

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

التخصص : إدارة الموارد البشرية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر اكايمي

بغنوان :

إدارة الموارد البشرية و بناء فريق عمل ناجح في مؤسسة إقتصادية -دراسة مؤسسة ميناء
مستغانم

تحت إشراف المؤطر الجامعي:

من اعداد الطالبة :

أ.د شاشوة فضلون

بن زكة فاطمة الزهراء

لجنة المناقشة

الصفة	الإسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	هوان بوعبد الله	استاد محاضر(ب)	جامعة مستغانم
مقرر الاول	شاشوة فضلون	استاد محاضر(أ)	جامعة مستغانم
مناقشا	شنين قادة	استاد محاضر(ب)	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2024/ 2025

جامعة عبد الحيد ابن باديس – مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية



مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر أكاديمي
والموسومة بـ:

إدارة الموارد البشرية وبناء فريق عمل ناجح
في مؤسسة إقتصادية
دراسة حالة مؤسسة ميناء مستغانم

إشراف الدكتور:

شاشوة فضلون

إعداد الطالبة:

بن زكاة فاطمة الزهراء

السنة الجامعية: 2025 /2024

ملخص:

تناولت هذه الدراسة استكشاف أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على بناء فريق العمل الناجح في الإطار المؤسسي، مع التركيز على مؤسسة ميناء مستغانم كدراسة حالة. هدفت الدراسة بشكل أساسي إلى تشخيص واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية، وتقييم مستوى بناء فريق العمل، والأهم من ذلك، قياس طبيعة وقوة العلاقة التأثيرية بين هذين المتغيرين.

ولتحقيق أهدافها، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستُخدم الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة قصدية مكونة من 40 موظفاً. وقد تم تحليل البيانات المحصل عليها بالاستعانة بحزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، أبرزها أن المستوى العام لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية كان "متوسطاً"، مع وجود ضعف واضح في بعد "التكوين والتدريب". كما أثبت التحليل الاستدلالي وجود أثر إيجابي قوي وذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل على المتغير التابع، حيث تمكنت ممارسات إدارة الموارد البشرية من تفسير ما نسبته 43.2% من التغيرات في مستوى بناء فريق العمل. وكشف التحليل أيضاً أن بعد "تقييم الأداء والتحفيز" هو البعد الأكثر تأثيراً، متجاوزاً في أهميته بعدي التكوين والاستقطاب.

وبناءً عليه، تخلصت الدراسة إلى أن إدارة الموارد البشرية لم تعد مجرد وظيفة إدارية، بل هي محرك استراتيجي لبناء فرق عمل متماسكة وفعالة. وأن فاعلية هذا المحرك لا تكمن في استقطاب الكفاءات فحسب، بل تتجلى بشكل أعمق في تطويرها وتقييمها وتحفيزها، كشرط أساسي لتعزيز التعاون وتحقيق الأهداف المؤسسية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، بناء فريق العمل الناجح، ميناء مستغانم.

الفهرس

المقدمة العامة	ص 07
الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية.....	ص 08
تمهيد	ص 08
المبحث الأول: عموميات حول إدارة الموارد البشرية.....	ص 09
المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية.....	ص 09
المطلب الثاني: أهداف ومبادئ إدارة الموارد البشرية.....	ص 15
المطلب الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية.....	ص 17
المبحث الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية.....	ص 18
المطلب الأول: تخطيط الموارد البشرية وتحليل العمل وتوصيف الوظائف.....	ص 18
المطلب الثاني: وظائف استقطاب، الاختيار والتعيين.....	ص 23
المطلب الثالث: وظائف التكوين والتدريب وتقييم الأداء.....	ص 27
المبحث الثالث: التحديات التي تواجه ادارة الموارد البشرية والعوامل المؤثرة فيها.....	ص 33
المطلب الأول: خصائص ادارة الموارد البشرية.....	ص 34
المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في ادارة البشرية.....	ص 35
المطلب الثالث: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية.....	ص 38
خلاصة الفصل الأول.....	ص 41

الفصل الثاني: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق فعالية فرق العمل داخل المؤسسة.....ص 42

تمهيد.....ص 42

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لفريق العمل.....ص 43

الفهرس

المطلب الأول: تعريف فريق العمل.....ص 43

المطلب الثاني: أنواع فرق العمل داخل المؤسسات.....ص 45

المطلب الثالث: أهمية وأهداف فريق العمل.....ص 49

المبحث الثاني: أسس بناء فريق عمل.....ص 51

المطلب الأول: مؤشرات الحاجة إلى بناء فريق العمل.....ص 51

المطلب الثاني: مقومات ومراحل بناء فريق العمل.....ص 52

المطلب الثالث: معوقات بناء فريق العمل.....ص 57

المبحث الثالث: دور القيادة وإدارة الموارد البشرية في تعزيز فريق العمل.....ص 60

المطلب الأول: أهمية لوحة قيادة الموارد البشرية.....ص 60

المطلب الثاني: دور القيادة الفعالة في بناء فريق عمل ناجح.....ص 62

المطلب الثالث: مساهمة إدارة الموارد البشرية في بناء فريق عمل.....ص 66

خلاصة الفصل الثاني.....ص 70

الفصل الثالث: دراسة حالة لمؤسسة ميناء مستغانم.....ص 71

تمهيد.....ص 71

المبحث الأول: لمحة تاريخية حول مؤسسة ميناء مستغانم.....ص 72

المطلب الأول: نشأة الميناء.....ص 72

المطلب الثاني: نشأة مؤسسة ميناء مستغانم.....ص 73

المبحث الثاني: أهداف وخصائص مؤسسة ميناء مستغانم..... ص 73

الفهرس

المطلب الأول: أهداف مؤسسة ميناء مستغانم..... ص 73

المطلب الثاني: مميزات وخصائص مؤسسات ميناء مستغانم..... ص 74

المبحث الثالث: شرح الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء مستغانم..... ص 75

المبحث الثالث: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية..... ص 82

المطلب الأول: منهجية الدراسة..... ص 82

المطلب الثاني: أساليب معالجة الإحصائية..... ص 89

المطلب الثالث: عرض وتحليل النتائج..... ص 101

خلاصة الفصل الثالث ص
105

الخاتمة..... ص 106

المراجع..... ص 107

الملاحق ص 116

المقدمة:

تعدّ الموارد البشرية من أهمّ مقومات النجاح في أي مؤسسة، إذ تشكّل الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات لتحقيق أهدافها الإستراتيجية والتشغيلية. وفي ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم في بيئة الأعمال، بات من الضروري أن تولي المؤسسات اهتمامًا خاصًا لإدارة مواردها البشرية بطرق علمية وفعالة، تضمن استقطاب الكفاءات وتطويرها، وتحفيزها على الأداء المتميز ضمن بيئة عمل محفزة ومتعاونة.

ومن أبرز مخرجات إدارة الموارد البشرية الفعالة هو بناء فريق عمل ناجح، يتميز بالتكامل، التفاهم، وضوح الأدوار، وتوحيد الجهود نحو تحقيق أهداف المؤسسة. فالفريق الناجح لا يُبنى عشوائيًا، بل هو نتيجة لتخطيط دقيق، تدريب مستمر، وتقييم منهجي يضمن تحسين الأداء الجماعي والفردى في آن واحد.

وفي هذا الإطار، تأتي هذه المذكرة لتسلّط الضوء على دور إدارة الموارد البشرية في بناء فريق عمل ناجح داخل مؤسسة اقتصادية جزائرية، حيث تم اختيار مؤسسة ميناء مستغانم كدراسة حالة، بالنظر إلى خصوصية نشاطها الحيوي في الاقتصاد الوطني، وطبيعة فرق العمل متعددة التخصصات التي تعتمد عليها في أداء مهامها التشغيلية والإدارية.

وتهدف هذه الدراسة إلى فهم مدى فاعلية ممارسات إدارة الموارد البشرية في ميناء مستغانم في تشكيل فرق عمل ناجحة، وكشف العلاقة بين التوظيف، التكوين، والتقييم المستمر من جهة، وجودة أداء الفرق من جهة أخرى.

وبناء على ما سبق يمكن طرح الإشكالية الآتية :

يمكن بلورة الإشكالية الرئيسية للدراسة في التساؤل المحوري التالي:

- ما هو أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على بناء فريق عمل ناجح في مؤسسة ميناء مستغانم؟

وللإجابة على هذا التساؤل الرئيسي بشكل معمق، تم تقسيمه إلى التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما هو واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التخطيط والاستقطاب، التكوين والتدريب، تقييم الأداء والتحفيز) في مؤسسة ميناء مستغانم؟
 2. ما هو مستوى بناء فريق العمل الناجح في مؤسسة ميناء مستغانم من وجهة نظر موظفيها؟
 3. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على بناء فريق عمل ناجح؟
 4. ما هو التأثير النسبي لكل بعد من أبعاد إدارة الموارد البشرية على بناء فريق عمل ناجح؟
- فرضيات الدراسة

في ضوء التساؤلات المطروحة والإطار النظري للدراسة، تم صياغة الفرضيات التالية كإجابات أولية مقترحة سيتم التحقق من صحتها إحصائياً:

1. الفرضية الرئيسية:

- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على بناء فريق عمل ناجح في مؤسسة ميناء مستغانم.

2. الفرضيات الفرعية:

ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية، الفرضيات الفرعية التالية التي تجيب على التساؤلات الفرعية:

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعد "التخطيط والاستقطاب" على بناء فريق عمل ناجح.

- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعد "التكوين والتدريب" على بناء فريق عمل ناجح.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعد "تقييم الأداء والتحفيز" على بناء فريق عمل ناجح.

الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية:

إن تحقيق فعالية الأداء في المؤسسات لم يعد يتوقف على ما لديها من إمكانيات وموارد، سواء مادية فنية مالية وتنظيمية وإنما تتحدد بقدرة المؤسسات على الاستغلال الأمثل لهذه الموارد والإمكانيات المتاحة لأن معظم الأزمات التي تحدث للمؤسسة ترجع إلى نقص في كفاءة الموارد البشرية وسوء طرق الإدارة لأن العديد من المؤسسات تفشل في تحقيق أهدافها رغم ما تتوفر عليه من إمكانيات وموارد وبالمقابل هناك مؤسسات استطاعت أن تنتقل من حالة الخسارة ونقص الموارد المتاحة إلى ربحية وفعالية في تحقيق أهدافها، واقرن هذا التحول بالتغير الذي حدث في مهارات وقدرات مواردها البشرية وهو ما يؤكد ضرورة توافر توجه استراتيجي لاستغلال العنصر البشري بما يحقق ميزة تنافسية.

يعتبر الأفراد من أهم الوحدات والعناصر الأساسية في مكونات المؤسسة، فالفرد هو العنصر المسيطر على كافة عناصر المؤسسة، وعليه يتوقف نشاط وكفاءة العمل الوظيفي والإداري وذلك بتفاعله وتأثره وتأثيره بالمتغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة، التي يتوقف نجاحها أو فشلها على هذا المورد. ويتبين جليا أن وظيفة تسيير الموارد البشرية بشكلها التقليدي لا يتماشى ومتطلبات العصر، حيث أنه أصبح من الضروري على المؤسسة إحداث تغييرات واستحداث توجهات تتماشى ومستلزمات المرحلة الحالية والتي تتسم بقوة المنافسة وأي إخفاق يؤدي إلى الزوال، وعليه يجب الاهتمام خاصة بمجال تخطيط وتنمية هذه الموارد.

إن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة التي تنتج عنها سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فاعلية المؤسسة وأفرادها، ومنه فإن هذه الإدارة هي وظيفة أساسية تساهم وبصفة فعلية في وضع استراتيجيات نجاح المؤسسة. وتعمل المؤسسات في ظل بيئة تنافسية على اتخاذ مجموعة من الإجراءات والقرارات التي تمكن من الحصول في الوقت المناسب على الموارد البشرية بالكفاءات والقدرات المطلوبة وتحفيزها وتطويرها باعتبار الفرد محرك ومحدد أساسي لرفع كفاءة الأداء التنظيمي وبالتالي رفع فاعلية المؤسسة وتطويرها.

وعليه سيتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كما يلي:

المبحث الأول: عموميات حول إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

المبحث الثالث: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية والعوامل المؤثرة فيها

المبحث الأول: عموميات حول إدارة الموارد البشرية

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات في المنظمة؛ حيث أنها تهتم بالعنصر البشري الذي يعمل على إنجاز المهام والأنشطة، والمشاريع التي تسعى إليها المنظمة وللعنصر البشري دورا هاما ورئيسيا في تحقيق الأهداف علما بأنها عملية تنظيمية تهتم بالأمور التي تتعلق بالأفراد العاملين في أي منظمة من منظمات الأعمال، تبدأ باختيارهم، وتعيينهم، وتدريبهم، والحفاظ عليهم وما إلى ذلك من أمور لها علاقة بشؤون العمل ومن الجدير بالذكر أن ما يوصف به العنصر البشري من مهارات تعد وسيلة لتحقيق الأهداف وكذلك النجاح المستمر.

من منطلق ما سبق سنقوم بالتطرق في هذا المبحث حول عموميات حول إدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

لاشك أن الهدف الرئيسي الذي انشأت من أجله المؤسسة هو تحقيق رفاهية الإنسان، و الوسيلة الأساسية لتحقيق أهدافها هو الإنسان نفسه، فالمؤسسة وجدت لخدمة الإنسان من خلال الإنسان، من هنا جاءت وبرزت أهمية الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره مورد ثمين يساهم مساهمة حيوية في تحقيق أهداف المؤسسة على كافة أشكالها وأنواعها.

1- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، وإنما هي نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة عبر الزمن، إذ تشهد آثار وكتابات الحضارات القديمة على وجود فكر يوجه الموارد البشرية في هذه الحضارات، كما تقدم الأديان السماوية فلسفات عميقة للموارد البشرية في مجال الأعمال، ففي المرحلة ما قبل الثورة الصناعية كان نظام الإنتاج أسري أو عائلي، وكان المشروع الصغير هو السائد آنذاك، كما كان كبار العاملين من ذوي الخبرة يمارس مهام إدارة الموارد البشرية، وكان العامل الجديد يتلمذ على يده ويكسب المهارات، ويتعرف من خلاله على أفضل الأساليب والطرق لأداء العمل، وظهر الاحتياج إلى علم وممارسة إدارة الموارد البشرية عندما بدأت العلاقات بين أصحاب الأعمال والعاملين في تعقد. ولكن يمكن القول أن ممارسة إدارة الموارد البشرية بصفة رسمية تبلورت نتيجة الثورة الصناعية.

1-1 مرحلة ظهور الثورة الصناعية

ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر، وظهرت في العالم العربي في القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، وأهم ما كان يميزها ظهور الآلات والمصانع الكبيرة واستغناءها أحيانا عن العمالة، واحتياجها أحيانا إلى العمالة المتخصصة، كما أدى ذلك إلى سوء ظروف العمل (ساعات عمل طويلة، وضوضاء، وأتربة، وأبخرة ... وغيرها).

كما أدى الأمر إلى ظهور فئة ملاحظين ومشرفين أساؤوا أحيانا إلى العاملين الذين تحت إمرتهم، كما أدى الأمر أيضا إلى الرقابة الروتينية للعمل، ولقد أظهرت هذه الفترة الاحتجاج وضرورة تحسين العمل.¹

2-1 مرحلة ظهور حركة الإدارة العلمية.

من أبرز الأمور التي ساهمت في تطوير إدارة الموارد البشرية في بداية القرن العشرين هي حركة الإدارة العلمية التي تزعمها فريدريك تايلر.

لقد أعطت حركة الإدارة العلمية تصورا محددا بين العاملين والإدارة من خلال استخدامها المنهج العلمي في تحديد مواصفات الأعمال، واختيار الإنسان الأفضل للعمل، واستخدام دراسة الوقت والحركة وتشجيعهم على أداء الأعمال وفقا لطرق محددة وبالسريعة أو المعدل المطلوب، وكان العاملون يخضعون لرقابة لسيقة ودقيقة من أجل تحقيق هذه المعايير المحددة سلفا من الإدارة، ويتربى على الذي لا يفي بتلك المعايير الطرد من العمل.²

كان تايلر ينظر إلى الإنسان على أنه آلة أو قطعة غيار، ولم يكن يضمن الحد الأدنى للأجر، فمن يصل إلى المعدل المطلوب من الإنتاج فله أجر معين ومن لم يصل إليه فالأجر الأدنى غير محدد.

إن فلسفة تايلر كانت تتمثل في كيفية جعل الإنسان أنسب إلى العملية أو كيفية جعل الوظيفة أنسب للإنسان.

¹- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الإدارية، ط5 الاسكندرية، 1998، ص 35.

²- مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2002، ص 7.

وبالرغم من أن تايلر قد أكد على معايير العمل، وتحسين ظروف العمل كذلك، إلا أنه قوبل بهجوم ومقاومة عنيفة، تركّز الهجوم على مطالبة العمال بأداء معدلات إنتاج عالية دون أن يحصلوا على أجر مقابل ذلك بنفس الدرجة، وكذلك إهمال العنصر الإنساني.³

3-1 مرحلة نمو المنظمات العمالية

يرى الكثير من المتخصصين في دراسات الموارد البشرية أن ظهور النقابات والاتحادات العمالية كانت نتيجة مباشرة لممارسات أرباب العمل السلبية تجاه المورد البشري من استغلال للجهود وعدد ساعات العمل المفرطة دون مقابل عن الساعات الزائدة عن المعدل الطبيعي، مما استدعى وجود تنظيمات تهدف للدفاع عن مصالح وحقوق المورد البشري من جمعيات ونقابات مهنية وعمالية، حيث مارست دورها من خلال الدعوات المتصاعدة لزيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل، تحسين ظروف العمل ومنح العمال الحق في التعبير عن حقوقهم والمطالبة بها، حيث أصبح الإضراب عن العمل والمقاطعة كوسائل للضغط في مواجهة الممارسات الجائرة في حق العامل.⁴

4-1 مرحلة الحرب العالمية الأولى

قبل سنة 1914 أي قبل الحرب العالمية الأولى لم تكن هناك وظيفة مختصة في إدارة الموارد البشرية، إذا كانت إدارة الأفراد تمارس من قبل أرباب العمل بحد ذاتهم، فالظروف التي أدت إلى ظهور وظيفة إدارة الأفراد كوظيفة مستقلة ترجع إلى الحرب العالمية الأولى نتيجة التحولات التي حدثت في النظام الاقتصادي، حيث أضافت هذه الحرب مدخلات جديدة على أهمية المورد البشري في العمل، وضرورة وجود إدارات تهتم به، وساد اقتناع لدى أصحاب العمل بأن الموارد البشرية هي الأداة الفاعلة التي يمكن من خلالها تغطية الاحتياجات الكبيرة للحرب، وهذا ما عجل بضرورة وجود إدارات تهتم بشؤون العاملين في المؤسسات الصناعية خاصة، وتقوم بمهمة التفاوض مع النقابات العمالية، وسميت هذه المهمة بوظيفة العلاقات الصناعية.⁵

6-1 مرحلة ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية

³- صلاح الدين عبد الباقي الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2022، ص ص22-23.

⁴- نفس مرجع سابق، ص24.

⁵- سامي بودبوس، خالد همول، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، دار الكتب الوطنية بنغازي، ليبيا، ط1، 2020، ص37.

في نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من القرن العشرين ظهرت تطورات في مجال العلاقات الإنسانية، وذلك من خلال تجارب هو ثورن التي أجريت في ويسترن الكتيك عام 1927، الذي أشرف عليها التون مايو والتي اهتمت بالدراسات السلوكية والنفسية للعاملين، واقنعت الكثير بأهمية رضا العاملين عن عملهم، وتوفير الظروف المناسبة للعمل.⁶ حيث أظهرت النتائج النهائية لعلاقات الأفراد أثناء ممارستهم لوظائفهم بأنه لا يجب وصفهم كأفراد بل وصفهم كأعضاء في جماعات تؤدي وظائف محددة، وبالتالي لن يتحقق الأداء المطلوب إلا إذا كان هناك تعاون حيوي بين أعضاء الجماعة والإدارة في جو إنساني.⁷

وخلال هذه المرحلة بدأت الشركات بدراسة العلاقة بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرار ورضاهم الوظيفي، كما اهتمت بدراسة معدلات الغياب، ومعدلات دوران العمال، ومجهود النقابات والأنشطة التي تمارسها وقد أكدت على ضرورة إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في عملية صنع القرار وتحملهم المسؤولية على نتائج أعمالهم وكذلك من خلال تأثير نتائج دراسات فلسفة الإدارة في تلك الفترة.⁸

6-1 مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية وحتى الوقت الحاضر

تميزت هذه الفترة بالنمو الكبير في مختلف المجالات - تزايد العلاقات الصناعية، تطور الأنشطة النقابية ودور الشركاء الاجتماعيين، وتزايد حجم المؤسسات وتنوع حاجات العمال - الأمر الذي دفع المؤسسات إلى دخول أسواق جديدة وزيادة طلبها على اليد العاملة بشكل كبير، وفي هذه الفترة كان انشغال المؤسسات منصباً على تسيير دخول الأفراد، مما أدى إلى ظهور تسمية إدارة الأفراد، كما تغيرت التسمية فيما بعد ووقع التحول من مفهوم إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية التي أصبحت تعتبر واحدة من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسات الحديثة وهذا بعد تنامي الإدراك الإداري لأهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف المؤسسة، وتأكيد النظرة إليه بأنه أثمن الموارد المتاحة لدى الإدارة.⁹

ومن منطلق هذه الفلسفة الجديدة الدور الموارد البشرية يصبح مصطلح الأفراد جزء من وظيفة أكبر وهي إدارة الموارد البشرية، ويصبح موقع هذه الإدارة في الهيكل التنظيمي للمنظمة في مكان متساوي مع الإدارات الأخرى مثل إدارة الإنتاج، وإدارة التسويق... وغيرها، ووفق هذه الفلسفة هي إدارة تنفيذية

⁶- عبد العزيز علي، حسن الإدارة المتميزة للموارد البشرية، تميز بلا حدود المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص 18.

⁷- كمال بربير، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط 1، بيروت، 1997، ص 15.

⁸- عبد الحميد المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر، 2007، ص 24.

⁹- سامي دبوس، خالد زهمول، المرجع السابق، ص 37-40.

مشاركة تماما في وضع استراتيجيات المنظمة وتحقيق أهدافها، وليست مستقلة أو إدارة استشارية تقدم فقط الاستشارات والنصح ومنفذة لقرارات الإدارة العليا.¹⁰

وكخلاصة لهذا التطور التاريخي بين القول أن إدارة الموارد البشرية مرت بمراحل تطويرية بفعل متغيرات وعوامل مختلفة ساهمت في تطوير مدخل جديد في إدارة الموارد البشرية هو المدخل الاستراتيجي الذي يشير إلى ضرورة التوافق بين استراتيجيات وسياسات إدارة الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة.

2- مفهوم إدارة الموارد البشرية

قبل التطرق لمفهوم إدارة الموارد البشرية لابد من التطرق إلى مفهوم الموارد البشرية.

