ادره مواردها البشرية على تحليل وتصميم الوظائف بالشكل الذي يتلاءم مع قدراتها ومهاراتها ومعرفتها، فضلا عن تقديمها لبرامج التدريب والتطوير من اجل تحسين قابلياتهم على تنفيذ وظائفهم واعمالهم وواجباتهم، وبالتالي ستعتمد الى تقييم أدانهم من اجل بناء نظام التحفيز المناسب لهذه الجهود، بهدف ضمان الاحتفاظ بهم وصيانتهم، لكونهم يشكلون ميزة تنافسية لها مقارنة بالشركات الأخرى. إذ حصل المتغير الاستجابي ممارسات إدارة الموارد البشرية على الترتيب الثاني من بين المتغيرات الرئيسة المبحوثة، وبوسط حسابي (3.69) متوفر ويمارس بمستوى اهتمام (74%) وباتفاق وتجانس في اراء عينة قيد البحث (85%)، وبانحراف معياري (0.553)، وكما موضح بنتائج الجدول (13).

الجدول (13) ترتيب ابعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية بحسب وسطها الحسابي ومستوى الاهتمام

الترتيب	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
الاول	77	0.755	3.85	تحليل الوظائف وتصميمها
الثاني	76	0.509	3.80	التدريب والتطوير
الثالث	75	0.706	3.75	تخطيط الموارد البشرية
الرابع	73	0.636	3.63	تقييم الاداء
الخامس	68	0.703	3.40	نظام التحفيز
الثاني	74	0.553	3.69	ممارسات إدارة الموارد البشرية

المصدر: اعداد الباحث بالاستناد الى نتائج التحليل.

### ثانياً: اختبار فرضيات الارتباط

توضح هذه الفقرة علاقات الارتباط بين (استراتيجية الاندماج) كمتغير رئيس (تفسيري) وابعاده الثقافية التنظيمية، والاتصالات، وإدارة الصراع مع المتغير الرئيس (الاستجابي) ممارسات إدارة الموارد البشرية في عينة من شركات وزارة الصناعة المندمجة، من خلال توظيف الاسلوب الاحصائي الخاص بتحليل العلاقة (Pearson)، من اجل معرفة قوة التجاذب والتقارب بين متغيري البحث، فضلا عن ابعاد المتغير التفسيري استراتيجية الاندماج مع المتغير الاستجابي ممارسات إدارة الموارد البشرية، بغية اختبار فرضية البحث الرئيسية الاولى (توجد علاقة ارتباط طردية معنوية بين استراتيجية الاندماج وابعادها مع ممارسات إدارة الموارد البشرية). وقبل اللجوء الى اختبار فرضية الارتباط، لابد من تحقيق شروط التوزيع الطبيعي، اذ لجأ الباحث الى اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov) نظرا لكون عدد العينة اكبر من (50)، فتكون عندها قاعدة القرار قبول ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي اذا كانت قيمة (Sig) اكبر من (5%)، اما اذا كانت اقل من (0.05) فإن البيانات لا تخضع للتوزيع الطبيعي (ابو زيد، 2010: 313) كما في الجدول (14)، فيما تشير قيمة (z) لقيمة التشتت المقابل وتكون مقبولة بين (+2, -2) لاختبار الالتواء والتلفطح.

الجدول (14) القيم المعنوية لاختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث الحالي

Max	Min	C.R	التلفطح	C.R	الالتواء	sig	المتغيرات
4.905	1.286	-10.593	1.956	-15.771	-1.665	.200	استراتيجية الاندماج
4.782	1.514	-6.652	1.962	-6.243	-1.045	.158	ممارسات إدارة الموارد البشرية

