



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عمار ثليجي - الأغواط  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير  
التخصص: إدارة الموارد البشرية

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير الموسومة ب:

**إدارة الموارد البشرية ودورها في فعالية فرق العمل  
دراسة حالة بمؤسسة سونلغاز**

**إشراف:** د. آمنة ريان

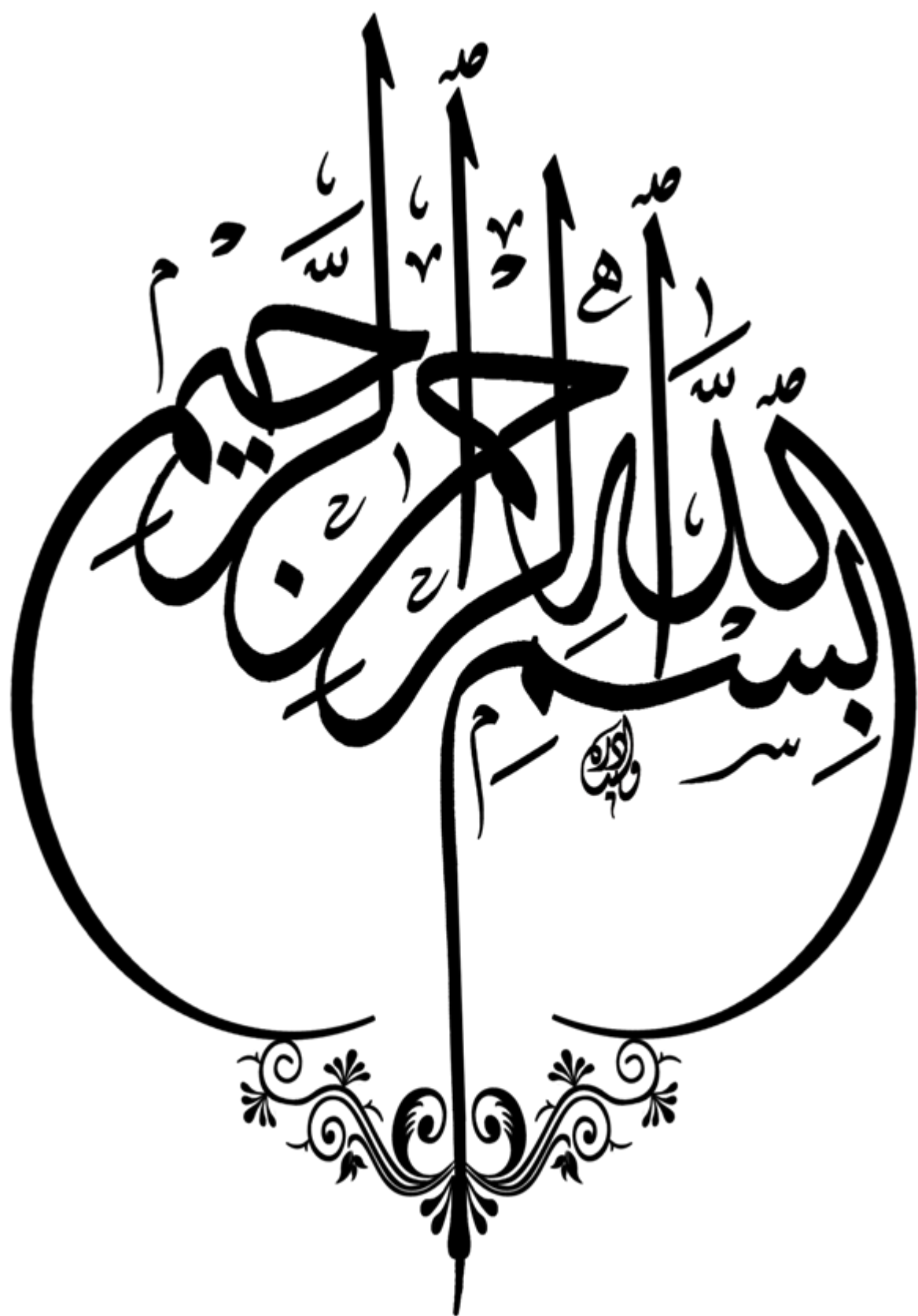
**إعداد الطالبتين:**

- لينة أوزاينية
- مروة البوطي

**أعضاء لجنة المناقشة**

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الصفة في اللجنة
د. هناء نور الدين	أستاذة محاضرة ب	رئيسا
أ. فضيلة حويو	أستاذة مساعدة أ	ممتحنا
د. آمنة ريان	أستاذة محاضرة ب	مشرف

السنة الجامعية : 2022/2021



# الإهداء

الحمد لله الذي أكرمني بهذا الإنجاز المتواضع والذي أهديه إلى التي ربّنتني وخصتني من أجلي دون كلل أو ملل إلى من سلكت بي دروب الحياة الوعرة بالكبرياء والشموخ إلى القلب الكبير الذي شملني بأسمى آياته العجى والحنان إلى من بخلت على نفسها الراحة لأنعم بما وخصت بي طريق النجاح بدعائها إلى التي لن أوفيهما حقهما ممما قلبت وممما فعلت

إلى الغالية أمي الحبيبة أطال الله في عمرها

نسير في دروب الحياة، وبقى من يسيطر على أذهاننا في كل مسلك نسلته صاحب الوجه الطيب والأفعال الحسنة، فلم يبخل على طيلة إلى الذي لا مثيل له كان أو سيكون من يعيش في أعماقي وكان وراء كل خطوة خطوتها في طريق العلم إلى من علمني مبادئ الحياة ورباني على الصدق والإخلاص

إلى أبي الغالي حفظه الله ورعاه

إلى رمز الحنان إلى الأعمام على قلبي إخوتي الأعمام وسندي في الحياة { محمد سيف الدين، عبد الجليل، صفاء، عائشة رحاب، سجاد }

إلى التي شاركتني عناء هذه المذكرة صديقي أو إن صحت التعبير أختي الغالية { لينا أوزاينية } وإلى كل عائلتها

إلى كل من ارتشفت معهم كأس المحبة والأخوة والصدقة وكان لي معهم أجمل الذكريات وأعلى اللحظات أصدقائي وصديقاتي

إلى كل من نساهم قلبي ولم ينساهم قلبي خاصة دفعتني دفعة إدارة الموارد البشرية

# الإهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى أما بعد: الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة جهدنا ونجاحنا بفضلته تعالى مهداة الى الوالدين الكريمين حفظهما الله وأدامهما نورا لدربي

لكل العائلة الكريمة التي ساندتني ولا تزال من إخوة وأخوات إلى رفيقات المشوار اللاتي قاسمنني لحظاته رعاهم الله ووقفهم الى كل قسم إدارة الموارد البشرية دفعة 2022 كلية الاقتصاد جامعة الاغواط إلى روح فقيدتنا الطاهرة أسماء رحمها الله وأسكنها فسيح جنانه كل من كان لهم أثر على حياتي وإلى كل من أحبهم قلبي و نسيهم قلبي أهدي تخرجي وفرحتي إليكم لن أنساكم

اختلطت دموع فرحتي بتخرجي مع صديقتي ورفيقة دربي مروة وحزني بوداع أحبتي في غمضة عين مرت أيامنا وها نحن اليوم نجني قطافنا ونودع أحببتنا والمكان الذي ضمنا هذه سنة الحياة بالأمس التقينا واليوم افترقنا ولكن فرحتنا بتخرجنا تنسينا ألما

أخيرا انتهت الحكاية رفعت قبعتي مودعة للسنين التي مضت وفقنا الله وإياكم في حياتنا العملية إن شاء الله

لينا



## شكر وعرافان

يا رب لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك, تباركت يا رب وتعاليت "سبحانك  
لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك انت العليم الحكيم"

نشكر الله عز وجل الذي بتوفيق منه وبفضل منه تمكنا بإنجاز هذه المذكرة

-نتقدم بالعرفان والشكر الجزيل الى الاستاذة ريان أمينة على كل التوجيهات والملاحظات  
والانتقادات التي وجهت لنا, وكذا على صبرها طيلة إشرافها على هذه المذكرة رغم تعدد  
التزاماتها.

-كما نشكر كثيرا جميع الأساتذة والزملاء الذين قدموا لنا المساعدة وبالأخص الدكتور  
الفاضل الهاشمي بعاج حفظه الله ورعاه وأيضا الدكتور الكريم بشير عبد العالي جزاه الله كل  
خير, وإلى كل من قدم لنا تشجيعا مهما بلغت درجته.

-كما نتوجه بخالص الامتنان الى كافة اساتذتنا الكرام

بقسم علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية بكلية الاقتصاد بالأغواط على ما قدموه لنا  
طيلة فترة تكويننا وبصفة خاصة: الدكتور عياش قويدر والدكتورة عائشة صفراني.

# المُلخَص

### المخلص:

هدفت الدراسة إلى معرفة دور إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التوظيف, التكوين, التحفيز, المسار الوظيفي, تقييم الأداء) على فعالية فرق العمل لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز -الأغواط - , حيث استهدفت الدراسة مجموعة من عمال مؤسسة سونلغاز باستطلاع آرائهم لاختبار مدى صحة فرضياتنا من خلال استخدامنا للاستبانة كأداة للدراسة التي تضمنت مجموعة من العبارات شملت محاور الدراسة ونحن كباحثين اعتمدنا على المنهج الوصفي والتحليلي واستخدمنا الاستبانة, وقمنا بتوزيعها على عينة مقدارها (50) مفردة وتم استرجاع (36) استبانة وهي صالحة للدراسة.

تم استخدام البرامج الاحصائي smart pls و spss لاختبار فرضياتنا بالاستعانة بالأساليب الاحصائية التالية (الوسط الحسابي, الانحراف المعياري, .....)

وقد توصلنا من خلال ذلك الى مجموعة من النتائج أهمها أنها توجد فعالية لإدارة الموارد البشرية في فرق العمل لدى الافراد العاملين بمؤسسة سونلغاز -الأغواط- تجسد في بعد التوظيف.

### الكلمات المفتاحية:

إدارة الموارد البشرية, التوظيف, التكوين, التحفيز, المسار الوظيفي, تقييم الاداء فرق العمل, الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز -الأغواط-

### Abstract:

The study aimed to recognize the role of human resources management in its dimensions (recruitment, training, motivation, career path, performance evaluation) on the effectiveness of the work teams at The Sonelgaz Foundation in Laghouat We adopted the questionnaire as a study tool, which included a set of phrases that included the axes of the study, and we, as researchers, relied on the descriptive analytical approach, and we questioned a sample of (50) individuals, where (36) questionnaires were retrieved which was valid for the study.

The statistical program smart pls was used to test the hypotheses of the study using the following statistical tools (arithmetic mean, standard deviation...)

Through this, a set of results was obtained, the most important of it is that there is an efficacy of human resource management in the work teams among individuals working in Sonelgaz Corporation - Laghouat - embodied in the employment dimension.

key words: Human resources management, recruitment, training, motivation, career path, performance appraisal work teams, Sonelgaz Foundation Electricity and Natural Gas Distribution - Laghouat

الصفحة	المحتويات
	الإهداء
	شكر وعران
	المخلص
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ-ح	مقدمة
	<b>الفصل الأول : الجانب النظري للدراسة</b>
10	تمهيد
11	<b>المبحث الأول : إدارة الموارد البشرية</b>
11	المطلب الأول: نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية
16	المطلب الثاني: مفهوم وأهمية إدارة الموارد البشرية
20	المطلب الثالث: أهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية
28	<b>المبحث الثاني : ماهية فرق العمل</b>
28	المطلب الأول: مفهوم وأهمية فرق العمل داخل المؤسسة
32	المطلب الثاني: خطوات سير فرق العمل
35	المطلب الثالث: فوائد وأهداف فرق العمل
39	<b>المبحث الثالث : الدراسات السابقة لمتغيرات الدراسة</b>
39	المطلب الأول: دراسات سابقة حول إدارة الموارد البشرية
41	المطلب الثاني: دراسات سابقة حول فرق العمل
43	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

45	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الثاني: الجانب الميداني للدراسة</b>
47	المبحث الأول: تقديم عام للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز-الأغواط-
47	المطلب الأول: تعريف الشركة على المستوى المحلي
47	المطلب الثاني: مهام وأهداف الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - الأغواط-
48	المطلب الثالث: الخريطة التنظيمية
54	<b>المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية واختبار أداة القياس</b>
54	المطلب الأول: منهج الدراسة
55	المطلب الثاني: خطوات تصميم وتنفيذ أداة الدراسة
56	المطلب الثالث: صدق وثبات الدراسة
57	<b>المبحث الثالث: تحليل النتائج ومناقشتها</b>
57	المطلب الأول: ثبات أداة الدراسة
58	المطلب الثاني: اتجاه اجابات عبارات العينة
61	المطلب الثالث : تقييم جودة النموذج
62	المطلب الرابع: اختبار الفرضيات
65	خلاصة الفصل
67	الخاتمة
71	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
31	أسس التمييز بين جماعات العمل وفريق العمل	01
57	مؤشرات الصدق التقاربي	02
58	مؤشرات الصدق التمييزي	03
60-59	اتجاه اجابات عبارات العينة	04
61	مؤشرات مطابقة النموذج الهيكلية	05
63	معاملات المسار	06

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
هـ	مخطط الدراسة (المتغيرات)	01
48	الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بالأغواط	02
62	نموذج الدراسة (المتغيرات)	03

عنوان الملحق	رقم العنوان
قائمة الاساتذة المحكمين للاستبيان	01
الاستبيان	02
نافذة smart pls	03
معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع	04



مقدمة  
عامّة

## مقدمة:

تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد الأساسية التي يتوقف عليها نجاح المؤسسة أي أن كفاءة الأداء والفعالية في المؤسسة يتأثر بعدة عوامل أهمها العنصر البشري, باعتباره من أهم عوامل الانتاج بالنسبة للمؤسسة, كما أدركت المؤسسات أن القيمة الأساسية هي التي تستند من نوعية مواردها البشرية حيث تعمل على استخدام قدرات ومهارات الأفراد الذين يعملون لديها بشكل أمثل من أجل الرفع من كفاءة الأداء ونتاجية المؤسسة باستمرار. فأصبحت تسيير الموارد البشرية فيها تعتمد على أدوات التخطيط من خلال تحديد الأهداف والانتقاء أدوات التنبؤ والتقسيم, كما أنها أصبحت تهتم بالبعد الإنساني والاجتماعي للموظف من خلال البحث عن التحفيز عكس ما كانت عليه وظيفة المستخدمين في الماضي التي كانت تؤخذ بعين الاعتبار فقط الاعتبارات ذات الطابع الإداري والقانوني فاستطاعت الإدارة العصرية أن تحقق فعالية وأن تحسن مردودية موظفيها من خلال شتى أنواع التحفيز والتكوين, في حين يبقى الوظيف العمومي للجزائر بعيد كل البعد عن هذه التغيرات الاستراتيجية في تسيير الموارد البشرية معتمدا على تسيير كلاسيكي لا يفتح آفاق حياة مهنية جيدة, مما أدى إلى هروب الكثير من الإطارات الممتازة إلى القطاع الخاص في الخارج أو الداخل كما أن استمرار الوضع على الحال يهدد شكل جميع الإصلاحات الاقتصادية والاجتماعية فالتعبير أمر حتمي لا مفر منه, فالتطوير وتحسين الأداء اهتمت أغلب المؤسسات والشركات بفرق العمل, فالأداء ضمن فرق عمل يتطلب من العامل أن يعمل على تطوير نفسه ومهاراته بحيث أنه يتعرف على وجهة نظر أخرى وكذا توسيع آفاقه وتغرس في نفسه روح العمل الجماعي, ولكون الأداء ذو أهمية بالغة بالنسبة لأي مؤسسة فإنها تسعى دائما إلى البحث عن أساليب وطرق لتحسين كفاءته والزيادة من فعاليته, كما تعتبر عملية بناء فرق العمل من أهم الأساليب في عملية تنمية وتطوير المؤسسات ومن أهم أسباب تبني هذا الأسلوب هو تمركز السلطة والانفرادية في اتخاذ القرارات, الأمر الذي يؤدي إلى الجمود والنمطية في العمل وكذا البعد عن الابتكار والسرعة في الانجاز وهذا ما يوفر فريق العمل الفعال, حيث نجد في ضوء التطور العلمي في مجال الإدارة اهتمت المؤسسات

والشركات لا سيما الحديثة منها بالتبني لمفهوم فرق العمل, والسعي إلى تشكيل فريق عمل قادر على تحسين الأداء بشكل فعال ومستمر وكذا تحقيق أهدافه.

### أولاً: الإشكالية

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الفروع في وظيفة التنظيم الإدارية بل وفي المنظمة كلها كما تعتبر فرق العمل بدورها إحدى أهم وسائل العملية الإدارية ومن أبرز ملامح الإدارة الناجحة التي تحرص على الإنجاز وتحترم التخصص وتسعى إلى المزيد من المشاركة بينها وبين أفراد الإدارة الأخرى من خلالها نطرح السؤال الرئيسي التالي :

ما هو دور إدارة الموارد البشرية في فعالية فرق العمل لدى مؤسسة سونلغاز-الأغواط-؟

التساؤلات الفرعية: تتدرج ضمن الإشكالية الرئيسية الأسئلة الفرعية التالي :

1. ما هو مضمون إدارة الموارد البشرية ؟

2. ما هي أهم ممارسات فرق العمل ؟

3. كيف تساهم إدارة الموارد البشرية في تحسين فعالية فرق العمل لدى عمال مؤسسة سونلغاز-الأغواط-؟

### ثانياً: فرضيات الدراسة

للإجابة عن إشكالية البحث وفق منهج واضح وسليم، تصاغ مجموعة فرضيات قد تساهم في تحديد معالم هذه الدراسة، وقد جاءت هذه الفرضيات على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية الأولى :

- توجد فعالية ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية على فرق العمل لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

تتفرع الفرضية الرئيسية الأولى إلى خمسة فرضيات فرعية :

-توجد فعالية ذو دلالة إحصائية لبعء التوظيف على إدارة الموارد البشرية لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

-توجد فعالية ذو دلالة إحصائية لبعء التكوين على إدارة الموارد البشرية لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

- توجد فعالية ذو دلالة إحصائية لبعء التحفيز على إدارة الموارد البشرية لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

- توجد فعالية ذو دلالة إحصائية لبعء المسار الوظيفي على إدارة الموارد البشرية لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

- توجد فعالية ذو دلالة إحصائية لبعء تقييم الأداء على إدارة الموارد البشرية لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

### ثالثا: أهمية الدراسة

يعتبر قسم الموارد البشرية في المؤسسات من أهم أقسام المؤسسة لأنه يهتم بشؤون العاملين في هذه الأخيرة ويسعى لتقديم الخدمات التي من الممكن أن يحتاجوها والدعم الذي يساعد على زيادة فاعلية الأفراد مما ينعكس على المؤسسة بأثر إيجابي واضح, كما يهتم هذا القسم بالعمل على تقديم الدعم والنصيحة للموظفين والعاملين داخل المؤسسة, بهدف رفع كفاءتهم وتحسين أدائهم بالإضافة الى توعيتهم بحقوقهم وواجباتهم وتوضيح رؤية وأهداف المؤسسة لهم حتى يسعوا الى تحقيقها.