1-2 مفهوم الموارد البشري

توجد به عدة مفاهيم من بينها:

- تعرف الموارد البشرية على أنها حجم القوى العاملة لبلد ما ومستوى مهارة هذه القوى، وقد يتم التمييز بين العمالة والمهارة، العمالة الفنية وغير الفنية، والعمالة ذات الخبرة الإدارية والتنظيمية.¹¹
 - المورد هو مصدر مادي او معنوي، وإذا تم استخدامه بطريقة فعالة فإنه يحقق منفعة ما، كذلك شأن الموارد البشرية شأنها شأن كل الموارد الأخرى. فإذا تم استخدامها بطريقة مفيدة فإنها تحقق منفعة أما إذا أسيء استخدامها فيكون وبالا، لذلك فإن الموارد البشرية في أي منظمة لابد أن ينظر إليها على أنها مصدر إيجابي وان تقوم المنظمة باستخدامه الاستخدام الأمثل وإدارته بالطريقة الصحيحة.¹²
 - قد تعني الموارد البشرية بأنها جميع سكان الدولة المدنيين منهم والعسكريين باعتبارهم مواطنين تظلمهم إجتماعيا ، إقتصاديا ، سياسيا ، علميا وتربويا.¹³
- ومنه يمكن تعريف المورد البشري على أنه مجموعة من الأفراد تمتلك القدرة الرغبة للعمل حتى تؤدي دورها بصفة فعالة.

2-2 تعريف إدارة الموارد البشرية

¹⁰- مؤيد سعيد سالم، عادل حrchوش صالح، مرجع سابق، ص11.

¹¹- عدلي أبو طاحون، إدارة وتنمية الموارد البشرية الطبيعية، الفتح للطباعة للنشر جامعة، مصر، 2000، ص26.

¹²- بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2005، ص15.

¹³- منصور أحمد منصور، تخطيط القوى العاملة، بدون دار نشر، الكويت، 1975، ص32.

إن كثرة التعاريف لإدارة الموارد البشرية تجعل الصعوبة في إيجاد تعريف موحد وشامل لها وفيما يلي عرض لبعض هذه التعاريف التي أوردها عدد من المؤلفين:

يعرف نيغرو NIGRO إدارة الموارد البشرية بأنها اجتذاب العاملين واختيارهم وتعيينهم، وتنمية قدراتهم، وتطوير مهاراتهم وتهيئة الظروف التنظيمية المثالية من حيث الكم والكيف لاستخراج أفضل ما فيهم من طاقات وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء.¹⁴

في حين يعرفها سيكولا sikhula بأنها استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة، ويشمل ذلك عملية تخطيط القوى العاملة بها، والاختيار والتعيين والتدريب والتنمية والتعويضات والأجور، والعلاقات الصناعية، بالإضافة إلى تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين.¹⁵

كما نجد تعريف آخر لبلوط وهو أن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة التي تؤمن بأن العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات المؤسسة هم أهم الموارد، ومن واجب إدارة الموارد البشرية أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه من مصلحتها ومصلحتهم ونجاح المصلحة العامة.¹⁶

أما عدلوني فيعرفها على أنها عملية توظيف وقيادة العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة فالتوظيف يشمل الاستقطاب والاختيار والتعيين والقيادة تعني تهيئة الظروف التي تمكن العاملين من الأداء ثم تقويم الأداء لتحقيق الاحتياجات التدريبية، والتطويرية ومكافأة الأداء الممتاز، وتحفيز العاملين لمزيد من التفوق في الأداء.¹⁷

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن إدارة الموارد البشرية هي عبارة عن مجموع الممارسات والعمليات السياسات (نشاط إداري من تخطيط ونظيم وتوجيه ورقابة) تعمل على تمتين العلاقة بين الموارد البشرية الموجودة في المؤسسة، كما أن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة عن توظيف الموارد البشرية بالكم والكيف وتنمية مهاراتهم وقدراتهم في مختلف المستويات وتطويرها وكذا المحافظة عليها، وهذا طبعاً من أجل تحقيق أهداف المؤسسة والفرد والمصلحة العامة.

¹⁴- غرام علي، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، دار البداية ناشرون، الطبعة الأولى، عمان، 2014، ص30.

¹⁵- جميل عبد الكريم أحمد، إدارة الموارد البشرية، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 8-9.

¹⁶- حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، دون طبعة، بيروت، 2002، ص18.

¹⁷- محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار بن حازم، لبنان، 2002، ص84.

المطلب الثاني: أهداف ومبادئ إدارة الموارد البشرية

تعمل وظيفة الموارد البشرية على رفع الأداء واحراز الكثير من المزايا التي تمكنها من مواجهة التحديات والاستمرار في المؤسسة، وعليه سنعرض أهداف ومبادئ إدارة الموارد البشرية.

إن أهداف إدارة الموارد البشرية مشتقة عن طبيعة وحجم وظروف المؤسسة وكذا دورة حياتها والمحيط الذي تعمل فيه، إضافة إلى ذلك هناك توجهات وأراء مختلفة حول أهداف إدارة الموارد البشرية وعليه يمكننا حصر هذه الأهداف فيما يلي:

1- الأهداف الاقتصادية

- تتعلق الأهداف الاقتصادية بالكفاءة الانتاجية التي تحقق أقصى ربح ممكن ونخص بالذكر ما يلي:¹⁸
- توسيع نطاق التعليم والرفع من المستوى الدراسي للعمال والموظفين، مما يدفعهم إلى المساهمة في الأهداف الاقتصادية للمؤسسة.
- الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل انتاج السلع أو الخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف.
- تحسين أوضاع العمل مما يساهم في رفع الكفاءة الانتاجية وبهذا المساهمة في الأهداف الاقتصادية.
- تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات التكنولوجية والإدارية في البيئة.

2- الأهداف الاجتماعية

تتمثل هذه الأهداف فيما يلي¹⁹:

- تحقيق أهداف المجتمع عن طريق إدماج الأفراد بالأعمال المختلفة.
- استجابة إدارة إدارة الموارد البشرية لبعض المحددات الاجتماعية كالتشريعات والقوانين الخاصة بالعمل والعاملين.
- العدالة في توزيع المناصب وتكافؤ فرص التكوين والتحفيزات.
- تحقيق انتماء وولاء الأفراد للمؤسسة والمحافظة على استمرار رغبتهم في العمل فيها، وزيادتها كلما أمكن ذلك.

¹⁸- راوية حسن، مدخل استراتيجي للتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2001، ص 35.

¹⁹- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، لبنان، 2002، ص 55.

- وضع الفرد المناسب في المكان المناسب وفقا لكفاءته وخبرته وهذا ما يعطي فرص جديدة للتطور والنمو.

3- الأهداف (النفسية) الإنسانية

تتمثل هذه الأهداف فيما يلي²⁰:

- الاهتمام بالجانب النفسي للعامل ومحاولة مساعدته عند الحاجة وذلك بحل مشاكله سواء داخلها أو خارجها،
- محاولة خلق ظروف ملائمة للعلاقات الإنسانية
- محاولة تفهم العمال وتحقيق الثقة والرضا في عملهم مما يدفعهم إلى المبادرة والابداع ومن ثم تحسين الكفاءة الانتاجية.

2- مبادئ إدارة الموارد البشرية

تعمل إدارة الموارد البشرية على السهر لتحقيق أهداف المؤسسة بما فيها أهداف الأفراد العاملين وذلك بخلق بيئة عمل ملائمة لاستغلال القوى البشرية، وعليه فإن هذه الادارة تركز على مجموعة من المبادئ أهمها:²¹

- مبدأ حرية العمل: أي عدم إجبار الفرد القيام بعمل دون إرادته، بل يكلف بعمل يتناسب مع قدراته وخبراته.
- مبدأ تكافؤ فرص العمل: وجود الإعلان عن المناصب الشاغرة وعدم التمييز والتفرقة تمييز عنصري، ديني، سياسي... الخ.
- مبدأ المساواة في المعاملة: بين من يقومون بنفس المهام في العمل إذا تساوت مؤهلاتهم وكفاءاتهم ومدة خدمتهم وظروف عملهم.

²⁰- راوية حسن، مدخل استراتيجي للتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص37.

²¹- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص48.

تكون هذه المبادئ عادة على شكل بيان أو قائمة تشمل كل الأعمال التي يجب إنجازها من طرف الأفراد العاملين في المؤسسة، فالمبادئ الناجحة تحقق كلا من رغبة أصحاب المؤسسات ومسيرها والعاملين بها في آن واحد.

وعلى المؤسسة اعتبار بعض النقاط في تطبيقها للمبادئ نذكر منها:

- سهولة الصياغة.
 - تعميمها ونشرها في كل مستويات المؤسسة.
 - إيصالها لكل عامل في المؤسسة بوضوح.
 - مراعاة ملاءمتها لكل الظروف التي تعيشها المؤسسة.
- يجب أن تتوفر المبادئ المتبعة في تسيير الموارد البشرية على مجموعة من الصفات أهمها:
- العدالة: على إدارة الموارد البشرية أن تقيم العدالة بين أفراد المؤسسة لأنها المحور الأساسي في تنظيم العلاقة بين المؤسسة وموظفيها وذلك عن طريق مراعاة كيفية تطبيق المساواة في توزيع الحقوق والواجبات وخاصة فيما يتعلق بالجانب المادي.
 - الثبات والاستقرار: إذ أن المؤسسة الناجحة هي التي تتبع مبدأ المرونة في أعمالها، أي كلما تغيرت الظروف وجب التعديل وإعادة النظر في المبادئ الموضوعة.
 - الوضوح الممي: حيث يجب أن تكون بسيطة المعنى حتى يفهمها الرؤساء والمرؤوسين²².

المطلب الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية

إن وظيفة إدارة الموارد البشرية لها أهمية كبيرة في نجاح أية مؤسسة من خلال تحقيق العديد من المزايا الاقتصادية لها، وتظهر هذه الأهمية من خلال ما يلي²³:

- تقديم النصائح والإرشادات للمديرين التنفيذيين في جميع الجوانب المتعلقة بالأفراد العاملين.
- تساعد على تشخيص الفعالية والكفاءة التنظيمية من خلال الوسائل المتعلقة بالأفراد العاملين.

²²- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص48.

²³- عادل حسين، إدارة الأفراد، كلية التجارة جامعة الاسكندرية، الطبعة الثانية، مصر، سنة 1995، ص 33.

- السهر على تحسين الأداء في العمل والحصول على نتائج إيجابية وفق مخطط محكم ويتطلب ذلك عدد معين من الشروط الداخلية والخارجية لإنجاحها في ظل اقتصاد السوق الذي أصبح خير وسيلة لمعاقبة بعض المؤسسات الفاشلة إداريا ولهذا أصبح من الضروري الأخذ بعين الاعتبار القواعد العلمية.
- سهر إدارة الموارد البشرية على راحة العمال والموظفين وذلك بخلق ظروف ملائمة للعمل والإنتاج.
- إن الإدارة الموارد البشرية دورا هاما في تحسين صورة المؤسسة وذلك لتحسين العلاقات العمالية والقضاء على الصراعات السلبية وانهاج الشفافية في العمل.
- توفر مناخ تنظيمي صالح للعمل وذلك من خلال تبني برامج تساهم في تحفيز العاملين ودفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم سينعكس بدون شك على رضاهم الوظيفي، وهذا سيزيد من انتاجيتهم ومن ثم زيادة فعالية المؤسسة.
- تعمل على جلب واستقطاب أفضل العاملين لشغل الوظائف الشاغرة، ثم الحفاظ على هذه العناصر مما يزيد من انتاجية المؤسسة ويعزز من مركزها الاقتصادي وأرباحها في الأجل الطويل.
- توفير الاجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين عن توظيف العمل اعداد وتهيئة الأفراد العاملين اعداد البرامج التدريبية هيكل الأجور والرواتب والحوافز التشجيعية، وكل هذا لضمان انتاجية وأداء أفضل وأعلى.
- تساعد على كشف المشاكل المتعلقة بالأفراد والصعوبات المؤثرة على فعالية المؤسسة.

المبحث الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

تختلف وظائف إدارة الموارد البشرية باختلاف الدول والمجتمعات والثقافات تبعا للمستويات التطويرية والتنموية التي تعيشها المجتمعات من جهة وباختلاف أنشطة المؤسسات ومستوى تأثيرها على المستوى المحلي والدولي من حيث أحجامها ونشاطاتها من جهة أخرى.

وبصفة عامة يمكن القول بأن وظائف إدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة تتمثل فيما يلي:

المطلب الأول: تصميم العمل وتخطيط الموارد البشرية

1- تصميم العمل: تشمل هذه الوظيفة كلا من تحليل الوظائف وتوصيفها.

1-1 تحليل الوظائف: يقصد بتحليل الوظائف أو الأعمال تحديد معالم كل وظيفة من خلال تحديد الواجبات والمسؤوليات، وتحديد مستوى ونوع المهارات المطلوب توافرها.

وتهدف عملية تحليل الوظائف أساسا إلى تحليل العمل أو الهيكل العام لمهام الوظيفة، وذلك من حيث الواجبات وكيفية أدائها والأدوات المستخدمة، والمسؤوليات والظروف المحيطة بالأداء، كمدخل لتحديد القدرات والخصائص الإنسانية المطلوبة.²⁴

2-1 توصيف الوظائف: يقصد بتوصيف الوظائف: إعداد وصف دقيق لكل وظيفة في المنشأة بحيث يشمل كافة البيانات اللازمة عن الوظيفة.

أي أنه النتيجة الملموسة لتحليل العمل، ويكون في شكل تعريف تفصيلي مكتوب للوظيفة، وهدفها وطبيعتها، والمهام، وظروف لأداء العمل ومواصفات شاغل الوظيفة، وعليه فإن توصيف الوظائف هو:

كتابة الوصف الكامل للمعلومات المتعلقة بكل نشاط أو وظيفة، بعد القيام بعملية التحليل والدراسة؛ حيث يتضمن هذا الوصف موقع الوظيفة الإشراف والمسؤوليات والواجبات المهارات الواجب توافرها فيمن سيشغل هذه الوظيفة؛ حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء الكشف عن المعلومات وثيقة الصلة والخاصة بالعمل، والمتعلقة به، والمتطلبة لإنجازه؛ إذ تقوم بتحديد ثلاث عناصر أساسية وهي:

- مخرجات العمل: والتي تتضمن النتائج المترتبة عن تنفيذ هذا العمل سواء سلع أو خدمات.
- أنشطة العمل: وهي العمليات التنفيذية التي تتم تحقيقا للنتائج أو المخرجات.
- أما العنصر الثالث فهو مدخلات العمل: والذي يمثل الموارد اللازمة للقيام بالأنشطة ونتاج المخرجات هذه الموارد تكون مادية وبشرية وتكنولوجية وحتى في شكل معلومات.

فتحليل العمل هو الوسيلة التي تساعد إدارة الموارد البشرية في الحصول على البيانات والحقائق والمعلومات الخاصة بطبيعة العمل عن طريق الملاحظة والدراسة العلمية، وأيضا تحديد الواجبات التي تحتويها الوظائف من ناحية ودرجة الكفاءة أو المسؤولية من ناحية أخرى، إذ أن القيام بتحليل الوظائف

²⁴- بلخيري مراد، وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية العمومية الجزائرية الممارسة التقليدية والضرورة الإستراتيجية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريرج، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، مجلد 4، العدد 8، 2018، ص ص10-09.

يتجمد في ملخص يعبر عنه بتقرير دقيق يتضمن كل ما يتعلق بالوظيفة والشروط التي يجب أن تتوافر في شاغلها، وهو ما يعرف بتوصيف الوظيفة.²⁵

وهذه الوظيفة كذلك كانت معطلة في سنوات الاشتراكية في الجزائر بين 1967 و1989 فالمؤسسات كما سبقت الإشارة إليه كانت تولد وفق صيغة المفتاح في اليد فقد كان يتم استيرادها كاملة من الدول التي جرى عقد اتفاقيات معها بهذا الشأن مثل: ألمانيا، النرويج النمسا الاتحاد السوفييتي ويوغوسلافيا سابقا وغيرها. وعليه فقد كان الاستيراد شاملا لطرق العمل وتوصيف الوظائف... كما ان الوظائف كانت مدروسة مسبقاً، على أن الواجبات التي تتضمنها كل وظيفة تضمن إنجاز العمل المطلوب... وهكذا حتى العاملين في قسم إدارة الموارد البشرية كانت وظائفهم محدّدة سلفاً كغيرها من الوظائف التي يتألف منها الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة.

إلا أن مفهوم تصميم العمل تحوّل بدوره ليصبح في التوجه الاستراتيجي الحديث يعرف بـ"إعادة هندسة العمل" فالتغير الذي حدث في مجال المعرفة الإدارية والبيئة الاقتصادية، وكذا استراتيجية المؤسسة حتم على إدارة الموارد البشرية إعادة تصميم العمل في المؤسسة؛ لتخلق وظائف تثير شاغلها وتحمسهم، وتمنحهم الحرية والمسؤولية في ممارسة المهام الموكلة إليهم، كما توفر لهم هذه الوظائف مجالا للتطوير وتنمية الذات؛ بغية تفعيل أدائهم واستغلال الموارد المادية على أكمل وجه.²⁶

2- تخطيط الموارد البشرية

تعتبر وظيفة تخطيط الموارد البشرية من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية حيث يحدد الأولويات والاحتياجات من العاملين لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة في بيئة سريعة التغير.

1-2 تعريف تخطيط الموارد البشرية

ويعرف تخطيط الموارد البشرية بأنه "عملية التنبؤ لتوافر الأعداد من النوع المناسب من الموارد البشرية في المكان المناسب، وفي الوقت الذي يكون هناك حاجة إليه، أي تحليل منظم للموارد البشرية المتاحة داخل المنظمة والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية والتأكد من أن العرض من الموارد البشرية يتوازن مع الاحتياجات المستقبلية. ومن ثم فإن تخطيط إدارة الموارد البشرية هي:²⁷

²⁵- بلخيري مراد، المرجع السابق، ص 10.

²⁶- المرجع نفسه، ص 10.

²⁷- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، د.س.ن، ص 150

- عملية منظمة وموضوعية.
- عملية مستقبلية تنظر إلى المستقبل.
- عملية شاملة تغطي احتياجات المنظمة ككل.
- عملية متكررة كل فترة.
- عملية تغطي البعدين الأساسيين للموارد البشرية وهما الأعداد والنوعيات أي الكم والكيف.
- عملية تراعي ظروف واحتياجات المنظمة وكذلك ظروف وأوضاع السوق والمجتمع.

2-2 أهمية تخطيط الموارد البشرية

ترجع أهمية تخطيط الموارد البشرية إلى مجموعة من الأسباب أبرزها²⁸:

- تزويد المنظمة بالعمالة الكفؤة القادرة على الأداء.
- تزويد المنظمة بالعمالة الراغبة بالعمل.
- تزويد المنظمة بنظام عادل للاختيار والتعيين.
- وسيلة تدفق الموارد البشرية إلى المنظمة لتساعد في تسيير أعمالها ونشاطاتها المختلفة كالنشاطات التصنيعية والانتاجية، والتسويقية، والتمويلية.
- وسيلة داعمة لتخفيف الأعباء الوظيفية عن العاملين والتشارك الوظيفي.
- بناء قاعدة معلوماتية دقيقة وشاملة عن القوى العاملة.
- كشف واقع أداء العاملين من حيث جوانب القوة والضعف، والاستفادة من نتائج التقييم لأغراض اختيار القيادات البديلة، وتطوير برامج التدريب لمعالجة جوانب الضعف لدى العاملين.

3-2 مراحل تخطيط الموارد البشرية

تتضمن عملية تخطيط الموارد البشرية عددا من الخطوات واجب على المخطط إتباعها وتمثل هذه الخطوات فيما يلي:²⁹

²⁸- عاكف لطفي الخصاونة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، جامعة البلقاء التطبيقية، 2017، عمان، ص ص60-61.

²⁹- محمد بن ديلم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل العبيكان للنشر، الطبعة الرابعة، الرياض، 2015، ص ص80-86.

- تحديد الأهداف التنظيمية: في هذه الحالة يتم تحديد الأهداف الحالية والمستقبلية المرتبطة بتخطيط الموارد البشرية، سواء كانت أهدافاً إنتاجية أو تسويقية أو إدارية.
- التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية: يعتمد التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية على تقدير احتياجات المنظمة لفترة مقبلة من العمالة بالكم والكيف اللازمين للمنظمة، أو بمعنى آخر يعتمد التنبؤ على تقدير حجم ونوعية وتركيب القوى العاملة اللازمة للتنظيم في مواقع العمالة المختلفة ودراسة حجم العمل المطلوب أدائه أي معرفة التغيرات في الأساليب والطرق المستخدمة وكذلك التغيرات التنظيمية المتوقعة وغيرها من العوامل التي تؤثر على هذا التنبؤ.
- التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية: ينبغي أن نوضح أولاً أن العرض المستقبلي من القوى العاملة قد يأتي من:
 - ✓ التنبؤ بالعرض الداخلي (المصادر الداخلية): إن التنبؤ بالعرض الداخلي يتطلب بالضرورة دراسة موقف العرض الداخلي، وفحص هيكل العمالة لمدة زمنية معينة ولتكن خمس سنوات حتى يتضح أمام مخطط العمالة الأماكن الحرجة في العرض الداخلي وهذا يتطلب دراسة وتحليل هيكل العمالة وتركيباته المختلفة من حيث الأعداد والكفاءات والمهارات والعمر ومدة الخدمة والحالات الاجتماعية... الخ، وكذلك دراسة معدلات ترك العمل وعدلات الفاقد السنوي، واحتمالية استمرارها مستقبلاً بنفس المعدلات أو بمعدلات متغيرة والغرض الأساسي من هذا التحليل هو التوصل لوضع تقييم للقوى العاملة الراهن وتحديد احتياجات التنظيم من حيث الأعداد والأنواع المطلوبة ومتى وأين الحاجة إليها.
 - ✓ التنبؤ بالعرض الخارجي للعمل واتجاهات سوق العمل (المصادر الخارجية): من الواجب عند تقدير التنبؤ بعرض العمل الخارجي واتجاهات سوق العمل أن نقوم بدراسة اتجاهات عرض العمل واتجاهات الطلب على العمل من قبل منظمات أخرى واتجاهات الأجور، ومرونة عرض العمل ومؤثرات أخرى متاحة السوق العمل.
- إيجاد التوازن بين جانبي العرض والطلب: وهنا يقوم مخطط القوى العاملة بعقد مقارنة بين التقديرات التي توصل إليها بالنسبة للاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة كما ونوعاً، وبين العرض المتوقع كما ونوعاً للتأكد من التوازن بينهما، الأمر الذي يضمن الاستمرارية للتنظيم أو معرفة الفائض أو العجز المتوقع وتحديد الاستراتيجيات الخاصة بمعالجة الموقف، واختيار الاستراتيجية المناسبة وفقاً لظروف سوق العمل الخارجي وظروف المنظمة.