يتبين من خلال نتائج الجدول (15) ان المتغير الرئيس استراتيجية الاندماج قد حقق ستة علاقات ارتباط مع المتغير الرئيس ممارسات إدارة الموارد البشرية وابعادها من أصل ستة وبنسبة (100%) من العلاقات، فكانت قيمة معامل ارتباط استراتيجية الاندماج مع المتغير الرئيس ممارسات إدارة الموارد البشرية على المستوى العام (\*\*0.766) علاقة إيجابية قوية، وبمستوى معنوية (0.000) وقيمة (T) المحسوبة (9.463) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (1.97) عند مستوى المعنوية (0.05)، اذ تشير هذه النتيجة لأي زيادة اهتمام من قبل الشركات عينة البحث بالعمليات المالية والقانونية والإدارية بصفتها الاستراتيجية، من خلال دمج شركتين او اكثر لتبرز في صورة شركة واحدة جديدة، فان هذا الاهتمام سيولد اهتماما تلقائيا من قبل الشركات عينة البحث بسلسلة العمليات التي تركز فيها إدارة مواردها البشرية على تحليل وتصميم الوظائف بالشكل الذي يتوافق مع قدرات ومهارات ومعرفة مواردها البشرية، فضلا عن تدريبهم وتحسين قابليتهم على تنفيذ وظائفهم وتقييم أدانهم من أجل بناء برنامج التحفيز الذي يتناسب مع هذه الجهود، لتضمن هذه الشركات الاحتفاظ بمواردها البشرية وبنفس قيمة معامل الارتباط بينهما. اما على مستوى ابعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية، اذ كانت قيمة معامل ارتباط استراتيجية الاندماج مع بعد تحليل الوظائف وتصميمها (\*\*0.870) إيجابية قوية، ثم تلتها بعلاقة ارتباط مع تقييم الاداء (\*\*0.860) طردية قوية، ومع نظام التحفيز (\*\*0.858) طردية قوية، ومع تخطيط الموارد البشرية (\*\*0.833) طردية قوية، وأخيرا مع بعد التدريب

والتطوير (\*\*0.727) طردية قوية، ومن كل ما سبق عرضه من نتائج ، تقبل الفرضية الرئيسية الأولى (توجد علاقة ارتباط طردية معنوية بين استراتيجية الاندماج وابعادها مع ممارسات إدارة الموارد البشرية) .  
الجدول (15) مصفوفة علاقة الارتباط بين استراتيجية الاندماج وممارسات إدارة الموارد البشرية

المتغيرات	تحليل الوظائف وتصميمها	تخطيط الموارد البشرية	التدريب والتطوير	تقييم الاداء	نظام التحفيز	ممارسات إدارة الموارد البشرية
R	0.870**	0.833**	0.727**	0.860**	0.858**	0.766**
Sig	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
T	8.748	8.802	7.643	8.293	8.169	9.463
عدد العلاقات	16	16	16	16	16	16
نسبة العلاقات	100%	100%	100%	100%	100%	100%