في حين أن العمل الجماعي يعمل على إعطاء المجتمع ككل الهوية, والقوى المطلوبة في نفوس أعدائه, حيث أنه حينما ينظر الأعداء الى أفراد الوطن وهم يعملون معا ويتعاونون مع بعضهم البعض, فانهم

سوف يهابوهم ويخشوهم فالعمل ضمن فريق يقوم يساعد على تبادل الخبرات والمعارف بين الأفراد, واختصار المسافات, وتوفير الوقت وتذليل العوائق بما يحقق أكبر قدرا من الاستفادة لهم جميعا فعندما يقوم الأفراد بالعمل بشكل جماعي يكونون أقدر على تحقيق أهدافهم.

#### رابعاً: أهداف الدراسة

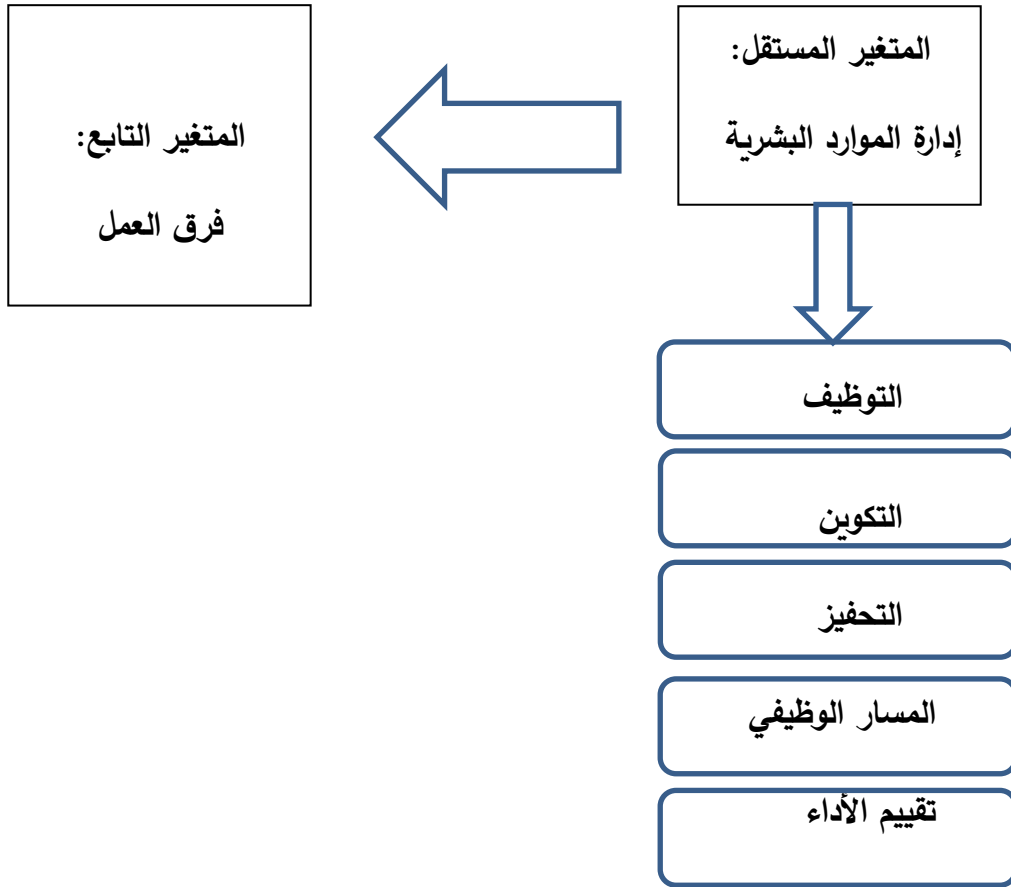
تهدف هذه الدراسة بشكل عام إلى الإجابة على إشكالية البحث كما تهدف إلى:

- التعرف إلى واقع إدارة الموارد البشرية وفرق العمل وإبراز أهم الجوانب النظرية لهما.
- إسقاط الجانب النظري على الميداني من خلال الإجابة على إشكالية الدراسة عبر الدراسة التطبيقية.
- توضيح مفهوم إدارة الموارد البشرية بأبعادها الخمسة (التوظيف, التكوين, التحفيز, المسار الوظيف, تقييم الأداء) والتعرف على واقعها لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز-الأغواط-.
- التعرف على مستوى فرق العمل لدى الأفراد العاملين بمؤسسة سونلغاز-الأغواط-.
- التعرف على فعالية إدارة الموارد البشرية في فرق العمل لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز-الأغواط-.
- تقديم توصيات تسلط الضوء على مدى أهمية إدارة الموارد البشرية, وبالمقابل التوعية بفعالية فرق العمل وانعكاساته على ديمومة المؤسسة.

#### خامساً: متغيرات الدراسة

تتمثل متغيرات الدراسة في متغيرين أساسيين أحدهما مستقل والثاني تابع, المتغير المستقل والمتمثل في إدارة الموارد البشرية أما المتغير التابع فيتمثل في فرق العمل والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (01): مخطط الدراسة (المتغيرات)



من اعداد الطالبتين

## سادسا: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة عمال مؤسسة سونلغاز الأغواط، والبالغ عددهم (637) عامل وقمنا بتوزيع (50) استبانة على مجموعة من العاملين، وبعد توزيعها قمنا باسترجاع (36) استمارة وكان من بينها (36) استمارة صالحة للدراسة.

## سابعا: أدوات الدراسة

بالنسبة للجانب النظري، تم الاعتماد في إعداد هذه الدراسة على مجموع المراجع للحصول على المعلومات أهمها: الكتب، المذكرات، المجالات العلمية، أما فيما يخص الجانب الميداني، فتم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتم تحليلها بالاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية smart pls و spss ترجمت هذه البيانات إلى نسب وتكرارات ومتوسطات وانحرافات ....

## ثامنا: منهج الدراسة

اعتمدنا على مجموعة من المناهج المعروفة في العلوم الاجتماعية، كالمنهج الوصفي والتحليلي الذي يقوم على جمع المعلومات والبيانات عن الظاهرة المدروسة وتحليلها وتفسيرها قصد الوصول إلى نتائج محددة، ثم تحققنا ووصلنا إلى تعميمات متعلقة بالحالة المدروسة، من خلال إسقاط الجانب النظري للدراسة على المؤسسة محل الدراسة، أخيرا جمع البيانات ومعالجتها إحصائيا.

## -حدود الدراسة :

الحدود الموضوعية: موضوع هذه الدراسة هو دور إدارة الموارد البشرية في فعالية فرق العمل.

**الحدود المكانية:** اقتصرَت الدراسة على العاملين بمؤسسة سونلغاز - الاغواط- والبالغ عددهم (637) عامل.

**الحدود الزمنية:** أجريت الدراسة الميدانية في السداسي الثاني بتاريخ 2022/03/06 إلى غاية 2022/04/06 من السنة الجامعية 2021/2022.

### تاسعا: أسباب اختيار الموضوع

إن مبررات اختيار هذا الموضوع والمتمثل في إدارة الموارد البشرية ودورها في فعالية فرق العمل هو مدى ضرورة الاهتمام بهذا الموضوع في الوقت الراهن، الذي يشهد تحولات وتغيرات سريعة في هذا الوقت. إدراكنا بأن تحسين أداء العاملين يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة، حيث عملية تحسين الأداء تتأثر بمستوى الموارد البشرية ومهارتها، وإبداعاتها واستعداداتها، بالإضافة إلى وجود عوائق إدارية وتنظيمية وتكوينية ساهمت سلبا في انخفاض مردودية المؤسسات.

-الصلة الوثيقة بين الموضوع المختار والتخصص المدروس.

-تعتبر الموارد البشرية ودورها في فعالية فرق العمل مشروع في بداية الإنجاز و التطور ويحتاج الى اقتراحات ونظريات جديدة لتجسيده على أرض الواقع ونجاحه، ومن خلال دراستنا ارتأينا أن نساهم ولو بجزء قليل في إيضاح السلبيات والإيجابيات في هذا الميدان مع إمكانية المساهمة في تطوير ومواكبة الازدهار الحاصل اقتصاديا و إداريا و فكريا في الدولة ومؤسساتها.

### عاشرا : هيكل الدراسة

قمنا بتقسيم الدراسة إلى فصلين، الفصل الأول بعنوان الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية وفرق العمل، شمل ثلاثة مباحث، الأول بعنوان ماهية إدارة الموارد البشرية، يليه إطار مفاهيمي لفرق العمل، والثالث

دراسات سابقة حول المتغيرين، أما الفصل الثاني فخصص للجانب الميداني، احتوى على ثلاث مباحث، الأول تم فيه تقديم المؤسسة محل الدراسة، وبخصوص المبحث الثاني فتناولنا فيه تعريف عينة الدراسة وخصائصها، أما الثالث فعرضنا من خلاله نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

# الفصل الأول

الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية وفرق العمل

## المبحث الأول : إدارة الموارد البشرية

## المبحث الثاني : فرق العمل

## المبحث الثالث : الدراسات السابقة لمتغيرات الدراسة

## تمهيد :

في عالم سريع التغير تزايدت تحديات بيئة الاعمال في مختلف المجالات بحيث يكتسي موضوع إدارة الموارد البشرية أهمية بالغة باعتبار أن أي مشروع عصرنه أو تحديث لمؤسسة أو إدارة يجب أن يركز على العامل البشري بالدرجة الأولى, فالكثير من الدول قطعت أشواط متقدمة في مجال تسير مواردها البشرية باعتمادها على كل ما هو مفيد من أبحاث نظرية وتقنيات علمية, فأصبحت تتوفر على إدارات فعالة تواكب التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية الحاصلة بها.

انسجاما مع هذه التغيرات التي شهدتها بيئة الأعمال بدأت تبرز الكثير من الطروحات الجوهرية في الفكر الإداري فرضتها طبيعة المرحلة كونها تمثل عوامل حاسمة لنجاح أي منظمة ومن أهمها فاعلية فريق العمل التي تمثل أحد الموضوعات الهامة في تحقيق أهداف المنظمة وتحديد الاستراتيجيات لمجابهة التحديات والتغيرات البيئية, كما تعد القاعدة الأساسية للابتكار والمفتاح الأساسي لخلق قيمة مضافة وتحقيق التميز.

## المبحث الأول : إدارة الموارد البشرية

إن كل الجهود التي تبذل من طرف المؤسسات من اجل النمو تبقى محدودة وغير مجدية إن لم توجد لديها إدارة فعالة تهتم بانشغالات عمالها واهدافهم, هذا الجهاز الاداري اصطلح على تسميته حديثا بإدارة الموارد البشرية وعلى هذا الأساس سنحاول جمع مختلف المفاهيم إدارة الموارد البشرية وأهميتها.

### المطلب الأول : نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية

تشهد آثار وكتابات الحضارات القديمة على وجود فكر يوجه الموارد البشرية في بناء هذه الحضارات كما يمكن القول بأن المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية قد استقر بعد عدة تطورات مر بها العنصر البشري وهو يمارس نشاطه.

#### 1-نشأة إدارة الموارد البشرية :

مر مصطلح الموارد البشرية بسلسلة من التغيرات من حيث التنمية والمضمون، بدأت هذه الإدارة تحت مسمى إدارة القوى العاملة أو إدارة الأفراد التي تتضمن إدارة الأفراد العاملين في المنظمة، واستعمل في السنوات الخمسة عشر المنصرمة، وقبل هذه الفترة كان هذا المجال يعرف باسم "إدارة الموظفين" وقد ظهر بشكل واضح في العشرينات من القرن الماضي لاسيما في الولايات المتحدة، وتطور مفهوم إدارة المورد البشري استجابة للزيادة الكبيرة في الضغوط التنافسية التي واجهتها منظمات العمل الأمريكية في نهاية السبعينات تم إلغاء قيود التنظيم حيث سببت هذه الضغوطات قلق كبير للشركات وبدأت في الانخراط في التخطيط الاستراتيجي وتوحيد المكونات المختلفة للمنظمة بطريقة مناسبة لترويج التأثير التنظيمي، ومع التطور العلمي للإدارة بصورة عامة في التوجه إلى العنصر البشري خاصة أصبح ينظر إلى الأفراد العاملين كمورد بشرية، ولذلك فإن دور إدارة الموارد البشرية لم يعد محدودا بالأدوار الإدارية الوظيفية بل امتد إلى أدوار أخرى.(نوري، 2010، صفحة 38)

تشهد آثار وكتابات الحضارات القديمة على وجود فكر يوجه الموارد البشرية في بناء هذه الحضارات كما تقدم الأديان السماوية فلسفات عميقة للموارد البشرية في مجال الأعمال، وربما يحتاج الأمر من الباحثين الحاليين إلى إيجاد الروابط الواضحة بينها وبين الممارسات المعمول بها حاليا.

ولقد لعبت إدارة الموارد البشرية وما زالت أدوارا عدة في حياة المؤسسات, إذ أن الوظائف التي أنيطت بهذه الإدارة تطورت مع تطور الحاجات التي رافقت نشوء المؤسسات, ونمت تدريجيا لتتوافق بدورها التطور التاريخي الهائل الذي أوجدته العلوم المختلفة, وفي مقدمها العلوم الإدارية وبالرغم من أن زمان ومكان انطلاقة إدارة الموارد البشرية لم يعرفا بالتحديد, إلا أنه مع بداية العام 1800م أو ما قبله بقليل, برزت مسائل عدة تقع ضمن مسؤولية إدارة الموارد البشرية , وأصبحت قيد المناقشة والتطبيق في كل من انكلترا وفرنسا والولايات المتحدة الأمريكية وغيرها من الدول.

## 2-تطور إدارة الموارد البشرية:

إن الكثير من سياسات التوظيف والاستخدام للموارد البشرية يمكن إرجاعها إلى أصول علمية قديمة، والدليل على ذلك بناء الأهرامات المصرية التي استنفذت جهد أكثر من مائة ألف موظف كعامل لمدة عشرين يوم.

### -المراحل التاريخية لتطور وظيفة الموارد البشرية:

عرفت وظيفة الموارد البشرية عدة تطورات مرت على الجنس البشري خلال المراحل التالية:

#### - مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:

حيث تميزت هذه الحقبة بطرق الانتاج اليدوية فانتشر نظام العبودية وقد اعتبر العامل من ممتلكات صاحب العمل بالإضافة إلى نظام الصناعة اليدوية وفي ظلاله برزت فئة تملك الخبرة والمهارة، ضف إلى ذلك نظام الطوائف وبه شكلت كل صناعة طائفة لها قانونها يوضح شروط الدخول للمهنة وأجورهم ومستويات إنتاجهم واعتبر هذا النظام احتكارا للصناعة أو الحرفة. (نوري، 2010، صفحة 47)

## -مرحلة الثورة الصناعية:

ما إن بدأت الثورة الصناعية كنتيجة لسلسلة من الاكتشافات وبظهور القوى المحركة والآلات في النصف الثاني من القرن الثامن عشر واجه بأرباب العمل مهمة تهيئة أفراد تحتاجهم مشاريعهم الضخمة، كما أدى ذلك إلى سوء ظروف العمل لساعات عمل طويلة وأدى إلى ظهور فئة ملاحظين ومشرفين وأحيانا إلى العاملين تحت أمرهم ورقابة وظهور فئة تطالب بتحسين ظروف العاملين. (ماهر، 2007، صفحة 35)

فقد تطلب الأمر في ظل المصنع الحديث استخدام توقيت لبداية ونهاية العمل وإيجاد مجموعة من قواعد العمل التي تنظم كل كبير من العاملين ورداءة ظروف العامل فيها لساعات طويلة وبأجر ضئيل، كل ذلك بسبب نمو النقابات حيث أخذ العاملون ينظمون أنفسهم في نقابات تمثلهم وتدافع عن حقوقهم، بعد أن عانوا من الاستغلال والحرمان وظروف العمل العصبية. (الحجيم و مؤيد ، 2009 ، صفحة 20)

كنتيجة مباشرة لما سبق بدأ نظام المصنع يحل تدريجيا محل الورش الإنتاجية ونظم الإنتاج العائلي بصفة عامة حيث كان التاجر يوفر للمصانع وعائلته المواد اللازمة للإنتاج ويدفع لهم مقابل نقديا عن أعمالهم الصناعية، ويرجع انهيار النظام العائلي في الإنتاج إلى أن أصحاب المصانع كانوا يدفعون أجورا أعلى للمصانع وعائلته، أكثر مما يمكن لهؤلاء كسبه من عملهم المنزلي، فسرعة الآلات ودرجات الكفاية العالية التي أمكن تحقيقها عن طريق تقييم العمل والتخصص مكنت أصحاب المصانع من دفع تلك الأجور الأعلى نسبيا، وبالتالي هجر الصانع وعائلته صناعتهم المنزلية واتجهوا إلى المصنع للعمل كعمال هناك.

أما من الجوانب الاقتصادية فقد أدت الثورة الصناعية إلى تحقيق زيارات هائلة في الإنتاج وفي تراكم السلع ورأس المال ووفرتها، وأدى ذلك أيضا إلى زيادة سرعة نمو التجارة والصناعة، ولكن من جانب آخر كان العامل هو ضحية هذا النمو والتطور فقد كان العامل ينظر إليه كسلعة يمكن شراؤها وبيعها، ويشجع من استمرار هذا الاتجاه الفلسفة السياسية التي سادت تلك العصور والخاصة بحرية التجارة "laissez faire" والتي أدت إلى عدم

تدخل الحكومات في تلك العصور لحماية جميع العمال من الظلم الذي كان يقع على عواهلهم. (حسن، 2004، الصفحات 26-31)

### - مرحلة الحرب العالمية الأولى:

بقيام الحرب العالمية الأولى بدأت بعض الدول وخاصة المملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية في تعقيد أسلوب التفاوض الجماعي collective bargain فظهرت فكرة مجالس العمل work councils التي تكونت من مجموعة من العمال الذين يتم انتخابهم من الإدارات المختلفة في المصانع، وكأحد الإجراءات الاستثنائية التي تطلبها الحرب طلبت من كل صاحب عمل مقابلة هؤلاء الممثلين لمناقشة شكاوهم ومناقشتهم في المسائل المتعلقة بالأجور وساعات العمل وظروفه، وبالرغم من أن العديد من هذه المجالس استمر بعد انتهاء الحرب، إلا أن الكثير من أصحاب الأعمال عمدوا إلى حل هذه المجالس بالرغم من المعارضة الشديدة التي واجهوها من منظمات العمال ولكن بازدياد قوة التنظيمات العمالية وياتحاد صفوفهم ويتكفل العديد من النقابات المحلية في شكل اتحادات عامة للعمال، بدأ الاعتراف بالحركة العالمية بتزايد، وتدخل العديد من الحكومات لإعطاء الصفة الشرعية لتلك التنظيمات العمالية وتنظيم علاقتها بأصحاب الأعمال، بل أن بعض الدول دخلت كطرف ثالث في المفاوضات التي تتم بين تنظيمات العمال وتنظيمات أصحاب الأعمال، وأصبح أسلوب التفاوض الجماعي أسلوب معترف به يتم من خلاله مناقشة المشاكل التي تسود علاقة العمل بين العمال وأصحاب الأعمال، وكنتيجة مباشرة بدأ الكثير من المنظمات تعيين مجموعة من الأخصائيين في الشؤون العمالية وشؤون التفاوض بطريقة فعالة، كذلك ازدياد اهتمام العديد من المنظمات بإدارة الأفراد وسعت وراء تعيين الأخصائيين فيها والذين تتمثل إحدى مهامهم الأساسية في التنبؤ بأي مجال يمكن للمشاكل الظهور فيه والعمل على التغلب على هذه المشاكل قبل تفاقمها والسعي وراء تحقيق علاقات عمل سليمة. (حسن، 2004، الصفحات 32-33).