- **تطبيق الخطة:** التنبؤ بالطلب والعرض الداخلي والخارجي للعمالة سوف يؤدي إلى تغذية خطة الموارد البشرية بعد مراجعة كل منها مع الأخذ في الاعتبار أنماط استخدام القوى العاملة ومن تحليل هذه المعلومات يمكن رسم خطة الموارد البشرية، ويتم وضع الميزانية التقديرية التي تعكس تكاليف تطوير العمالة وتنميتها وكذلك تكلفة توظيف أو تعيين العاملين الجدد.
- **التغذية العكسية:** إن التغذية العكسية تكون في غاية الأهمية في جميع مراحل وخطوات تخطيط الموارد البشرية، للتأكد من إجراءات التعديلات الخاصة ببعض أجزاء الخطة، أو إعادة النظر في أنماط العمل أو أهداف المنظمة في ضوء الصعوبات والمشكلات المتوقعة.³⁰

المطلب الثاني: وظيفة التوظيف

تتضمن عملية التوظيف مجموعة من الأنشطة تتمثل في الاستقطاب أو الجذب والاختيار والتعيين، وهناك من يضيف عملية الإدماج وهي من أبرز الأنشطة الرئيسية التي تسهر إدارة الموارد البشرية على القيام بها، وذلك بتوفير اليد العاملة لتلبية احتياجات المؤسسة.³¹

❖ مراحل مسار عملية التوظيف

سيرورة عملية التوظيف تحتوي على ثلاث مراحل أساسية:

■ المرحلة الأولى: الاستقطاب أو الجذب

- 1- **تعريف:** هو العملية التي يتم بها جذب طالبي العمل للتقدم لشغل الوظائف الشاغرة حالياً أو المتوقعة. وحتى تكون هذه العملية فعالة لا بد من إعداد استراتيجيات لها كونها تمثل شكلاً من أشكال المنافسة.
- 2- **أهداف عملية الاستقطاب:** تهدف عملية الجذب والتي تسبق عملية الاختيار إلى:
 - التقليل من أعداد الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة مما يؤدي إلى التقليل من تكلفة الاختيار وتوفير الوقت والجهد.
 - تساعد المتقدمين من التأكد مسبقاً من أن تلك الوظائف تتناسب وطبيعة مؤهلاتهم وقدراتهم مما يحقق المصلحة المشتركة للتنظيم والفرد.

³⁰ محمد بن ديلم القحطاني، المرجع السابق، ص 85-86.

³¹ هيثم المهدي، محاضرات في إدارة الموارد البشرية: موجهة إلى طلبة السنة الثالثة ليسانس تخصص إدارة أعمال طلبة السنة الثالثة ليسانس تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2017/2018، ص 39.

3- مصادر الاستقطاب: قد تكون مصادر الإمداد داخلية أم خارجية والتي تمس جانب العرض في سوق العمل:

- المصادر الداخلية للاستقطاب: والتي تتطلب المعرفة الجيدة بالكفاءات الموجودة داخل المؤسسة. وتتحقق عموماً من خلال سياسات الترقية أو النقل والاعتماد على هذه المصادر يحقق العديد من المزايا:

- ✓ تحفيز العاملين على رفع قدراتهم لغرض الترقية.³²
- ✓ رفع الروح المعنوية للعاملين من خلال شعورهم بالأمان الوظيفي وأن المنظمة التي ينتمون إليها توفر لهم فرص الترقية في المستقبل.
- ✓ توفر للمؤسسة عمالة لها خبرات ولا تحتاج إلى تدريب.

- المصادر الخارجية للاستقطاب: تلجأ المؤسسة لهذا المصدر عندما لا تجد المرشحين المناسبين من الداخل، أو عندما تريد توظيف أفراد لهم نظرة جديدة مختلفة عما لديها. ويتم ذلك من خلال الرجوع إلى مكاتب التوظيف الجامعات والمعاهد، مراكز التكوين المهني الإعلانات في الجرائد وسائل الإعلام المرئية والمسموعة، المنظمات المهنية، الأنترنت، أقارب العاملين الموجودين في المؤسسة..... الخ. (تجدر الإشارة إلى أن المشرع الجزائري يجبر المؤسسات في الاستقطاب الخارجي بالمرور على وكالات التشغيل (ANEM).

مع العلم أن السمعة الحسنة للمؤسسة والمناخ الجيد وطبيعة العلاقات الوظيفية، بالإضافة إلى المزايا النقدية والعينية التي تمنحها المؤسسة، ومدى استجابتها لحاجات المجتمع والبيئة، كلها عوامل تساعد على جذب الأفراد المحتملين. كما أن البحث عن الكفاءات يمكن أن تقوم به المؤسسة أو تسند هذه المهمة لمكتب توظيف خارجي.³³

■ المرحلة الثانية: الاختيار

1- تعريف: تهتم عملية الاختيار بوضع الإجراءات والطرق التي تمكن من تقييم المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة، وهذا ما يؤدي إلى التقليل من أعدادهم والتوصل إلى الفرد المناسب الشغل الوظائف الشاغرة.

³² هتمات المهدي، المرجع السابق، ص 41.

³³ هتمات المهدي، المرجع السابق، ص 42-43.

2- أدوات الاختيار: مشكلة الاختيار هي القدرة على التنبؤ بالشكل الذي يقلل من أخطار عدم التأكد، خاصة وأن قرار التعيين يعتبر محطة حاسمة لا في حياة المؤسسة ونموها فقط، بل وفي حياة الفرد وتطوره أيضا. لهذا يجب أن يتوافر شرطين أساسيين في الأدوات التي تستعمل في الاختيار:

✓ الشرط الأول: صدق معيار الاختيار، أي الذين يحققون نتائج حسنة أثناء اختيارهم سيكونون كذلك في الوظيفة التي تسند لهم.

✓ الشرط الثاني: صدق المحتوى: يعني أن الاختيار يتناول محتوى الوظيفة التي سيشغلها المرشح، وهذا باختبار المهام والسلوكيات المطلوبة في أداء هذه الوظيفة.

غير أن كثير من طرق الاختيار تعجز عن تحقيق هذان الشرطان ما يجعل القائم بعملية الاختيار أمام مسؤولية كبيرة في تحديد أي الطرق يستخدم في التنبؤ خاصة وأن أمامه عدة أدوات للاختيار. نذكر منها:

- طلب الالتحاق: يعتبر مصدرا للمعلومات، وهو هام في المرحلة الأولى عندما يكون هناك حاجة لتخفيض أعداد المتقدمين، خاصة إذا طلب معه تقديم المرشحين شرح تفصيلي عن سيرتهم الذاتية، وقد تتضمن طلبات العمل أيضا برسالة تحفيزية، التي يعبر فيها المترشح عن دوافعه لشغل هذه الوظيفة وما هي خطته المستقبلية وما هي مصادر رضاه.

- المقابلة الشخصية: تعد المقابلة الشخصية أحد أهم الطرق المستخدمة لتقييم واختيار طالبي العمل، حيث تتيح معلومات كثيرة نتيجة التفاعل الشخصي والتي لا يمكن اكتشافها بوسائل الاختيار الأخرى.

- الاختبارات: تهدف إلى معرفة قدرات ومهارات المترشحين، ومدى توافقها مع متطلبات الوظيفة المراد شغلها، ومن ثم انتقاء أفضل المتقدمين.³⁴

- الفحص الطبي: يتم الفحص الطبي للتأكد من السلامة الصحية للمتقدم لشغل الوظيفة الشاغرة ليتمكن من أداء العمل بفاعلية. وفي معظم الوظائف لا بد أن تتوفر حدود دنيا للياقة البدنية المطلوبة من المرشح لما لذلك من أثر على تكلفة العامل في المستقبل من حيث التأمينات الصحية وما يرتبط بذلك من منافع.

■ المرحلة الثالثة: إخطار المتفوقين والتعيين

³⁴ - هتمات المهدي، المرجع السابق، ص 44-45.

بعد استكمال كل هذه الإجراءات المتعلقة بالاستقطاب والاختيار، يستدعي المترشحين الذين تم اختيارهم. للإشارة انه في هذه الحالة توجد عدة سيناريوهات كما يلي:

- قبول العرض واستلام العمل بطريقة رسمية.

- قبول العرض مبدئيا وطلب مهلة.

- عدم قبول العرض لتوفر عرض أفضل.

عندما يتم إخطار المتقدمين المناسبين بالقبول يخطر باقي المتقدمين الذين لم يقع عليهم الاختيار مع شكرهم لاهتمامهم وأنه يمكن طلبهم مستقبلا.

بعد ذلك تأتي عملية التعيين النهائي، وذلك من تاريخ التوقيع على محضر التنصيب، للإشارة أن المدة ما بين 3 أشهر وسنة تكون بمثابة مدة اختبار للعامل؛ وتنبع أهمية هذه الفترة من ان الفرد بعد تثبيته ولاسيما في المؤسسات العمومية يصعب تسريحه ويكتسب العديد من الحقوق والضمانات، لذلك يكون من الضروري التحقق فعليا من مدى ملائمة للعمل ولطبيعة الوظيفة المعنى بها.

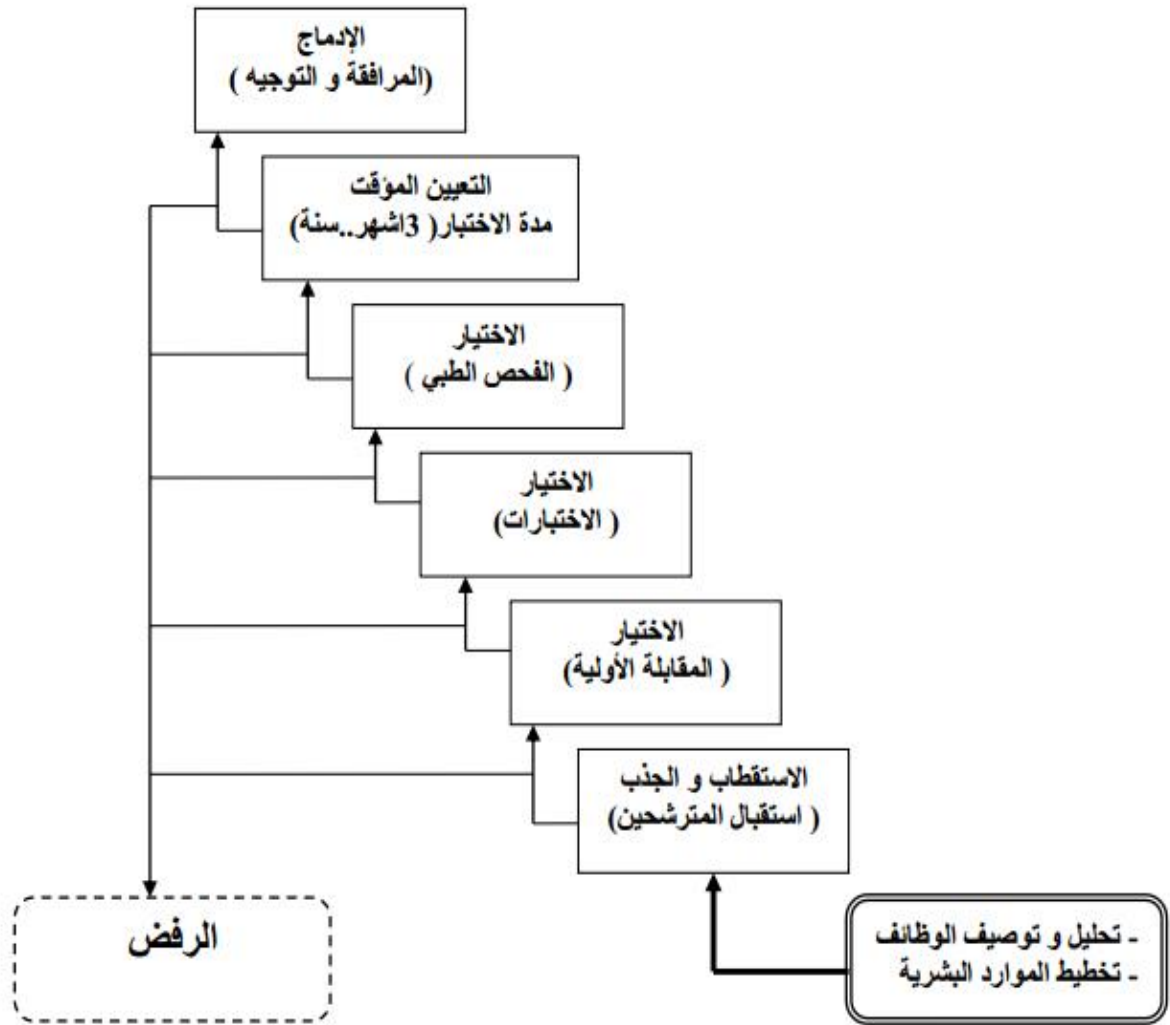
■ المرحلة الرابعة: الإدماج

حينما يباشر المترشح المقبول بالمؤسسة عمله بصفة رسمية تبدأ فترة الإدماج، وهي عبارة عن عملية توجيه ومرافقة للعامل الجديد. ويمكن أن تتحقق من خلال التكوين الجماعي لمجموع المقبولين لشغل الوظائف الشاغرة، كما يمكن أن تكون فردية يقوم بها عادة المسؤول المباشر للعامل، ويتم فيها التعريف بثقافة المؤسسة وقيمها السياسات والإجراءات المعمول بها، فرص التكوين المتاحة مستقبلا..... الخ. وهذا لتسهيل عملية تأقلمه وتكيفه مع مؤسسته الجديدة ومع عمله وبالتالي تنمية روح الانتماء لديه وتعزيز ثقته بنفسه ورفع روحه المعنوية³⁵.

إجمالا يمكن تلخيص كل مراحل التوظيف في الشكل التالي:

الشكل رقم 01: مراحل عملية التوظيف

³⁵- هتمات المهدي، المرجع السابق، ص 48-49.



المصدر: هتمات المهدي، محاضرات في إدارة الموارد البشرية: موجهة إلى طلبة السنة الثالثة ليسانس تخصص إدارة أعمال طلبة السنة الثالثة ليسانس تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2017/2018، ص50.

المطلب الثالث: وظائف التدريب والتكوين وتقييم الأداء

1- التدريب والتكوين

1-1 التدريب

من الملاحظ أن بعض الباحثين يفرق كثيرا بين مفهوم تدريب الموارد و بين مفهوم تنمية تلك الموارد، فالتدريب من وجهة نظرهم هو نقل مهارات معينة يغلب عليها الطابع اليدوي أو الحركي إلى المتدربين وتوجيههم لإتقان تلك المهارات إلى مستوى الأداء المقبول، أما التنمية فيقصد بها تطوير المهارات العامة

للعاملين ليصبحوا أكثر استعداداً لقبول متطلبات المهام جديدة أحيطت بهم و عليه فالهدف من التدريب هو تحقيق نمو الشخص عن طريق تمكينه من المهارات و المؤهلات الضرورية لكي يتقن عمله الحالي و يكون إسهامه فعالاً قدر الإمكان أما التنمية هو إعداد له لعمل أعلى مرتبة من عمله الحالي.

التدريب تمارس المؤسسة أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة الأفراد ومعارفهم ومهاراتهم وتوجيه واتجاهاتهم نحو أنشطة معينة على الشركة أن تحدد احتياجات المرؤوسين للتدريب وأن تستخدم الأساليب والطرق المناسبة وأن تقيم فعالية هذا التدريب.³⁶

2-1 التكوين

يسعى التكوين إلى الحصول على معارف جديدة ومهارات يحتاجها العاملون من جهة بهدف تنفيذ المهام الوظيفية الحالية بأعلى كفاءة ممكنة، ومن جهة أخرى تمكين هؤلاء من استعمال وسائل العمل الجديدة الناتجة عن التطور التكنولوجي.

التكوين عملية مستمرة تهدف إلى إجراء تغيير دائم في قدرات العامل مما يساعده على أداء الوظيفة بطريقة أحسن وهي أيضاً عملية مخططة في إطار الاستراتيجية العامة للمنظمة، تستهدف تزويد العمال بالمعارف والمهارات والمواقف والتصرفات التي تمكن من تسهيل اندماجهم في المؤسسة ومن تحقيق أهداف الفعالية فيها، وتتخذ عدة أشكال تكوين نظري أو تطبيقي، داخلي أو خارجي، دوران في ميدان العمل على عدة وظائف.³⁷

2- تقييم الأداء

تعتبر وظيفة إدارة الموارد البشرية وظيفة استراتيجية في المؤسسة، تهدف خلالها إلى استغلال القدرات البشرية المتاحة بطريقة فعالة وبأسلوب عملي، تتكون هذه الوظيفة بدورها من مجموعة فرعية من الوظائف التي تعد فيها عملية تقييم الأداء إحدى وظائفها الأساسية كونها تتوسط وظائف إدارة الموارد البشرية، حيث تزودهم جميعاً بالمعلومات الضرورية لأداء أدوارهم في الاتجاه الذي يحقق أهداف إدارة الموارد البشرية وأهداف المؤسسة.

³⁶ - حسين إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، منشورات دار النهضة العربية، بيروت-لبنان، 2002، ص 18.

³⁷ - وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعة قالمه، 2004، ص 99.

ومن ثم يجب التعرف على هذه الوظيفة عن طريق دراسة وتحليل الجوانب ذات الصلة بعملية تقييم الأداء التالية:

1-2 تعريف عملية تقييم الأداء

يشير البعض إلى أن عملية تقييم الأداء هي شكل من أشكال الرقابة يركز أساساً على تحليل النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الجهود المبذولة على مختلف المستويات في استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام والتي تسمح بترشيد تسيير الموارد البشرية من خلال إعداد الخطط المستقبلية. فقد عرف فيشر ورفاقه عملية تقييم الأداء على أنها العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد لمؤسسته خلال فترة زمنية محددة.³⁸

2-2 خطوات عملية تقييم الأداء

تتطلب عملية تقييم الأداء من القائمين على تنفيذها تخطيطاً سليماً مبنياً على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق أهداف المؤسسة، وبالتالي يمكن أن نتعرف على تلك المراحل من خلال النقاط التالية:

- وضع توقعات الأداء: تعد هذه الخطوة أولى خطوات علمية تقييم أداء العاملين حيث يتم التعاون فيها بين المؤسسة والعاملين على وضع توقعات الأداء، وبالتالي الاتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها.
- مرحلة مراقبة التقدم في الأداء: تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل وقياساً إلى المعايير الموضوعية مسبقاً، من خلال ذلك يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية، أي سيتم هنا تحديد الانحرافات الحاصلة ومحاولة علاجها وتفاديها مستقبلاً.
- تقييم الأداء: بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم أداء جميع العاملين في المؤسسة والتعرف على مستويات الأداء والتي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة.

³⁸- دلهوم حكيمة، استراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة الاقتصادية - دراسة حالة مديرية الموارد البشرية بمؤسسة موبيليس، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2010-2011، ص 77.

- التغذية العكسية: إن التغذية العكسية ضرورية لأنها تنفع الفرد في كيفية تحسين أدائه المستقبلي، ولكي تكون التغذية العكسية نافعة ومفيدة لابد أن يفهمها العامل أي يجب استيعاب المعلومات التي تحملها إليه التغذية العكسية.
- اتخاذ القرارات الإدارية: القرارات الإدارية كثيرة ومتعددة، منها ما يرتبط بالترقية والنقل والتعيين والفصل ... الخ.
- وضع خطط تطوير الأداء: تأتي هذه الخطوة لتمثيل المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء، حيث يتم بموجبها وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تنعكس وبشكل إيجابي على تقييم الأداء من خلال التعرف على جميع المهارات والقدرات والمعارف والقيم التي يحملها الفرد العامل³⁹.

2-3 طرق تقييم أداء الموارد البشرية وتنقسم هذه الطرق إلى قسمين اثنين:

أولاً: الطرق التقليدية لتقييم أداء الموارد البشرية، وتتكون من:

- أ. طريقة المقارنة المزدوجة: ويتم حسب هذه الطريقة مقارنة كل موظف بالموظفين الآخرين (مقارنة ثنائية، ليتم بعدها اختيار الأفضل.
- ب. طريقة قائمة التدقيق: وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة والتي يتم تقييم الموظف على أساسها، دون علم المقيم بوزن كل معيار أو سؤال، ويتم تجميع هذه القيم من طرف إدارة الموارد البشرية للوصول إلى التقييم النهائي.
- ج. طريقة الوقائع الحرجة: ويتم وفق هذه الطريقة ملاحظة سلوك الشخص بشكل مستمر ودقيق المعرفة الحوادث التي تحصل مع الموظف أثناء عمله، وبعدها تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع تقييم للموظف على أساس ما تم رصده⁴⁰.
- د. طريقة الميزان أو الدرجات: يستعمل المقيم نموذج خصائص أو صفات معينة يريد الحكم عليها في أداء مرؤوسيه، وأمام كل صفة يضع ملاحظة تبدأ بالصفير وتنتهي بعشرة أو عشرين كحد أقصى، كذلك من

³⁹- دلهوم حكيم، المرجع السابق، ص78.

⁴⁰- سارة بن الشيخ، دراسة تحليلية للعوامل المحددة لأداء المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة المديرية مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود - ، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2017، ص ص 28-29 (بتصرف).

مرتفع لمنخفض، أو من كثير لقليل من إيجابي إلى سلبي أو تقديرات ممتاز، جيد جدا، جيد، مرض لا بأس به، ثم غير مرضي.

هـ. طريقة الترتيب البسيط: يقوم كل رئيس مباشر طبقا لهذه الطريقة بترتيب مرؤوسيه تنازليا من الأحسن إلى الأسوأ كفاءة في قائمة، ولا يتم الاعتماد هنا على معايير أو خصائص وإنما يتم الترتيب على أساس الأداء العام، ليتم بعدها التوصل إلى قائمة ترتيب الموارد البشرية حسب أدائهم.

و. طريقة القوائم المرجعية: يتم وفق هذه الطريقة إعداد قوائم تشرح جوانب كثيرة من السلوك الواجب توفرها في العامل، وتقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد أهمية كل عنصر في تأثيره على أداء الوظيفة، وتوضح قيمة كل عنصر أو صفة أمامه حسب أهميته، بحيث لا يعرف هذه القيم إلا مدير الموارد البشرية، وما على الرئيس المباشر إلا أن يحدد تلك الصفات التي تتوفر لدى مرؤوسيه بوضع علامة (x) مثلا، ثم يقوم مدير الموارد البشرية بعدها بوضع القيمة المقابلة لكل عنصر يتوفر في أداء المرؤوسين.

ز. طريقة التوزيع الإجمالي: حسب هذه الطريقة يكون كل رئيس مجبرا على توزيع مرؤوسيه على درجات قياس الكفاءة بشكل تحدده المؤسسة (ممتاز، جيد جدا، جيد، متوسط، أقل من المتوسط)، ويأخذ هذا الشكل ما يطلق عليه بالتوزيع الطبيعي.

ح. طريقة التقرير المكتوب: ويتم وفق هذه الطريقة كتابة تقارير تفصيلية من قبل الرئيس أو المسؤول المباشر تصف جوانب الضعف والقوة الأداء، مهارات الموارد البشرية، وتضع الاقتراحات التطويرية والتشجيعية.⁴¹

ثانيا: الطرق الحديثة لتقييم أداء الموارد البشرية، وتتكون من:

أ. طريقة التقييم الذاتي: وتعطي هذه الطريقة فرصة للفرد لتقييم أدائه بنفسه والحكم على سلوكياته ونتائجه، فهي تسمح له بمعرفة نقاط قوته وضعفه ومن ثم تقديم مقترحاته للتحسين.

ب. طريقة تقارير الكفاءة: تقوم هذه الطريقة على تقسيم معايير التقييم إلى ثلاث أنواع أساسية من المعايير، تبحث في تقييم جهود ومهارات العمال وتصرفاتهم أثناء العمل وهي معايير لتقييم الأداء الوظيفي، معايير التقييم السلوك الوظيفي، معايير تقيس السلوك الشخصي، ثم يتم تقسيم كل معيار إلى مجموعة

⁴¹- ليلي بوحديد، دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية - دراسة ميدانية لشركة الإسمنت عين التوتة باتنة، أطروحة دكتوراه، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2015، ص ص 45-48 (بتصرف).

من البنود ويمنح لكل بند علامة معينة حسب درجة الاستحقاق والجدارة ليتم بعدها جمعها ومطابقتها مع التقديرات الموضوعة.

ج. طريقة الإدارة بالأهداف: تتمثل هذه الطريقة في وضع مجموعة من الأهداف القابلة للقياس لكل فرد ثم مراجعة مدى تقدمه لتحقيقها، فالتقييم يكون بالنتائج التي حققها الفرد.