### ثالثاً: اختبار فرضيات التأثير

تستهدف هذه الفقرة اختبار فرضية البحث الرئيسية الثانية (تؤثر استراتيجية الاندماج في ممارسات إدارة الموارد البشرية تأثيراً معنوياً) في عينة من شركات وزارة الصناعة والمعادن، بغية بحث العلاقة الخطية بين متغيري البحث الحالي، باستخدام الأسلوب الاحصائي الانحدار الخطي البسيط للنتيجة بالمتغير الاستجابي (ممارسات إدارة الموارد البشرية) جراء التغير الحاصل في المتغير التفسيري (استراتيجية الاندماج وابعادها) ، بهدف بناء الانموذج الرياضي للبحث باستعمال معادلة الانحدار الخطي البسيط :  $Y^{\wedge} = a + \beta (xi) + E$  ،  
أذ تمثل ( $Y^{\wedge}$ ) مشاهدات التي يتنبأ بها للمتغير الاستجابي، فيما تمثل قيمة ( $Xi$ ) مشاهدات المتغير التفسيري، بينما تشير ( $\alpha$ ) الى القاطع (يمثل قيمة المتغير الاستجابي عندما تكون قيمة المتغير التفسيري مساوية للصفر)، اما قيمة الميل الحدي ( $\beta$ ) فتشير الى أي انحراف في قيمة المتغير التفسيري بوحدة واحدة، ستزيد من قيمة المتغير الاستجابي بمقدار مضروب الانحراف المعياري للمتغير الاستجابي في قيمة الارتباط وبحسب الجدول (16) اذ يلاحظ ان قيمة معنوية الاختبار (0.000) وهي اصغر من (0.05) ، بينما كانت قيمة ( $F$ ) المحسوبة (343.090)، وهي اكبر من قيمتها المجدولة (3.841) عند مستوى المعنوية (5%) ، فيما كانت قيمة ( $T$ ) المحسوبة (18.523) لقيمة الميل الحدي ، وعليه تقبل الفرضية الرئيسية الثانية. فيما بلغ معامل التفسير (النتابان المفسر) للانموذج ( $R^2=0.587$ ) لأجمالي استراتيجية الاندماج في عينة من شركات وزارة الصناعة والمعادن، اذ يفسر متغير استراتيجية الاندماج ما نسبته (58.7%) من التغيرات التي تطرأ على ممارسات إدارة الموارد البشرية، اما النسبة المتبقية (41.3%) فتعزى لمتغيرات أخرى لم تدخل بالانموذج المختبر وهذا يدل على تداوب ابعاد استراتيجيات الاندماج مجتمعة تعطي تأثيراً أقوى من كونها منفردة ، بينما بلغت معامل الميل الحدي ( $\beta=0.815$ ) ، فعندما تشرع الشركات عينة البحث بالاهتمام باستراتيجية الاندماج بمقدار وحدة واحدة ، سيؤدي بها تلقائياً الى الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية بنسبة (81.5%) ، فيما كانت معادلة التنبؤ للانموذج :

$$\text{ممارسات إدارة الموارد البشرية } (Y^{\wedge}) = 0.524 + 0.815 \text{ استراتيجية الاندماج} + 0.044$$

الجدول (16) خلاصة مؤشرات تأثير استراتيجية الاندماج في ممارسات إدارة الموارد البشرية

ممارسات إدارة الموارد البشرية	Se	$\alpha$	$\beta$	Sig	T	F	$R^2$	R	استراتيجية الاندماج
ممارسات إدارة الموارد البشرية	0.044	.524	.815	.000	18.523	343.09	.587	.766	استراتيجية الاندماج

## المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً : الاستنتاجات

1. تحرص شركات وزارة الصناعة والمعادن المندمجة على تبني ثقافة تنظيمية، اولتها اهتماماً ملحوظاً وخاصة عندما تعمد الى تشجيع تبادل المعلومات والمعرفة بين مواردها البشرية في جميع أقسامها ووحداتها، الا ان هذه الثقافة لم تمنح مواردها البشرية الا صلاحيات تفويض محدودة عند اتخاذ القرارات.
2. تهتم شركات وزارة الصناعة بالاتصالات، في ظل تبنيها لسياسة الانفتاح على مواردها البشرية، الا انها لا تضع في حساباتها تجنب التوقعات الخاطئة لمواردها البشرية عن نتائج الاندماج ومستقبل تلك الشركات .
3. تهتم شركات وزارة الصناعة والمعادن المندمجة بإدارة الصراع، اذ توليها اهتمام عبر ابتعادها عن استخدام القوة في حل الصراعات التي تظهر بين الحين والأخر بين مواردها البشرية، الا انها ما تزال تعاني من محدودية الاستماع للمشكلات التي تحدث بين العاملين لافتقارها الى الاليات التي تمكنها من معرفة ايسر المشكلات.
4. لدى شركات وزارة الصناعة والمعادن المندمجة اهتماما بتحليل الوظائف وتصميمها، لا أنها قليل ما تعتمد على معلومات تحليل الوظائف في اعادة توزيع الموارد البشرية على مختلف المناصب الوظيفية والتي تم تصميمها بعد الاندماج.
5. أظهرت شركات وزارة الصناعة والمعادن المندمجة اهتماما بتخطيط مواردها البشرية، في ظل قدرتها على توظيف واستعمال وسائل تكنولوجيا المعلومات عند توفير احتياجاتها من الموارد البشرية، فضلا عن العمل على تطوير واستدامة افرادها.
6. ظهر ان هناك اهتمام ملحوظ من قبل شركات وزارة الصناعة والمعادن المندمجة بالتدريب والتطوير، وخاصة اثناء العمل بغية تعزيز قدرة افرادها على الترقية، الا انها تعاني من محدودية التوجه نحو تنمية مواردها البشرية وخاصة تدعيم قدرة كوادرها على العمل الجماعي وادارة الصراع.
7. تهتم شركات وزارة الصناعة والمعادن المندمجة بتقييم الاداء، نظرا لاعتمادها على التقييم السنوي ، الا ان التقييم ونتائجه لا يوظف بشكل دقيق في تحديدها للاحتياجات التدريبية، الا في حالات محدودة جداً.
8. لدى شركات وزارة الصناعة والمعادن المندمجة نظام تحفيز دون الطموح، الامر الذي جعل عدالة توزيع الأعباء والمسؤوليات دون المستوى المطلوب، فضلا عن ضعف برامج التحفيز المنسجمة مع تحسين الاداء وتفعيل التنافس.