**-مرحلة نظام الطوائف:**

تميزت هذه المرحلة بظهور العمالة المتمثلة في الأجراء الذين لهم أجور محددة من قبل الطائفة وفقا لساعات العمل، كما بدأ الاهتمام بالإنسان كمورد بشري عند تطور الحرف والصناعات الصغيرة وذلك لتهيئة مساعدين وتنظيم شؤون الحرف ومساعدة أفرادها وأهم ما برز في هذه الفترة: (بروف، 2001، صفحة 28)

-ترتيب ساعات العمل.

- تقديم أجور مقابل العمل المقدم.

فمثلا قد يحتاج الحرفي إلى معين ومساعدين لكي يهيئهم للعمل كحرفيين، وقد يحتاج إلى مساعدة إذا أصيب بعجز كما يحتاج أن يهيئ خلفا له إذا مرض أو شاخ أو مات، لم يحتج أصحاب الحرف في تلك الفترة لأنظمة عمل أو أجور تعين بسبب صغر حجم المنظمات و لكونها أسرية ذات ملكية فردية تفتقر إلى ما يلي:

-برامج تأمين لتوفير تعويض لهم عند الشيخوخة والإصابة بالحوادث.

-قواعد لتحديد دور المعلم في تأهيل المساعد لمنع الاستغلال.

-قواعد لتصنيف مستوى تأهيل العاملين، وتحديد من هو المعلم في صنفته.

**-مرحلة التشريعات الحكومية:**

بعد انتهاء الحروب قامت إدارة الموارد البشرية بالاستفادة من أدوات عملية تتمثل في القياس، الاختبار، التقييم، ونقلها لأغراض بحيث أصبح تطوير واستخدام أدوات قياس القدرات والمؤهلات والخصائص وكذا أدوات تحديد الخصائص النفسية السلوكية لبعض الوظائف من الوسائل عما أية إدارة ناضجة ومتطورة للموارد البشرية.

إن تدخل الحكومات في تحديد شروط استخدام الأدوات إلى مجموعة تغييرات لتوسيع المسؤوليات الحكومة تستلزم الاهتمام بالعلاقة بين أصحاب العمل والعمال ومن بين هذه المتغيرات نجد:

-تأمين شعور الحكومة بقيمة وأهمية الاعداد الواسعة من الأفراد الذين ساهموا في الدفاع عن وطنهم فأصبحت ضحايا حقوقهم مسؤولية أساسية على عاتق الحكومة التي حذتهم واستخدمتهم في الحرب.

-تنامي قوة العمال وتنامي نقاباتهم مما جعل منهم قوة سياسية مهمة استدعت اهتمام الحكومة. (السالم و حرشوش، 2006، صفحة 6)

فعلى سبيل المثال كانت الإدارة الأمريكية العضوية في التعيين حيث كانت تنظر إلى الوظائف الحكومية لمحاربة الحكم من حق الحرب الفائز في الانتخابات شغلها على افتراض أن الحكومة ذات مهام سهلة يمكن شغلها بأفراد متوسطي كفاءة والمهارة، بالإضافة إلى ذلك فإن تصاعد أعداد الحوادث والإصابات أدان الآثار السلبية على كل من العاملين والاقتصاديين زيادة أعداد الشركات الصناعية، مما دفع الحكومات إلى التأكد من توفير هذه الشركات لتهيئة عمل آمنة، فأخذت قضايا حوادث العمل والضمان الاجتماعي موقفا مهما في اهتمامات المنظمات والحكومات.

هذه التغيرات وغيرها انتهت في اتضاح عمل أدوات الموارد البشرية وإخضاعه لعوامل علمية وموضوعية وقانونية. (عبد الوهاب و البرادعي، 2006، صفحة 12)

### المطلب الثاني : مفهوم وأهمية إدارة الموارد البشرية

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتمييزهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق الأهداف المنشأة وتكمن أهميتها باهتمامها بالموارد الرئيسية في المؤسسة وهم الأفراد بحيث تقوم بدراسة مشاكلهم ومعالجتها واختيار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف، بصفة عامة لا توجد مؤسسة دون إدارة الموارد البشرية.

## 1- مفهوم إدارة الموارد البشرية :

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من تطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الفعالية ويتفق معظم الكتاب على أن معظم الموارد البشرية هي مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، وطموحهم كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية.

كما يمكن أن نعتبرها مجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهام الأفراد. (سلطان، 1993، صفحة 27)

وهي أيضا مجموعة أفراد الجماعات المتوفرة في المنظمة في فترة زمنية، والتي تساهم في تحقيق أهدافها من خلال تنفيذ استراتيجيات مختلفة بواسطة الأفراد من حيث: طموحاتهم، مهاراتهم، قدراتهم، طاقاتهم وكذا درجات طموحهم وعليه فإن هذه العوامل كلها تعتبر ديناميكية قابلة للتغيير باستمرار، حيث تتأثر بمحيط العمل كنتيجة تسيير المؤسسة لموظفيها و الخصائص الشخصية المرتبطة بالفرد نفسه. (الرحمان، 2010، صفحة 19)

-كما يعرفها حسن إبراهيم بلوط أن: إدارة الموارد البشرية على أساس الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم، لما فيه مصلحتها و مصلحتهم، وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحها ونجاحهم ونجاح المصلحة العامة. (البلوط، 2002، صفحة 18)

-كما تعرف إدارة الموارد البشرية أيضا من خلال وضع واتخاذ القرارات التي تؤثر مباشرة على الأفراد أو الموارد البشرية العامة. (البلوط، 2002، صفحة 19)

-كما عرفت إدارة الموارد البشرية بأنها ذلك النشاط الذي يتم بموجبه الحصول على الأفراد اللازمين للمنظمة بالكم والنوع المناسبين وبما يخدم أهداف المنظمة ويرغمهم على البقاء في خدمتها ويجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقاتهم وجهودهم لإنجاحها وتحقيق أهدافها. (التداوي، 2009، صفحة 35)

-يعرف برير "Péirir" إدارة الموارد البشرية بأنها إحدى الوظائف الاستراتيجية التي تعمل على رفع وتحسين أداء الموارد البشرية بالشكل الذي يسمح بالمساهمة بفعالية في الأداء الكلي للمؤسسة، وذلك عن طريق إيجاد أحسن توافق بين الحاجات المؤسسة للموارد البشرية في الوقت الحالي أو في المستقبل، وبين ما هو متاح داخل المؤسسة أو في سوق العمل. (Péirir، 1998)

-ينظر "Sitea" إلى إدارة الموارد البشرية على أن مسؤوليتها كوظيفة من وظائف المؤسسة وحاجاتها من الموارد البشرية كفيلة بتغطية هذه الوظائف، ويضيف "سيتو" توافق آخر تعمل وظيفة الموارد البشرية على تحقيقه في المؤسسة ويتعلق الأمر بالتوافق بين البعدين الاجتماعي والاقتصادي للمؤسسة. (team)

## 2-أهمية إدارة الموارد البشرية :

-تشكل إدارة الموارد البشرية أهمية استراتيجية لارتباطها بالعاملين الذين يمكن وصفهم كمصدر نجاح أو فشل للمنظمة لأنهم المصدر المستثمر لزيادة كفاءة الموارد البشرية. (الطائي و العبادي، 2015، صفحة 39)

-للحديث أكثر عن أهمية الموارد البشرية وإدارتها يجب علينا إبراز المهام المناطة بالموارد البشرية من خلال الاهتمام بتأهيل العنصر البشري بالمنظمة باعتباره موردا هاما وحيويا، والعمل على تطوير قدراته ومهاراته من أجل تحسين أدائه وزيادة إنتاجيته وبالتالي التعظيم العائد أو المردود المالي أو المستوى الخدماتي المتوقع من ورائه.

- هذا كله لا يمكن تحقيقه الا من خلال اعداد وتأهيل الأفراد العاملين في المنظمة ببرامج تدريبية وضعت لهذه الغاية وهذا لا ترمي وتسعى اليه الموارد البشرية مبرزة الأهمية التي تسخر لها كل الامكانيات المادية والبشرية لتحقيقها.

تكمُن أهميتها أيضا في:

- تهتم بالموارد الرئيسية في المنظمة وهم الأفراد؛

- لا توجد مؤسسة دون ادارة موارد بشرية؛

- تقوم بتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة؛

- تصنع الخطط المناسبة للتدريب؛

- تقوم بدراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها؛

- تختار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف؛

عليه فأهمية إدارة الموارد البشرية تتمثل حسب الفقيه محمد سعيد سلطان في النقاط التالية:

- اعتبارها وظيفة مهمة من وظائف المنظمة.

- تنمية دور العنصر البشري في المنظمة لزيادة فعاليته وتأثيره على حياة الفرد والمنظمة والمجتمع.

- العنصر البشري هو المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي، فهو المسؤول عن مسؤولي الأداء باعتباره المحرك والعامل المشترك في تطوير القدرات والإمكانيات المادية للمجتمع.

- العنصر البشري هو استثمار إذا أحسن تدريبه وتنميته، يمكن من خلال المنظمة تحقيق مكافآت طويلة الأجل في شكل زيادة الإنتاجية.

-تنافسية المنظمة تتبع من فعالية مواردها البشرية أكثر من قيمته وتجهيزاتها. (سلطان، ادارة الموارد البشرية، 2001، صفحة 17)

-أما أهمية إدارة الموارد البشرية حسب "سمير عبد الوهاب" في كونها تعمل على معالجة الأخطاء أو تفاديها بإمكانه الحفاظ على أهمية إدارة الموارد البشرية:

-تعيين الشخص غير المناسب للوظيفة.

-المعاناة من معدل دوران وظيفي مرتفع.

-تكاثر العاملين في العمل. (عبد الوهاب و البرادعي، 2006، صفحة 14)

-تعرض المنظمة للمساءلة القانونية، نتيجة التميز غير الموضوعي بين العاملين أو نتيجة عدم التطابق السليم لقوانين الصحة والسلامة المهنية.

فتكمن أهمية إدارة الموارد البشرية في استقطاب الكفاءات المتميزة واختيارهم وتدريبهم وتطويرهم وتحفيزهم لتحقيق كفاءة المنظمة والميزة التنافسية بين المؤسسات.

### المطلب الثالث : أهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية

تمثل الموارد البشرية في المؤسسات موردا من أهم الموارد وأصلا من أهم الأصول التي تمتلكها المؤسسة، فلا يمكن تحقيق أهداف هذه الأخيرة بدون هذه الموارد فالمؤسسة بدون أفراد ما هي إلا مجموعة من الأصول الثابتة والتي لا تستطيع لوحدها أن تنتج إلا مع مساندة القوى العاملة وبذلك اتفق معظم الباحثين على وجود مجموعة من الوظائف الرئيسية التي يقوم بها المديرون.

## 1-أهداف إدارة الموارد البشرية :

إن أهداف إدارة الموارد البشرية ذات طبيعة استراتيجية فهي تحقق الملائمة ما بين أهداف المنظمة ذات الأمد البعيد والتمثلة بالتكاملية والاجتماعية والأخلاقية والمرونة وأهداف المنظمة القصيرة الأجل والتمثلة بالتنظيمية والمهنية عن طريق استخدام نظام فعال داخل المنظمة لتقييم العمل وإدارة التغيير والاستقطاب والاختيار والتدريب والتطوير والاتصال الفعال. (الطائي و العبادي، 2015، صفحة 45)

هناك مجموعة من الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها أهمها:

- تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة.
  - توظيف المهارات والكفاءات عالية التدريب والمحفة.
  - زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن.
  - إيصال سياسات الموارد البشرية إلى جميع الموظفين في المنظمة.
  - المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية وأخلاقيات العمل.
  - تنمية المهارات الإدارية من مجال الإشراف و القيادة و صيانة العنصر البشري وكذا العلاقات الإنسانية لدى المديرين وتحقيق التأثير الإيجابي في سلوك العاملين. (كامل و الصيرقي، 2006، صفحة 13)
  - الارتفاع بإنتاجية العاملين من خلال تشجيعهم على بذل جهودهم الجسمانية والعقلية في العمل والإنتاج.
- (كشواي، 2006، صفحة 12)

وقد قسمت أهداف الموارد البشرية إلى ثلاث أقسام:

**-الأهداف العامة:**

إن منظمة الأعمال تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتصف بالعمومية حيث أن جميع المنظمات على اختلاف أنواعها تسعى إلى الوصول إليها ( البقاء، التنافس، النمو، الربحية، المرونة). (التداوي، 2009، صفحة 44)

**-أهداف المنظمة:**

لأجل أن تحقق المنظمة أهدافها العامة لا بد أن تعمل على تحقيق مجموعة من الأهداف وإيجاد الميزة التنافسية في كوادرها أو منتجاتها أو خدماتها التي تعتبر أكثر خصوصية ترتبط بعوامل المنظمة المختلفة عن المنظمة إلى أخرى في إمكانية تحقيقها وإن تحقيق أي من الأهداف المنظمة يصعب تحقيق الأهداف العامة بشكل عام، حيث أن زيادة الإنتاجية للأفراد العاملين تؤدي إلى زيادة إنتاجية المنظمة وزيادة التحفيز لدى العامل. ويؤدي إلى بقاء المنظمة واستمرارها ونموها وقدرتها على تحقيق الأرباح وبالتالي امتلاكها القدرة على المنافسة مع بقية المنظمات وهكذا بالنسبة للعوامل المنظمة الأخرى وهي:

-زيادة الإنتاجية للعاملين والمنظمة.

-تحسين حياة العمل داخل المنظمة، وخلق علاقات عمل جديدة.

- الالتزام بالقوانين والأنظمة والتشريعات.

**-أهداف العاملين:** العمل على تقديم وترقية الأفراد في إطار ظروف عمل منشطة تحفزهم على أداء العمل بإتقان وفعالية وهذا يرفع من دخلهم، وانتهاج سياسة موضوعية تحد من استنزاف الطاقات البشرية وإهمال الجانب الإنساني في المعاملة. (مرسلي, احمد; بعلي, شريف سيد احمد;، 2004، صفحة 13).

## -الأهداف الاجتماعية:

أي نضيف أهداف المجتمع بتشغيل الأفراد حسب قدر المستطاع، مما يسمح بالتطور والنمو طبقاً للتشريعات وقوانين العمل والعمال وخلق جو مريح لهم وحمايتهم من الأخطار. (رباعية، 2009، صفحة 4)

## -الأهداف الانسانية:

أي إشباع رغبات وحاجات الأفراد كونهم عنصراً مهماً في العملية الإنتاجية، وتتطور أهداف إدارة الموارد البشرية تحت هدفين أساسيين هما:

-**الكفاءة Efficiency** : تتجسد من خلال العلاقة بين مدخلات العملية الإنتاجية ومخرجاتها وتحقيق كفاءة الأداء كلما كانت قيمة المخرجات أكبر من قيمة المدخلات من خلال حرص المنظمة على تحقيق أقصى استخدام للموارد البشرية فإن هذا يساهم إلى جانب المدخلات الأخرى في تحقيق الكفاءة المنشودة ويمكن التعبير عن كفاءة أداء المنظمة من زاويتين هما: أداء المنظمة نفسها وأداء العاملين. (الموسوي، 2008، الصفحات 25-26)

- **العدالة Equité**: توقف على القرارات والإجراءات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية فكما روعت العدالة في أمور التوظيف والتدريب والتقويم والحوافز، كلما أدى ذلك في النهاية إلى رفض العاملين وجانب قياس كفاءة أداء المنظمة.

-تهدف إدارة الموارد البشرية إلى مساعدة المنظمة في تحقيق النجاح من خلال العاملين بها أو بمعنى آخر إلى زيادة فعالية ومردودية المنظمة حيث تعمل على:

- تحقيق الأداء المتميز من خلال البشر.

-زيادة تحفيز العاملين والتزامهم وانغماسهم في العمل.

- تحقيق ميزة تنافسية لرأس المال البشري في المنظمة.

يمكن إدراك المساواة من خلال عدالة كل الإجراءات المستخدمة في صنع القرارات الخاصة، بالموارد البشرية واتخاذ القرارات الأخرى، فالاختيار الواضح والعدل ليس بالضرورة أن يكون واحداً متشابهاً وفي نفس الدرجة لكل الطلاب مثلاً، فالاختيار العادل يغطي على نحو كافٍ مختلف جوانب المقرر، يعطي كل الطلاب الفرصة المتساوية لكي يثبت كل منهم فهمه للمادة، وبعض الأساتذة يقرأ أو يختار إجراءات إضافية يوافق عليها الطلاب لكي يستأنفوا الحصول على الدرجة المطلوبة، إذا كانوا قد شعروا بأمان أو تقدير غير عادل *unaire* وبالمثل فإن أي منظمة كفاء ربما تنظر إلى عدالة حجم الأجر التي تدفع لمختلف الموظفين مقارنة بماذا يفعل الموظفون (المجهدون) والعدالة مقارنة بماذا يحصل الموظفون الآخرين من أجر فقد يسألون الموظفين لتشكيل لجنة أو مقابلة إجراءات الدفع وقد يستخدمون قائمة استقصاء لاستقصاء الآراء عن مختلف قضايا الموارد البشرية، وأي منظمة فعالة تتعامل مع موظفيها بعدالة واحترام، *with fairly & respect* وتتاضل المنظمة أيضاً من أجل خلق وإيجاد الظروف لكي يشارك كل الموظفين في تحسين قدراتهم وتعتبر المساواة جانباً هاماً من جوانب الفاعلية. (الرب، الصفحات 10-11)

## 2-وظائف إدارة الموارد البشرية :

مما لا شك فيه أن الوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية لا بد وأن تعكس المكانة الحالية لهذه الغدارة في المؤسسات المعاصرة، كما لا بد وأن تعكس سمة الأهداف التي أشرنا إليها سابقاً، حيث أن هذا التزاوج بين المكانة والأهداف يجعل من وظائف هذه الإدارة في المستوى الذي يؤهلها من ممارسة هذا الدور أياً كانت طبيعة المؤسسات وأياً كان حجمها أو إمكانياتها.

ومن خلال ما سبق يمكننا تلخيص أهم وظائف إدارة الموارد البشرية فيما يلي: (حسن ل.، 2019)

**- تحليل وتوصيف الوظائف Job Description and Analysis**

تلعب عملية تحليل وتوصيف الوظائف دورًا مهمًا للغاية؛ إذ تهدف إلى تحديد الواجبات، المسؤوليات، إضافة إلى المتطلبات من المهارات والقدرات، ودعم الخبرات المختلفة لكل وظيفة، وعلاقتها بالوظائف الأخرى، وتحديد شروط الالتحاق بالوظيفة.