د. طريقة الجودة الشاملة لتقييم الأداء: تعد هذه الطريقة طريقة حديثة في تقييم الأداء مقارنة بالطرق السابقة التي تركز على النواحي السلوكية والكمية وتتجاهل اعتبارات الجودة، لذا فهي تهدف إلى تحقيق التحسين المستمر في الأداء من خلال تعاون ومشاركة الجميع في ذلك، والتقييم وفق هذه الطريقة يكون صادرا من المحيط كالزبائن، الشركاء، المسيرين لارتباط هذه الأطراف مباشرة بالمؤسسة.

هـ. طريقة التقييم بـ 360°: تعتمد المؤسسات على هذه الطريقة لتفادي النظرة الشخصية وضمان الموضوعية في التقييم، حيث يتم وفق هذه الطريقة تقييم أداء العامل من كافة المحيطين به في شكل دائرة 360 من كل من الرئيس المباشر، الزميل المرؤوس المتعاملين معه من داخل المؤسسة ومن خارجها.

و. بطاقة الأداء المتوازن: وتحتوي بطاقة الأداء المتوازن على مقاييس مالية وغير مالية، وتغطي أربعة مجالات أو محاور بالمؤسسة، هي⁴²:

- المحور المالي: يهتم بتقييم الأداء المالي للمؤسسة وقضايا الإيرادات والنفقات ومدى كفاءة استثمار الأموال.
- محور علاقات الزبائن: وهو يهتم بتقييم نتائج الأداء من منظور العملاء ومدى رضاهم عن الطرق التي تخلق القيمة لهم.
- محور العمليات التشغيلية الداخلية: يبحث عن مدى كفاءة التخطيط وتنفيذ العمليات الداخلية المختلفة أي تقييمها، بمعنى أن هذا المحور يهتم بالعمليات التي تمكن المؤسسة تحقيق التفوق الذي يعكس قدرتها على تحقيق النجاح.
- محور أنشطة التعلم والابتكار: والذي يهتم بتطوير وتعليم العاملين بخلق مناخ يدعم النمو والابتكار والتعلم المستمر.

⁴²- نوال شنافي دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية - دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر ، بسكرة الجزائر، 2015، ص ص 129-132 (بتصرف).

وتهدف بطاقة الأداء المتوازن إلى تقييم الأهداف الاستراتيجية وتحديد الأهداف العملية لكل فرد فيها، وتوجيه سلوكياته، وإن تعدد أبعاد هذه الطريقة يسمح بإيجاد ترابط بين الأهداف ومقاييس الأداء، لإعطاء رؤية شاملة للمؤسسة لقيادة نظامها نحو تحقيق الهدف.⁴³

ز. طريقة التقييم على أساس النتائج: حسب هذه الطريقة يتم أخذ النتائج أو ما أحرزه المورد البشري من نتائج كأساس لتقييم أدائه، وقد دلت التجارب العلمية على نجاح هذه الطريقة في بعض مؤسسات الدول المتقدمة.

ح. طريقة الوقائع ذات الأهمية القصوى: تتمثل هذه الطريقة في تقييم أداء المورد البشري على ضوء وقائع جوهرية أو أعمال هامة قام بها خلال الفترة التي يقيم أدائه خلالها، وقد تكون هذه الوقائع أو تلك الأعمال ممتازة، وقد تكون رديئة أو ضارة بالعمل وبالمؤسسة.

ط. طريقة البحث الميداني (التقرير الحقل): وتطبق هذه الطريقة عن طريق قيام ممثل أو ممثلين عن إدارة الموارد البشرية بجمع المعلومات عن المورد البشري بمساعدة رئيسه المباشر، وذلك بمقابلة كل رئيس وتوجيه بعض الأسئلة والحصول على إجابات لها بخصوص كل مورد بشري يعمل تحت إشراف هذا الرئيس، وبعد عودة ممثل الموارد البشرية لمكتبه يقوم بصياغة هذه الإجابات التي تحصل عليها بشكل وصفي مكتوب، حيث يتم إرسال نسخة منها في شكلها الأولي لتراجع من قبل الرئيس، وبعد ذلك يتم صياغتها في شكلها النهائي، وعندئذ تعطى درجة التقييم لأداء المورد البشري على أساس أحد التقديرات التالية: أداء ممتاز، أداء جيد، أداء مرض أو مقبول، أداء غير مقبول.

ي. طريقة التقييم الجماعي: يتم بموجب هذه الطريقة تقييم أداء المورد البشري من قبل لجنة تتكون من عدد من الأعضاء، يكون أحدهم الرئيس المباشر للمورد البشري، كما قد يكون من أعضاء اللجنة ممثل من إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.⁴⁴

المبحث الثالث: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية والعوامل المؤثرة فيها

في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئة العمل المعاصرة، أصبحت إدارة الموارد البشرية تواجه العديد من التحديات والعوامل المؤثرة في فعاليتها. وسيتناول هذا المبحث خصائص إدارة الموارد

⁴³- نوال شنافي، المرجع السابق، ص 132 (بتصرف).

⁴⁴- ليلي بوحديد، المرجع السابق، ص ص 50-51.

البشرية في المطلب الأول، ثم العوامل المؤثرة فيها في المطلب الثاني، ليُختتم بعرض أبرز التحديات التي تواجهها في المطلب الثالث.

المطلب الأول: خصائص إدارة الموارد البشرية

وتشتمل إدارة الموارد البشرية على العديد من الخصائص منها:⁴⁵

- الجمع بين الفن وعلم: فالإدارة تتطلب فنا لتنفيذها بطرق جديدة مبتكرة، كما أن بعض أساسياتها صارمة تتطلب دراسة وعناية للتطبيق بالشكل الصحيح.
 - الانتشار: تنتشر مهام إدارة الموارد البشرية بين الأقسام المختلفة لجميع الشركات بغض النظر عن الفئة والمستوى.
 - عملية مستمرة: تتكون من عدد من الوظائف المترابطة المستمرة بشكل لا ينتهي بتوظيف الأفراد بل تتعداه إلى التطوير والتقييم والتقويم.
 - وظيفة خدمية: تتمحور إدارة الموارد البشرية على خدمات الموظفين وطبيعة عملهم لا على الأرباح.
 - أساسها التنظيم: لا بد من التزام إدارة الموارد البشرية بالقوانين وحقوق الإنسان كتكافؤ الفرص مثلا.
- كما أنه أصبح لإدارة الموارد البشرية مكانة خاصة وأساسية في المؤسسات المعاصرة، فلقد أصبحت تلعب دورا بارزا في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية؛ وهو ما يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة التي تعمل بها، وتقوم في ذلك على ضبط استراتيجية تشتمل على مجموعة من النظم والسياسات والممارسات المتعددة، بشكل يتوافق وينسجم مع استراتيجية المؤسسة ورسالتها، ويسهم في تحقيقها. وقد حصر ميشيل ارمسترونج أهم خصائص الإدارة الحديثة للموارد البشرية فيما يلي:⁴⁶
- نشاط مشتق من الإدارة العليا.
 - يعد الأداء وإدارة الموارد البشرية من المسؤوليات الأولى للمدراء والقادة.
 - تؤكد على الحاجة إلى التناسب الاستراتيجي والتكامل بين العمل والاستراتيجيات الفردية.

⁴⁵- أسماء زدوري، مطبوعة في مقياس أسس إدارة الموارد البشرية، موجهة إلى طلبة السنة الثالثة علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2022/2023، ص11.

⁴⁶- شويح محمد، تواتي إدريس، الفكر التسييري الحديث وانعكاساته على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، مجلة اقتصاديات شمال اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة البليدة الجزائر، المجلد 16، العدد 23، 2020، ص336.

- تتضمن انتهاج منهج شامل ومتناسك السياسات المستخدمين وممارستهم.
 - دائما تكون أهمية العاملين مصاحبة للثقافات والقيم القوية.
 - التأكيد على اتجاه وسلوك خصائص العاملين.
 - علاقات العامل فردية لا جماعية عالية الثقة لا منخفضة الثقة.
 - توزيع المسؤوليات في التنظيمات مع الأدوار المرنة لفريق العمل والتأكيد على فريق العمل.
- ونرى أنه من الخصائص الأخرى التي تتعلق بهذه الإدارة والتي تسمح لها بالقيام بدورها على أحسن وجه:
- وجود نظام متكامل ومترابط يتضمن مجموعة من العمليات المتصلة والمتناسقة والمتكاملة.
 - أن تقوم هذه الإدارة في نشاطها على استراتيجية وسياسة واضحة متوازنة ومتناسقة مع باقي استراتيجيات وسياسات الإدارات الأخرى.
 - وتستهدف من خلالها تعظيم العائد على الاستثمار البشري ومن لمة تعظيم عائد المؤسسة.
 - يجب أن تقوم الإدارة على مؤهلات وكفاءات حتى تحقق الغرض من وجودها.⁴⁷

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في إدارة البشرية

إن الهدف من تأسيس أي منظمة هو تحقيق أهداف وغايات وأغراض محددة، والمنظمة التي تود الاستمرار في نشاطها، لن تستطيع ذلك ما لم تملك القدرة على الاستجابة للتغيير والتعامل الفعال مع القوى المؤثرة في بيئتها الخارجية والداخلية، ويقع على عاتقها تحقيق التوازن فيما بينهما بما يحقق مصلحة كافة الأطراف، وهذين العاملين لهما تأثير على وظائف إدارة الموارد البشرية.⁴⁸

1- البيئة الخارجية: ويقصد بها العوامل البيئية المحيطة بالمؤسسة، والتي تمثل الإطار الذي تتحرك فيه المؤسسة ثم إدارة الموارد البشرية بها، لأن المؤسسة لا تعمل بمفردها في المجتمع الموجود ولا تتخذ قراراتها عن البيئة التي تعيش فيها، وتظهر ديناميكية المحيط الخارجي عبر التغيرات الدائمة التي يجب اكتشافها وأخذها بعين الاعتبار لأنها تؤثر في كيفية أداء إدارة الموارد البشرية لعملها.

⁴⁷- شويح محمد، تواتي إدريس، المرجع السابق، ص 336.

⁴⁸- الزيتوني عبود، دور إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتحسين الأداء العمالي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة سعد دحلب البلدية الجزائر، 2012، ص 52.

1-1 البيئة الاقتصادية: هناك تأثير كبير للتغيرات التي تحدث على مستوى الاقتصاد العالمي والإقليمي والوطني على استراتيجيات وسياسات وتطبيقات إدارة الموارد البشرية، ففي ظل ظروف الكساد التي سادت خلال الفترة الأولى من الثمانينات اضطرت الكثير من المؤسسات العملاقة إلى استخدام استراتيجيات تخفيض قوة العمل وإدارة الأعمال الفائضة، حيث أثرت هذه الضغوط على سياسات الاختيار والتدريب والأجور والحوافز وحدوث تقلبات في الأسعار، والتوجه نحو خصخصة المؤسسات.

2-1 البيئة التعليمية: تعتبر العوامل التعليمية من أهم المؤثرات الخارجية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، فالنظام التعليمي هو الذي يمد المؤسسة باحتياجاتها من القوى العاملة من حيث أنواع التخصصات والأعداد المطلوبة في كل تخصص، وعجز النظام التعليمي من أداء هذه المهمة ينعكس على كفاءة إدارة الموارد البشرية، ويعتبر من المعوقات البيئية لإدارة الموارد البشرية، حيث تسبب فيما يلي:

- ارتفاع نسبة الأمية في المجتمعات النامية مقارنة بالمتقدمة.
- قصور نظام التعليم على توفير بعض التخصصات الفنية والمهنية.
- قصور برامج التدريب والتنمية الإدارية التي تقوم بها أجهزة التدريب.

وبالتالي يقع على إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة تنمية الكفاءات التي تتطلبها مجالات العمل وإعداد برامج تدريبية سواء داخل أو خارج المؤسسة.

3-1 البيئة الثقافية: هي التي تتكون من عادات وتقاليد ومعتقدات وقيم، تحكم تصرفات الأفراد العاملين بها، والتي ينقلها الأفراد من المجتمع إلى داخل المؤسسة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم، النظام السياسي الظروف الاقتصادية والهيكل الإداري للدولة، نعي بهذا أن ثقافة المجتمع التي ينقلها الأفراد إلى مؤسساتهم تؤثر على رسالة واستراتيجية المؤسسة وأهدافها، إذ لا بد أن تكون استراتيجيتها ومنتجاتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب الشرعية.

4-1 البيئة السياسية والقانونية: تشمل القوانين والتشريعات التي تصدرها الدولة والتي تنظم عمل المؤسسات الاقتصادية المختلفة مثل القوانين التي تشجع الاستثمار والقوانين الجبائية والضريبية، نخلص إلى أن النظام السياسي للدولة يعتبر عاملا مهما ومؤثرا على سياسات إدارة الموارد البشرية، وتفرض العديد من القيود والالتزامات عليها وبالتالي تؤثر على كفاءتها، وانعكاس ذلك على الممارسات الإدارية وأيضا على طريقة توظيف واختيار العاملين، حيث أصبحت العوامل القانونية ذات تأثير قوي على سياسات

الموارد البشرية، حيث أنها تشكل الإطار الذي يجب أن تعمل الإدارة من خلاله، وتلتزم بتطبيق التشريعات والقوانين التي تهم العاملين.⁴⁹

5-1 البيئة التكنولوجية: تعتبر من أهم المتغيرات المؤثرة في الوقت الحالي على عمل المؤسسة الاقتصادية، حيث أن اختلاف التكنولوجيا بين نمط تكنولوجي أو مستوى تكنولوجي، وآخر يمكن أن ينعكس على الخصائص الهيكلية للقوى العاملة، والتي منها الجوانب التالية:

- يرتبط كل نمط أو مستوى تكنولوجي بكفاءات ومهارات تركيبية معنية من الموارد البشرية.
- عادة ما يرتبط التطوير أو التقدم التكنولوجي بعمالة ذات أجور ونفقات مرتفعة، مما يستلزم العمل لتحقيق الاستغلال الأقصى لتلك الطاقة.
- عادة ما يستلزم التغيير التكنولوجي عملية الإعداد المسبق للعاملين من خلال عمليات التعليم والتدريب بما يضمن الأفراد على التكيف.
- اختلاف النمط أو المستوى التكنولوجي ينعكس على مستويات ومعايير الأداء التي يلتزم بها الأفراد بالمؤسسة.

نعني بذلك بأن للبيئة التكنولوجية أثر كبير في تغيير الاحتياجات الفعلية للموارد البشرية، من إعدادهم ووضع برامج وخطط في تكوينهم تكوين ملائم والتحول الجارية.⁵⁰

6-1 البيئة الداخلية: هي البيئة التي يعمل فيها الفرد وتضم عدة عوامل يجب أن تهتم بها المؤسسة، ومن أهم هذه العوامل ما يلي:⁵¹

- **المالكين:** يشكل المالكين عنصر ضغط داخل المؤسسة، ذلك لأنهم يتدخلون بعمليات وتفاصيل أداء المؤسسة، وبالتالي فعن أدائهم وسلوكياتهم واتجاهاتهم تمثل جزءا هاما من البيئة الداخلية للمؤسسة.
- **حجم المؤسسة:** تتأثر سياسات وتطبيقات إدارة الموارد البشرية بحجم المؤسسة، فهي تختلف من المؤسسة الصغيرة الحجم إلى المتوسطة إلى الصغيرة الحجم.

⁴⁹- الزيتوني عبود، المرجع السابق، ص52.

⁵⁰- مسعود علي، استخدام التكنولوجيا الحديثة وتأثيره على إدارة الموارد البشرية دراسة ميدانية على عينة من مديري المؤسسات التربوية (ابتدائي، متوسط، ثانوي) لمدينة الجلفة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2022-2023، ص108.

⁵¹- مسعود علي، المرجع السابق، صص108-109.

- الهيكل التنظيمي: يؤثر الهيكل التنظيمي من حيث التنظيم البيروقراطي أو التنظيم الشبكي أو تنظيمات فرق العمل أو المؤسسات ذات الوحدات الإنتاجية المتعددة بين وجود قدر كبير بين المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات.
- العاملين: هم القوة البشرية للمؤسسة وبالتالي فإن سلوكياتهم وأدائهم ومتطلباتهم وعلاقاتهم تمثل جزءاً من البيئة الداخلية للمؤسسة.
- تاريخ المؤسسة وثقافتها: يؤثر تاريخ المؤسسة وثقافتها على سياسات وتطبيقات إدارة الموارد البشرية خاصة في حالة إدخال التغيير، وتمثل الثقافة التنظيمية مجموع القيم والعادات والتقاليد وأنماط السلوك والرموز السائدة في المؤسسة والتي تؤثر على الأفراد العاملين بها، وعلى طريقة تعاملها مع الأهداف الخارجية.
- رسالة المؤسسة وأهدافها: التي تشمل كل الخصائص التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المماثلة من حيث منتجاتها وخدماتها والأسواق التي تتعامل معها، وتستخدم الأهداف كذلك في تقييم الرسالة التي تضعها والاستراتيجيات المختلفة.
- الإدارة العليا والسياسات الإدارية: كلما كان هناك تدعيم من الإدارة العليا للأوامر إدارة المارد البشرية، كلما ساعد ذلك على تحقيق الفعالية والنجاح لهذه الإدارة في القيام بأدوارها والعكس صحيح.
- الاستراتيجية العامة للمؤسسة: تؤثر الاستراتيجية العامة للمؤسسة على استراتيجيات وسياسات وتطبيقات إدارة الموارد البشرية، فهي تشتق منها وتتكامل وتتفاعل معها.
- المهارات والكفاءات الخاصة بإدارة الموارد البشرية: كلما توفرت القدرات والكفاءات لدى المديرين والعاملين بإدارة الموارد البشرية، كلما كان أثر ذلك على جودة صنع واتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية وعلى فاعلية الأدوار التي تقوم بها المؤسسة.⁵²

المطلب الثالث: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

تواجه المنظمات المعاصرة بيئة تتميز بالتعقيد المستمر والسريع وبما أن المنظمة تشكل نظاماً مفتوحاً وهو ما يجعل كل وظيفة إدارية داخل المنظمة تتأثر وتؤثر على البيئة الخارجية ما يحتم على المنظمة مواجهة هذه البيئة وما تتضمنه من تحديات وذلك بوضع وتحديد استراتيجيات تضمن التكيف مع هذه المتغيرات البيئية، وتعد إدارة الموارد البشرية أكثر الإدارات بالبيئة الخارجية، فهي المسؤولة عن

⁵²- مسعود علي، المرجع السابق، ص 109.

أهم مورد المنظمة ويتطلب منها إعداد وتنفيذ الخطط الاستراتيجية للمنظمة وتبني سياسات تطويرية تساهم بالتنبؤ والتكيف مع الظروف التي قد تطرأ مستقبلاً.

وأهم التحديات التي قد تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل التغيرات العالمية الراهنة خاصة العولمة ما يلي:⁵³

1- التحديات البيئية: تعكس العولمة انتاج وتسويق المنتجات على نطاق عالمي بمعنى عدم حواجز إقليمية دولية بين الدول العالم مما يجعلها تبدو وكأنها قرية صغيرة، وتنعكس العولمة في عدة مظاهر التكتلات الاقتصادية وتحرير التجارة الخارجية الاتجاه لتطبيق اقتصاد السوق الاتحاد بين الشركات تعاضم دور التكنولوجيا في جميع المجالات والاهتمام بالابتكار والتجديد ميزة تنافسية، والعولمة بهذه المظاهر أدت إلى انفتاح الأسواق الوطنية وتحويلها إلى سوق واحدة عالمية دفعت بالشركات التي تملك القدرات التقنية والتنافسية والإنتاجية للدخول إليها وتحقيق مراكز تنافسية وحماية أسواقها الداخلية من السيطرة، كما أتاحت مظاهر العولمة الفرص للاستثمار الأجنبي وتأكيد الدور الفعال والاساسي للقطاع الخاص وهذا فرض تكوين تجمعات اقتصادية إقليمية تعمل على حشد القوى وتوفير فرص التعاون.

ويفرض الاتجاه نحو العولمة دلالات قوية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية فما أفرزته العولمة أظهر المزيد من الأعباء والمسؤوليات التي تقع على عاتق مديري إدارة الموارد البشرية فمثلاً يجب على إدارة الموارد البشرية أن تضمن المزيج المناسب من العاملين من حيث المهارة والتكيف الثقافي حتى تكون لهم القدرة على مواجهة التغيرات العالمية.

ولكي تحقق إدارة الموارد البشرية هذا الهدف عليها تدريب الأفراد وتوفير وسائل اكتساب المهارات والقدرات المعرفية بلغة الدولة التي سيعملون بها وذلك لتجنب المشاكل المتعلقة الاتصال وكذلك الجانب الثقافي، فمن المعروف أن جميع الدول تمتلك عادات وتقاليده وقيم وتشريعات مختلفة لذا من الضروري تعريف العاملين بكافة القضايا ذات العلاقة بالثقافة وكيفية التصرف بالمواقف المختلفة قبل التحاقهم بالعمل.

⁵³ - منير بن دريدي، استراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2009، ص 64.

كما أن من مهام إدارة الموارد البشرية هي تنمية آلية تساعد الأفراد على العمل في توافق وانسجام وفاعلية لأن التنوع في الخلفيات يؤدي إلى تزايد الصراع بين الأفراد، لذا وجب على إدارة الموارد البشرية بذل مجهود مضاعف لبناء فريق عمل منسجم من خلال تدريب المديرين على المرونة في الممارسة الإدارية عند التعامل مع الأفراد ذوي الثقافات المختلفة عموماً فإن العولمة. بجميع مظاهرها فرضت على إدارة الموارد البشرية إعادة النظر في توعية وجود المورد البشري من حيث القدرة والكفاءة.

2- الثورة التقنية: لقد غيرت هذه الأخيرة من حركة ونظم إدارة الأعمال في العالم وهذا بما وفرت من طاقات إنتاجية وإبداعات وتجاوز الحدود الزمان والمكان كل هذا ساهم في تطوير السلع والخدمات والتخلص من الأساليب التقليدية في التسيير.

والثورة الحقيقة حدثت في تكنولوجيا المعلومات فتم تطوير أنظمة الحاسوب الآلي فأصبحت أكثر سرعة وأرخص ثمناً كما أصبح الفاكس والبريد الإلكتروني والهاتف الجوال متوفراً في أي منظمة مهما كان حجمها وهذا التقدم نتج عنه آثار عديدة على إدارة الموارد البشرية فالحاسوب سهل عملية حفظ المعلومات واستعادتها مع استخدام أكثر المعادلات الرياضية تعقيد للحصول على النتائج المطلوبة بدقة فائقة.⁵⁴

كما كان لتلك التطورات تأثيراتها في تشكيل الموارد البشرية من حيث الكم والكيف، فمن ناحية أصبحت الأعداد المطلوبة من العاملين أقل كثيراً نتيجة إحلال التقنيات الجديدة محل الفرد، كما أن نوعيات الخبرة ومستويات المهارة والتأهيل اللازم بأفراد المنظمات المعاصرة وضرورة استيعابها والتعامل معها بكفاءة.

ولما كانت التطورات التكنولوجية تفرض نوعاً جديداً من الموارد البشرية المعرفية فهذا يتطلب مزيداً من البحث لتعزيز الاستفادة من هذا النوع من الموارد من جهة وكيفية إدارتها من جهة أخرى وخلق المناخ المناسب لها للابتكار والابداع بالإضافة إلى ضرورة تمكين العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.