### ثانياً : التوصيات

1. على شركات وزارة الصناعة والمعادن عينة البحث الاهتمام بتقافتها التنظيمية من خلال:
  - أ- ضرورة اهتمام الشركات عينة البحث بمسألة التفويض عن طريق اعطاء مواردها البشرية صلاحيات ومسؤوليات اتخاذ القرارات, لما له الاثر الايجابي في تسهيل العمل والسرعة في الانجاز وبالتالي تحسين اداء تلك الشركات المندمجة .
  - ب- العمل على تشجيع تبادل المعلومات والمعرفة والخبرات ضمن أقسامها وشعبها والعمل على جعلها ارضية خصبة للانطلاق نحو زيادة الانتاج كما ونوعا.
2. يتحتم على شركات وزارة الصناعة والمعادن عينة البحث تعزيز اتصالاتها سواء كانت الرسمية وغير الرسمية لتجنب سوء الفهم او تشوية المعلومات من خلال:
  - أ- زيادة الاتصالات التي تؤدي الى ازالة سوء الفهم ومشاركة المعلومات , وتقليل الشعور السلبي من خلال تعزيز الشعور الايجابي بين مواردها البشرية والذي يسهم في زيادة فاعلية تلك الشركات المندمجة .
  - ب- نشر الوعي بأهمية الاندماج بين كافة مستويات الموارد البشرية وتنظيم الاجتماعات والدورات المستمرة لشرح المكاسب المتحققة من الاندماج , وللحيلولة دون حدوث مقاومة للتغيير وابعاد كافة العراقيل التي تحول دون تحقيق النجاح لتلك الشركات.
3. من الضروري اهتمام شركات وزارة الصناعة والمعادن قيد البحث بإدارة الصراع او ايلاءها المزيد من الاهتمام في معالجة المشكلات العرضية والمزمنة التي تواجهها خلال اداء اعمالها ومزاوتها لأنشطتها من خلال الاتي:

- أ- إقامة برامج لمساعدة العاملين في الشركات عن طريق الاطلاع على مشكلاتهم الشخصية , والصحية , والمهنية, يتولى مهمتها اخصائيوون محترفون من داخل المنظمة او من خارجها.
- ب- الاستماع الى مشكلات العاملين وايلاء الحوار مزيداً من الاهتمام خاصة خلال جلسات العمل الرسمية والغير رسمية لانه كفيل بتلاقح الافكار وتبادل المعلومات ويفعل التقارب بين الافراد ويحد من الصراع لاكثر قدر ممكن.
4. ينبغي على شركات وزارة الصناعة والمعادن عينة البحث الاهتمام بتحليل وتصميم الوظائف وايجاد ارضية تلائم بين الوظيفة والتخصص والقدرات والامكانيات للأفراد الذين يتم اختيارهم ومن منطلق الشخص المناسب في المكان المناسب للحيلولة دون هدر في الطاقات والامكانيات والحد من البدانة والترهل الوظيفي, ويتم ذلك من خلال مجموعه من الاجراءات قبل اختيار شاغل الوظيفة وبالاعتماد على نتائج تحليل الوظائف , وذلك منعا لحالات الفساد الاداري.
5. على شركات وزارة الصناعة والمعادن عينة البحث زيادة قدرتها على التخطيط للموارد البشرية لتنظيم احتياجاتها من الكوادر في ظل توسع وتعديل واستحداث خطوط الانتاج الجديدة
6. على وزارة الصناعة والمعادن قيد البحث تدعيم برامج التدريب والتطوير اللازمة لمواكبة التغيرات الطارئة على منتجاتها وخدماتها وبما يتلائم مع فرصها السوقية
7. ضرورة اهتمام شركات وزارة الصناعة والمعادن قيد البحث بتقييم الاداء كونه السبيل الوحيد الذي يعمد الى تطويرها والتغلب على معوقات العمل والتلكؤ الذي يظهر في اداء الشركات والافراد والحصول على الموارد.
8. ينبغي على الشركات عينة البحث ايجاد طرائق واساليب معنوية ومادية تهدف لاثارة امكانيات وقدرات افرادها وتعمل على رفع ادائهم الوظيفي وبما يحقق اهداف الشركات المبحوثة

## المصادر

### المصادر العربية

1. Aqili, Omar Wasfi (2009), Contemporary Human Resource Management, Strategic Dimension, 2nd Floor, Wael Publishing House, Amman.
2. Appelbaum, S. H., Roberts, J., & Shapiro, B. T. (2009), Cultural strategies in M&As: Investigating ten case studies, Journal of Executive Education,8, 1,pp: 33-58.
3. Al-Azzawi, Zainab Gali Madhi (2017), a strategic perspective of restructuring according to the option of merging the Ministries of Higher Education and Scientific Research, Science and Technology, Master Thesis in the College of Management and Economics, University of Baghdad.
4. Al-Dardiri, Ahmed Ismail (2018), The Strategic Role of Human Resources Development in Competitive Advantage, Economic and Administrative Sciences, 102,24, pp. 213-226.
5. Al-Dulaimi, Musa Hamad Mohammed Shihan (2018), the impact of human resources strategies on job performance, a field study on Iraqi private universities, Master Thesis in the Faculty of Economics and Administrative Sciences, Al-Bayt University.
6. Dawood, Fadilah Salman and Ali, Secrets of Abdul Zahra and Jadoua, Mkhled Hamza (2019) Human Resources Management, Concepts and Practices Practices, I 1, Dar Al-Sisban for Publishing and Distribution, Baghdad.
7. Fadlallah, Sana Mukhtar Mraidi (2017), the provisions of the transformation and integration of companies in jurisprudence and law, a comparative study, Master Thesis in the Faculty of Islamic Law, Omdurman Islamic University.

8. Hassan, Ayman Salah El-Din (2015), The Impact of Human Resource Management on the Construction Industry in Sudan, Master Thesis in Civil Engineering, College of Graduate Studies, Sudan University of Science and Technology.
9. Muthanna, Mazen Mahmoud (2016), Reflection of the system of evaluating the performance of senior and middle leaders on the quality of institutional work, a field research in the center of the Ministry of Agriculture, Master Thesis in Performance Evaluation, College of Management and Economics, University of Baghdad.
10. Nasrallah, Acer Murtaza Nasser (2016), Training Programs for Baghdad Provincial Council Staff, Higher Diploma Research in Local Administration, College of Administration and Economics, University of Baghdad.