**- تخطيط الموارد البشرية Human Resource Planning**

تأخذ عملية تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، فترة زمنية تتناسب مع العدد الموجود، ووفقًا للنوعية المناسبة، وفي الوقت المتاح لها، وذلك في أنواع المجالات المختلفة بالمؤسسة، سواء في الحاضر والمستقبل.

**- الاستقطاب والاختيار Recruitment and Selection**

تعد خطوة استقطاب المرشحين لشغل الوظائف، عملية حساس، حيث يتم اختبار أفضل المرشحين، وذلك باستخدام العديد من الاختبارات، إلى جانب تعيينهم في الأماكن والوظائف المناسبة لقدراتهم.

**- تدريب وتنمية الموارد البشرية Training and Development**

تتبع أهمية تدريب وتنمية الموارد البشرية على المؤسسة ككل، إذ تُعد من الوظائف المهمة والضرورية بالنسبة للطاقتم بأكمله، بداية من الموظفين الجدد والقدامى على حدٍ سواء.

تعمل هذه العملية على تدريب الكوادر الجديدة على أداء الواجبات المتوقعة منهم بطريقة مرضية، وصحيحة تمامًا، فضلاً عن تنمية قدرات الموظفين القدامى وتطوير قدرتهم على أداء أعمالهم.

**- تقييم أداء العاملين Performance Appraisal**

يتم التقييم الدوري لأداء العاملين، وذلك عن طريق تحليل وتقييم أداء العاملين لأنفسهم، والنتائج التي قدّموها في العمل، إلى جانب قياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها، مع

الأخذ في الاعتبار كل من الأداء الحالي لهم، وقدراتهم المستقبلية التي تخضع لعوامل تعزيز التنمية السابق شرحها.

- طرق تقييم الأداء: طريقة قائمة المعايير الخاصة بالتقييم, طريقة الاعتماد على الترتيب البسيط, طريقة المقارنة بين الأفراد, طريقة إدارة الأهداف.

### - الأجور والحوافز Wages and Incentives

يتم وضع وتصميم نظام الأجور، الحوافز، إضافة إلى المكافآت, بما يحقق الأمن والأمان الوظيفي والمادي للعاملين، والمساهمة في رفع الروح المعنوية لفريق العمل، وزيادة الإنتاجية المتوقعة.

### - النقل والترقية Movement and Promotion

تعتبر وظيفة "الترقية" بمثابة العامل الرئيسي والحاسم في جذب أو طرد الكفاءات البشرية من وإلى المنظمة, لذا يجب العمل على أدائها على أعلى المستويات من الكفاءة، والتقييم بحيادية تامة.

### - تصميم وتنفيذ برامج الصيانة البشرية Human Maintenance

يهدف تصميم برامج الصيانة البشرية إلى تحسين وتطوير بيئة العمل المادية، أو الاجتماعية، أو الصحية، أو النفسية، إضافة إلى تطوير طبيعة العمل وأجوائه، مع الحفاظ على عنصري الأمن والسلامة لكل العاملين.

### - المسار الوظيفي Career Path

هو المسلك الذي يوضح مجموعة الوظائف المتتابعة التي يتدرج فيها الفرد أو ينتقل إليها خلال عمره الوظيفي في المؤسسة، وذلك إما عمودياً عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته وتسمى هذه الحركة بالترقية، أو أفقياً فتسمى بالنقل الوظيفي الأفقي.

**المبحث الثاني : ماهية فرق العمل**

يعتبر انتشار فريق العمل في وسط المؤسسات الخاصة منها وكذا الاهتمام الكبير للباحثين والكتاب بها قد أكد أنها تحقق مستويات عالية في الأداء لدى المؤسسات, كما أكدت الأبحاث والدراسات أن فرق العمل الفعالة في المؤسسة تزيد في من تنافسية المؤسسة مما يحقق لهذه الأخيرة درجة عالية في الأداء وهذا يقودها إلى تحقيق أهدافها التي تسعى إليها.

**المطلب الأول : مفهوم وأهمية فرق العمل**

تعد فرق العمل من الموضوعات الرئيسية في الأدبيات، والممارسات الإدارية المعاصرة حيث ميزت بين الفريق من جهة ومجموعة العمل من جهة أخرى وللتعريف بفريق العمل يجب التطرق لبعض المصطلحات المتعلقة بها.

**1- مفهوم فرق العمل :**

يعد العمل مع فريق العمل, أحد المهام التي تقع على كاهل القائد. فقد أصبحت فرق العمل إحدى الممارسات التي تهتم بها المؤسسات وأضحى الاهتمام بفرق العمل يحظى بقاعدة عريضة من الاهتمام في كافة الأوساط الإدارية نظرا لمدى مساهمته في تحسين الأداء المؤسسي, ففي كثير من الأحيان اعتبرت فرق العمل أساسا لتحقيق الجودة وسبب للنجاح في المؤسسة الإدارية, ولقد ساهمت النظريات الإدارية التي ظهرت في منتصف القرن العشرين في التوجه نحو الاهتمام بالعنصر البشري, بحيث تسعى المنظمات إلى صياغة رؤيتها وتحقيق الرسالة التي قامت من أجلها والتي تمثل الغرض الأساسي من انشائها, لذا فإنها تعمل على اتباع الاستراتيجيات والسياسات والتكتيكات المختلفة في سبيل تحقيق ذلك, ويتطلب تحقيق ذلك مجموعة من المدخلات, تتمثل في الموارد البشرية والآلات والأموال, المواد والمعلومات. (المغربي، 2007، صفحة 11)

-للتعرف أكثر على مصطلح فريق العمل سنتناول أهم المفاهيم المتعلقة به :

-يرتبط مفهوم فرق العمل بمفهوم جماعة العمل لكنه يختلف عنه، حيث يعرف الباحثون علم الاجتماع والجماعات على أنها: "كيانات تشمل اثنين أو أكثر من الافراد المتفاعلين مع بعضهم البعض والذي يجمع بينهم نمط ثابت من العلاقات ويسعون لتحقيق أهداف مشتركة ويعتبرون أنفسهم أعضاء بنفس الجماعة. (سلطان م.، 2003، صفحة 279)

-تعريف العمل: يعرف العمل بأنه " مجموعة صغيرة من الأفراد الذين يملكون مهارات متكاملة ، ويلتزمون بالوصول إلى غاية مشتركة، وتحقيق أهداف الأداء وبعتماد مقاربة يجعلون انفسهم بموجبها مسؤولين بشكل متبادل". (وسيلة، 2019، صفحة 13)

- تعريف الفريق: يعرف الفريق بأنه " مجموعة افراد يعملون باتجاه معين للوصول إلى غاية مشتركة والتي لا يمكن الوصول اليها بصورة فردية". (الرسول، 2008، صفحة 20)

#### -أهم التعريفات لفرق العمل:

-عرف فريق العمل على أنه " جماعات يتم إنشائها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق، ويعتبر أعضاء الفريق مسؤولين عن تحقيق هذه الأهداف، كما لديهم الامكانية في اتخاذ القرارات. (كاظم و الشيخ، 2010، صفحة 161)

- فريق العمل هو عبارة " مجموعة من الأفراد لهم هدف محدد لإنجازه خلال فترة زمنية محددة وفريق العمل يجب أن يشمل كافة العمال في المؤسسة اللذين لهم علاقة مباشرة بالعمل لما هو مخطط له كما يجب أن يكمل أفراد الفريق بعضهم البعض من أجل انجاز المهام المحددة بنجاح وتحقيق أهداف المؤسسة ككل. (بن موسى و العمري، 2020، صفحة 76)

- هو عبارة عن " مفهوم ينصب على مجموعة العمل التي تتمتع بدرجة منخفضة من الثبات والتجانس لهيكل التخصصي والأهداف والمهام ولا يوجد لها موقع على الهيكل التنظيمي". (جربوع، 2014، صفحة 35)

-عرف فريق العمل على أنه "مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم البعض لأجل تحقيق أهداف محددة ومشاركة". (وآخرون، 2014، الصفحات 16-20)

يمكن من خلال استعراض التعاريف آنفة الذكر أن نتوصل إلى تعريف إجرائي لفريق العمل بالقول بأنه: عدد محدود من الأعضاء الذين يتمتعون بكفاءة ومهارة وخبرة، لهم القدرة على التعاون والتكامل فيما بينهم لتحقيق الأهداف العامة على حساب الأهداف الخاصة، وتكون مسؤولياتهم مشتركة مما يجعلهم أكثر التزاما واصرارا على تحقيق نتائج أفضل مما يؤدي إلى تحسين الاتصالات وتداول المعلومات وتناقُلها بين أعضاء الفريق وأيضا بين الفريق والمنظمة.

#### - مفهوم جماعة العمل :

هناك عدة تعريف لجماعة العمل أهمها :

تعرف بأنها " شخصان فأكثر يعمل كل منهم بأسلوب يؤدي إلى توحيد الجهود لتحقيق الأهداف" .

وحسب ما ورد فإن تعريف الجماعة " أي صورة من صور التشكيل الجماعي المؤسس على ايداع دافع الشعور بالانتماء إلى جماعة معينة وكذا دافع القبول الاجتماعي ويحمل نوعا من الارتباط المادي والمعنوي بين أعضاء الجماعة ووحدة أهدافها واتجاهاتها ". (جربوع، 2014، صفحة 38)

تعرف الجماعة بأنها " عبارة عن مجموعة فردين أو أكثر يعتمدون على بعضهم البعض ويتفاعلون مع بعضهم البعض في أداء وظائف معينة وذلك لتحقيق أهداف مشتركة ". (حريم، 2009، صفحة 153)

#### - الفرق بين فرق العمل وجماعة العمل :

يتمثل الفرق بين فرق العمل وجماعة العمل في : (جربوع، 2014، صفحة 39)

الفرق : هو مجموعة رسمية لها قائد، هدف، ثقافة ويعمل من خلاله الأفراد المكونون له بتعاون وتنسيق تام لتحقيق الهدف، كما يلاحظ غياب الفروق الفردية .

**المجموعة :** منها ما يكون رسمي ومنها ما يكون غير رسمي فقد ترتبط بالمهارة أو غيرها وقد تكون ذات صفة دائمة أو مؤقتة وتميل إلى أن لها هويتها ومعايير متميزة للسلوك الاجتماعي.

الجدول الموالي يبين أسس التمييز بين جماعات العمل وفريق العمل :

الجدول رقم(01): أسس التمييز بين جماعات العمل وفريق العمل

فريق العمل	جماعة العمل	
أكثر من مجموعة من الافراد (عدد محدد)	مجموعة الأفراد (عدد غير محدد)	<b>الخصائص</b>
الهدف مشترك لكل الأعضاء	الهدف مشترك لكل الأعضاء	<b>وحدة الأهداف</b>
تعاوني	تنافسي	<b>الجهد</b>
أدوار قيادة مشتركة	أدوار قيادة منفردة	<b>الدور</b>
مسؤولية كفاءة أداء الفريق ككل	الاهتمام بكفاءة أداء الفرد الشخصية	<b>الأداء</b>
استخدام الخبرات اتجاه مصلحة كفاءة أداء الفريق	الاستخدام اختياري للإنجاز الشخصي	<b>الاستخدام</b>
الفريق أولاً	الفرد أولاً	<b>الأساس</b>
متطلبات أهداف الفريق ورغبات الأشخاص الفردية	تحقيق رغبات الأشخاص الفردية	<b>رغبات الفرد</b>
متبادلة جماعية (غاية الفريق)	فردية (غاية الفرد)	<b>المسؤولية</b>
جماعية	فردية	<b>النتائج</b>
الفاعلية على أساس العمل الجماعي	الفاعلية على أساس العمل الفردي	<b>الفاعلية</b>
مشاركة الأعضاء في تحديد الهدف	تحديد الإدارة	<b>تجديد الأهداف</b>
اتفاق أهداف الفريق مع أهداف الأعضاء	الفاعلية على أساس العمل الفردي	<b>أهداف الأعضاء</b>

**المصدر:** ليث سعد الله حسين وريم سعد الجميل ، رأس المال الفكري وتأثيره على أنواع فرق العمل، دراسة لآراء

عينة من اساتذة المراكز البحثية والمكاتب الاستشارية وعدد من كليات جامعة الموصل مجلة تنمية الرافدين،

العدد 93مجلد، 31جامعة الموصل، العراق، 200، ص 191.

تعريف الفعالية:

يمكن تعريف الفعالية التنظيمية على أنها صحة المنظمة وقدرتها على التفاعل مع العوامل والقوى المؤثرة في البيئة ، واستخدام طاقات أعضائها لتحقيق هدفها النهائي ، وهو الاستمرار في بقائها وتطورها ، والرضا عن منتجاتها من السلع أو الخدمات ، ولذلك نجد ان هذا الفرق بين الفاعلية والفعالية . كما يمكن تعريفها على أنها مدى جودة أداء الشركة وموظفيها لمهمة خلق القيمة ، وأهمية الوظيفة التعاونية ، ويمكن تطبيق الفعالية على أجزاء كثيرة من المؤسسة ، فمن منظور إداري إذا كان موظفو الشركة يؤدون المهام المطلوبة ، فإن الشركة تكون فعالة ، وكلما كان الموظفون الأكثر اتساقًا في أداء المهام زادت كفاءتهم (hussein, 2021) .

## 2- أهمية فرق العمل :

تتمثل أهمية فريق العمل فيما يلي : (النعمة، 2008، صفحة 105)

- تقليل الهدر من الوقت, والعمل ضمن الاسبقيات (أداء الأنشطة بشكل تسلسلي) في حالة المشكلات .
- تحسين عملية الاتصال وتفهم قدرات العاملين على الاستخدام والتطوير.
- يعمل فريق العمل على تحسين الالتزام والولاء التنظيمي.
- إن العمل ضمن فريق العمل يولد رضا عاليًا للعضو وتعاونًا كبيرًا سواء كان على مستوى أعضاء الفريق ام فريق العمل في المنظمة وبذلك سوف تتخفض نسب الغياب ودوران العمل لدى العاملين.
- يمكن لفريق العمل أن يحقق التكامل والترابط في المعلومات بطرائق عديدة لا يمكن للأفراد وحدهم إنجازها.
- إن عمل الأفراد ضمن فريق العمل يؤدي إلى امتزاج المهارات المطلوب توفيرها ومن ثم الحصول على مهارات فعالة.
- نجاح الفريق في عمله يؤدي إلى تطوير المهارات ومن تقليل الكثير من التكاليف والجهود التدريبية.

## المطلب الثاني : خطوات سير فريق العمل

لا يوجد الكثير من الأشخاص لديهم القدرة على تغطية العديد من الوظائف في وقت واحد مثل تلك الوظائف التي تستند إلى خبرات في التمويل والتسويق والتصنيع، والإدارة، فضلا عن تطوير الحلول الجديدة والمناسبة لنجاح العمل، لذلك فإن أي شخص يقدم على تنفيذ مشروعه هو في حاجة إلى بناء فريق متكامل قادر على دعم تلك الفكرة أو المشروع . (aljazeera، 2017)

ما لا يدركه الكثيرون هو أن بناء هذا الفريق هو أمر بالغ الأهمية ويبلغ في صعوبته صعوبة إيجاد حل لأي من المشاكل التي تعرقل الطريق لبناء عمل. إذا كان فريق العمل يضم شخصا غير مناسب أو أكثر، أو أن الفريق غير قادر على العمل معًا بصورة جماعية، فلن يوجد أي مجال أو فرصة لتحقيق النجاح المرجو للمشروع، مهما كانت جودة الحلول المقترحة.

استنادًا إلى ما ذكر يتم طرح سبع نقاط بالتفصيل لسير خطوات العمل:

## -تحديد ماهية الأعمال المطلوبة ومحاولة إيجاد الأشخاص الذين يصلحون لذلك :

الخطوة الأولى هي تجميع الأفراد الذين لديهم الاستعداد والقدرة على العمل معًا كفريق واحد، ويُعد الحصول على الخبراء عنصر ضروري ولكنه ليس كافيًا. محاولة الاعتماد على المتدربين أو أفراد من العائلة بغرض توفير المال لن يساعد مشروعك على النجاح. تحتاج إلى تجميع أعضاء الفريق الذي تتماشى طريقة تفكيرهم وردود أفعالهم معًا.

## -التأكيد على أن الفريق له تعريف مشترك للنجاح :

التأكيد على أن الأفراد الذين يعتمد عليهم يشاركون رؤيا في النجاح ويتقنون ببعضهم وبما يستعد للقيام به. الفرق التي تقوم على الأمور المهمة لا يمكن أن تتجمع بالصدفة أو بطريقة عشوائية. التأكد أن لديهم الاستعداد والقدرة على الاستفادة من الفشل، دون أن يفقدوا الثقة، لأن كل الأعمال تحتوي العديد من الأمور المجهولة.

- يجب أن تكون المساهمة والتفاعل والتواصل هو اختيار الجميع :

على كل عضو من أعضاء الفريق أن يكون عازماً على تقديم أفضل ما لديه من خلال الدور الذي يشغله، وإبراز الأفضل في الآخرين، واختيار الشريك عبر مجالات خبراتهم لتحقيق الهدف المشترك وهو نجاح ذلك المشروع الجديد . قم بتوضيح الكيفية التي ستقيس بها نتائج كل فرد من أفراد الفريق.

-التأكد من أنه لا يوجد أي نوع من حواجز السلطة بين جميع أفراد الفريق :

حيث إن كل مشروع جديد يبدأ بموارد محدودة، فسيكون على الفريق التعامل مع الحواجز الحقيقية، والحواجز المتصورة، والحواجز العَرَضية. أصعب تلك الحواجز هي الحواجز الناجمة عن أن أولويات قيادة المشروع لا تتفق في بعض الأحيان على غرض، أو استراتيجية، أو خطة مشتركة.

-تعزيز وبناء العلاقات المتينة بين فريق العمل للحفاظ على التركيز على ما يهم :

من المستحيل على أي فريق أن يركز طاقته بشكل فعال على تنفيذ خطة ما إذا كان أعضاؤه مشغولون ومشتتون بتلك العلاقات الضعيفة التي تربط بعضهم البعض. ولتحقيق نتائج رائعة، يجب تجهيز أعضاء الفريق لبناء علاقات قوية بين بعضهم البعض، والقدرة على التواصل بوضوح لتحقيق ذلك الهدف.

-تحفيز الفريق لهدف وواقع مشترك :

يمكن لفريق العمل بناء مشروع ناجح فقط إذا كان لأعضاء هذا الفريق عقل منفتح قادر على تقبل رؤيتك لتغيير العالم. الطاقة التي تستخدمها لحماية نفسك لا يمكن أن تُستخدم في نفس الوقت لبناء الاتصالات اللازمة للفريق لتحقيق النجاح.