3- التحديات السياسية: لقد صاحبت السنوات الأخيرة من القرن العشرين موجة تحول ديمقراطي كبيرة على المستوى السياسي للدول فقد كان لانهيار الاتحاد السوفياتي تصدع الجهة الاشتراكية بداية

⁵⁴ - بوشريط الياس، عقاقنة أسماء، التطبيقات الحديثة في إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة (دراسة ميدانية في مديرية اتصالات الجزائر - قالمة)، مذكرة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 - قالمة، 2021-2022، ص 34-35.

للتحولات على مستوى الأنظمة السياسية والاقتصادية فزال بذلك الحكم الشمولي والنظام المركزي وانتقلت بذلك إلى التوجه الديمقراطي القائم على التعددية السياسية واقتصاد السوق وقد أدى إلى التوجه إلى انفتاح المؤسسات وإبرام اتفاقيات تسعى لتنمية التواصل العالمي وانفتاح الدول وإزالة القيود المانعة لحركة رؤوس الأموال والقوى العاملة وزاد بذلك الاهتمام بقضايا الإنسان من حرية وضمان لفرص العمل ومن ثم بدأت الدول والمنظمات تهتم بالموارد البشرية بتوفير فرص أفضل للتعليم والرعاية الاجتماعية وتخصيص نسب مالية من الميزانية العامة للتخفيف من البطالة وتطوير نظم الضمان الاجتماعي وهذا أنتج نوعية أفضل من الموارد البشرية ذات المهارات العالية التي تتجه نحو الإبداع والتطوير.⁵⁵

خلاصة الفصل:

يُعدّ هذا الفصل بمثابة حجر الأساس لفهم الدور المحوري الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية، حيث تم التطرق إلى المفاهيم الأساسية لهذه الإدارة، تطورها التاريخي، وأهم وظائفها كالتخطيط، التوظيف، التكوين، التقييم، والتحفيز. وقد تبين من خلال المعالجة النظرية أن إدارة الموارد البشرية لم تعد مجرد نشاط إداري تقليدي، بل أصبحت وظيفة استراتيجية تُسهم في تحقيق أهداف المؤسسة ورفع مستوى أدائها التنافسي. كما أظهرت الدراسات أن نجاح أي مؤسسة يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية إدارتها للعنصر البشري، باعتباره الورد الوحيد القادر على الابتكار والتكيف مع التغيرات. كما تم تسليط الضوء على العلاقة الوثيقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وبيئة العمل داخل المؤسسة، حيث أن سياسات الموارد البشرية الجيدة تساهم في تعزيز الولاء الوظيفي، تقليل النزاعات، وتحفيز العاملين على العطاء، ما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية وجودة الخدمات المقدمة. وبالتالي، فإن أي مؤسسة اقتصادية تسعى للنجاح والاستمرارية، لا بد أن تولي اهتماماً كبيراً لإدارة مواردها البشرية وفق أسس علمية واستراتيجية، تجعل من الموظف شريكاً فعلياً في تحقيق الرؤية والأهداف.

⁵⁵- بوشريط الياس، عقاقنة أسماء، ص35.

الفصل الثاني: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق فعالية فرق العمل داخل المؤسسة:

تمهيد:

أصبحت فرق العمل من الركائز الأساسية في المؤسسات الحديثة، حيث أظهرت الدراسات والتجارب العملية أن اعتماد هذا النمط من العمل يسهم في تحسين الأداء المؤسسي ورفع درجة التنافسية. فكلما كان الفريق منسجماً وفعالاً، زادت قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. وتُعد فعالية الأداء من الأولويات الاستراتيجية التي تسعى إليها المؤسسات، مما يدفعها باستمرار إلى تبني أساليب تنظيمية حديثة، وعلى رأسها فرق العمل.

وفي هذا الإطار، يعد فهم طبيعة فرق العمل وآليات تشكيلها وتسييرها، وكذا دور القيادة وإدارة الموارد البشرية في دعمها، من المسائل الجوهرية التي يتعين الوقوف عندها. وعليه، سنتناول في هذا الفصل المحاور التالية:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لفريق العمل

المبحث الثاني: أسس بناء فريق العمل

المبحث الثالث: دور القيادة وإدارة الموارد البشرية في تعزيز فعالية فرق العمل

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لفريق العمل

تعد فرق العمل من الأساليب التنظيمية الحديثة التي باتت تعتمد عليها المؤسسات بشكل متزايد، نظراً لقدرتها على معالجة المشكلات المعقدة التي يصعب على الأفراد مواجهتها بمفردهم، فضلاً عن كونها تتيح بيئة مناسبة لاكتشاف المهارات والخبرات الكامنة لدى الأعضاء من خلال التفاعل والتعاون الجماعي. ومن هذا المنطلق، أصبح من الضروري التطرق إلى المفاهيم الأساسية المرتبطة بفرق العمل، وذلك من خلال تناول تعريفها وبيان أبرز الخصائص التي تميزها عن غيرها من الأشكال التنظيمية، ثم استعراض أهم أنواع فرق العمل المعتمدة داخل المؤسسات، حسب طبيعة المهام والأهداف، وأخيراً الوقوف على أهمية فرق العمل والأهداف التي تسعى إلى تحقيق الأداء المؤسسي.

المطلب الأول: تعريف فريق العمل

من أهم التعاريف المتداولة في الأدبيات الإدارية لفريق العمل نجد:

يعرف ابن منظور في لسان العرب، الفريق: الطائفة من الناس،¹ ويعرفه قاموس المعاني على أنه طائفة من الناس منظمة للعمل معا.

كما يقصد بها، مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم، لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة، وغرض واحد.²

ويعرفها هولب، بأنه مجموعة من الأفراد يعملون سوية بقصد الوصول إلى أهداف محددة، ضمن مجال عمل محدد.

أما Gordon فيعرفها بأنها مجموعة من الأفراد يعملون معا بشكل تعاوني لإنجاز أهداف الجماعة، أو أهداف المنظمة لتحقيق النتائج المرغوب فيها³، وفي نفس السياق تعرف أيضاً، على أنها مجموعة من الأفراد، يعتمد بعضهم البعض في أداء المهام، والمشاركة في المستويات لتحقيق النتائج، والذين يكونون

¹- ابن منظور، لسان العرب، ط 1، مجلد 12، دار صادر، بيروت، 2001، ص 300.

²- طيب، عزيزة عبد الله و العتيبي، نور محيا وسمي السليس، مهارات قيادة فريق العمل لدى رؤساء الأقسام في إدارة التربية والتعليم بمحافظة المذنب، دراسة ميدانية، مجلة العلوم التربوية، مجلد 1، العدد 2، 2016، ص 395.

³- البشاشة، سامر عبد الحميد والحراشة، محمد أحمد، اتجاهات العاملين في فعالية إتخاذ القرارات، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 22، العدد 02، 2006، ص 50.

وحدة اجتماعية فعالة ضمن نظام أكبر⁴، و لذلك فإن فرق العمل مجموعة من الأشخاص ذات أهداف جماعية مشتركة، و تمثل الأهداف الجماعية الجانب المهم في الفريق.⁵

وهناك من يراها على أنها وحدة تتألف من الأفراد الذين يدركون وحدتهم الجماعية ولديهم القدرة على العمل، أو هم يعملون معا لتحقيق هدف مشترك ضمن بيئة تجمعهم.⁶

وفي تعريف آخر، يرى فرق العمل على أنها جماعة من الأفراد يتم تشكيلها لتحقيق هدف معين، من خلال مجهودات مشتركة، يبذل الأفراد فيها تعاوناً متبادلاً ويسود بينهم الشعور والمسؤولية المشتركة.⁷

تعريف جون "كاتزنباخو دوجلاس سميث" بأنه مجموعة صغيرة من الأفراد الذين يملكون مهارات متكاملة، ويلتزمون بالوصول الى غاية مشتركة وتحقيق اهداف الاداء وباعتماد مقاربة يجعلون أنفسهم بموجها مسؤولين بشكل متبادل.⁸

أما "محمود" فيعرفها على أنها نوع من أنواع الجماعات تشكل من اجل انجاز مهمة محددة، وعند تحقيق هذه المهمة تزول هذه الفرق وتلاشى.⁹

"سيد مصطفى" يعرفها على شكل نظام فرعي من النظام الكلي للمنظمة، له مدخلاته (هيكل العضوية الاعضاء بشخصياتهم واتجاهاتهم وخبراتهم وقدراتهم، نمط القيادة الأهداف المخططة، الموارد المتاحة: معلومات و تكنولوجيا، بيئة عمل مادية ومعنوية ومعايير الأداء وله مخرجاته أو نتائج عمله (مستوى تحقيق الأهداف) عالية أو منخفضة وفقاً لمدى جودة كل من المدخلات و عملية استخدامها و

⁴- موفق سهام، دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين حول مساهمة ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحسين فاعلية فرق العمل - حالة موظفي المؤسسة الإستشفائية بشير بن ناصر، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية و الإدارة، العدد 06، ص 275.

⁵- حاوي إيمان عسكر، بناء فريق العمل وعلاقته بالمشاركة في صناعة القرار، دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الورقية، مجلة التقني، المجلد 5، العدد 22، البصرة، 2009، ص 16.

⁶- الغامدي علي، ممارسة مديري مدارس التعليم العام لمهارات قيادة فرق العمل المدرسية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 16، العدد 4، السعودية، 2015، ص 460.

⁷- البدراني إيمان عبد محمد أحمد، علاقة التمكين الإداري بفرق العمل وأثره في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية، دراسة ميدانية على عدد من مستشفيات محافظة أربيل، مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 7، العدد 14، 2015، ص 169.

⁸- مريم عيتاني، علم المكتبات ومراكز المعلومات، الطبعة الأولى، عمان، منشورات دار يافا العلمية، 2013، ص 51.

⁹- كاستكا و آخرون، العوامل المؤثرة على التطبيق الناجح لفرق العمل المتميزة الاداء، مجلة ادارة اداء فريق العمل، المجلد 7، العدد 8/7، 2001، ص 124.

جودة التفاعل الجماعي داخل الفريق.¹⁰ كنظام يمكن القول ان الفريق نتاج النظرة مشتركة حول الحاجة لارتباط الأعضاء بشكل مميز.¹¹ مجموعة من الناس يستطيعون معالجة أي مهمة يكلفون بها بنجاعة أي بأحسن نوعية من الأداء يمكن القيام بها ضمن الوقت المتاح مع استخدام الموارد المتاحة لهم داخلية أو خارجية وبشكل كامل واقتصادي.¹²

عليه مما سبق ذكره يمكننا اعتبار فريق العمل على أنه عدد محدود من الأعضاء الذين يتمتعون بكفاءة ومهارة وخبرة ولهم القدرة على التعاون والتكامل فيما بينهم لتحقيق الأهداف العامة على حساب الأهداف الخاصة، وتكون مسؤولياتهم مشتركة مما يجعلهم أكثر التزاماً واصراراً على تحقيق نتائج أفضل مما يؤدي إلى تحسين الاتصالات وتداول المعلومات وتناقلها بين أعضاء الفريق وأيضاً بين الفريق والمنظمة في النهاية هو وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة، وغالباً ما يستخدم لفظ الجماعة عندما نتحدث عن ديناميكية الجماعة ولكن عندما يكون الحديث عن التطبيقات العملية فإننا نستخدم لفظ فريق العمل.¹³

المطلب الثاني: أنواع فرق العمل داخل المؤسسات

تتعدد أنواع فرق العمل وتصنيفاتها تبعاً لأهدافها التي تتكون من أجل تحقيقها، وعندما تشعر المنظمة بالحاجة إلى تشكيل وبناء فريق عمل، فإن أول مشكلة تواجهها هي تحديد نوع الفريق، ويتأثر نوع فرق العمل العوامل عدة منها:¹⁴

- درجة الاستقلالية التي يتمتع بها فريق العمل.
- الفترة الزمنية، واستمرارية عمل الفريق، بمعنى هل سيكون الفريق دائم أم مؤقت؟
- نوع المهمة ودرجة تعقدها.

¹⁰- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، 2013، ص 179.

¹¹- احمد سيد مصطفى، المدير ومهاراته السلوكية، جامعة بنها، القاهرة، 2005، ص 151.

¹²- بلغنامي نجاة وسيلة، محاضرات مقياس: إدارة الفريق"، المركز الجامعي علي كافي تندوف، 2016، ص ص33-34.

¹³- بلغنامي نجاة وسيلة، مرجع سابق، ص34.

¹⁴- بلال زباني، مساهمة فرق العمل في ادارة المعلومات، دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور سعدان - ولاية بسكرة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2013-2014، ص ص45-46.

ومهما تعددت أنماط فرق العمل وتباينت تصنيفاتها فإنها تخدم هدفاً محدداً، ولكل منها خصائصه نذكر منها:

1- فرق عمل الإدارة العليا

يعتبر هذا النوع من الفرق الدائمة والتي تشكل من مديري الإدارة العليا، وتقوم بدور حلقة الوصل بين المنظمة، والبيئة الخارجية، ويؤثر أداء هذه الفرق على فاعلية المنظمة نظراً لأن الأعضاء في هذه الفرق يرون أنفسهم ممثلين لدوائريهم أكثر من اعتبار أنفسهم أعضاء في الفريق ومن هذه المهام:

- تحديد رؤية ورسالة المنظمة.
- اتخاذ القرارات الاستراتيجية ووضع الاستراتيجيات.
- تطوير فلسفة المؤسسة والسياسات والتوجهات العامة.
- تحديد أهداف ووحدات قطاعات المنظمة المختلفة، لمعالجة التداخل بين هذه الوحدات من جهة والقضاء على تعارض الأهداف من جهة أخرى.

2- فرق العمل الوظيفية

وهو الذي يتألف أعضاؤه من نفس الوحدة الوظيفية أو القسم، ويكون القائد معيناً بشكل رسمي في المنظمة وتكون السلطات والمسؤوليات محددة، وتمتاز العلاقات وسبل اتخاذ القرارات وحدود الإدارة واضحة.

وينشأ هذا النوع غالباً في المنظمات ذات الصفة الهيكلية التقليدية والتي تقسم بيئتها بالثبات.

3- فرق العمل متعددة الوظائف

وهو مجموعة من الأفراد ممن يمتلكون المهارات والخبرات يتم سحهم من الدوائر المختلفة بهدف تطوير منتج أو حل مشكلة، أو تقدير الفرص ويعملون تحت إشراف مدير واحد ويمنح الفريق المسؤولية عن أعماله، ومن ثم توحد هذه الجهود والأعمال لتحقيق الأهداف الرئيسية، وعادة ما يستخدم هذا النوع في المنظمات التي تعمل في بيئة ذات تغير سريع كشركات الاتصالات، والكمبيوتر وذلك لتحقيق السرعة في الاستجابة لمتطلبات السوق واحتياجات العملاء¹⁵.

¹⁵ - بلال زباني، المرجع السابق، ص46.

4- فرق دوائر الجودة

ويطلق عليها أيضاً مسمى دوائر مراقبة الجودة وهي عبارة عن مجموعة من العاملين تشكل من الوحدة الإنتاجية أو الوظيفية نفسها بناءً على موافقة الإدارة ويكون العمل فيها تطوعياً وليس لها سلطة، ويجتمع أعضاء هذه الفرق بشكل منتظم ودوري لمناقشة المشكلات ووضع الحلول الخاصة بقضايا الجودة والإنتاج التي تؤثر على عملهم، ومن ثم يقومون بتقديم التوصيات المطلوبة لتحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة.

وقد نشأت هذه الجماعات في اليابان حيث يجتمع كل من المشرفين والعاملين معاً لتحليل المشكلات ووضع الحلول وأدت هذه الفرق دوراً مهماً في خلق القدرة التنافسية للشركات اليابانية مما ساهم في انتشار استخدام هذا النوع من فرق العمل بين الشركات الصناعية في أنحاء العالم¹⁶.

5- فرق العمل الموجهة ذاتياً

عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين لديهم القدرة على إدارة وتوجيه نشاطاتهم وأعمالهم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة بالاعتماد الذاتي ويتشكل الأعضاء من وحدة وظيفية واحدة ويكونون مسؤولين عن عملية متكاملة وتتوفر لديهم المهارات الفنية والعلمية والإنسانية والمواد اللازمة لتحقيق النجاح.

يتولى الفريق تحديد الاحتياجات التدريبية للأعضاء ثم يتم تدريبهم على المهارات اللازمة للعمل قبل البدء بالمهمة، وتكون القيادة دورية بين أعضاء الفريق وتتخذ القرارات بالمشاركة ويستخدم عادة في المنظمات التي تتبنى مشاركة المرؤوسين بدرجة عالية.

ويتحقق من خلال البناء السليم لهذا النوع من الفرق العديد من المزايا يذكر منها: إمكانية تخفيض عناصر التكاليف المختلفة، والارتقاء بمستوى الجودة في المنتجات، وتحسين مستوى الخدمة المقدمة للعملاء، وتوفير قدر عالٍ من المرونة في بيئة العمل¹⁷.

6- فرق العمل المدارة ذاتياً

¹⁶- بلال زباني، المرجع السابق، ص46.

¹⁷- المرجع نفسه، ص46.

وهو مجموعة من الأفراد لديهم مهارات وتخصصات متنوعة، ويتمتع الفريق بدرجة كبيرة من التمكين فتتعلم هذه الفرق وتشارك في الوظائف التي غالباً ما يؤديها المديرون وتكون اجتماعاتها أسبوعية وتتمتع بالحرية في اتخاذ القرارات في المجالات التالية:

- تحديد مستويات الأداء.
- وضع جداول العمل.
- تحديد الموازنات المطلوبة.
- حل المشكلات التي تواجهها أثناء التنفيذ.
- تدريب العاملين على المهارات.
- اختيار الأعضاء الجدد.
- الرقابة على الجودة وتقييم الأداء.

والغرض الأساسي من استخدام هذا النوع من الفرق يكون لتحقيق الابتكار، والسرعة والجودة وخفض التكلفة وإشباع حاجات تقدير الذات والنمو والحاجات الاجتماعية لدى العاملين، ويؤثر استخدام هذا النوع من الفرق على الهيكل التنظيمي. إذ غالباً ما يتم الاستغناء عن الصف الإشرافي الأول حيث أن كثيراً من أعمال هذا المستوى يتم إعادة تخصيصها لفرق العمل، وكانت بداية ظهور هذه الفرق في صناعة السيارات بالسويد (فولفو)، فقد أعيد إنتاج تنظيم خط التجميع بحيث يؤدي بواسطة الفرق المدارة ذاتياً، ثم انتقل إلى قطاعات أخرى صناعية وخدمية.¹⁸

7- فرق العمل الافتراضية

ظهر هذا النوع من الفرق نتيجة التطور السريع في مجال تكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصالات وانعكاس تأثيراتها على ممارسات المنظمات نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحالي، والتي تحاول من خلالها الاستجابة لتحديات العولمة وتخطي الحدود وتقوم العلاقة بين أعضاء الفريق على عناصر أساسية أهمها المعرفة والخبرة والمعلومات، ومن مزايا هذه الفرق:

- إمكانية مشاركة المعلومات بين أعضاء الفريق وإتمام الأعمال واتخاذ القرارات عبر وسائل الاتصال المختلفة.

¹⁸ - بلال زباني، المرجع السابق، ص 47.

- يتعدى هذا النوع من التفاعل والاتصال بين أعضاء الفريق حدود الزمان والمكان.
- تحسين عملية التخطيط والمشاركة واتخاذ القرارات.
- إقلال تأثير المركز الاجتماعي، والمكان الاجتماعي.¹⁹

المطلب الثالث: أهمية وأهداف فريق العمل

أولاً: أهمية فريق العمل

تتمثل أهمية فريق العمل فيما يلي:²⁰

- تقليل الهدر من الوقت والعمل، 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 عاليا للعضو وتعاوناً كبير سواء كان على مستوى أعضاء الفريق أم فريق العمل في المنظمة وبذلك سوف تنخفض نسب الغياب ودوران العمل لدى العاملين.
- يمكن لفريق العمل ان 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.
- كما يؤدي العمل بأسلوب الفريق إلى خلق التعاون والمساندة والالتزام العالي في الأداء والفاعلية في تحقيق أهداف الفريق والمنظمة وفيما يلي أهم فوائد العمل بالفريق:²¹
- خلق بيئة عالية التحفيز، ومناخ مناسب للعمل يقلل من شعور العاملين بالوحدة.

¹⁹- بلال زباني، المرجع السابق، ص 47.

²⁰- أميرة النعمة، فريق العمل وأثره على تحقيق الميزة التنافسية، دراسة على شركة زين السودان في الفترة، 2007-2008، مجلة جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، العدد الثامن عشر، 2008، ص 105.

²¹- سليمة ذراع، دور القيادة الإدارية في إدارة فرق العمل دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الصحة الجوية جمورة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2019، ص 55.

- تقليل الاعتماد على الوصف الوظيفي.
- تفويض فعال للمهام المطلوبة مع زيادة في مرونة الأداء.
- زيادة فاعلية الاتصالات بين الأعضاء، مما يؤدي إلى تحسين وتنمية مهارات الاتصال لدى الأفراد.
- الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب إنجازها، مما يؤدي إلى التركيز على الأهداف.
- تشجيع المبادرات، وتقديم الاقتراحات، مما يؤدي إلى تحفيز القدرات الابداعية والمواهب لدى الأفراد وتحسينها.
- الحد من الصراعات.
- القدرة على اتخاذ القرارات والحلول في وقت واحدة.
- توقع المشكلات قبل حدوثها، وتقديم الحلول لها.
- استجابة أسرع للتغيرات التكنولوجية.

ثانياً: أهداف فريق العمل

تتمثل أهداف فريق العمل في الآتي:²²

- بناء روح الثقة والتعاون بين الأفراد.
- تنمية مهارات الأفراد، وزيادة مداركهم.
- تنمية مهارات المديرين في تحسين العلاقات داخل المنظمة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- تنمية مهارات حل الصراعات والمنازعات بين الأفراد والمجموعات.
- توفير الاتصال المفتوح بين أجزاء المنظمة وبما يؤدي إلى مزيد من الشفافية والوضوح في مواجهة القضايا والمشكلات.
- إعطاء مزيد من الوقت للمدراء للتركيز على فعالية المنظمة في مجالات التخطيط ووضع الأهداف.
- زيادة تدفق المعلومات بين أجزاء المنظمة.
- الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة وبما يحقق كفاءة الأداء.
- تهيئة البيئة المناسبة لتحسين الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة.

²²- دعاء أسامة وآخرون، دور إدارة الموارد البشرية في بناء فريق العمل الناجح: بالتطبيق على جامعة الشيخ عبد الله البدر، بحث تكميلي لنيل درجة الدبلوم، كلية التكنولوجيا، جامعة الشيخ عبد الله البدر، يوليو 2017، ص20.

المبحث الثاني: أسس بناء فريق عمل

تعتبر عملية بناء فرق العمل خطوة أساسية لتحسين الأداء الجماعي، إذ تجمع بين التغذية العكسية والاستشارات الإجرائية بهدف تطوير الجوانب الإنتاجية والسلوكية، من خلال تعزيز أساليب العمل والعلاقات بين الأعضاء. وتتمثل في مجموعة من الأنشطة المنظمة التي تهدف إلى رفع كفاءة الأفراد ضمن فريق يرتبط بهدف مشترك داخل المؤسسة.

ويعد اعتماد منهجية فعالة في بناء الفريق ضروريا لتشكيل جماعة منسجمة وملتزمة، قادرة على تحقيق أهدافها بكفاءة من خلال التفاعل والتكامل بين أعضائها²³.

وفي هذا الإطار، يتناول هذا المبحث مؤشرات الحاجة إلى بناء فريق العمل في المطلب الأول، مقومات ومراحل بناء فريق العمل في المطلب الثاني، أما معوقات بناء فريق العمل في المطلب الثالث.