#### المصادر الأجنبية

11. Almas, R. (2018), Promoting Conflict Management Competencies within Informal Structures and Informal Networks, Doctoral dissertation in Graduate School of Education and Psychology, Pepperdine University.
12. Angwin, D. N., Mellahi, K., Gomes, E., & Peter, E. (2016), How communication approaches impact mergers and acquisitions outcomes, The International Journal of Human Resource Management, 27,20, pp: 2370-2397.
13. Absar, M. M. N., Azim, M. T., Balasundaram, N., & Akhter, S. (2010), Impact of human resources practices on job satisfaction, Evidence from manufacturing firms in Bangladesh, Economic Sciences Series, 62,2, 31-42
14. Armstrong, M., & Taylor, S. (2014), handbook of human resource management practice, Kogan Page Publishers, 13th. Ed.
15. Boohene, R., & Asuinura, E. L. (2011), The effect of human resource management practices on corporate performance.
16. Bingöl, H. B. (2017), Conflict Management Strategies in Mergers and Acquisitions, Iletisim, 26, PP:203-245.
17. Benjamin, E. (2016), human resource management practices and organizational performance in micro, small and medium enterprises in kerala, A thesis Doctora in business school, karunya University.
18. Dagar, A. (2014), Review of performance appraisal techniques, International Research Journal of Commerce Arts and Science, 5,10, pp: 16-23.
19. Dehbanezadeh, A., Poor, H. R., Shakri, M., (2015), Survey in impact of human resources development on job satisfaction, saussurea, 3,2, pp: 342-352.
20. Elmuzzamil, M. M. E. (2017), Role Of Human Resource Management on Attaining The Goals of Construction Projects in Sudan, A thesis Master in Construction Management, College of Graduate Studies, Sudan University of Science and Technology.

21. Foley, N. (2014), Post-Merger Integration, Overview and Identification of Main Problems in People Management Context, Doctoral dissertation in University of St Gallen.
22. Fandy, A. H., Abdulzahra, A. (2018), The reflection of human resources management in building learning organization field research in Iraqi ministry of health, Journal for Advance Research and Development, 3(4), pp: 19-29
23. Gomez, Jessica (2011), Redesign of job analysis in aglobal organization, A Thesis Masters of science in organization development, Pepperdine University.
24. Goksoy, A. (2015), The Impact of Human Resource Management Practices on Employee Readiness for Change during Mergers and Acquisitions, Argumenta Oeconomica Cracoviensia, (11), pp: 47-62.
25. Hill, Charles W. L. & Jones Gareth R. (2013), Strategic Management, An Integrated, 10th Ed, South western cengage learning, Australia
26. Hutzfeld, T. (2019), Culture Matchmaking in Mergers and Acquisitions: Case Business Technology Company, Master's Thesis in International Business Development, Lahti University of applied.
27. Al Musharraf, M. A. (2003), The role of human resource and cultural factors in the success or failure of merger and acquisition strategies, Doctoral dissertation, University of Sheffield
28. Marian, A. G. & Eugenia, G. I. (2018), A Study on the Characteristics of the Romanian Merger Market in the European Context, Journal of Eastern Europe Research in Business and Economics, 15, pp: 1-16.
29. Mwelwa, C. V. (2017), communication and performance targets in a selected public book publisher in Kenya, Doctoral dissertation in communication studies at mol University april
30. Marcelin Franklin, J. (2010), Human resource management policies and practices in software companies, Thesis Doctoral in The Gandhigram Rural Institute, Deemed University.
31. Mathis, R. & Jackson, G. (2010), Human Resource Management, 13th. Ed, United States of America.
32. Nusa, S. B. (2015), Influence of Organizational Culture And Structure On Quality Of Accounting Information System, International Journal of Scientific & technology research, 4, 05 pp: 257-267.
33. Noe, Raymond A. (2018), Fundamentals of Humn resource management, Seventh Edition, Ohio State
34. Noe, R. A., & Hollenbeck, J. R. & Gerhart, B., & Wright, P. M. (2016), Human resource management, 16th. Ed, McGraw-Hill Education, New York.
35. Onifade, T. A., Opele, A. M., & Okafor, L. I. (2018), Communication: An effective tool for employee for employee performance in unilever Nigeria plc, International Journal of Management, 5, 2, pp: 16-27.