- حوّل رؤيتك إلى معالم على الطريق قادرة على تحفيز القلوب والعقول :

مكّن الفريق من وضع خطط عمل لتقديم أفكار جديدة ومبتكرة. يجب أن يكون كل عضو في الفريق مجهزاً لطرح أنواع الأسئلة التي تؤدي إلى نتائج إيجابية، وليست تلك الأسئلة المتداولة التي لا تهدف إلى التماس

إجابات أو إحراز التقدم الملموس. كل فريق عمل جديد لديه وظيفة كبيرة للقيام بها - ضد دوامة الأولويات، والتغيير السريع، ومواعيد التسليم التي تبدو مستحيلة. يتم تشكيل العديد من الفرق كمجموعات من الناس وُضعت جنبًا إلى جنب للعمل مع الآخرين بطريقة ساذجة قد عفا عليها الزمن.

بالأخذ في الاعتبار الموارد الشحيحة في المشروعات الجديدة، فإن الفريق ذو القدرات المحدودة متجه إلى الانتهاء والفشل لا محالة. لا تدع مشروعك الجديد يكون الضحية .

### المطلب الثالث : فوائد فريق العمل وأهدافه

هناك العديد من الفوائد التي يمكن أن تتحقق من خلال فرق العمل سواء أكان ذلك لإدارات الشركات التي يعملون بها أو لأنفسهم شخصيا من خلال إكسابهم عدد من الخبرات والمهارات, بحيث يعتبر الهدف الرئيسي لفرق العمل هو بناء روح الثقة والتعاون بين الأفراد وتنمية مهاراتهم وإعطاء مزيد من الوقت للمدراء للتركيز على فعالية المؤسسة في مجالات التخطيط ووضع الأهداف.

#### 1-فوائد فرق العمل :

هناك العديد من الفوائد التي يمكن أن تتحقق من خلال فرق العمل, سواء كان ذلك لإدارات الشركات التي يعملون بها أو لأنفسهم شخصيا, من خلال إكسابهم عدد من الخبرات والمهارات, وهنا يمكن التعرف على عدد من هذه العوامل التي من بينها : (الحنفي، 2010)

#### -الفاعلية:

فالمشكلات المستعصية تكون أسهل حلا إذا كان هناك أكثر من رأي أو محاولة للوصول إلى تشخيص أفضل لحلها والتغلب عليها.

**-تبادل المعلومات:**

ينتقل اعضاء الفريق اللذين تعلموا تقديم الدعم والثقة لبعضهم البعض المعلومات بحرية, ويدركون مدى أهمية تبادل المعلومات المطلوبة بينهم للعمل بطريقة اكثر فعالية, وتتدفق المعلومات بحرية من الأسفل إلى الأعلى (من الموظفين إلى الإدارة), من الأعلى إلى الأسفل (من الإدارة إلى الموظفين), وبين الإدارات الواحدة وبذلك يكون للتعاون فائدة أخرى.

**-اتخاذ القرارات بصورة أفضل:** اتخاذ القرارات والحلول في وقت واحد حيث إن كل عضو يستخلص ويقيم اختيارات أكثر مما يستطيع أن يقوم فرد واحد يقل بذلك الوقت المطلوب لإنجاز العمل لأن الأعضاء يتخذون قراراتهم في آن واحد, وليس بتتابع كما يحدث غالبا.

**-التعاون :**

التعاون هو الفائدة الأساسية, إذ يرغب الأعضاء بالعمل معا وفي مساندة أحدهم الآخر لأنهم يتحدثون مع الفريق, ويريدونه أن يكون لامعا وناجحا, وبذلك تقل المنافسة الفردية, ويريد الأعضاء ما هو أكثر من التعاون مع بعضهم البعض, ويغمسون أنفسهم بإرادتهم داخل الجهود التي يبذلونها.

**-الاستخدام الأمثل للموارد :**

يوجد أيضا الاستخدام الأكثر فاعلية للموارد, والمواهب, والقوى, والذي يقوم به الأعضاء بحرية تامة بمشاركة أعضاء آخرين بالفريق. فعندما يوجد خلل ما في معلومة محددة أو مهارة خاصة لدى أحد الأعضاء, فهناك حل آخر لسد هذه الثغرة .

**-تخفيف الأعباء وتوزيع الأدوار :**

من الأعمال الكثيرة والمهام العديدة تطلب من أفراد العمل يكمن أن تكون أسهل وأكثر يسرا إذا تم توزيعها على أعضاء الفريق بشكل متساوي.

**-الشعور بالتبعية :**

إن من يملكون المسؤولية عن القرارات والحلول, يشعرون بالتبعية بالتزامهم بتنفيذ تلك القرارات والحلول بنجاح, أعضاء الفريق الآخرون يشعرون أيضا بالتزام قوي نحو الفريق.

**-تقديم أحدث وأدق المعلومات :**

فوجود عدد أكبر من الأفراد والمتعاونين لتقديم المعلومات يسهل عملية تحديثها, أو الوصول إلى المعلومات الدقيقة من مصادرها الصحيحة.

**-رفع فعالية الاتصال بين الأعضاء :** حيث أن فرق العمل تؤدي إلى وجود الأفراد معا لفترات أطول, وبالتالي تكون عمليات الاتصال أسهل وأكثر جدوى من تلك التي بين أعضاء الشركة الآخريين.

**-الجودة :**

حيث يوجد الاهتمام بتحقيق الجودة والدقة, لأن العاملين يشعرون أنهم جزء من نشاط الفريق, ويرغبون أن يظهر فريقهم بصورة جيدة قدر الإمكان. بالإضافة إلى ذلك يطمئن أعضاء الفريق إلى حصول كل واحد منهم على حاجته من الفريق لإنجاز أفضل عمل ممكن, وذلك نتيجة تعاون الأعضاء مع بعضهم البعض.

**-تنمية الشعور بالاتحاد والصدقة :**

فرق العمل ونتيجة للتعاون بين أعضائهم تقوي أواصر الصداقة والتعاون بين أفرادها, مما ينتج عنه اتحاد أكبر بينهم, وبالتالي زيادة إنتاجيتهم.

**2-أهداف فرق العمل :**

تتمثل أهداف فرق العمل فيما يلي : (السردى، 2010، صفحة 29)

أهداف فريق العمل تكون واضحة تماما في ذهن كل واحد من أفراد الفريق. ولتحقيق هذه الأهداف عند كل عضو من أعضائه قد يكون للأعضاء بعض الأهداف الشخصية التي يأملون في تحقيقها ولكن الأكثر أهمية في

عملهم هو نجاح الفريق في تحقيق الهدف الذي قد حددوه معا ولا يتوقف الأمر عند ذلك فقط بل إن كل عضو من أعضاء الفريق يعد نفسه مسؤولاً عن أداء ونتائج الفريق ككل وليس عن أدائه فقط.

-بناء روح الثقة والتعاون بين أعضاء الفريق؛

-تنمية مهارات الأعضاء وزيادة مداركهم؛

-تنمية مهارات حل الصراعات والمنازعات بين الأفراد والمجموعات؛

-زيادة تدفق المعلومات بين أجزاء المؤسسة؛

-الاستخدام الأمثل للموارد والامكانيات المتاحة وبما يحقق كفاءة الأداء؛

-تهيئة البيئة المناسبة لتحسين الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة؛

## المبحث الثالث : الدراسات السابقة لمتغيرات الدراسة

المطلب الأول: دراسات سابقة حول إدارة الموارد البشرية :

-دراسة محمد حسن أبو شعير, إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأمن الوظيفي, دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في " إدارة الدولة والحكم الرشيد في أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا", 2016.

هدفت الدراسة للتعرف إلى العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأمن الوظيفي في كل من المدارس الحكومية ومدارس وكالة الغوث بغزة، واعتمد الباحث على منهج لمقارنة التحليلي، واستخدام الباحث الاستبانة كأداة، وقام بتوزيعها على عينة مقدارها (380) موظفاً من مجتمع الدراسة المقدر ب(20510)بالإضافة ل(20) استبانة للعاملين في إدارة الموارد البشرية بوكالة الغوث الدولية بغزة ووزارة التربية والتعليم للتعرف إلى المعوقات التي تواجه إدارة الموارد البشرية والتي تحول دون الإحساس بالأمن الوظيفي.

-أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والأمن الوظيفي في كل من المدارس الحكومية ومدارس وكالة الغوث الدولية.

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأمن الوظيفي

تعزى لمتغير الجنس لجميع الأبعاد لصالح الإناث، وكذلك لمتغير مكان العمل لصالح مدارس الوكالة، بينما لا توجد فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي و متغير سنوات الخدمة والمسمى الوظيفي.

-دراسة الهزام محمد وعيساوي فاطمة, دور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي, دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة طاهري محمد بشار، الجزائر، 2021.

هدفت الدراسة إلى تحديد الأثر المباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء التنظيمي، والأثر غير المباشر من خلال إدارة المعرفة بجامعة طاهري محمد بشار، الجزائر. ولغايات تحقيق هدف الدراسة، تم تصميم

استبانة بناء على الدراسات ذات العلاقة لجمع البيانات من عينة الدراسة. وتمثلت عينة الدراسة في 48 أستاذ. وتوصلت الدراسة الى جملة من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة احصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي، وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة كوسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي بجامعة طاهري محمد بشار، الجزائر. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة استخدام ممارسات إدارة الموارد البشرية بفاعلية كي تتمكن من تطوير أدائها، وضرورة التوافق بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية مع استراتيجية تطبيق إدارة المعرفة لضمان تحقيق مستوى مرتفع من الأداء التنظيمي.

-دراسة فيروز زروخي، لطفي مخزومي، وهيبة ختيري، دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تحسين مستوى الأداء التدريسي والبحثي للأستاذ الجامعي (دراسة استطلاعية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشلف)، 2019.

هدفت الدراسة إلى إبراز دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية ممثلة في (استراتيجية التدريب، التعلم التنظيمي، تطوير المسار الوظيفي، تدعيم السلوك الإبداعي) في تحسين مستوى أداء الأستاذ الجامعي، وللإشارة فقد ركزنا على الأداء البحثي والأداء التدريسي وذلك بالتطبيق على عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشلف، حيث وزعنا 60 استمارة استبيان، كانت 47 استمارة منها صالحة للمعالجة الإحصائية. خلصت الدراسة إلى أن متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة لاستراتيجيات تنمية الموارد البشرية المعتمدة بالكلية محل الدراسة جاءت متوسطة، أما تقييمهم لمستوى أداءهم فقد جاء بنسبة مرتفعة، كما توصلت الدراسة كذلك إلى أنه توجد علاقة ارتباط موجبة بين متغيري الدراسة إلا أن القوة التفسيرية كانت ضعيفة جدا.

-دراسة موسي سهام، زاوي صورية، أهمية التحليل الوظيفي في إدارة الموارد البشرية (التوظيف-التدريب وتخطيط احتياجات الموارد البشرية) دراسة حالة عينة من الوكالات البنكية " بنك السلام وبنك البركة" ولاية بسكرة، 2021.

تهدف الدراسة الى محاولة تحديد أهمية التحليل الوظيفي لكل من عملية التوظيف والتدريب وتخطيط احتياجات

الموارد البشرية بالنسبة لموظفي الوكالات البنكية المدروسة بولاية بسكرة، وقد ركزنا على التحليل الوظيفي لما له من أهمية في عملية توصيف الوظائف وتحديد محتوى الوظيفة من مهام وأنشطة ومستوى المهارات اللازمة لتنفيذها... الخ، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتناسب وطبيعة الدراسة فهو يساعد دراسة الموضوع من جانبه النظري والتطبيقي بشكل دقيق، واعتمدنا على استبانة تم توزيعها على موظفي كل من الوكالة البنكية السلام ووكالة بنك التابعة لولاية بسكرة (31 موظف) وتم تحليل البيانات باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين (ANOVA)، وتوصلنا الى مجموعة من النتائج الميدانية أهمها: تولى الوكالات البنكية محل اهتماما مرتفعا بالتحليل الوظيفي في إدارة الموارد البشرية وتعتمد على نتائجه في مختلف عمليات إدارة الموارد البشرية، لا توجد فروق في إجابات الباحثين حول أهمية التحليل الوظيفي في إدارة الموارد البشرية (توظيف-تدريب-تخطيط احتياجات الموارد البشرية) تعزى لكل الجنس والسن والخبرة في البنوك محل الدراسة بولاية بسكرة حسب وجهة نظر موظفيها عند مستوى دلالة 0.05 بالمائة. في حين كان هناك فروق بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي. الكلمات المفتاحية: تحليل وظيفي، إدارة موارد بشرية، توظيف، تدريب، تخطيط احتياجات الموارد البشرية.

**المطلب الثاني: دراسات سابقة حول فرق العمل :**

-دراسة د. عبد القادر بن برطال، تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية، 2018، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عمار ثلجي بالأغواط، على عينة مكونة من 48 مفردة من أصل 124 أستاذ مكونة للمجتمع الكلي، وقد توصلت الدراسة إلى ما يلي: أغلب أساتذة الكلية يمارسون الكثير من المهام في شكل فرق عمل؛ وجود مستوى مقبول من الثقة التنظيمية لدى الأساتذة اتجاه الزملاء والمشرفين؛ هناك دلالة إحصائية لوجود أثر لفرق العمل على الثقة التنظيمية، إضافة إلى وجود ارتباط قدر ب (0.54) والتغيير الحادث في الثقة التنظيمية تفسره فرق العمل ب 3%.

-دراسة زقار ليلي، بلقرع فاطنة، أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي دراسة ميدانية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية الجلفة، 2022.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي لدى المديرية العملية للاتصالات بولاية الجلفة، لحل مشكلة البحث قمنا بدراسة ميدانية مستعينين بالاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات، وزعت على عينة عشوائية قدرت بـ (24.51%) من مجتمع الدراسة، حيث تمت معالجة وتحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة باعتماد برنامج (SPSS)، فخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: - تبني تمكين فرق العمل بمستوى مرتفع، وتحقيق التميز التنظيمي بمستوى متوسط. - تبين من خلال الانحدار الخطي البسيط أن هناك اثر ايجابي ذو دلالة احصائية لتمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية الجلفة.

-دراسة موفق سهام، دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين حول مساهمة ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحسين فاعلية فرق العمل - حالة موظفي المؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر - بسكرة - ، 2016.

تختبر هذه الدراسة علاقة التأثير بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وفاعلية فرق العمل ببعديها (سلوك المشاركة، سلوك التعاون)، وقد اختارت الباحثة عينة مكونة من 100 موظف وموظفة من العاملين بمستشفى -بشير بن ناصر- بسكرة- لاختبار فرضيات الدراسة. ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استمارة اشتملت على 20 عبارة، وزعت عبر عدد من الزيارات الميدانية على عينة الدراسة، حيث استردت الباحثة 87 استمارة صالحة للتحليل الإحصائي، ما يعادل نسبة استرداد تقدر بـ: 87%. كما توصلت الدراسة لجملة من النتائج من أبرزها وجود اثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة في تحسين فاعلية فرق العمل بالمؤسسة محل الدراسة.

-دراسة حجال سعيد، تأثير فعالية فرق البحث وفق نموذج (t7) على تحسين جودة البحث العلمي في الجزائر - دراسة على فرق مشاريع بحث التكوين الجامعي (prfu) في جامعة خنشلة - الجزائر، 2021.

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير فعالية فرق البحث وفق نموذج (T7) على تحسين جودة البحث العلمي في الجزائر، وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية على فرق مشاريع بحث التكوين الجامعي (PRFU) في جامعة خنشلة. لتحقيق هدف الدراسة، تم إعداد استبيان يتكون من محور المتغيرات المستقلة وفق نموذج (T7) لفعالية فرق العمل، ومحور المتغير التابع وفق المرجع الوطني لضمان الجودة الداخلية في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر. تم استرجاع 76 استبانة، منها 66 استبانة قابلة للتحليل الإحصائي، والذي تم بواسطة برنامج (SPSS) الإصدار 25. توصلت الدراسة إلى أنه يوجد تأثير لفعالية فرق البحث (PRFU) وفق نموذج (T7) على تحسين جودة البحث العلمي في الجزائر، وأن العوامل المساهمة في هذا التأثير تتمثل في المواهب ودعم الفريق من المنظمة.

#### المطلب الثالث : المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

بعد أن قمنا باستعراض مجموعة من الدراسات التي لها علاقة بمتغيرات البحث سواء المتعلقة بإدارة الموارد البشرية او المتعلقة بفرق العمل والتركيز على الأهداف المرتبة بكل دراسة.

#### -أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها للطرح النظري لبعض العناصر المتبناة سواء المتعلقة بالمتغير المستقل أو المتغير التابع ، كما تتفق الدراسة الحالية مع التوجه الحديث لتبني بعض الطرق المستخدمة في بناء فريق العمل.

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي والمنهج التحليلي.

#### - أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

-تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث تبني المتغير المستقل إدارة الموارد البشرية ومدى تأثيرها على فعالية فرق العمل.

- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة من حيث الاهداف لإدارة الموارد البشرية لقياس فعالية فرق العمل على أداء المؤسسة.

-تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة سواء من ناحية الإطار المكاني ، الزماني ، وكذا نشاط المؤسسة محل الدراسة.

-فقد حاولنا من خلال هذه الدراسة الإلمام بمجموعة من العناصر والمميزات الخاصة بإدارة الموارد البشرية ودورها في فعالية فرق العمل.

-تهدف دراستنا الى معرفة دور إدارة الموارد البشرية في فعالية فرق العمل, وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز بالأغواط لتحقيق هدف الدراسة, تم إعداد استبيان يتكون من محور متغيرات مستقلة إدارة الموارد البشرية, و محور المتغير التابع فرق العمل. وقمنا بتوزيع (50) استبانة على مجموعة من العاملين تم استرجاع 36 استبانة, منها 36 صالحة و قابلة للتحليل الاحصائي, والذي تم بواسطة برنامج (smart pls). توصلت الدراسة الى أن الفئة الغالبة من العاملين هم من فئة الشباب.

## -خلاصة الفصل الأول:

وفي الأخير يمكن القول بأن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم العوامل الأساسية للإنتاج فحسب تدبيرها وتطويرها مهمة لا يمكن توكيلها إلا لمن كان له رصيد مهم من التجارب الميدانية ولا يتقن مهمتها لديه إلا لمن لديه دراسة شاملة وواسعة بمجموعة من العلوم كعلوم التسيير, فتسير الموارد البشرية لا يخضع لضوابط مطلقة وذلك وفق النظريات المتعددة لهذا المجال ولكن يحتاج على الأقل إلى أن تطبق الإدارة العمومية في علاقتها مع الموظفين وبشكل صحيح للتقنيات المعرفة من خلال التوظيف والتكوين لذلك العنصر البشري هو أهم مورد وهو المحدد الأساسي لنجاح أي مؤسسة.

كما يؤدي العمل بأسلوب الفريق الى تحقيق التعاون بين أعضاء المجموعة وهذه هي الفائدة الأساسية, حيث يرغب الأعضاء في العمل معاً, مساندة بعضهم البعض لأنهم يتوحدون في فريق ويريدون له النجاح مما يقلل من المنافسة الفردية كما يتيح أسلوب إدارة وبناء فرق العمل بفعالية فرص تبادل المعلومات المطلوبة بحرية وبطريقة انسيابية حيث تتدفق المعلومات بسهولة من الأعضاء الى الإدارة والعكس صحيح وبالتالي ضمان تحقيق أهداف المؤسسة وهو المطلوب.