المطلب الأول: مؤشرات الحاجة إلى بناء فريق العمل

إن أي مؤسسة عرضة للمشاكل التي توجي بحاجة الأخذ بمنهجية فرق العمل، ويمكن ذكر أهم المؤشرات التي تفرض على المنظمة العمل على تبني منهجية فرق العمل²⁴:

- ارتفاع مستوى الهدر في موارد ومخرجات المنظمة.
- ازدياد الشكاوى والتذمر بين أفراد المنظمة، مع التركيز على الأهداف الجزئية والفردية.
- مظاهر الصراع والعداء بين أفراد المنظمة.
- عدم مشاركة المعلومات مع الآخرين، واعتبار المعلومة قوة.
- عدم وضوح المهام والعلاقات.
- عدم فهم واستيعاب القرارات الإدارية أو عدم تنفيذها بشكل مناسب.
- ضعف الولاء والالتزام، وظهور بوادر اللامبالاة بين الأفراد.
- عدم فاعلية الاجتماعات وضعف روح المبادرة والإبداع.
- المعارضة للتغيير في إجراءات العمل أو إدخال التقنيات الجديدة.

²³- بدس يورك، ديناميات العمل كفريق، الطبعة الأولى، مكتبة لبنان، بيروت، 2001، ص 23.

²⁴- خضير كاظم، حمود وروان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 170.

- زيادة شكاوى المستفيدين من الخدمة، أو المستهلكين للمنتجات.

المطلب الثاني: مقومات ومراحل بناء فريق العمل

أولاً: مقومات نجاح بناء فريق العمل

هناك العديد من العوامل والقوى التي تعتبر كمقومات في نجاح الفريق، ونسلط الضوء على بعضها فقط على سبيل الذكر لا الحصر²⁵.

- 1- أن تكون أهداف الفريق واضحة مقبولة لجميع الأعضاء الوضوح في الأغراض والاتفاق في الأهداف.
- 2- التفاعل فمن خلاله ومن خلال الاتصال الفعال والمكثف يستطيع الأفراد إن يتعاملوا معه ويتكيفوا مع بعضهم البعض وينشأ فيما بينهم شعور الانتماء للفريق.
- 3- أنشطة الجماعة وادوار الأعضاء فيها يتمثل النشاط الأساسي للفريق في تحقيق أهداف محددة ولكنه بالإضافة إلى ذلك فإن لكل عضو فيها أهدافه غير المعلنة" التي يسعى لتحقيقها أيضاً.
- 4- القيادة: إن من يتولى زمام الأمور في الفريق عليه أن يوجه الفريق ويحثه على تحقيق الأهداف والانجاز في نفس الوقت يحرص على بناء الفريق والمحافظة عليه، وتعزيز علاقات المؤازرة بين الأعضاء.
- 5- المعايير السلوكية: حيث يقوم الفريق مع مرور الزمن بتطوير تاريخه وثقافته الخاصة به، وهذه المعايير تشكل أداة ضغط وتأثير على الفرد ليمثل لها، ويتوافق سلوكه وأفعاله وتفاعلاته معها، وتتميز معايير الفريق فيما يلي²⁶.

- يحدد ما على الفرد عمله ولا يجب عمله في مختلف المواقف.
- الثبات حيث توفر للأفراد معايير السلوك في الضر والمستقبل يتم تطوير الأهداف والتوصل إليها بالإجماع مما يستدعي رقابة محكمة للتأكد من مدى التقيد بها.
- يتم الاعتماد في تطبيق مثل هذه المعايير على وسائل جماعية لا فردية لأن ذلك يبعد الحرج أو التأثير على شخص أو جماعة صغيرة فيما لو كان ذلك مسؤوليتها لوحدها.

²⁵- محمد رضا بن يحيى، توفيق محجوبي، إدارة الموارد البشرية وبناء فريق العمل الناجح، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الليسانس في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، 2012-2013، ص 60.

²⁶- حريم حسين، السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال، دار الحامد للنشر، الأردن، 2004، ص 165-166. بالتصرف.

- يعتبر الالتزام مصدرا لرضا العاملين.
- 6- التماسك: ويعني ترابط أفراد الفريق وتوحدتهم واستعداد كل منهم لمساعدة الآخر من أجل تحقيق أهداف الفريق ويعني أيضا مدى التلاؤم والتكثيف بين أفراد الفريق.
- 7- عملية صنع القرار وحل المشاكل: تتوقف فاعلية الفريق على الأسلوب السائد في صنع القرار وحل المشكلات، حيث أنه بقدر ما تتاح للأفراد حرية المشاركة الفعلية في صنع القرار وحل المشكلات تزداد فاعلية المنظمة وفرص نجاحها.
- 8- نمط الاتصال في الفريق: إن انسياب وسهولة وسلاسة في جميع الاتجاهات يعتبر أمرا حيويا لعمل الفريق، وكل شيء يعيق تدفق المعلومات سوق يحد من فاعليته حيث أن شعور الفرد بحرية المشاركة، وحرية التحدي والتعبير عن آراءه يؤثر إيجابا على تدفق المعلومات.

ويلخص سعيد يس عامر مقومات نجاح الفريق الفعال في:²⁷

- الوضوح في الأغراض والاتفاق على الأهداف.
- الصراحة والمواجهة الفعالة.
- التصعيد والثقة.
- التعاون والنزاع البناء.
- إجراءات ومراجعة دورية.
- قيادة مناسبة.
- تنمية وتطوير فردي.
- علاقات قوية بين جماعات العمل.

أما صلاح عبد الدين الباقي فيقسمها إلى جوانب وتمثل فيما يلي:²⁸

1- الجوانب الفنية

- التعريف الجيد لمهام الفريق.
- تحديد الأهداف الكبيرة.
- تعريف المشكلة وأنواعها.

²⁷- عامر سعيد يس، استراتيجيات التغيير وتطوير منظمات الاعمال العربية، دار الجامعة، 1993، ص143.

²⁸- عبد الباقي صلاح الدين محمد، السلوك الفعال في منظمات الاعمال، الدار الجامعية، 2004، ص156.

- توفير الإمكانيات اللازمة.

2- الجوانب الإدارية للمنظمة

- الإعداد الجيد.

- التخطيط المنسق.

- تحديد معايير تقويم النتائج وأساليب المتابعة.

- القيادة الجيدة للفريق.

- اتخاذ القرارات بالاتفاق، وليس التسويق أو حكم الأقلية.

3- الجوانب السلوكية والاجتماعية

- مشاركة جميع الأعضاء في مناقشة المشكلات والدلائل وحلها.

- قبول المهام المحاطة بالأعضاء والاستعداد للقيام بها على خير وجه.

- الإنصات للآخرين بعناية ووعي وفهم.

- التعبير عن المشاكل والأحاسيس إلى جانب الأفكار ووجهات النظر.

- التعاون والتضحية وتقديم المساعدات.

ثانيا: المراحل الرئيسية لبناء ونمو فرق العمل

يتشكل فريق العمل عادة من أعضاء مختلفين قد لا يعرفون بعضهم بعضاً، وربما من دوائر وأقسام وهيئات مختلفة، وبالتالي قد يحتاج فريق العمل إلى بعض الوقت للبدء بمهمة موكلة إليهم، وفي هذا الجدول سنبين المراحل الخمسة لدورة حياة الفريق:²⁹

²⁹- بن سباع صليحة، محاضرات إدارة فرق العمل: موجهة لطلبة الماستر السنة أولى تسيير وتنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2، 2016-2017، ص19.

الجدول رقم 01: المراحل الخمس لدورة حياة الفريق

المرحلة	الخصائص
1- التكوين	يتعرف الأعضاء على بعضهم البعض ويسعون لإرساء قواعد
2- الصراع	يبدأ الأعضاء في مقاومة سيطرة قائد أو قادة الفريق ويبدون شعورا عدائيا أو غير ودي تجاهه أو اتجاه بعضهم البعض بدرجة أو بأخرى.
3- وضع القواعد	يعمل الأعضاء سويا، ويكونون علاقات ومشاعر صداقة وثيقة.
4- الأداء	يعمل الأعضاء متوجهين نحو انجاز أعمالهم.
5- التوقف والتفكك	قد يتفكك الفريق أو الجماعة إما بسبب تحقيق الأهداف أو أن أعضاء مؤثرين تركوا العضوية.

المصدر: بن سباع صليحة، محاضرات إدارة فرق العمل: موجهة لطلبة الماستر السنة أولى تسيير وتنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2، 2016-2017، ص 19.

يمر بناء فرق العمل بمراحل مختلفة وهناك العديد من العلماء من حاول إعطاء تصنيفات لهذه المراحل التي تمر بها إدارة فرق العمل:³⁰

³⁰- بن سباع صليحة، المرجع السابق، ص 20.

1- مرحلة تحديد الأهداف

من الضروري تحديد المطلوبة تحقيقها والتي تلي احتياجات محددة أو حل مشكلة رسم الخريطة بدقة، كما يجب أن يتم تحديد المكاسب المنتظرة، وقت انجاز المهام، خطط تقارير العمل ومواعيدها وتحديد الموارد المطلوبة للفريق بكل دقة.

لا ينبغي أن تكون الخطة مجرد فسيفاء بل من الضروري أن توضع وفق ثقافة المجتمع والمنظمة لأن الخطة ليست مجرد مهارة تركز على ترتيب الأشياء بل هي تقنية عملية منظمة وفق إستراتيجية منهجية دقيقة.

2- مرحلة التشكيل

خلال هذه المرحلة يحاول أعضاء الفريق فهم طبيعة عملهم والشعور أنهم جزء من الفريق ، وقد ينتابهم القلق نتيجة دخولهم في جو عمل جديد يختلف عما تعودوا عليه في السابق ، وقد تكون معرفتهم بالقائد ضعيفة وغير كاملة ويميلون لإطاعة أوامره لكنهم يعبرون عن مشاعرهم السلبية اتجاه بعض وهنا يأتي دور قائد الفريق وهو العمل على تعزيز ودعم النواحي الايجابية عن الفريق والمساعدة على وضع النقاط الأساسية الثابتة لهدفهم المشترك وتنفيذ مهامهم المطلوبة وهذه المرحلة من أصعب المراحل التي تمر بها فرق العمل " مرحلة التشكيل مرحلة مهمة وتتطلب من قائد الفريق العمل على التأكيد على السلوكيات التي تحقق النجاح وعدم النظر إلى الأمور بمنظور شخصي نظرا لحقيقة الاختلافات البشرية الفردية.

3- مرحلة الصراعات

ومن خلال المرحلة السابقة تبدأ تظهر المنافسة السلبية والصراعات بين الأعضاء وتتجسد في هذه المرحلة، ويحاول كل فرد إثبات ذاته والسيطرة على الآخرين، لذلك فإن في هذه المرحلة يجب العمل على تحديد سلطة الفريق بشكل واضح من اجل فهم أكبر للأدوار لكل فرد في الفريق، وسميت بمرحلة الصراعات لأن كل فرد يريد إثبات وجوده داخل الفريق فمن الضروري وضع مبادئ لمهام لتحديد دور كل عضو داخل الفريق في هذه المرحلة لتفادي التنافس السلبي وتحقيق هدف الفريق.³¹

³¹- بن سباع صليحة، المرجع السابق، ص20.

4- مرحلة العلاقات الطبيعية

يبدأ الأعضاء بتنظيم أنفسهم ويصبحون أكثر انفتاحاً على آراء الآخرين ويشعرون بارتياح أكبر في التعبير عن آرائهم ويكتشفون طاقاتهم وإمكانيات فريقهم، ويرون إن المشاكل التي يتعرض لها الفريق تخص كل أفرادهم ويجب عليهم التكاتف لحلها، سميت مرحلة العلاقات لأنه خلال هذه المرحلة تبدأ تتشكل عملية التواصل بين الأعضاء من خلال الاحتكاك بمجموعة العمل التطبيقية.

5- مرحلة الأداء

في هذه المرحلة يتطور لدى أعضاء الفريق الإحساس بالولاء ويساهم الجميع في زيادة الأداء وتحسينه وتطوير الانجاز بجو تسوده روح الفريق المنظم الواعي الذي بدأ بالوصول إلى تحقيق أهدافه.

6- مرحلة التقدير المكافأة

يصل الفريق إلى مرحلة يستحق فيها التقدير والمكافأة، وقد يكون ذلك في شكل مقالات في صحيفة الشركة أو إدراج اسم الفريق على المنتج، أو إن تكون المكافأة مالية ولكن من الضروري إلا تتعارض أنظمة المكافأة الفردية مع دعم أداء الفريق.³²

المطلب الثالث: معوقات بناء فريق العمل

إن من أهم التحديات التي تواجه المنظمات وفقاً لمفاهيم فرق العمل يتمثل في تحدي ردم الفجوة بين متطلبات المنظمة ومهارات العاملين، والاستخدام الأمثل للتقنيات المتطورة والحرص على الكفاءات الوظيفية المتميزة التي تحقق أهداف المنظمة، ففي المنظمات الناجحة تعتبر العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين هي حجر الأساس للنجاح فرق العمل المختلفة ويلعب القائد أو المدير دور مهم في تطوير هذه العلاقة في مناخ من الثقة المتبادلة والاحترام والفهم الشامل لاحتياجات كل من المنظمة والفرد وذلك لخلق بيئة ملائمة لتحقيق أهداف وتوجهات الإدارة العليا للمنظمة وفي نفس الوقت يتم تحقيق أهداف وتطلعات العاملين.

الإدارة التقليدية للأعمال تجعل القائد أو المدير هو محور التوجهات وإغفال دور الأفراد بشكل أو بآخر مما يتعارض مع واقع اليوم الذي يفرض على القائد أو المدير إذا رغب النجاح التخلص من هذه

³²- بن سباع صليحة، المرجع السابق، ص21.

الأساليب التي عفا عليها الزمن ويتسلح بسلاح الثقة والطمأنينة ويفسح المجال لاهتمامات المرؤوسين وأفكارهم ووجهات نظرهم وأن يسعى باستمرار لدفع السلطة إلى أسفل السلم التنظيمي لتمكينهم من أداء أعمالهم لأنهم أكثر التصاقاً بها ويعلمون خفاياها ومتطلبات النجاح بها وكيفية قياسها لذلك يمكن لنا استنتاج العوائق والصعوبات التي تواجه فرق العمل المختلفة في المنظمات وإيضاحها على النحو التالي:³³

1- المعوقات التنظيمية

1-1 المعوقات الثقافية

ثقافة المناخ التنظيمي قد يطغى عليها ثقافة الفردية والتنافس والتركيز على الإنجاز الشخصي ويكون الحديث عن فرق العمل كمفهوم حديث سطحي بعيد كل البعد عن الإلمام بفوائد المفهوم أو وجود الدافع للعمل به إن إيمان القادة والمدراء (صناع القرارات) الفرق العمل كأسلوب إداري يؤدي إلى اعتقادهم بأهميتها وهذا الاعتقاد يخلق الدافع للبحث بجدية عن الفوائد والمنافع ومن ثم تحدد الاحتياجات التي يمكن تحقيقها من خلال فرق العمل المختلفة، وعلى العكس من ذلك فإن افتقار القادة والمدراء لهذا الأمر يوجد ثقافة تنظيمية تمنع العمل على شكل فرق عمل.

2-1 التركيز على إنجاز العمل

بمعنى التركيز على قبول الوظيفة كما هي والقيام بمهامها بدون النظر إلى العلاقات والمشاعر والاحتياجات الإنسانية للأفراد انطلاقاً من قاعدة "أستطيع أن أعمل" فتتجز الأعمال الموكلة للأفراد إما بشكل جماعي أو بشكل فردي ويصرف النظر عن كل ما من شأنه تحقيق البناء الفعال لفرق العمل.

3-1 ضعف التفكير الاستراتيجي

من المعروف أن التفكير الاستراتيجي يؤدي إلى التمييز بين السبب والنتيجة بما يساعد على تحديد المشاكل التي تواجهها المنظمة والأسباب الرئيسة لها، كما يحقق الحصول على أفكار وحلول جديدة بعيدة عن الطرق التقليدية في أداء الأعمال، وكذلك عدم الخوض في الجانب التنفيذي والتركيز على الجانب الاستراتيجي المهم ومن ثم استخلاص النتائج ومعرفة أثر كل ذلك على الأفراد من خلال دراسة مدى استجابتهم للكثير من القرارات الإدارية التي تتخذ.

³³- بلال زباني، المرجع السابق، ص 61.

4-1 الهيكل التنظيمي

عندما يكون هناك هيكل تقليدي ذو تسلسل هرمي واسع وهناك عدد من المراتب مختلفة المستويات وينظر إلى بعض القطاعات بمنظور مختلف يقلل من مكانتها في التنظيم فإن العمل على شكل فريق عمل يكون عملية صعبة جداً وتصبح نشاطات بناء فرق العمل الفعالة غاية في التعقيد.

5-1 نظم الحوافز والمكافآت

تؤدي نظم الحوافز والمكافآت التي توجه للجهود الفردية إلى تأثير كبير على عمليات بناء فرق العمل وتعيق تقدمها من خلال التركيز على الفردية وإيجاد التنافس.³⁴

2- المعوقات الفردية

1-2 معتقدات قائد الفريق

تلعب معتقدات قائد الفريق واتجاهاته ومعرفته ومهاراته دوراً هاماً في عملية بناء الفريق حيث لا يكفي الإيمان بأهمية فرق العمل لوحده في بناء فرق عمل ذات فعالية حيث يعود بعض القادة إلى العمل الفردي بمجرد التعرض إلى بعض الضغوط ويسعى لفرض رأيه في النهاية على أنشطة الفريق من منطلق الحرص على عامل الوقت والمحافظة على الكفاءة المطلوبة لإنجاز العمل.

2-2 المهارات

والتي تضم المهارات الفنية ومهارات العمل ضمن الفريق فبخصوص المهارة الفنية لأعضاء الفريق من المهم أن تتوافر بشكل كافٍ لأداء المهمة وليس من الضروري أن يكون هناك مجموعة كاملة من المهارات حيث أن أحد فوائد العمل كفريق هي إتاحة الفرصة للأفراد لتعزيز مهاراتهم وتطوير أنفسهم ويشمل التطور المهارات الفنية ومن المهم أن يتوفر في الفريق المهارات الفنية الملائمة ومهارات التفكير الاستراتيجي والمهارات الشخصية.

3-2 المكان

³⁴- بلال زباني، المرجع السابق، ص 62.

الوضع المثالي هو أن يعمل الفريق في مكان واحد وبقدر ما يكون هناك بعد مكاني بقدر ما يصبح من الصعب بناء فريق عمل فعال وتكون عملية تبادل المعلومات والبيانات ووضع الأهداف عملية مزعجة ومتعبة جداً ويكون التعاون ضعيفاً بين أعضاء الفريق ويمكن للخبرة أن تساعد في تحسين وضع الفريق والحد من مشاعر العزلة غير أن إعادتهم للعمل في مكان واحد سيؤدي إلى زيادة التعاون.

4-2 عدد أعضاء الفريق

يتراوح العدد المثالي لأعضاء فرق العمل عادة ما بين ثلاثة إلى ثمانية أفراد وفي بعض الأحيان يصل العدد إلى عشرة أفراد، مع ملاحظة إن أي زيادة في العدد عن الحد المعقول فإن ذلك يؤدي إلى تخفيض الوقت المتاح لكل عضو للمشاركة الفعالة في نشاط الفريق والمناقشات أثناء الاجتماعات المتعددة وكذلك فإن أي نقص في العدد سوف يكون من شأنه الإقلال من فعالية وكفاءة الفريق وذلك لانخفاض وقلة الأفكار والرؤى المختلفة المطلوبة للنجاح في أداء المهمة.

ولذلك يمكن القول بأنه لا يمكن بأي حال من الأحوال بناء فريق فعال إذا كان هذا الفريق سيضم عدداً كبيراً من الأعضاء حيث كلما زاد عدد أعضاء الفريق كلما قل التعاون وقلة الفعالية والفائدة ولن يتحقق العائد والهدف الذي من أجله تم تشكيل الفريق.³⁵

المبحث الثالث: دور القيادة وإدارة الموارد البشرية في تعزيز فريق العمل

المطلب الأول: أهمية لوحة قيادة الموارد البشرية

لا تكاد تخل أي مؤسسة من استعمال الميزانية الاجتماعية ولوحة القيادة الاجتماعية على مستوى إدارة الموارد البشرية رغبة منها في متابعة أفضل لأداء المستخدمين بغرض الحصول على المعلومة الدقيقة التي سيبني عليها القرار المتعلق بإدارة المورد البشري لوحة القيادة تضم مؤشرات تقيس أداء المستخدمين بحيث يتم اختيارها بعناية بما يتوافق مع متابعة درجة تحقيق الأهداف على مستوى قسم الموارد البشرية وعلى مستوى المنظمة ككل. إدارة الموارد البشرية تحتاج بشدة لاستعمال أداة كهذه تقيس من خلالها أداء المستخدمين وتراقب تطورات ادائهم وتعديل الانحرافات غير الملائمة.³⁶

³⁵- بلال زباني، المرجع السابق، ص ص 62-63.

³⁶- محمد اسلام بوسجرة، سعيد طيبي، مذكرة تخرج ليسانس تسيير موارد بشرية بموضوع لوحة القيادة ودورها في ادارة الموارد البشرية، معهد العلوم والتقنيات التطبيقية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2024، ص 49.

وتعرف لوحة قيادة الموارد البشرية على أنها مجموعة من المؤشرات الاجتماعية ومؤشرات العمليات وخلق القيمة الملائمة، التي يتم عرضها في أشكال بيانية والمنحنيات وكذلك المخططات وهذا تحت رقابة المسؤولين لاتخاذ القرارات الاجتماعية المناسبة مما تساهم بشكل فعال في قيادة أداء وظيفة إدارة الموارد البشرية وتنفيذ استراتيجيات وسياساتها كما تبين إثرها في خلق قيمة مضافة³⁷.

كما تعمل المؤسسة في ظل إطار معقد وغير مستقر ويزداد هذا الوضع صعوبة من خلال تفاعل وارتباط العناصر الداخلية والخارجية لبيئة المؤسسة، فأمام هذا التعقيد والاستقرار يجد مدير الموارد البشرية صعوبات في غياب معالم تمكنه من تحديد المتغيرات الاجتماعية والتطورات الحاصلة فيها وعليه فأهمية لوحة القيادة إدارة الموارد البشرية من خلال³⁸:

إن لوحة القيادة تسمح بتحديد السياق الذي تسير فيه العمليات المتعلقة بالموارد البشرية من خلال قراءة المؤشرات والبيانات الدالة عن حقيقة الوضع وتطوراتها.

يشترط في مدير الموارد البشرية أن تكون له القدرة على التفاعلية اتجاه المتغيرات البيئية، ولوحة القيادة إدارة الموارد البشرية تسمح بتحقيق هذا الشرط من خلال إحاطة مدير الموارد البشرية بالمعلومات الاجتماعية الضرورية من حيث الكم والكيف والزمن ويقوم هو بدوره باتخاذ القرارات لأن يتم تنفيذها من طرف أعضاء فريق الموارد البشرية.

تندرج فكرة لوحة القيادة ضمن فكرة القيادة الإدارية والتي تشترط من القائد أن تكون لديه رؤية متكاملة وديناميكية للوحدة أو المركز الذي يقوم بقيادته، فلوحة القيادة إدارة الموارد البشرية توفر المدير الموارد البشرية رؤية شاملة ومتكاملة عبر مختلف الأبعاد سواء كانت استراتيجية أو عملية حول سير وتطور المتغيرات الاجتماعية في المؤسسة.

تفرض فكرة لوحة القيادة أن تكون هناك إدارة دقيقة عبر الأهداف فمن الصعب إنشاء لوحة القيادة إدارة الموارد البشرية دون صياغة الأهداف الموارد البشرية.