36. Paik, Y., & Belcher, J. S. (2012), Key HRM strategies for M&A integration in the global banking industry, a comparative study of the USA, Europe and South America, *European Journal of International Management*.
37. Pervaiz, M., & Zafar, F. (2014), Strategic Management Approach to Deal with Mergers in the era of Globalization, *International Journal of Information, Business and Management*, 6,3, 170-181.
38. Roy,R.(2015),Impact of corporate merger on financial performance and HRD policies and practices, Thesis Doctoral of philosophy in arts (commerce), University of Burdwan.
39. Rathogwa, A. T. (2008), the effect of mergers acquisitions, Focus on employee job satisfaction of former employees of Smartcom in Vodacom SA, Master Thesis, Stellenbosch University.
40. Romano, Denise A.(2010),the HR toolkit, an indispensable resource for being a credible activist, McGraw-Hill Companies, Inc. ,New York
41. Srivastava, R. (2015), A study of Mergers and Acquisitions as a strategic tool for global expansion with special reference to Indian Pharmaceutical Industry, A dissertation submitted to the graduate faculty, lucknow University.
42. Sarnovičs, A. (2010), human resource development in organizations of public administration of Latvia, Strategic approach, *Economics & Management*.
43. Suthar, B. K., Chakravarthi, T. L., & Pradhan, S. (2014), Impacts of Job Analysis on Organizational Performance, An Inquiry on Indian Public Sector Enterprises. *Procedia Economics and Finance*, 11, pp:166-181.
44. Suleman, A. O., & Ogbette, A. S. (2019), Human Resource Management: Implications of Outsourcing in Public Organisations in Nigeria. *Human Resource Management*, 9(2).
45. Tabiu, A., & Nura, A. A. (2013),Assessing the effects of human resource management (HRM) practices on employee job performance,A study of usmanu danfodiyo university sokoto. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(2), 247
46. Vaydande, N. R. (2014), A study of human resource management strategies of banking companies in Mumbai ,Thesis of Doctor in the faculty of commerce, Pune University.
47. Wahshi, A. S. (2016), Human resource planning practices in the Omani Public Sector, An exploratory study in the Ministry of Education in the Sultanate of Oman, Thesis Doctor in School of Business and Law, Edith Cowan University.



## The Impact of Merger strategy on human resources management practices

A.D. Ghani D. Al –Zubaidi

College of Business and Economics  
University of Baghdad  
ghani@coadec.uobaghdad.edu.iq

Researcher: Batool K. Abdul  
Hassan

Ministry of Construction,  
Housing and Municipalities  
tooutah@yahoo.com

Published: 25/8/2019

Accepted :18/9/2019

Received :June / 2020



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International \(CC BY-NC 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

### Abstract

The current research aims to test the impact of the strategy of merger (as an explanatory variable) in human resources management practices (as a response variable), and the importance of the subject being an important topic that mimics the Iraqi environment, where has seen many mergers that have not been addressed by former researchers in the field. In addition, the future prospects carry many mergers, and the problem of research was the lack of understanding among departments in how to manage the integration and deal with it, on the basis of scientific which reflected negatively on the practices of human resources management, and the research was based on two main hypotheses Six sub-hypotheses emerge to explore the correlation and influence between research variables by analyzing the answers of the research sample, which included sections managers and divisional officials (243) individuals, Data and information were collected using the questionnaire which included 54 items. The data were analyzed using statistical programs. The researcher adopted statistical methods (relative importance, arithmetic mean, standard deviation, Pearson correlation coefficient, simple linear regression). One of the most important conclusions of the research is the interest of the researched companies in the strategies of integration, when they aim to increase their interest in human resources management practices, especially when they use their interest in conflict management to promote their adoption of these practices. In addition, their interest in communication and organizational culture will work on the automatic attention to human resources management practices.

**Keywords** / Merger Strategy, HRM Practices, Organizational Culture, Communication, Conflict Management, Job Analysis & Design, Training & Development, Performance Appraisal, Motivation System