# الفصل الثاني

الجانب الميداني للدراسة

## المبحث الأول: تقديم عام للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز-الأغواط-

المطلب الأول: تعريف الشركة على المستوى المحلي

تعريف المديرية الجهوية بالأغواط:

تعتبر المديرية صورة مصغرة للمديرية العامة للوسط-البلدية- لأنها تقوم ببعض مهام المديرية العامة في نطاق ومجال أصغر وبصلاحيات أقل وهذا حسب الشروط الموكلة إليها والمتمثلة في أعمال بيع وتوزيع الطاقة (الكهرباء والغاز) واستغلال الشبكات وتسييرها طبقا لبرامج وخطط مستقبلية على مختلف المستويات من المديرية العامة التي تندرج تحتها المديرية الجهوية.

أسباب إنشاء مديريات جهوية:

بعد صدور نظام إعادة الهيكلة الداخلية، وتجاوبا مع احتياجات وتغيرات السوق أنشأت المديريات الجهوية للتوزيع ومن أسباب إنشائها ما يلي:

إعطاء نوع من الانتقالية لحصانة المديريات وخاصة مع خلق الأقسام.

تمثيل المؤسسة على المستوى المحلي.

الاستجابة إلى طلبات الزبائن (مهما كان نوعها).

تشجيع استعمال الكهرباء والغاز وجعل هذه الطاقة في متناول الجميع.

-متابعة وصيانة شبكة الكهرباء والغاز.

## المطلب الثاني: مهام وأهداف الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز-الأغواط-

المهام:

وتنقسم مهامها إلى مهام تسييريه وأخرى تقنية.

المهام التقنية:

إنجاز الدراسات التقنية والتكنولوجية والاقتصادية والمالية المطابقة لهدفها.

تحديد سياستها لبيع وترويج الطاقة الكهربائية والغازية في البلاد.

الترقية والاهتمام بكل الوسائل الجديدة لاستغلال الطاقة الغازية والكهربائية وتنمية كل ما يتصل بهدفها الاجتماعي مثل: البحوث والاستكشافات التكنولوجية في مجال الإنتاج النقل، والتوزيع بالنسبة للكهرباء والغاز.

### المهام التشغيلية :

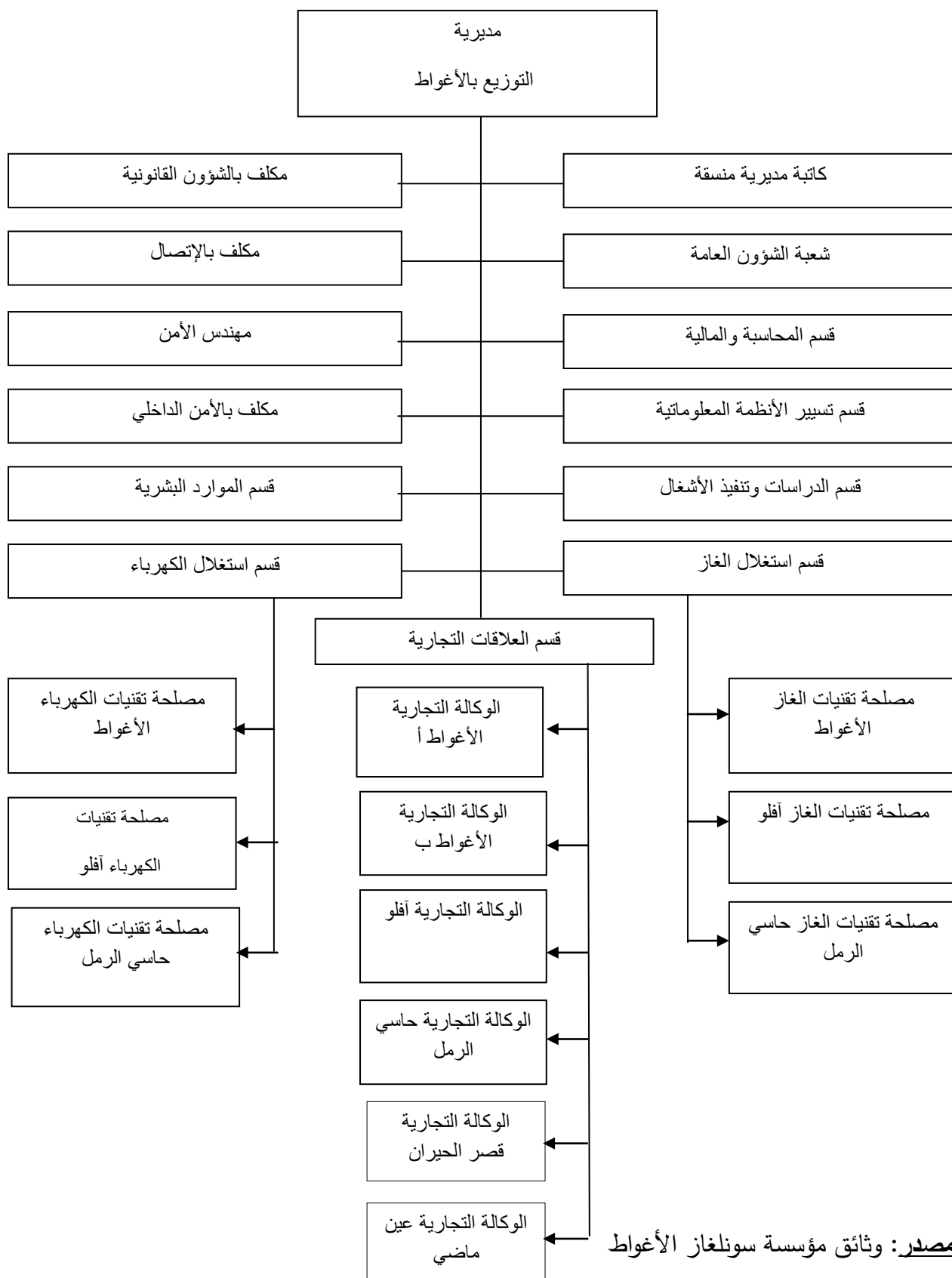
الإنتاج، النقل، التوزيع وتجارة الطاقة الكهربائية داخل الجزائر ونحو الخارج.  
نقل الغاز لأجل احتياجات السوق الوطني وتوزيعه.  
المساهمة في تجارة الغاز بواسطة قنوات داخل الجزائر ونحو الخارج.  
خلق فروع وأخذ مساهمات في الشركات الاقتصادية الموجودة في الجزائر وفي الخارج.

### الأهداف:

ضمان توزيع عمومي للغاز بأخذ بعين الاعتبار عوامل الأمن مهما كان السعر.  
ضمان إنتاج وتوزيعا لكهرباء ذات الجودة.  
تخطيط برنامج المؤسسة السنوي.  
القيام بعمليات البيع والتركيب والصيانة الكهرو منزلية والغازية.  
محاولة تقليص الديون.  
تحقيق الهدف العام المتمثل في توفير الخدمة العمومية.

المطلب الثالث : الخريطة التنظيمية

تقديم الخريطة التنظيمية لمديرية سونلغاز بالأغواط  
الشكل رقم (02): الخريطة التنظيمية



المصدر: وثائق مؤسسة سونلغاز بالأغواط

**تحليل الهيكل:**

تحتوي مديرية للتوزيع بالأغواط على العديد من الأقسام التي تتكامل فيما بينها تتمثل فيما يلي:

**1-2- مدير مديرية التوزيع بالأغواط:**

وهو المكلف الأول بالإشراف على تسيير المؤسسة، يتم تعيينه بموجب مرسوم ويكمن دوره في القيام بتسيير المؤسسة ماليا وإداريا وتمثيل المؤسسة وهو الذي يتخذ القرارات الإدارية ويقوم بتعيين الموظفين ويتخذ الإجراءات اللازمة لضمان السير الحسن للمؤسسة ويعمل على المراقبة والتنسيق بين مجمل الأعمال الإدارية.

**كاتبة مديرية:**

وهي كاتبة المدير وتقوم بعمل السكرتارية وهي بمثابة همزة وصل بين المدير والموظفين والعمال ومن بين مهامها الأساسية: الاهتمام بانشغالات المدير واستقبال مكالماته واستقبال شكاوى الزبائن وتحويلها للمدير.

**مكلف بالشؤون القانونية:** تقتصر مهامه على الدفاع عن مصالح المؤسسة عن طريق اللجوء إلى العدالة في حالة وجود شكاوى ضدها أو رفع شكاوى ضد الزبائن في حالة صدور بعض المشاكل منهم كسرقة الكهرباء والغاز، البناء على شبكة الغاز، تقديم الصكوك بدون رصيد.

**مهندس الأمن:** حيث يقوم بإجراء دراسات شاملة للمكان المناسب لتوصيل الكهرباء، مثل وضع عمود الكهرباء في المكان الملائم.

**المكلف بالأمن الداخلي:** ومهام المكلف بالأمن الداخلي تكمن في توفير الأمن والحماية داخل المؤسسة. **قسم العلاقات التجارية:** لهذا القسم أهمية كبيرة نظرا لعلاقته مع الأقسام الأخرى، ويقوم بمهام تسييره أخرى تقنية وعلى مستوى هذا القسم نجد:

**1- مصلحة تقني تجاري:** ويوجد على مستوى هذه المصلحة فوجين:

فوج توصيل الغاز والكهرباء للزبائن الجدد.

فوج ترقية المبيعات.

**ب- مصلحة الزبائن:** ونجد على مستوى هذه المصلحة عدة أفواج هي:

فوج الفوترة والضغط المنخفض للزبائن العاديين (ADM) الإدارات.

فوج الفوترة للتوتر والضغط المتوسط.

فوج تغطية الديون.

فوج الخزينة.

- **قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال:**

تتمثل مهام هذا القسم في دراسة وتنفيذ الأشغال المطلوبة من طرف قسم العلاقات التجارية والأقسام

التقنية ويضم هذا القسم:

مصلحة تسيير الاستثمارات، مصلحة دراسات الكهرباء، مصلحة دراسات الغاز

**قسم الأنظمة المعلوماتية:**

يعمل على إصدار مذكرات لمختلف الوكالات تحمل أوقات جمع حسابات الاستهلاك الجديدة للغاز

والكهرباء بتحديد الاستهلاك الفعلي بطرح القديم من الجديد.

وعلى مستوى هذا القسم يتم إعداد فواتير مبيعات وصيانة شبكة الإعلام الآلي وتسهيل الاتصال بالمديرية

العامة للشركة.

**قسم استغلال الغاز:**

وهو قسم له مهام تقنية حيث يقوم بدراسات أولية لتوصيل الغاز والصيانة ونجد في هذا القسم:

استغلال ومراقبة شبكة الغاز.

فرع الخرائطية.

تسيير المنشآت.

ويضم ثلاثة مصالح هي: المصلحة التقنية الأغواط، المصلحة التقنية آفلو والمصلحة التقنية حاسي الرمل.

#### قسم استغلال الكهرباء :

ويقوم هذا القسم بدراسة الشبكة الكهربائية لتحسين نوعية الخدمات وصيانة الشبكات وصيانة الشبكة ونجد فيه:

استغلال ومراقبة الشبكة الكهربائية.

تسيير المحولات الكهربائية.

تسيير المنشآت.

فرع الخرائطية.

ويضم ثلاثة مصالح هي: المصلحة التقنية الأغواط، المصلحة التقنية آفلو والمصلحة التقنية حاسي الرمل.

#### قسم الشؤون العامة: مهام هذا القسم تتلخص في تأثيث المديرية وإصلاح وصيانة آلات ومنشآت

المؤسسة وتسيير حضيرة السيارات وتنقسم الى قسمين اساسيين:

فريق حضيرة السيارات: ويقوم بصيانة وإصلاح السيارات وتسيير الوقود.

فريق الأشغال العمومية: ويقوم بتسيير وتأثيث وتموين المديرية بلوازم المكاتب.

#### قسم المالية والمحاسب: يكسب قسم المالية والمحاسبة أهمية بالغة في اي مؤسسة مهما كان طابعها

صناعي أو تجاري فهو يعتبر العصب الرئيسي والحساس، وذلك لأن السير الحسن والمنظم لهذا القسم

يعكس مدى دقة سير هذه المؤسسة.

قسم الموارد البشرية: يعمل هذا القسم على تسيير المستخدمين حيث يقوم بتدبير الإجراءات المتعلقة بالأجور وتنمية الحياة المهنية للعمال من تكوين وترقية وتأمينات اجتماعية وإضافة إلى ذلك فإن هذا القسم يسهر على تطبيق القوانين داخل المؤسسة كما يهتم بـ:

متابعة المستخدمين.

إعداد الرواتب.

إعداد مختلف المخططات والكشوف السنوية الخاصة بتنمية الموارد البشرية.

### المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية واختبار أداة القياس

نهدف من خلال هذا المبحث إلى إيضاح الجانب التنظيمي للدراسة، حيث سنتطرق لكيفية تخطيط وتصميم أداة الدراسة، وهذا بإبراز نوع الأداة المستخدمة لجمع البيانات، وكذا المحاور التي يغطيها، لننتقل بعدها إلى إبراز أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة لاختبار الأداة وقد تم تفرغ البيانات وتحليلها من خلال البرنامج الإحصائي **spss24.0** و**EXCEL 2010** و**SMART PLS** قد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

النسب المئوية والتكرارات لوصف عينة الدراسة والمتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي والانحراف المعياري اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة درجة ثبات الاستبيان. جذر ألفا لحساب صدق الدراسة.

### المطلب الأول: منهج الدراسة

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي سعت لتحقيقها، واستخدمنا كطالبتين المنهج الوصفي التحليلي الذي نحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة كما توجد في الواقع، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

ويعرف الحمداني المنهج الوصفي بأنه "المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة ، أو الراهنة فهو أحد أشكال التفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، تتطلب معرفة المشاركين في الدراسة و الظواهر التي ندرسها والأوقاف التي نستعملها لجمع

البيانات" (الهاشمي، 2008، صفحة 96)

وقد استخدمنا مصدرين أساسيين للمعلومات:

**المصادر الثانوية:** حيث اتجهنا في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب ذات العلاقة والمقالات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، وكذا البحث في مواقع الإنترنت.

المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة اتجهنا إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة تستعمل خصيصا لهذا الغرض وقد تم توزيعها على عدد من موظفي مؤسسة سونلغاز بالأغواط، وتم تحليلها بواسطة برنامج التحليل الإحصائي **smart pls** وذلك للتحقق من صحة الفروض الموضوعية للدراسة.

### المطلب الثاني: خطوات تصميم وتنفيذ أداة الدراسة

قمنا بإعداد أداة الدراسة لمعرفة " دور إدارة الموارد البشرية في فعالية فرق العمل في مؤسسة سونلغاز -الأغواط-" وقد اتبعنا الخطوات التالية لبناء الاستبيان:

1- الاطلاع على بعض الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبيان وصياغة فقراته، حيث تم الاعتماد على ذلك في صياغة فقرات الاستبيان.

2- استشارة المشرف وبعض أساتذة الكلية وفي تحديد محاور الاستبيان وفقراته.

3- تحديد المحاور الرئيسية التي يشملها الاستبيان، وتحديد الفقرات التي تقع تحت كل محور من المحاور.

4-مراجعة الاستبيان من قبل مشرف الدراسة.

5- عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين من أساتذة الكلية كما هو موضح في الملحق رقم (01) الذي يعرض قائمة بأسماء المحكمين.

6- في ضوء آراء المحكمين وتوجيهات المشرفين تم تعديل بعض فقرات الاستبيان من حيث التعديل والحذف والإضافة، ليستقر في صورته النهائية على 33 فقرة كما موضح في الملحق رقم (02).

## المطلب الثالث: صدق وثبات الدراسة

## صدق الدراسة:

عرف العتيبي صدق أداة الدراسة بأنه " مدى تمكن أداة جمع البيانات، أو إجراءات القياس من قياس المطلوب قياسه " ويعني ذلك أنه إذا تمكنت أداة جمع البيانات من قياس الغرض الذي صممت لقياسه، وبذلك تكون الأداة صادقة". (يوسف و اللوح، 2008، صفحة 91)

ولذا قمنا باستخدام بعض الاختبارات لتقييم صدق فقرات الاستبيان وذلك للتأكد من صدقه وثباته كالتالي:

## الصدق الظاهري (صدق آراء المحكمين):

عرفه بوحوش عمار بأنه "البحث عما يبدو أن الاختبار يقيسه ويتضح هذا النوع بالفحص المبدئي لمحتويات الاختبار". (بوحوش و ذنيات، 2007، صفحة 75)

وهو أن يختار الباحث عددا من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة حيث تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من 5 من أساتذة الكلية وأسماء المحكمين بهدف إبداء الرأي فيما يتعلق بمدى صدق كل فقرة من فقرات الاستبيان وصلاحياتها ومدى ملاءمتها لقياس ما وضعت لقياسه، وقد تم الاستجابة لآراء المحكمين وقد تم القيام بما يلزم من حذف وتعديل على ضوء الاقتراحات المقدمة، بذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية، أنظر الملحق رقم (02).

## المبحث الثالث: تحليل النتائج ومناقشتها

## المطلب الأول: ثبات أداة الدراسة

-تقييم نموذج القياس

يعمل هذا العنصر على معرفة درجة صدق و موثوقية المقاييس المستخدمة عن طريق حساب كل من الصدق التقاربي والصدق التمييزي.

- الصدق التقاربي

## الجدول رقم (02): مؤشرات الصدق التقاربي

المتغير	ألفا كرومباخ Cronbachs Alpha	Rho De Joreskong	الموثوقية المركبة Reliability composite	متوسط التباين المفسر AVE
إدارة الموارد البشرية	0.928	0.943	0.938	0.446
توظيف	0.807	0.842	0.882	0.716
تكوين	0.890	0.892	0.924	0.752
تحفيز	0.798	0.811	0.886	0.721
المسار الوظيفي	0.700	0.713	0.869	0.768
تقييم الأداء	0.854	0.876	0.900	0.691
فرق العمل	0.849	0.868	0.898	0.688

## من اعداد الطالبتين باستخدام smart pls

من خلال الجدول(رقم 02) أعلاه نلاحظ أن مجمل قيم ألفا كرومباخ معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية لأن قيمها أكبر من 0.7 كما استخدمنا كذلك معيار Rho وهو أكثر دقة من المعيار السابق لأنه يدمج في عملية حسابه الأخطاء وكانت قيمه تتراوح بين 0.868 و 0.898 أي أكبر من 0.7 لذلك نقول أن القيم معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية ، إضافة الى أن أغلب المتغيرات الكامنة قد تجاوزت قيم AVE 0.5 لذلك نقول أن هذه المتغيرات تتميز بصحة التقارب، وتتميز بموثوقية جيدة لأن قيم RC لجميع المتغيرات كانت أكبر من 0.7.