³⁷- محمد اسلام بوسجرة، سعيد طيبي، المرجع السابق، ص49.

³⁸- فارسي شريفة وميدون أميرة، دور لوحة قيادة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة بمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية ورقلة خلال سنة 2023، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2022-2023، ص12.

يعتبر مدير الموارد البشرية مسؤولاً عن الدائرة التي يقوم بتسييرها فهو الذي ترجع إليه صلاحية اتخاذ القرار، كما أن هذا لا يمنعه من تقديم توضيحات وحساباته إلى مسؤولية في الإدارة العليا ولوحة القيادة إدارة الموارد البشرية تمنح له هذه الإمكانية من خلال تسهيل عملية اتخاذ القرار من جهة والتعبير عن وضعية الموارد البشرية في المؤسسة من جهة أخرى.

يجد عدد كبير من المسؤولين ومن بينهم الموارد البشرية صعوبات في ترجمة الاستراتيجيات إلى أهداف كمية ومشروع لوحة القيادة إدارة الموارد البشرية يمنح فرصة للتفكير الجماعي حول الأهداف وترجمة الاستراتيجيات إلى أهداف كمية، إن مشروع إنجاز لوحة القيادة إدارة الموارد البشرية زيادة على أنه مساهمة جماعية بين أعضاء فريق الموارد البشرية فهي تسمح كذلك ب³⁹:

- تحديد مساهمات كل فرد.
- تحديد مجالات التدخل.
- تحديد مجال التخصص بالنسبة للمؤسسة ويعطى لها الرؤية الضرورية لتركيز جهودها.
- تحقيق الانسجام الجماعي من خلال تبادل وجهات النظر.
- تسهيل عملية الاتصال ما بين المتعاونين.

المطلب الثاني: دور القيادة الفعالة في بناء فريق عمل ناجح

تعمل القيادة الناجحة على بث روح التعاون والعمل بروح الفريق الواحد بين العاملين وتدرج أهمية رفع معنوياتهم والتعرف على شخصياتهم ورغباتهم وإنجاز الأعمال من خلال هؤلاء الأفراد لتحقيق الأهداف النهائية للفريق والقائد الناجح يؤمن أن المنظمة تتكون من كل فرد ينتمي إليها ويعمل فيها ، وأن نجاحها يعتمد على المدى الذي يمكن له كقائد أو كمدير إشراك أكبر عدد ممكن من الأفراد في حل المشاكل والأخذ بمقترحاتهم فيما تواجهه المنظمة من عقبات ، و في فرق العمل على القائد إن يدرك الأمور والمفاهيم التالية:⁴⁰

³⁹- فارسي شريفة وميدون أميرة، المرجع السابق، ص12.

⁴⁰- عدنان رشيد حيشو، محاضرات في بناء وقيادة الفريق المبدع لطلاب ماجستير التأهيل والتخصص في بناء وقيادة الفريق المبدع السنة الثانية قسم الريادة والإبداع، المحور الثالث: بناء فريق العمل، المعهد العالي للتنمية الإدارية، جامعة دمشق، 2019-2020، ص10.

- فهم الطبيعة البشرية، والاختلاف بين الأفراد وتنوع احتياجاتهم ورغباتهم حاجة الأفراد إلى أعمال يقومون بها ويؤدونها وهو السبب في تشكيل الفريق.
- حاجة الأفراد إلى العمل مع بعضهم البعض كفريق أن يتم تحفيزهم وخلق التماسك والرابط.
- كل فرد في الفريق له احتياجات شخصية يجب على القائد التنبه لها وإشباعها من خلال مشاركته مع الفريق.
- الأفراد يحبون كلمات المديح والثناء.
- المكافآت والعقوبات تشكل حساسية كبيرة لدى الأفراد ومع ذلك فهم يملكون حافزاً ذاتياً قوياً للعمل
- جعل الأعمال بسيطة وسهلة لعدم قدرة الأفراد على التعامل مع العديد من الحقائق والأمور في آن واحد
- يثق الناس بحديثهم وأحاديثهم أكثر من البيانات
- الناس لا تثق بالقائد إذا كانت أقواله لا تتطابق مع أفعاله.

وفي مفهوم الشبكة الإدارية التي طورها كل من (بالاك وموتون) هناك خمسة أنماط قيادية ترتبط ببعدي الاهتمام بالعمل والاهتمام بالأفراد وهذه الأنماط هي كما يلي⁴¹:

- 1- النمط (1.1) القيادة السلبية أو القيادة الفقيرة: وهذا النمط القيادي يهتم بكل من الأفراد والعمل ولكن بشكل قليل حيث يكون الاهتمام بحده الأدنى.
- 2- النمط (1.9) القيادة العلمية أو القيادة الدكتاتورية المتسلطة: وهذا النمط القيادي يهتم بالعمل بشكل كبير ويكون الاهتمام بالأفراد في أدنى مستوياته، فهو لا يهتم بمشاعرهم ورغباتهم أو علاقاتهم الإنسانية والاجتماعية.
- 3- النمط (9.1) قيادة النادي الاجتماعي: يهتم قائد النادي الاجتماعي بالأفراد بشكل كبير جداً بينما لا يولي العمل الاهتمام الكافي.
- 4- النمط (5.5) القيادة المتأرجحة أو القيادة الوسط: وهذا النمط القيادي يهتم بكل من الأفراد والعمل بشكل متوازن وبدرجة متوسطة من خلال العمل على المحافظة على الروح المعنوية للأفراد وتحقيق مستوى أداء مرضي.
- 5- النمط (9.9) قيادة الفريق أو القيادة الفعالة: وهذا النمط القيادي يهتم بالعمل والأفراد بشكل متوازن لكليهما ويعني ذلك إنجاز العمل بواسطة أعضاء فريق ملتزمين ومتعاونين وعلى أعلى درجة من

⁴¹- عدنان رشيد حيشو، المرجع السابق، ص11.

الحماس من أجل تحقيق أهداف المنظمة ويحقق إشباع رغباتهم واحتياجاتهم في مناخ عمل يسوده الاحترام والثقة العالية والفعالية.

إن شعار هذا القائد هو العمل كفريق عمل واحد بغرض الإنجاز ومن أهدافه توفير مناخ عمل مناسب لإيجاد التفاعل المطلوب بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد، ويستخدم أساليب الشرح والإقناع والتسهيل وإزالة المعوقات في التوجيه، كما أن أسلوبه الرقابي يتمثل في دراسة الأخطاء وأوجه القصور في الأداء وتوظيفها كدروس مستفادة وصولاً إلى مرحلة الرقابة الذاتية لدى الأفراد وتتسم اتصالاته بالمستمرة مع جميع أعضاء الفريق وتبنى على الثقة والتكاملية.⁴²

حيث تشكل القيادة محورا مهما ترتكز لبث روح التعاون والعمل بروح الفريق الواحد بين العاملين، وفيما يلي نستعرض دور القائد في كل مرحلة من هذه المراحل:⁴³

1- عند تشكيل الفريق

1-1 على مستوى الأعضاء: في هذه الفترة يكون أعضاء الفريق في أمس الحاجة للمعلومات، يحتاجون إلى فهم طبيعة المهمة، وتوضيح سبب تشكيل الفريق، كما يحتاج الفريق إلى التعرف على بعضهم البعض ومعرفة لماذا تم تجميعهم بهذا الشكل.

2-1 على مستوى القائد: بالمقابل السلوك القيادي المطلوب هنا هو سلوك إرشادي وتوجيهي يزود أعضاء الفريق بكافة المعلومات الضرورية لابتداء عمله حيث يقوم القائد في هذه المرحلة بنشر الوعي حول أهمية المهمة الموكلة إلى أعضاء الفريق وكيفية الإنجاز الصحيح الذي يخدم المؤسسة وأهدافها ورؤيتها.

2- عند مرحلة العصف

2-1 على مستوى الأعضاء: في هذه المرحلة يتسم سلوك الأعضاء بالصراع وضعف الأداء والتجادل حول الكيفية التي ينبغي أن يتم فيها إنجاز المهام وكذلك التنافس على ادوار الفريق ويحاول بعض الأعضاء في هذه المرحلة إقناع الآخرين بجدوى أفكارهم والدفاع عن وجهات نظرهم.

⁴²- عدنان رشيد حيشو، المرجع السابق، ص 11.

⁴³- بلغنامي نجاة وسيلة، أهمية أنماط القيادة في إدارة وبناء فرق العمل، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المركز الجامعي على كافي بتندوف، الجزائر، المجلد 4، العدد 1، 2019، ص ص 15-16.

2-2 على مستوى القائد: ينبغي على القائد في هذه المرحلة أن يكون له دور تأثيري، و أن لا ينزعج من الصراع حيث يحافظ على الهدوء ، وعليه تكوين رؤية مشتركة تتحدد من خلالها أدوار كل عضو في الفريق لتحقيق الأهداف ، و أن يقوم بحل المشاكل الفردية الشخصية خارج الفريق، بالإضافة إلى إبداء الاهتمام بمخاوف وتحفظات الفريق والعمل على توحيد السلوك الجماعي.

3- مرحلة المعيارية

1-3 على مستوى الأعضاء: سلوك الأعضاء في هذه المرحلة يتجه نحو تسوية الخلافات والبدء ببناء علاقات حميمة يسودها التعاون والاحترام والثقة حيث يتفق الأعضاء حول معايير الفريق لتحقيق أهداف مشتركة.

2-3 على مستوى القائد: هنا يكون الأسلوب القيادي المتبع تشاركي حيث يتم تزويد الأعضاء بكافة المعلومات والتغذية الراجعة وكذلك الثناء على مشاركتهم وتعاونهم وهنا يظهر ما يسمى بالتفكير الموحد ومراجعة خطة العمل والتذكير الأعضاء بالأمور التي ينبغي التركيز عليها.

4- مرحلة الأداء

1-4 على مستوى الأعضاء: تتسم هذه المرحلة بالجدية والحيوية في أداء الفريق حيث يتعرف الأعضاء على نقاط القوة والضعف لديهم ويلتزم الأعضاء بالعمل معا بمعايير وقيم الفريق.

2-4 على مستوى القائد: الأسلوب المتبع من طرف القائد تفويضي في هذه المرحلة يكون دور القائد محدود لان الأعضاء بدؤوا بقيادة أنفسهم بأنفسهم ويظهر القائد تشجيعه ومؤثرته للأعضاء ويثمن جهودهم ومناقشة تقييمه لعمل الفريق منذ تكوينه وحتى نهاية عمل الفريق.⁴⁴

5- مرحلة الإنهاء

1-5 على مستوى الأعضاء: انجاز المهمة حيث يتم الشعور بالابتهاج في حالة نجاح الفريق وبالسخط والغضب في حالة فشل المشروع.

⁴⁴- بلغماني نجاة وسيلة، أهمية أنماط القيادة في إدارة وبناء فرق العمل، المرجع السابق، ص16.

2-5 على مستوى القائد: يتم تقييم النتائج النهائية للمشروع بأخذ بعين الاعتبار وقت انتهاء المهمة.⁴⁵

المطلب الثالث: مساهمة إدارة الموارد البشرية في بناء فريق عمل

تعد إدارة الموارد البشرية حجر الزاوية في بناء فرق العمل داخل المؤسسة، حيث تلعب دورًا فعالاً في تعزيز فعالية الفرق وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المشتركة. ويظهر هذا الدور جلياً من خلال عدد من المحاور الرئيسية التي تشمل التحفيز، والتخطيط، وإدارة التنوع، وهي ممارسات استراتيجية تساهم في تكوين فرق عمل فعالة، متماسكة، ومنتجة.

1- أثر التحفيز في بناء فريق عمل فعال

إن القائد لا يبدأ في تحفيز الأفراد إلا بعد أن يدرك أن كل عضو داخل الفريق يملك الاستعداد والرغبة في تقديم الأفضل. كما يجب أن يكون الفريق قد بلغ مستوى مقبولاً من الالتزام والانضباط الوظيفي، حيث يكون أفرادهم في "نطاق الخدمة"، أي مستعدين وجاهزين لتلقي التحفيز والاستفادة منه.

ومن بين أبرز أساليب التحفيز التي تساهم في تفعيل الفريق⁴⁶:

- الإطراء: يعد التقدير اللفظي من أهم أشكال التحفيز النفسي، فكما يقول جون ديوي: "أعمق دوافع الإنسان إلى العمل هو الرغبة في أن يكون مذكوراً".
- المكافأة: تعزز المكافآت من الشعور بالرضا، سواء كانت مادية أو معنوية، فهي بمثابة اعتراف ملموس بالجهود المبذولة.
- الترقية: تحفز الترقية الأعضاء على العطاء المتواصل، لما فيها من اعتراف بالإنجاز وإمكانية الارتقاء المهني.
- الدورات التدريبية: تمثل فرصاً لتطوير المهارات الفردية وتعزيز الأداء الجماعي، سواء في التنمية الذاتية أو المهارات التخصصية.

⁴⁵- بلغنامي نجاة وسيلة، أهمية أنماط القيادة في إدارة وبناء فرق العمل، المرجع السابق، ص 17.

⁴⁶- خنور نسرین، السايح رجاء، أثر القيادة في بناء فريق العمل الناجح - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للبناء للجنوب والجنوب الكبير BATISUD، مذكرة ضمن متطلبات لنيل شهادة الليسانس تخصص تسيير موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012/2013، ص 13.

- تفويض المهام: ينمي شعور الثقة والمسؤولية لدى الأفراد، كما يمنحهم المجال للإبداع واتخاذ المبادرة.
 - المشاركة في تحديد الأهداف: عندما يُشرك القائد أفراد فريقه في تحديد الأهداف، فإنه يمنحهم شعورًا بالقيمة والانتماء.
 - المشاركة في اتخاذ القرار: تسهم في خلق مناخ من الشفافية والديمقراطية داخل الفريق.
 - التفويض الفعال: عبر إسناد مهام دقيقة لأشخاص مؤهلين، مما يعزز الشعور بالمسؤولية والتمكين.
 - دعم الأحلام المهنية: يساهم القائد في تحفيز الفريق عندما يساعد أفرادهم في تحقيق طموحاتهم المهنية، مما يعزز ولائهم وانتماءهم للمؤسسة.
- 2- دور التخطيط في بناء فريق عمل ناجح

- تعد عملية التخطيط من الأسس المحورية لبناء فريق عمل ناجح، إذ أنها تُوفر الإطار المنهجي الذي يوجه جهود الفريق ويُسهّم في تحقيق الفعالية المرجوة. وتشمل هذه العملية ثلاث مراحل رئيسية:⁴⁷
- تحديد الرؤية: وهي الصورة المستقبلية التي يسعى الفريق إلى تحقيقها، ويجب أن تكون ملهمة وواضحة، سواء على المستوى الفردي أو الجماعي.
 - وضع الرسالة: تعبر الرسالة عن هوية الفريق وتوضح الطرق والوسائل التي سيتم اعتمادها لبلوغ الرؤية.
 - تحديد الأهداف: تعد الأهداف القاعدة التي تُبنى عليها خطة العمل، فهي تُرشد الفريق نحو الإنجازات طويلة المدى.

إن وضوح هذه العناصر يسهم في توجيه سلوك الفريق، وضمان تكامل الجهود وتنسيق الأدوار داخل المجموعة، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج فعّالة ومستدامة.

3- إدارة التنوع ودورها في بناء فرق العمل

يعد مفهوم إدارة التنوع من المفاهيم الحديثة التي ظهرت في ثمانينات القرن العشرين، كرد فعل للتحديات التي تواجه سوق العمل، وقد تم تعريفها بعدة تعريفات حيث اعتبرت بأنها مقاربة استراتيجية لإدارة الموارد البشرية، مدعومة ببعض البرامج والأنشطة والأدوات الموجهة لدمج وتطوير التنوع.

⁴⁷ - خنور نسرين، السايح رجاء، المرجع السابق، ص16.

كما تشير إدارة التنوع إلى الإجراءات التنظيمية الطوعية التي تم تصميمها لخلق مزيد من إدراج الموظفين من مختلف الخلفيات في الهياكل التنظيمية الرسمية وغير الرسمية من خلال اعتماد مجموعة من السياسات والبرامج المدروسة.

فإدارة التنوع تشجع على مشاركة الجميع في أنشطة العمل، وهي تدعم الخصائص الفردية لكل فرد من أفراد المنظمة وتستخدم خصائصه كقوة دافعة استراتيجية، ويرى البعض من الكتاب ان إدارة التنوع تمثل مقاربة لإدارة كل موظف وفقا لخصائصه الفريدة ومساهمته المحددة وخلفية لتثمين أعضاء هذا التنظيم لمساعدتهم على العمل معا بكفاءة وزيادة التواصل والعلاقات بينهما.⁴⁸

وتتضمن إدارة الموارد البشرية على مجموعة من الممارسات المختلفة التي تسهم في تطبيق ادارة التنوع بنجاح وفعالية، بدءا بالتوظيف والاختيار ومرورا بالتدريب والتطوير، وإدارة الأداء والمكافآت...الخ، ويمكن توضيحها كالتالي:⁴⁹

أ- التوظيف والاختيار

إدارة التنوع تعتبر على نطاق واسع تكافؤ الفرص لجميع الأشخاص المستخدمين من قبل المؤسسة، ويتم إدخال تشريعات التوظيف المتساوي لتعزيز توظيف الأقليات.

ب- التدريب والتطوير

يذكر أن العديد من المؤسسات التي في الطليعة من مختلف الصناعات قد فشلت في التدريب، والحفاظ على الأقليات والنساء وترقيتهما، فمن الواضح أن الطريقة المعتمدة للتدريب والتطوير داخل المؤسسات يكون لها تأثير كبير على جوانب التنوع مثل تطوير الكفاءات من الجماعات المعينة، وقد تم بذل مساعي تنظيمية للتصحيح في عدة مجالات مثل زيادة تمثيل الأقليات في المستويات التنظيمية العليا وكذلك التطوير التنظيمي فيما يتعلق بقبول التنوع.

ت- تقييم الأداء

⁴⁸- بوزيداوي محمد، لعطوي جلول، إدارة التنوع كمقاربة حديثة لإدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، مجلة البحوث والدراسات التجارية - العدد الثالث - مارس 2018، ص 260.

⁴⁹- المرجع نفسه، ص 263.

وتمارس إدارة التنوع من قبل العديد من المؤسسات من خلال أنظمة تقييم الأداء، والعديد من الجوانب المتعلقة بالتنوع ترصد من خلال عملية التقييم ومع ذلك توفر عملية تقييم الأداء الفرصة للتمييز، وينبغي أن تدار عن طريق الأخذ في الاعتبار مبادئ إدارة التنوع.

ث- التعويضات والمكافآت

وظيفة أخرى لإدارة الموارد البشرية تقدم فرصة واسعة النطاق للتمييز هي التعويضات، وعليه فإن التعويضات يمكن أن تحقق أهداف التنوع باستعمالها من قبل المنظمات كحافز لتعزيز إدارة التنوع الفعالة، وعلى الرغم من هذا الواقع، لا توفر العديد من المؤسسات هذا الحافز.⁵⁰

إن إدارة التنوع تمكن المؤسسة من استغلال الاختلافات الفردية كقوة دافعة للتجديد والابتكار، حيث يتم تشجيع جميع الأعضاء على المشاركة والتفاعل وفق خلفياتهم المتنوعة، مما يعزز من التفاهم والتعاون داخل فرق العمل.

⁵⁰- بوزيداوي محمد، لعطوي جلول، المرجع السابق، ص ص263-264.

خلاصة الفصل الثاني

يتناول هذا الفصل مختلف الجوانب المرتبطة بدور إدارة الموارد البشرية في تحقيق فعالية فرق العمل داخل المؤسسة، من خلال التطرق للإطار المفاهيمي لفريق العمل، والأسس الضرورية لبنائه، إضافة إلى دور القيادة وإدارة الموارد البشرية في دعمه وتعزيزه.

ففي المبحث الأول، تم تقديم تعريف شامل لفريق العمل، والوقوف على خصائصه وأنواعه، إلى جانب إبراز أهميته كآلية جماعية لتحقيق الأهداف المؤسساتية بكفاءة عالية.

أما المبحث الثاني، فقد تطرق إلى أبرز المؤشرات التي تدفع المؤسسة إلى تبني فرق العمل، مع تحديد أهم المقومات والمراحل الأساسية لبنائها، دون إغفال المعوقات المحتملة التي قد تعرقل فعاليتها.

وفي المبحث الثالث، تم التركيز على البعد الإداري والقيادي، من خلال إبراز أهمية لوحة قيادة الموارد البشرية كأداة لتوجيه الأداء، ودور القيادة الفعالة في تعزيز روح التعاون والانسجام داخل الفريق، إلى جانب المساهمة النوعية لإدارة الموارد البشرية في دعم فرق العمل عبر آليات التحفيز والتخطيط وإدارة التنوع.

وبالتالي، فإن فعالية فرق العمل داخل المؤسسة هي محصلة لتكامل عناصر متعددة، تتقدمها القيادة الفعالة، والتخطيط الاستراتيجي، وتحفيز الأفراد، والتوظيف السليم للاختلافات الفردية. هذا التكامل هو ما يسمح بتحقيق الانسجام المؤسسي، ويؤسس لثقافة عمل جماعي منتجة ومستدامة.

الفصل الثالث: دراسة حالة لمؤسسة ميناء مستغانم

تمهيد

بعد عرض الجوانب النظرية المتعلقة بفريق العمل ودور إدارة الموارد البشرية في بنائه وتعزيزه، يصبح من الضروري الانتقال إلى الجانب التطبيقي من الدراسة، قصد استجلاء كيفية تجسيد هذه المفاهيم والممارسات على أرض الواقع. وتسمح دراسة الحالة بتقديم صورة ملموسة عن مدى إسهام إدارة الموارد البشرية في تكوين فرق عمل فعالة داخل مؤسسة حقيقية، مع إبراز التحديات التي تواجهها والأساليب التي تعتمد عليها لتجاوزها.

لذلك، يتناول هذا الفصل دراسة حالة مؤسسة ميناء مستغانم كميدان لتطبيق المفاهيم النظرية السابقة، من خلال تحليل واقع فرق العمل بها، والتعرف على آليات التسيير المعتمدة من قبل إدارة الموارد البشرية في بناء هذه الفرق، وتحديد مدى فعاليتها وانسجامها مع الأهداف العامة للمؤسسة.

وسيتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالآتي:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة ميناء مستغانم

يعد ميناء مستغانم جزء أساسي من البنية التحتية الخاصة بالنقل، فهو ضروري للعديد من الصناعات الكبرى التي تشارك في التجارة الدولية من خلال تقديم العديد من الخدمات كالخدمات التجارية وخدمات الصيد البحري، سوف يتم التطرق من خلال هذا المبحث إلى لمحة تاريخية حول مؤسسة ميناء مستغانم، وأهداف وخصائص مؤسسة ميناء مستغانم/والهيكل التنظيمي العام لهذه المؤسسة.

المطلب الأول: لمحة تاريخية حول مؤسسة ميناء مستغانم

يتم تطوير ميناء مستغانم بما يتماشى مع متطلبات المنطقة، إذ أنه يشجع إستحداث مجموعة من الخدمات مقربة من المسلمين النهائيين عبر أوراق نقل متعددة الأنماط.

1- نشأة الميناء:

كان ميناء مستغانم خليجا صخريا حادا يمتد بين الرأس البحري لسلامندر لخروبة، استخدمه القراصنة لاقتسام الغنائم، سمي ميناء مستغانم فيما قبل 1833 "مرسى الغنائم" ومن هنا سميت المدينة "مستغانم". في سنة 1848، أنشئ أول رصيف للميناء بطول 80 متر ليصل امتداده إلى 325 متر بحلول سنة 1881، انطلق أول مشروع لتهيئة الميناء في سنة 1882 وبعد 3 سنوات من ذلك أعلن عنه مشروعاً ذا منفعة عامة.