-الصدق التمييزي:

الجدول رقم(03): مؤشرات الصدق التمييزي

فرق العمل	تقييم الاداء	المسار الوظيفي	التوظيف	التكوين	التحفيز	GRH	
						0.668	GRH
					0.846	0.843	التحفيز
				0.867	0.686	0.890	التكوين
			0.849	0.690	0.376	0.725	التوظيف
		0.876	0.641	0.756	0.670	0.845	المسار الوظيفي
	0.832	0.620	0.417	0.615	0.688	0.827	تقييم الاداء
0.829	0.640	0.634	0.691	0.491	0.485	0.714	فرق العمل

من اعداد الطالبين باستخدام smart pls

يتضح لنا من خلال الجدول(رقم 03) أعلاه أن جل مؤشرات الصدق التمييزي معنوية ومقبولة إحصائياً وذلك لأنه ومن الملاحظ أن تقاطع كل متغير مع نفسه يمثل ما مقداره أكبر من تقاطعه مع المتغيرات الأخرى ما عدا مؤشر GRH لم يحقق الشرط، وهذا ما يدل على عدم تشابه المتغيرات أي أن المتغيرات الكامنة تتمتع باستقلالية تامة.

المطلب الثاني: اتجاه اجابات عبارات العينة

الإحصاء الوصفي :

لغرض معرفة درجة موافقة موظفي مؤسسة سونلغاز على دور إرادة الموارد البشرية وفعاليتها في فرق العمل، تم استخدام المتوسطات الحسابية، بينما استعنا بقيم الانحرافات المعيارية، لقياس درجة تشتت قيم إجابات العملاء عن المتوسط الحسابي، وقد استخدمنا المجالات التالية لتقييم أسئلة المتغيرات الكامنة التي تم قياسها باستخدام مقياس لكارتر الخماسي. فإذا كان المتوسط الحسابي:

[1.8-1]درجة موافقة متدنية جدا

[2.6-1.8]درجة موافقة متدنية

[3.4-2.6] درجة موافقة متوسطة

[4.2-3.4] درجة موافقة عالية

[5-4.2] درجة موافقة عالية جدا

## الجدول رقم (04): اتجاه اجابات عبارات العينة

الرمز	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
عبارة 1	3.03	0.910	موافق الى حد ما
عبارة 2	3.44	0.998	موافق
عبارة 3	3.67	0.862	موافق
عبارة 4	3.14	1.46	موافق الى حد ما
عبارة 5	3.22	1.174	موافق الى حد ما
عبارة 6	3.42	1.131	موافق
عبارة 7	2.94	1.171	موافق الى حد ما
عبارة 8	3.39	0.994	موافق الى حد ما
عبارة 9	2.81	1.117	موافق الى حد ما
عبارة 10	3.53	1.108	موافق
عبارة 11	3.44	0.877	موافق
عبارة 12	3.03	1.082	موافق الى حد ما
عبارة 13	2.69	1.167	موافق الى حد ما
عبارة 14	3.56	0.998	موافق
عبارة 15	3.08	0.906	موافق الى حد ما
عبارة 16	3.19	0.889	موافق الى حد ما
عبارة 17	3.23	1.003	موافق الى حد ما
عبارة 18	3.26	0.980	موافق الى حد ما
عبارة 19	3.64	0.990	موافق
عبارة 20	3.39	1.050	موافق الى حد ما
عبارة 21	3.53	0.810	موافق
عبارة 22	3.44	0.695	موافق
عبارة 23	3.97	0.941	موافق

عبارة 24	4.03	0.878	موافق
عبارة 25	3.69	0.980	موافق
عبارة 26	3.42	1.025	موافق
عبارة 27	3.36	1.125	موافق الى حد ما
عبارة 28	3.36	1.046	موافق الى حد ما
عبارة 29	3.53	1.082	موافق
عبارة 30	3.61	0.964	موافق
عبارة 31	3.83	0.878	موافق
عبارة 32	3.81	0.822	موافق
عبارة 33	3.72	1.162	موافق

### من اعداد الطالبين باستخدام smart pls

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه (الجدول رقم 04) أن أغلب أسئلة إدارة الموارد البشرية كانت تحوز على درجة موافقة متوسطة وذلك لانحصارها بين 3.39 و 3.53 اي أن أفراد العينة (موظفي مؤسسة سونلغاز) يرون أن دور إدارة الموارد البشرية لهم من طرف مؤسسة سونلغاز هي متوسطة في أغلب الأبعاد ما عدا 07 أسئلة 2, 3, في بعد التوظيف, 6 في بعد التكوين, 10, 11 في بعد التحفيز, 14 في بعد المسار الوظيفي, 19 في بعد تقييم الاداء مفاده أن المؤسسة تقدم جميع المعلومات المتعلقة بأي عرض فقد اتفق عليه أفراد العينة وتحصلوا على 3.44, 3.67, 3.42, 3.53, 3.44, 3.56, 3.64, 3.53, 3.44, 3.97, 4.03, 3.69, 3.42, 3.53, 3.61, 3.83, 3.81, 3.72 بدرجة موافقة عالية على الترتيب. أما فيما يخص الانحراف المعياري فقد كان كبير عموماً، قد يرجع ذلك إلى اختلاف وجهات نظر أفراد العينة.

تشير بيانات الجدول أعلاه (الجدول رقم 04) أن فرق العمل في مؤسسة سونلغاز متوسط ، حيث تتراوح

الانحرافات المعيارية بين 0.810 و 1.162

من خلال قراءة الأرقام والجداول السابقة (02,03,04) نلاحظ أن المتوسطات قد غلبت عليها درجة موافقة متوسطة ، والانحراف المعياري قد تجاوز 0 مما يعني أن اتجاه آراء المستجوبين في مدى تطبيق أبعاد المتغيرات غير متجانس ، وعليه فمتوسط اتجاه إجابة المستجوبين تكون ناقصة وغير محددة ، وهذا يعني أن مقاييس الإحصاء الوصفي غير قادرة على وصف اتجاهات المستجوبين حول مدى تطبيق أبعاد المتغيرات المدروسة ، مما جعلنا نفكر في أدوات إحصائية أكثر تفسيراً، وعليه وقع اختيارنا على استخدام المعادلات الهيكلية نتيجة طبيعة المتغيرات الكامنة المختارة للدراسة . وعليه للإجابة على إشكالية البحث نلجأ إلى تحليل أكثر دقة وعمق من خلال التحليل الاستكشافي والتوكيد في (تحليل PLS).

### المطلب الثالث : تقييم جودة النموذج

للقيام بتقييم النموذج الهيكلي علينا تحديد قيم العناصر الموضحة أدناه:

#### الجدول رقم(05): مؤشرات مطابقة النموذج الهيكلي

GOF	$Q^2=(1-SSE/BSP)$	$R^2$ adjusted	$R^2$	
0.592	0.716	0.702	0.711	التحفيز
	0.752	0.786	0.792	التكوين
	0.721	0.512	0.526	التوظيف
	0.768	0.722	0.730	المسار الوظيفي
	0.691	0.674	0.683	تقييم الأداء
	0.688	0.496	0.510	فرق العمل

المصدر: من اعداد الطالبتين باستخدام SMART PLS

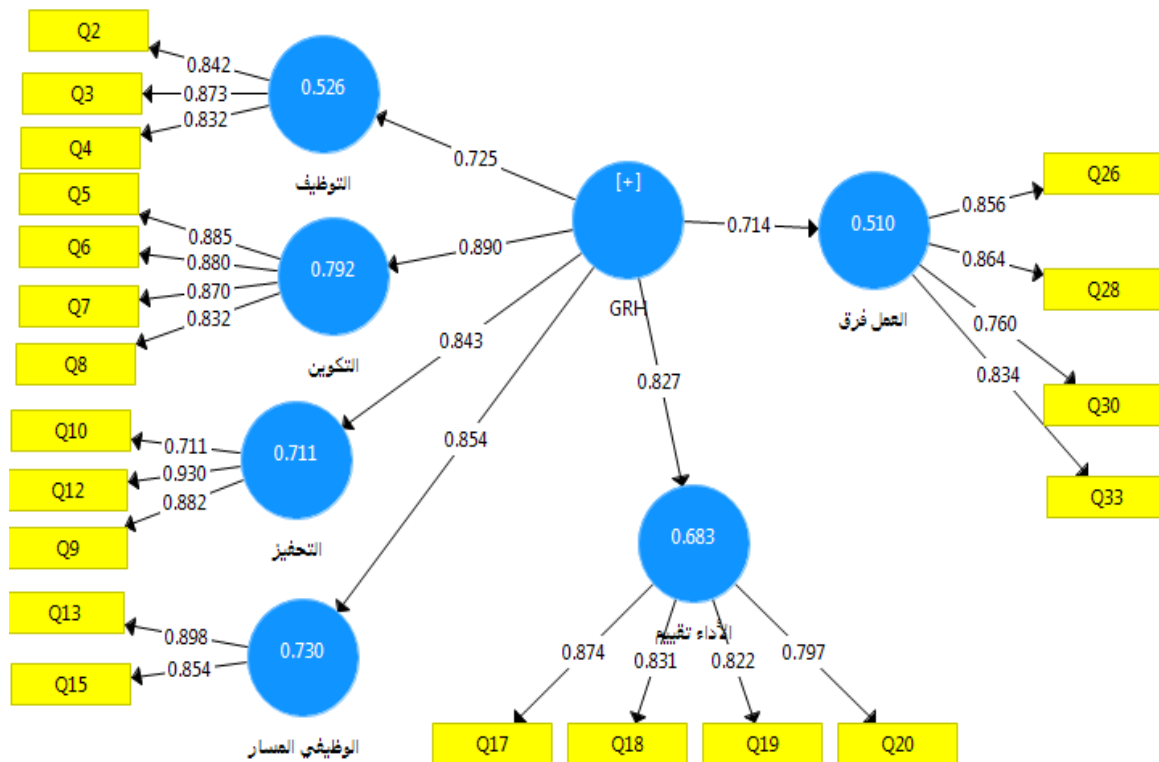
$$GOF = \sqrt{AVE} * \sqrt{R^2}$$

$$GOF = \sqrt{0.510} * \sqrt{0.688}$$

$$GOF = 0.592$$

من خلال الجدول أعلاه (الجدول رقم 05) نلاحظ أن جميع معاملات  $R^2$  معنوية ومقبولة إحصائياً. بحيث أن إدارة الموارد البشرية تفسر ما مقداره 71.1% من التحفيز وتفسر ما مقداره 79.2% من التكوين وتفسر ما مقداره 52.6% من التوظيف وتفسر ما مقداره 73% من المسار الوظيفي وتفسر ما مقداره 68.3% من تقييم الاداء وكل من إدارة الموارد البشرية والتكوين والتوظيف والمسار والوظيفي وتقييم الاداء يفسرون ما مقداره 51% من فرق العمل وهو تفسير قوي نوعاً ما، كما نلاحظ أن قيم  $R^2$  adjirsted قريبة لقيم  $R^2$  وما يدعم صحة قيم معامل التحديد، فيما يخص  $Q^2$  فنقول أن جميع قيمها معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية لأنها أكبر من الصفر، مما يدل على أن للمتغيرات الكامنة قيد الدراسة القدرة على التنبؤ، حيث قيمة  $GOF=0.592$

الشكل رقم (03): نموذج الدراسة المقدر



المصدر: من اعداد الطالبتين باستخدام SMART PLS

يتضح من خلال الشكل أعلاه أنه يوجد متغيرين كامنين (إدارة الموارد البشرية و فرق العمل) وكل متغير كامن موصول بمجموعة من المتغيرات الجلية تعبر على العبارات الموجودة في الاستمارة وذلك بتمثيل عاكس الذي يعبر على أن كل متغير كامن يتم قياسه بتلك المتغيرات الخاصة به. حساب معامل الارتباط بين المتغيرات الكامنة والمتغيرات المقاسة (معامل التحميل Factor Loading) دفعنا بحذف البعد 01 من التوظيف الذي حقق قيمة قدرها 0.678 , والبعد 11 من التحفيز الذي حقق قيمة قدرها 0.617 , والبعد 14 و 16 من المسار الوظيفي بقيم قدرها 0.367, 0.683 على الترتيب , والبعد 21 و 22 و 23 و 24 و 25 و 27 و 29 و 31 و 32 من فرق العمل بقيم قدرها 0.568, 0.649, 0.683, 0.626, 0.678, 0.645, 0.604, 0.652, 0.558 وهي قيمة اقل بكثير من 0.7 وهذا مخالف لما جاء به كل من (Hair et al, 2016) بحيث يجب أن تكون قيمة الارتباط قريبة بما فيه الكفاية كحد ادنى لقيمة 0.7.

#### المطلب الرابع : اختبار فرضيات الدراسة

#### -تقييم النموذج الهيكلي

#### الجدول رقم(06): معاملات المسار

Decision	P Values	T Statistics (O/STERR)	Standard Error (STERR)	Simple Mean (M)	Original Simple (O)	
معنوي	0.000	8.202	0.087	0.722	0.714	GRH-> فرق العمل
معنوي	0.000	6.741	0.108	0.731	0.725	GRH-> التوظيف
معنوي	0.000	15.666	0.053	0.841	0.827	GRH-> تقييم الأداء
معنوي	0.000	20.826	0.040	0.850	0.843	GRH-> التحفيز
معنوي	0.000	15.488	0.055	0.856	0.854	المسار الوظيفي-> GRH
معنوي	0.000	23.651	0.038	0.894	0.890	GRH-> التكوين

المصدر: من اعداد الطالبتين باستخدام SMART PLS

يتضح لنا من خلال الجدول (الجدول رقم 06) أنه يوجد أثر معنوي موجب ذو دلالة إحصائية بين فرق العمل وإدارة الموارد البشرية قيمته 0.714، وجود أثر معنوي موجب بين التوظيف وإدارة الموارد البشرية قيمته 0.725، وجود أثر معنوي بين تقييم الأداء وإدارة الموارد البشرية بقيمة 0.827، وجود أثر معنوي بين التحفيز وإدارة الموارد البشرية بقيمة 0.843، وجود أثر معنوي بين المسار الوظيفي وإدارة الموارد البشرية قيمته 0.854، وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين التكوين وإدارة الموارد البشرية لأن قيمته 0.890.

## خلاصة الفصل الثاني:

تناولنا في هذا الفصل دراسة حالة حول إدارة الموارد البشرية ودورها في فعالية فرق العمل بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بالأغواط، حيث تطرقنا إلى تقديم لمحة عامة حول الشركة انطلاقاً من تعريفها وكذا أبرز المهام والخدمات التي تقوم بها مع الإشارة إلى الوسائل المتاحة إليها من مورد بشري.

أما فيما يتعلق في الدراسة الميدانية، فقد استخدمنا طريقة التحليل من خلال الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة من موظفي المؤسسة الى دراسة 50 مفردة تم إلغاء 14 منها، تم التوصل إلى أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية وفرق العمل، بحيث تم قبول الفرضية الرئيسية الأولى

- يوجد أثر معنوي موجب ذو دلالة إحصائية بين فرق العمل وإدارة الموارد البشرية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

- يوجد أثر معنوي موجب بين التوظيف وإدارة الموارد البشرية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

- يوجد أثر معنوي بين تقييم الأداء وإدارة الموارد البشرية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

- يوجد أثر معنوي بين التحفيز وإدارة الموارد البشرية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

- يوجد أثر معنوي بين المسار الوظيفي وإدارة الموارد البشرية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

- يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين التكوين وإدارة الموارد البشرية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .



# الخاتمة

## الخاتمة:

هدفت هذه الدراسة الى تحليل دور إدارة الموارد البشرية في فعالية فرق العمل نظريا عبر التطرق إلى الدراسات السابقة في المجالين والأدبيات النظرية لهما, ومن خلالهم انبثق عنهما عناصر أو محددات وأبعاد التي اعتبرت كركيزة أساسية من أجل القيام بعملية التحليل ومعرفة الفعالية بين المتغيرين من خلال دراسة حالة في مؤسسة سونلغاز-بالأغواط- و بعد استعراض الجوانب النظرية للمتغيرين المستقل والمتمثل في إدارة الموارد البشرية والتابع ممثلا في فرق العمل بحيث تعمل المؤسسة حاليا لرفع من كفاءة إدارة الموارد البشرية من أجل رفع وزيادة فعالية فرق العمل كون المورد البشري هو بمثابة نقطة قوة وذلك لأن إدارة الموارد البشرية تلعب دورا مهما في حياة أي مؤسسة فهي إدارة لأهم وأعلى أصول المؤسسة فمفهوم إدارة الموارد البشرية هو مفهوم متعدد الأبعاد نظرا لشمولية الموضوع وارتباطه بأمر عديدة داخل المؤسسة .

بينما تعد فرق العمل من الموضوعات الرئيسية الادارية المعاصرة فهي تتمثل في مجموعة ناشطة تتكون من أشخاص ملتزمين بتحقيق أهداف محددة ومشاركة.

## -النتائج النظرية :

-تعد إدارة الموارد البشرية عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة في المؤسسة.  
-تعرف إدارة الموارد البشرية على انها سلسلة من القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة والعاملين فيها.

-تأمن إدارة الموارد البشرية بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها ومصلحتهم وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحهم ككل.

-يعتبر الفريق مجموعة من الافراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة ومشاركة وامتيازهم بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم.

-الفريق في النهاية هو وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة.

-الفريق العمل يتم تكليفهم لتحقيق هدف أو أهداف محددة خلال مدة زمنية محددة تحت قيادة أحدهم والذي يكتسب سلطاته في الأساس من قبول الجميع لقيادته في تلك المهمة بحيث يتم تكريس كافة جهودهم وقدراتهم ومهاراتهم بتعاون وتناغم وتنسيق.

### نتائج الدراسة التطبيقية :

-يوجد أثر معنوي موجب ذو دلالة إحصائية بين فرق العمل وإدارة الموارد البشرية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

- يوجد أثر معنوي موجب بين التوظيف وإدارة الموارد البشرية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) باعتبار أن مهمة التوظيف تُجسد داخل المؤسسة للاستفادة منهم بشكل فعال وذلك كونهم المورد الأساسي لأي مؤسسة، كما تشمل أيضا تطوير الوصف الوظيفي كنشر إعلانات وظيفة...

-يوجد أثر معنوي بين تقييم الأداء وإدارة الموارد البشرية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) باعتبار أن تقييم الأداء أحد النظم الفرعية المكونة لإدارة الموارد البشرية الذي يحقق النفع للفرد والمؤسسة باعتباره أهم عنصر لتحقيق الكفاية الإنتاجية وهو العنصر البشري.

-يوجد أثر معنوي بين التحفيز وإدارة الموارد البشرية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) باعتبار أن التحفيز نوع من الاستثمار في الموارد البشرية، حيث يعتبر وسيلة بيد الإدارة لإثارة أفرادها، ذلك لأنه ينمي قدرات الفرد، ويعتبر أيضا كحل للتقليل من عدة مظاهر سلبية في المؤسسات، كالتأخير والتغيب، واللامبالاة في العمل وغيرها.

- يوجد أثر معنوي بين المسار الوظيفي وإدارة الموارد البشرية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) باعتبار أن تخطيط المسار الوظيفي الفعال للموارد البشرية يقوم على وضع الشخص المناسب في المكان والوظيفة المناسبة لتحقيق أهداف المؤسسة.

- يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين التكوين وإدارة الموارد البشرية عند مستوى معنوية

( $\alpha \leq 0.05$ ) باعتبار أن عملية تكوين الموارد البشرية أهمية كبرى من خلال الدور الذي تؤديه ضمن تطوير المؤسسة من خلال معالجة القصور الذي تعانيه الموارد البشرية وتوسيع المعارف والخبرات، إذ يعمل التكوين على تحقيق تطوير المؤسسة ومجاراتها للعولمة.

#### -توصيات:

-نقترح على قسم إدارة الموارد البشرية المتواجد بمؤسسة سونلغاز-بالأغواط- على فتح دورات تكوينية تحفز الموظفين للعمل بشكل أفضل.

-نقترح كذلك العمل على شكل فرق فالعمل الجماعي يحقق الأهداف ويختصر المسافات ويوفر الوقت.

-أخيرا نقترح أن العمل بروح الفريق هو سر من أسرار نجاح المؤسسات والقدرة على تأصيل هذه الثقافة داخل المؤسسة ونشر هذه الثقافة والتأكيد عليها وممارستها فعليا بقناعة من كافة أفراد المؤسسة.

#### -آفاق الدراسة:

-إدارة الموارد البشرية ودورها في بناء فريق عمل.

-إدارة الموارد البشرية وأثرها على الترقية.

-أثر الفريق الفعال على إنتاجية المؤسسة.



قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

اثير عبد الامير ومحسن علي الرسول. (2008). استراتيجية التمكين وأثرها في فاعلية فريق العمل دراسة تحليلية في كليات جامعة القادسية . مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية.

احمد ماهر. (2007). ادارة الموارد البشرية ط 5. الاسكندرية: الدار الجامعية.

احمد محمد خميس السردى. (2010). اراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدراءهم في قياد فريق العمل ، رسالة مقدمة ضمن نيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال. السعودية.

اسامة كامل، و محمد الصيرقي. (2006). ادارة الموارد البشرية. الاسكندرية: دار الوفاء.

اميرة النعمة. (2008). فريق العمل وأثره على تحقيق الميزة التنافسية ، دراسة على شركة زين السودان في الفترة ، 2007-2008. مجلة جامعة ام درمان الاسلامية.

باري كشواي. (2006). ادارة الموارد البشرية. دار الفاروق للنشر والتوزيع.

بلغنامي نجاة وسيلة. (2019). اهمية انماط القيادة في ادارة وبناء فرق العمل. المجلة الجزائرية للموارد البشرية، صفحة 13.

بن عنتر عبد الرحمان. (2010). إدارة الموارد البشرية. عمان: نهار الباروري العلمية.

حاتم محمد فتحي ادريس وآخرون. (يناير، 2014). اهمية وتطبيق فرق العمل في مجالات متنوعة لتحقيق المستوى المثالي في الأداء. مجلة بحوث التربية النوعية.

حسام إبراهيم حسن. (2004). إدارة الموارد البشرية في القطاع العام ط1. عمان: دار البلدية.

حسن إبراهيم البلوط. (2002). ادارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي. بيروت: دار النهضة العربية.

حسين حريم. (2009). السلوك التنظيمي سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال ط3. عمان: دار حامد للنشر و التوزيع.

خضير كاظم، و مروان منير الشيخ. (2010). إدارة الجودة في المنظمات المتميزة ط1. عمان: دار الصفاء للنشر و التوزيع.

دكتور سيد محمد جاد الرب. (بلا تاريخ). ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية.

سعاد نائف بروف. (2001). إدارة الموارد البشرية ط1. عمان: دار وائل.

- سمير محمد عبد الوهاب، و ليلي مصطفى البرادعي. (2006). إدارة الموارد البشرية المفاهيم المجالات الإتجاهات الجديدة. القاهرة: مركز الدراسات و الإستشارات الإدارية العلمية.
- سنان الموسوي. (2008). ادارة الموارد البشرية و تأثيراته العولمة عليها ط1. الكوفة : دار محمد اللاوي.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. (2007). المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية. مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- عبد العزيز بدر التداوي. (2009). عولمة إدارة الموارد البشرية ط2. عمان: دار السيرة للنشر.
- علي محمد رباعية. (2009). ادارة الموارد البشرية ط1. عمان: دار النشر والتوزيع.
- محمد بن موسى، و سليمان العمري. (2020). دور فرق العمل في بناء المعرفة التنظيمية من وجهة نظر الاساتذة الجامعيين (دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة الجلفة). مجلة افاق علمية.
- محمد سعيد أنور سلطان . (2003). السلوك التنظيمي. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- محمد سعيد سلطان. (1993). إدارة الموارد البشرية. القاهرة: الدار الجامعية.
- محمد سعيد سلطان. (2001). ادارة الموارد البشرية. القاهرة: المراكز الجامعية.
- مرسلي, احمد; بعلي, شريف سيد احمد;. (2004). التدريب في ظل التغيرات الحديثة و أثره في تسيير الموارد البشرية رسالة لاعداد شهادات عليا المتخصصة في الموارد البشرية .
- منير نوري. (2010). تسيير الموارد البشرية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- مؤيد سعيد السالم، و عادل صالح حرشوش. (2006). إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي ط2. عمان : عالم الكتب حديث.
- يوسف الحجيم ، و عبد المحسن مؤيد . (2009). ادارة البشرية ط 2. عمان: الكتاب العالمي.
- يوسف حجيم الطائي، و هاشم فوزي العبادي. (2015). ادارة الموارد البشرية, قضايا معاصرة في الفكر الاداري. عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع ط1.
- يوسف علي عيسى ابو جربوع. (2014). واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين ، في وزارة الاقتصاد الوطني، المحافظة الجنوبية رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية والسياسية للدراسات العليا. غزة، فلسطين: جامعة الأقصى.
- أحمد يوسف، و أحمد اللوح. (2008). الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي. رسالة ماجستير , قسم إدارة الأعمال. غزة، فلسطين: الجامعة الإسلامية, كلية التجارة.

بعاج الهاشمي. (2008). دور العملية التدريبية في الرفع من الفعالية التنظيمية . رسالة ماجستير , إدارة أعمال. الجزائر: جامعة الجزائر.

عمار بوحوش، و محمد محمود ذنيات. (2007). مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ط4. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

01نوفمبر, 2017). تاريخ الاسترداد 25 ماي, 2022, من aljazeera  
<https://www.aljazeera.net/midan/miscellaneous/2017/11/1ACmain-content-area>

لمياء حسن. (21 اكتوبر, 2019). رواد الأعمال. تاريخ الاسترداد 25 ماي, 2022, من  
<https://www.rowadalaamal.com>

عبد الحليم الحنفي. (28, 8, 2010). تاريخ الاسترداد 11 جوان, 2022, من  
<https://hrdiscussion.com/hr16757.html>

. Jean marie périr. (1998). gestion des ressources humaines Velbert 2 ème édition.

Jean pierre team .(بلا تاريخ). gestion du ressources humaines 3 ème. édition

Darnand colin allez 100.

الملاحق

الملحق رقم(01): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

اسم المحكم	الدرجة	الجامعة
الهاشمي بعاج	أستاذ محاضر ب	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الأغواط
بشير عبد العالي	أستاذ محاضر أ	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الأغواط
قويدر عياش	أستاذ التعليم العالي	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الأغواط
عبد القادر بن برطال	أستاذ محاضر أ	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الأغواط
يوسف خنيش	أستاذ محاضر أ	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الأغواط

## الملحق رقم(02): الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعلّم العالّي البحث العلم  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
لقسم علوم التسيير  
استبانة الدراسة

### أخي الموظف(ة)الكريم(ة):

نرجو منكم التكرم بالإجابة على الاسئلة المرفقة وذلك في اطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص ادارة الموارد البشرية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, بعنوان : "ادارة الموارد البشرية ودورها في فعالية فرق العمل بمؤسسة سولنغاز" X وفي سبيل ذلك فإننا نتوقع منكم المساهمة في انجاح هذه الدراسة وذلك بالإجابة بكل موضوعية على كافة الاسئلة, وذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تتفق مع رأيكم, علما ان هذه المعلومات ستستخدم لغرض البحث العلمي فقط.

نشكر لكم مقدما جهودكم وحسن تعاونكم, ولكم منا فائق الاحترام والتقدير.

تحت اشراف:

د. آمنة ريان

من اعداد الطالبتين:

-مرورة البوطي

-أوزاينية لينا

الجزء الاول : البيانات الشخصية والوظيفة

في المكان المناسب (X) وضع العلامة

1-الجنس:

انثى

ذكر

2-العمر:

اقل من 30 سنة  من 30 سنة الى 40 سنة  اكبر من 40

### 3-المستوى الدراسي:

ثانوي وائل  جامعي  دراسات عليا

### 4-سنوات الخبرة :

من 5 سنوات الى 10 سنوات  من 10 الى 15 سنة  اكثر من 15 سنة

### الجزء الثاني : محاور الاستبيان

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تبين ابعاد ادارة الموارد البشرية و فرق العمل, المرجو تحديد درجة موافقتك عنها وذلك بوضع اشارة (x)

في المربع المناسب للاختيار:

#### المحور الاول: ادارة الموارد البشرية

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تسعى المؤسسة في عملية الاستقطاب الى جذب اكبر عدد ممكن من راغبي الوظيفة					
02	ارى بان المؤسسة تقوم باختيار الكفاءات التي تتطلبها الوظيفة					
03	تقوم المؤسسة باختيار الكفاءات التي تتطلبها الوظيفة على اساس الشهادة					
04	ارى بان المؤسسة تقوم بتوظيف اشخاص تتناسب قدراتهم مع الوظيفة					
05	اتلقى دورات تكوينية لكيفية اداء العمل					
06	توفر المؤسسة دورات تكوينية تواكب التكنولوجيا					
07	تتماشى الترقية مع هذه الدورات التكوينية					
08	توفر المؤسسة دورات تكوينية يستفيد منها العمال					
09	اتلقى الحوافز المادية التي تشجعي على الاجتهاد في وظيفتي					
10	يساعدني التحفيز على تأدية مهامتي بشكل فعال					
11	اتلقى كل الاحترام والتقدير من زملائي والادارة					
12	ارى ان المؤسسة تطبق نظام حوافز يحقق تطلعات العاملين					

					13	تتم الترقية على اساس الجهود بصفة عادلة
					14	ارى ان سياسة التقاعد المبكر محفزة
					15	ارى ان المؤسسة تقوم بالتخطيط للحركات الوظيفية المختلفة للعاملين
					16	تناسبي سياسة التدوير الوظيفي بين العاملين
					17	يتم تقييم اداء الموارد البشرية على اساس اهداف مسطرة مسبقا
					18	تحدد المؤسسة معايير سلوكية ووظيفية في تقييم اداء العاملين
					19	ارى ان تقييم الاداء يساهم تحسين مستوى اداء العاملين
					20	يعبر تقييم اداء العاملين على معرفة نقاط قوتهم وضعفهم
<b>المحور الثاني : فرق العمل</b>						
					21	ارى ان هناك فعالية حل مشاكل المؤسسة عن طريق فرق العمل
					22	يعمل الافراد داخل المؤسسة بروح الفريق الواحد
					23	افضل العمل بشكل جماعي على العمل بشكل فردي
					24	اقدر و احترم اراء زملائي في العمل
					25	العمل في شكل فريق هو جزء من سياسة المؤسسة
					26	تعالج الخلافات و الصراعات بطريقة ايجابية داخل الفريق
					27	قائد الفريق يمتلك كل القدرات و المؤهلات لأداء عمله بجدارة
					28	ثقتي بزملائي تجعلني متأكد بانهم لا يقومون بشيء يضرني
					29	اشارك في وضع الاهداف و اتخاذ القرارات داخل الفريق
					30	ارى ان مهاراتي تتكامل مع مهارات زملائي في الفريق
					31	ابادر الى اكمال اعمال زملائي في حالة غيابهم
					32	اتنازل عن موافقي المتصلبة من اجل مصلحة الفريق
					33	تزداد ثقتي بالإدارة من خلال الدعم الذي توفره لفرق العمل

-هل لديك اي ملاحظات او مقترحات تود اضافتها-

.....

.....

## الملحق رقم (03): نافذة smart pls

### Outer Loadings

	GRH	التحيز	التكوين	التوظيف	العسار الوظيفي	تقييم الأداء	فرق العمل
Q1	0.677						
Q10		0.711					
Q10	0.538						
Q11	0.413						
Q12		0.930					
Q12	0.822						
Q13					0.898		
Q13	0.807						
Q14	0.150						
Q15					0.854		
Q15	0.683						
Q16	0.529						
Q17						0.874	
Q17	0.818						
Q18						0.831	
Q18	0.744						
Q19						0.822	
Q19	0.614						

### Outer Loadings

	GRH	التحيز	التكوين	التوظيف	العسار الوظيفي	تقييم الأداء	فرق العمل
Q19	0.614						
Q2				0.842			
Q2	0.555						
Q20						0.797	
Q20	0.497						
Q26							0.856
Q28							0.864
Q3				0.873			
Q3	0.610						
Q30							0.760
Q33							0.834
Q4				0.832			
Q4	0.670						
Q5			0.885				
Q5	0.758						
Q6			0.880				
Q6	0.709						
Q7			0.870				

Q7			0.870				
Q7	0.829						
Q8			0.832				
Q8	0.778						
Q9		0.882					
Q9	0.746						

Matrix	R Square	R Square Adjusted
	R Square	R Square Adjus...
التحفيز	0.711	0.702
التكوين	0.792	0.786
التوظيف	0.526	0.512
العسار الوظيفي	0.730	0.722
تقييم الأداء	0.683	0.674
فرق العمل	0.510	0.496

Matrix	f Square	GRH	التحفيز	التكوين	التوظيف	العسار الوظيفي	تقييم الأداء	فرق العمل
GRH			2.458	3.807	1.108	2.706	2.156	1.041
التحفيز								
التكوين								
التوظيف								
العسار الوظيفي								
تقييم الأداء								
فرق العمل								

Matrix	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
	Cronbach's Al...	rho_A	Composite Rel...	Average Varian...
GRH	0.928	0.943	0.938	0.446
التحفيز	0.798	0.842	0.882	0.716
التكوين	0.890	0.892	0.924	0.752
التوظيف	0.807	0.811	0.886	0.721
العسار الوظيفي	0.700	0.713	0.869	0.768
تقييم الأداء	0.854	0.876	0.900	0.691
فرق العمل	0.849	0.868	0.898	0.688

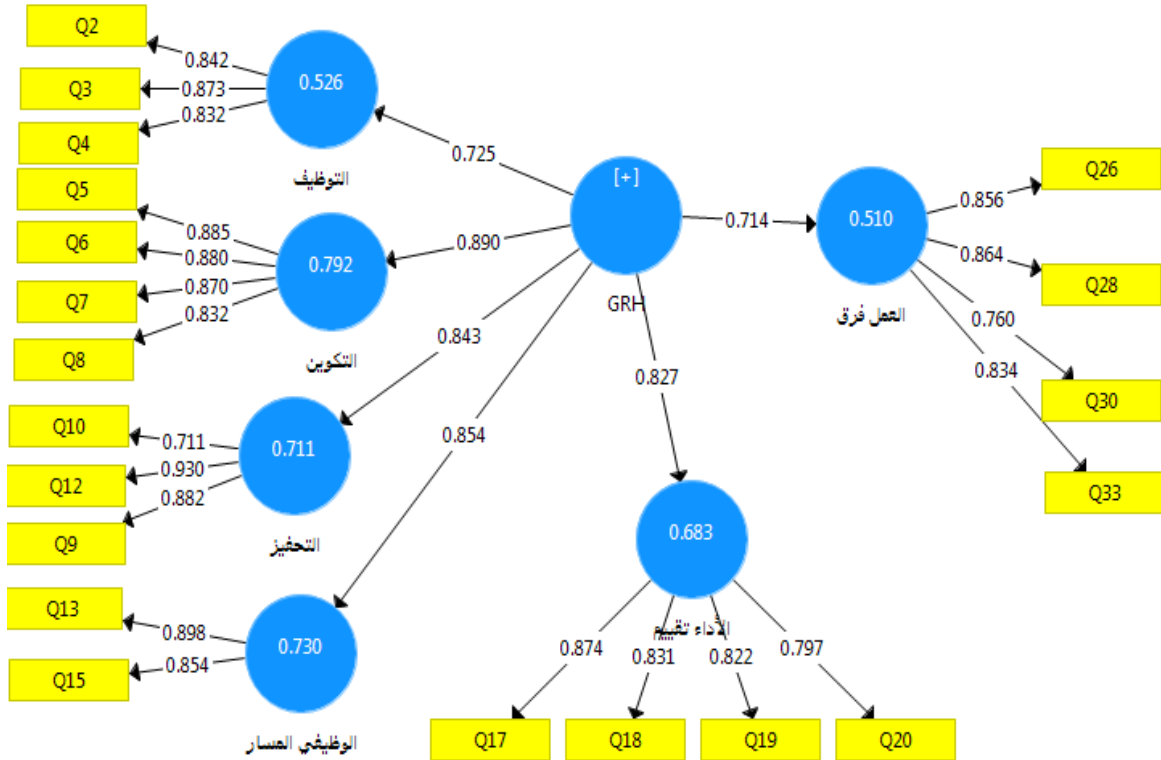
Outer VIF Values		Inner VIF Values	
		VIF	
Q1		5.531	
Q10		1.402	
Q10		10.046	
Q11		5.381	
Q12		2.779	
Q12		9.195	
Q13		1.408	
Q13		6.248	
Q14		3.495	
Q15		1.408	
Q15		7.339	
Q16		3.354	
Q17		2.139	
Q17		9.004	
Q18		1.873	
Q18		4.633	
Q19		2.175	
Q19		6.549	

Outer VIF Values		Inner VIF Values	
		VIF	
Q2		1.933	
Q2		4.106	
Q20		2.161	
Q20		3.651	
Q26		2.173	
Q28		2.099	
Q3		2.072	
Q3		6.582	
Q30		1.752	
Q33		2.074	
Q4		1.532	
Q4		6.753	
Q5		2.764	
Q5		7.646	
Q6		2.739	
Q6		4.269	
Q7		2.318	
Q7		8.362	

Q7		2.318	
Q7		8.362	
Q8		1.957	
Q8		6.895	
Q9		2.379	
Q9		7.663	

الملحق رقم (04): معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

التحفيز -> GRH	0.843	0.851	0.040	20.914	0.000
التكوين -> GRH	0.890	0.894	0.035	25.578	0.000
التوظيف -> GRH	0.725	0.719	0.110	6.617	0.000
المسار الوظيفي -> GRH	0.854	0.855	0.056	15.247	0.000
تقييم الأداء -> GRH	0.827	0.841	0.049	16.737	0.000
فرق العمل -> GRH	0.714	0.712	0.092	7.736	0.000



GOF	$Q^2=(1-SSE/BSP)$	$R^2$ adjusted	$R^2$	
0.592	0.716	0.702	0.711	التحفيز
	0.752	0.786	0.792	التكوين
	0.721	0.512	0.526	التوظيف
	0.768	0.722	0.730	المسار الوظيفي
	0.691	0.674	0.683	تقييم الأداء
	0.688	0.496	0.510	فرق العمل