- تلت ذلك أعمال تهيئة ضخمة بين 1890 و 1904 انتهت بميلاد أول حوض الميناء.

- بعد بناء كاسرة الأمواج الجنوبية الغربية للميناء سنة 1941، تم إنشاء الحوض الثاني برصيف طوله 430 متر فيما بين نهاية 1955 وبداية 1959.

2- نشأة مؤسسة ميناء مستغانم :

يقدم ميناء مستغانم نوعين من الخدمات: الخدمات التجارية وخدمات الصيد البحري، وتشرف على تسييره مؤسسة ميناء مستغانم وهي مؤسسة عمومي، شركة ذات أسهم EPE/ EPM /SPA أنشأت في إطار إصلاح النظام المينائي الجزائري بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 82-287 الصادر بتاريخ 14 أوت 1982 في 29 فيفري 1989 شقت مؤسسة ميناء مستغانم طريقها نحو الاستقلالية على غرار المؤسسات التي كشفت عن استقرار في وضعيتها المالية، حيث تم تحويلها بموجب عقد موثق من شركة عمومية ذات طابع اجتماعي إلى شركة

عمومية اقتصادية / شركة ذات أسهم رأس مالها 25.000.000 دج تحت الحيازة الكاملة لشركة تسيير مساهمات الدولة "الموانئ"، تحمل السجل التجاري رقم 88.8-01 وتخضع للقانون التجاري والمدني طبقا لأحكام القوانين 01-88، 03-88، 04-88 الصادرة بتاريخ 12 جانفي 1988 والمتضمنة للنصوص التنظيمية لاستقلالية المؤسسات وطبقا للمرسوم 101-88 الصادر بتاريخ 12 جانفي 1988 والمرسوم 119-88 الصادر بتاريخ 16 ماي 1988 والمرسوم 177-88 الصادر بتاريخ 28 سبتمبر 1988.

المبحث الثاني: أهداف وخصائص مؤسسة ميناء مستغانم:

مؤسسة ميناء مستغانم كغيرها من المؤسسات تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف في ظل الخصائص التي تميزها.

المطلب الأول : أهداف مؤسسة ميناء مستغانم:

تسعى مؤسسة ميناء مستغانم إلى تحقيق الأهداف التالية:

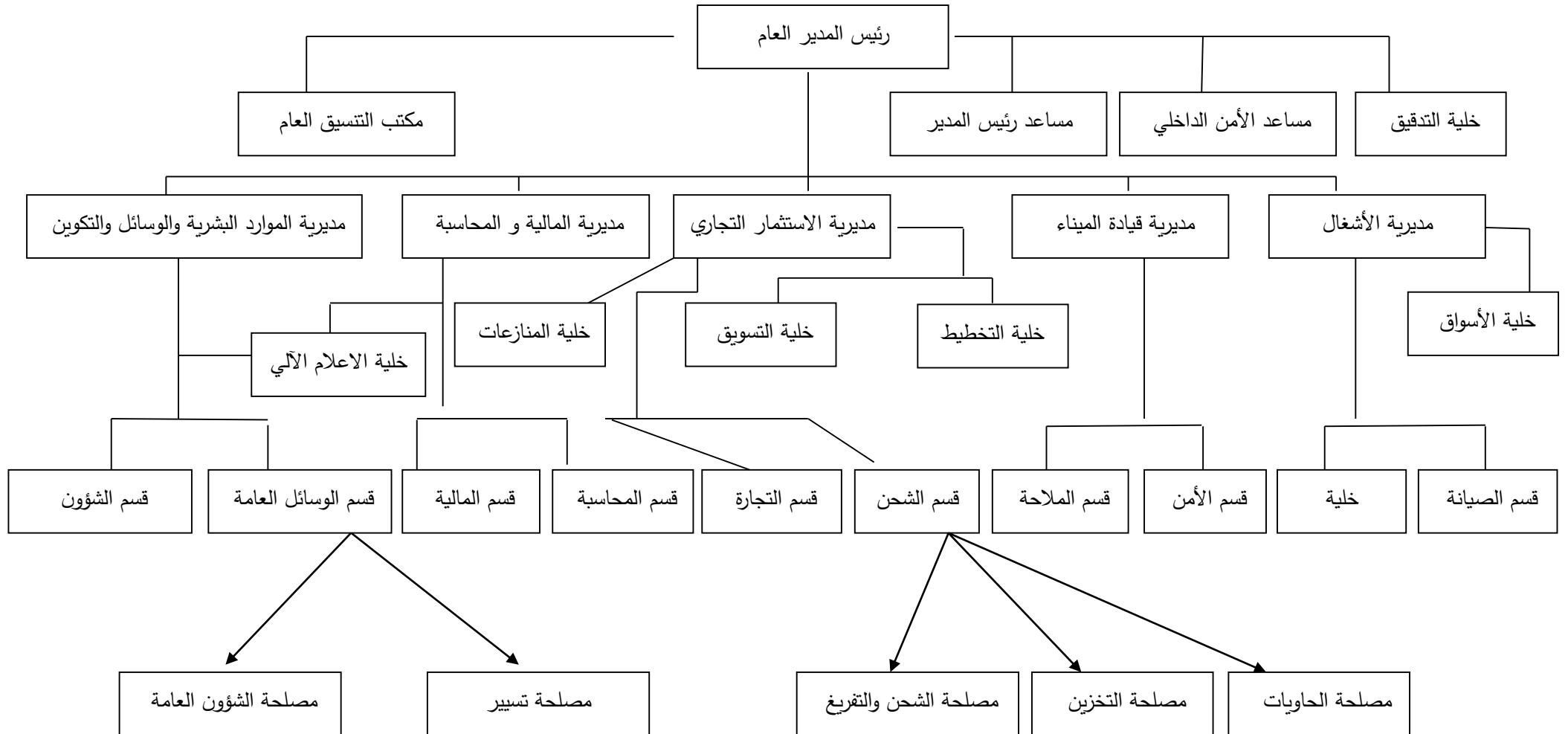
- تأمين أحسن الظروف لعبور البضائع من حيث المدة الزمنية، النوعية، الحماية والسعر.
- تقديم تسهيلات حقيقية (وسائل عبور ومعالجة وتخزين ذات كفاءة عالية).
- كون الأذان الصاغية لاهتمامات المتعاملين الاقتصاديين.
- تسيير أملاك الدولة
- تسيير الاستثمار وتطوير ميناء مستغانم.
- استغلال الوسائل والتجهيزات المينائية.
- تنفيذ أشغال الصيانة والتهيئة البنيات الفوقية للميناء.
- تنفيذ عمليات الشحن والتفريغ المينائية.
- تنفيذ كل العمليات التجارية، المالية، الصناعية والعقارية المرتبطة بصفة مباشرة وغير مباشرة بالهدف الاجتماعي.

المطلب الثاني: مميزات وخصائص مؤسسات ميناء مستغانم :

- تتميز مؤسسة ميناء مستغانم بـ:

- موقع جيواستراتيجي هام.
- وفرة طرق مواصلات نحو منطقة خلفية تتألف من 12 ولاية.
- محطات رسو متخصصة لسفن الأداء لتأمين الخطوط البحرية المنتظمة
- إنشاءات متخصصة لمعالجة ناقلات الحبوب، السكر.
- قدرات تخزين مغطاة وغير مغطاة.
- حماية جيدة البضائع.
- تنوع طرق تسليم البضائع.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة ميناء مستغانم



شرح الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء مستغانم

1- المديرية العامة:

وظيفتها التسيير، المراقبة، التنظيم والسير الحسن للمؤسسة، ترتب وتراقب جميع مديريات المؤسسة وتفرض سلطتها عليهم وتتكون من:

1-1- رئيس مديرعام: هو الممثل الوحيد القانوني للمؤسسة والمسؤول الأول في شكل الهرم القانوني للمؤسسة حيث يشرف على جميع الأعمال التي تقوم بها المؤسسة بمشاركة المدراء المنفذين والذين يصغرونه درجة في هيكل المؤسسة.

1-2- مساعد مدير عام: ويعتبر المستشار القانوني للمدير العام حيث يساعده في اتخاذ القرارات المناسبة وفي كل الأعمال التي لها صلة بالمؤسسة.

1-3- مساعد الأمن الداخلي: وهو الشخص المخول قانونا بحفظ الأمن والسلامة داخل الحرم المؤسساتي ومعانية يشرفون على الحفظ من الأخطار المادية والبشرية وتصدي لكل الأخطار المحتملة.

1-4- مكتب التنسيق العام: وهو الذي يتولى جميع الأعمال التي يصدرها المدير العام إليه، والمتمثلة في تبليغ المراسلات الداخلية مع جميع المديريات والحفاظ على التسيير الحسن والسكينة للمديرية ومنع دخول الأجانب.

1-5- خلية التدقيق: هذه الخلية على علاقة مباشرة بالإدارة العامة وتمثل مهامها في التأكد من احترام إجراءات التسيير، وكذلك تدقيق وفحص العمليات والأنشطة المختلفة للمؤسسة.

2- مديرية الموارد البشرية

تهتم مديرية الموارد البشرية بتنظيم وتنسيق ومراقبة جميع الشؤون المرتبطة بتسيير المستخدمين والتكوين والوسائل العامة للمؤسسة، تتكون هذه المديرية من الفروع التالية.

1-2- قسم المستخدمين والتكوين: يقوم هذا القسم بالإشراف والمراقبة تطبيق سياسة المؤسسة في إطار التسيير المستخدمين، كما يقوم بإعداد برامج التكوين والحرص على تطبيقها، بالإضافة إلى مشاركته في إعداد الميزانية في إطار المصاريف المستخدمين، ويتكون من المصالح التالية:

2-1-1-1- مصالحة المستخدمين والتكوين: تهتم هذه المصلحة بإعداد القرارات المتعلقة بتسيير المستخدمين، كما تسهر على تطبيق إجراءات التوظيف، وتصنيف المستخدمين، وتقوم بإعداد وتنظيم برامج التكوين والسهر على تطبيقها.

2-1-2- مصالحة الأجور والتكاليف: وهي المصلحة التي تشرف على دفع الأجور للمستخدمين وتكاليف العمل من منح ومكافئات نظير العمل التي يقوم به العامل خلال الشهر الواحد وطوال مدة تواجده في المؤسسة، والاستفادة كذلك من باقي الأرباح التي تحققها المؤسسة.

2-1-3- المصلحة: تهتم هذه المصلحة بملفات حوادث العمل، التوقف عن العمل بسبب المرض، تعويضات الطبية وطب العمل.

2-2- قسم الوسائل العامة: يهتم قسم الوسائل العامة بتسيير الوسائل العامة، ويتكون من مصلحتين.

2-2-1- مصالحة الوسائل العامة: وهي المصلحة التي تشرف على جميع العمليات التي تدخل في تنفيذ العمل داخل المؤسسة من شراء التجهيزات الضرورية كالعتاد والآلات المساعدة على تنفيذ العمل وقطاع غيار مختلف المركبات وقطاع الغيار الخاص بالقاطرة ومختلف العتاد من (كومبيوتر، آلات النسخ، مكاتب، كراسي) بالإضافة إلى مستلزمات المكتب من أقلام وأوراق... إلخ. كما تشرف مباشرة على جميع المهام التي يقوم بها أعوان المؤسسة أثناء تنفيذ أعمالهم في المهام الخاصة بداخل وخارج الوطن.

2-2-2- مصالحة تسيير المخزون: تقوم مصالحة تسيير المخزون بتسيير المخزون، وتقوم بعملية جرد لهذه المخزونات.

2-3- قسم الشؤون الاجتماعية: يهتم قسم الشؤون الاجتماعية بتسيير الأنشطة الاجتماعية والثقافية في المؤسسة ويتكون من مصلحتين:

2-3-1- مصالحة الخدمات الاجتماعية: وهي المصلحة التي تشرف وتعالج الجانب الاجتماعي للعامل من خلال القيام بتأمينه لدى مصالح الضمان الاجتماعي لكي يتمكن من القيام بمهامه وهو مؤمن من كل الأخطار التي قد تصيبه سواء كانت حوادث عمل أو أمراض مهنية واستفادته من منح وتعويضات أثناء كامل مدة العجز أو المرض ومن جميع التأمينات الاجتماعية مثل المنح المدرسية، فترة الأمومة بالنسبة للنساء... إلخ.

2-3-2- مصلحة النشاط الرياضي والثقافي: وهي المصلحة التي تشرف مباشرة على جميع الأنشطة الرياضية والترفيهية التي تتم في برمجة رحلات سياحية خلال الأعياد الموسمية والموسم *****

أما الأنشطة الرياضية فتتمثل في برمجة لقاءات في كرة القدم بين عمال الشركة والعمال التابعين لمختلف القطاعات الاقتصادية الأخرى لتوحيد العمال وإشعارهم بروح التضامن والإخاء فيما بينهم.

3- قسم الوسائل العامة:

ينقسم هذا القسم إلى قسمين:

1-3- مصلحة الشؤون العامة.

2-3- مصلحة تسيير المخزون.

4-1- قسم الشحن :

4-1-1- مصلحة الشحن والتفريغ: هي المصلحة المختصة والمشرفة على جميع عمليات الشحن والتفريغ للسفن الراسية بمرفأ الميناء أو التي تنتظر دورها للرسو، وتتطلب عملية الشحن والتفريغ يد العاملة مؤهلة وغير مؤهلة، كما تتطلب آلات ورافعات لتنفيذ العمل المنشود، وعملية الشحن والتفريغ هي أهم عملية في مفهوم النشاط التجاري في كونها تمثل مجموعة السلع والبضائع التي يتطلب شحنها وتفريغها يدل على الكثير من العناية والصرامة والاحتراس أثناء العملية، كما تتميز مصدرها كونها بضاعة خطيرة أو سرية التلف أو باهضة الثمن.

4-1-2- مصلحة التخزين: تأخذ على عاتقها البضائع المفرغة من البواخر وكذلك تلك المعدة للتسليم، كما شهر على الاستخدام العقلاني للمساحات المعدة للتخزين، وتراقب وترسل مستندات التخزين إلى مصلحة القوانين.

4-1-3- مصلحة الحاويات: وهي المصلحة المختصة على الإشراف الكامل على الحاويات الموجودة داخل الميناء، ومعرفة محتوياتها وفرزها.

4-2- القسم التجاري: ينظم مهام مصلحة الفواتير، الأملاك والإنشاءات المتخصصة، يسهر على ترجمة وتطبيق سلم والأثمان المعمول به، وينقسم إلى مصلحتين.

4-2-1- مصلحة الفوترة وأملاك الدولة: هي تلك الأملاك والإنشاءات المتخصصة ومتلفة بمتابعة دخول السفن، إنشاء الفواتير ومراقبة المستندات التي تساهم في إعدادها.

4-2-2- مصلحة الإحصائيات: تقوم بإعداد الدوريات الإحصائية

4-3- خلايا مديرية الاستثمار التجاري: تضم مديرية الاستثمار التجاري الخلايا التالية:

4-3-1- خلية الدراسات والتخطيط: وهي الخلية التي تقوم بإعداد مخططات شهرية وسنوية توضح فيها نسبة النشاط التجاري لكل شهر مع إحصاء عدد السفن الراسية خلال الشهر الواحد وتحديد نوعية حمولة كل سفينة على حدة ووضع مقارنة حول نسبة النشاط لكل شهر مقارنة مع الشهر الذي يليه، كما توضح مخططات نسبة النشاط التجاري بالنسبة للسنة الواحدة ومقارنتها بالسنة التي قبلها لتحديد نسبة التطور الحاصل إذا وجد، وتوضح المخططات وضعية السنة المقبلة وتحدد فيها الأهداف والأرقام التي تهدف المؤسسة للوصول إليها وهذا عن طريق وضع احتمالات تقريبية.

4-3-2- خلية التسويق: وهي الخلية التي يتمحور دورها الأول في التعريف بالميناء ودوره الجيو استراتيجي بمنطقة الغرب الجزائري كونه يعتبر همزة وصل بين الغرب الجزائري ومنطقة الوسط والجنوب الجزائري، وما يوفره من امتيازات تجعله الميناء الأمثل لعملية التصدير والاستيراد، وتتمثل هذه الامتيازات في الموقع الجغرافي التحفظات الجمركية...إلخ

4-3-3- خلية المنازعات: وهي الخلية المختصة في المنازعات التي قد تنشأ أثناء تنفيذ العمل، فهي قد تكون منازعات ناتجة عن إخلاء أحد المتعاملين مع المؤسسة بالتزامات أو نتيجة اعتراض هذا المتعامل على ظروف العمل أو الزيادات المالية أو على أي أشكال من شأنه أن يؤثر على صحة التعاملات التجارية.

كما يمكن أن يكون النزاع بين المؤسسة وأحد العمال وهو النزاع الذي يندرج ضمن إطار نزاعات العمال الفردية كارتكاب العامل لخطأ من الدرجة الثالثة استلزم قطع علاقة العمل (أي فصله)، لذا يلتزم هذا العامل بالدفاع عن حقوقه والدخول مع المؤسسة في نزاع يتولى النظر فيه المحكمة الاجتماعية.

كما يمكن أن يكون النزاع جماعي وهو ما يعرف بنزاعات العمل الجماعية، حيث يدخل جميع العمال في نزاع مع المؤسسة ممثلين في ممثلهم النقابي نتيجة رفض صاحب العمل (المؤسسة) تنفيذ الالتزام مثلا (الزيادة في الأجور)

5- مديرية قيادة الميناء: وتقوم بتأمين حركة الملاحة (دخول السفن، خروجها، تحويلها من مركز رسوها إلى آخر)، وتأمين الحدود المينائية وتتكون من قسمين:

5-1- قسم الملاحة: ويشرف مباشرة على جميع البحارة النائبين لها والملمزمون بتنفيذ الأوامر الصادرة لهم من طرف مسئولهم المباشرين، ويلزم أن يكون هؤلاء البحارة متمتعين بشهادات تبرز كفاءة كل بحار على حدة ودرجة التصنيف حيث بدون هذه الشهادة لا يمكن لهؤلاء البحارة أن يتولى مهامهم في المؤسسة وهي تتنوع بتنوع مؤهلات كل بحار على حدة ويتكون من:

5-1-1- محطة القاطرة: وهو المكان المخصص فعلياً لوقوف القاطرة سواء عند مغادرتها له لتنفيذ المهام المنيطة بها أو أثناء العودة من تنفيذ هذه المهام، حيث يمنع منعاً باتاً على أي سفينة أخرى مهما كان نوعها أن تتوقف في المكان المخصص للقاطرة لأنه يشكل عائق يحول علمياً تنفيذ أعمالها بطريقة سليمة.

5-1-2- محطة سفينة الإرشاد: وهو المكان المخصص فعلياً لوقوف سفينة الإرشاد المخصصة لنقل أثناء كل مهمة سواء كان ذلك عند إدخال السفن أو إخراجها من الميناء، باعتباره المسؤول الأول على عملية إدخال وإخراج السفن وبدونه لا يمكن أن تتم العملية.

5-2- قسم الأمن: ويختص في حفظ الأمن من كل الأخطار التي من شأنها أن تشكل تهديداً مباشراً على حياة العمال، وحفظ الصحة وذلك بالحرص على نظافة المحيط المخصص للعمل، وتفادي بذلك كل أنواع الأمراض التي يصاب بها العامل أثناء توليه العمل، ويتفرع هذا القسم إلى:

5-2-1- قسم ضابط الميناء: ويشرف مباشرة على العملية التي تسبق دخول الباخرة المخملة بالبضائع للميناء عن طريق الاتصال بربان السفينة لأخذ جميع المعلومات الخاصة بالسفينة من حيث نوعية المواد المحملة (حجم السفينة، طولها، لكي ينسق تحديد الرصيف الخاص بالتوقف).

5-2-2- قسم حراس الميناء: وتتمثل مهامه في حراسة الميناء

6- مديرية الأشغال والصيانة: وهي المديرية المختصة بالأشغال والصيانة ويقصد بالأشغال كل الأعمال التي من شأنها توفير الإجراءات الملائمة للسير الحسن للعمل والمتمثلة في توفير الإنارة 'تعبيد الطرق، بناء الهياكل، النظافة وإزالة الأخطار التي تهدد السلامة للعمال.

أما الصيانة يقصد بها أن المؤسسة تمتلك عتاد آلات تساعد على تنفيذ العمل بصفة منتظمة وسريعة، وعليه فإن هذه الآلات قد تحتاج إلى عملية إصلاح في حالة تعرضها لعطب، فيقوم عمال مؤهلون بعملية الإصلاح لتلك الآلات، تتكون هذه المديرية من:

6-1- قسم الصيانة: يقوم الصيانة بتنسيق وتصميم ومراقبة جميع أنشطة حفظ وصيانة وإصلاح بالإضافة إلى استبدال المعدات وقطع الغيار، ويتكون من مصلحتين:

6-1-1- مصلحة الصيانة: وهي المسؤولة عن صيانة وإصلاح المعدات رفع ومناولة البضائع، وموقف السيارات والمعدات الميكانيكية.

6-2-1- قسم العتاد: مصلحة العتاد بتنظيم عمل مشغلي الآلات وتوفير ومراقبة معدات المناولة.

6-2- قسم الأشغال: يهتم قسم الأشغال بتنفيذ ومراقبة مشاريع تطوير وتهيئة الميناء وأعمال الصيانة، مصلحة الأشغال والصيانة.

المبحث الثالث: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد أن تم استعراض الجانب النظري في الفصل الأول والثاني ، والذي تناول المفاهيم الأساسية لإدارة الموارد البشرية من جهة، وأسس ومقومات بناء فريق العمل الناجح من جهة أخرى، يأتي هذا الفصل لإسقاط تلك المفاهيم على الواقع العملي من خلال دراسة ميدانية. إذ من خلال هذا الفصل فإننا نهدف إلى اختبار فرضيات الدراسة وقياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء فريق عمل ناجح في مؤسسة اقتصادية، مع التركيز على دراسة حالة ميناء مستغانم، وذلك من خلال استطلاع آراء عينة من موظفي المؤسسة.

ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية:

- **المطلب الأول: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية**، سنتناول فيه بشكل تفصيلي المنهج المتبع في الدراسة، وتصميم أداة جمع البيانات (الاستبيان) وهيكلتها، بالإضافة إلى تحديد مجتمع وعينة الدراسة وكيفية اختيارها. كما سيتم عرض أساليب القياس المستخدمة، وإجراء اختبارات الصدق والثبات للتأكد من صلاحية أداة الدراسة للتحليل الإحصائي.
- **المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة**، سيتم في هذا المطلب عرض البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة، ثم تحليل إجاباتهم على محاور الاستبيان المتعلقة بواقع ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستوى بناء فريق العمل، وذلك بهدف تحديد الاتجاهات العامة لآراء العينة.
- **المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج**، وهو جوهر هذا الفصل، حيث سيتم استخدام الأساليب الإحصائية الاستدلالية المناسبة لاختبار الفرضيات التي قامت عليها الدراسة. وفي الختام، سيتم مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها وتفسيرها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، وربطها بواقع الممارسة داخل ميناء مستغانم، تمهيداً لتقديم الاستنتاجات والتوصيات النهائية في خاتمة البحث.

المطلب الأول: طبيعة ومنهج الدراسة الميدانية

يتناول هذا المطلب الإطار المنهجي الذي تم اتباعه في الجانب الميداني للدراسة، حيث نستعرض فيه أداة جمع البيانات وخصائص العينة المختارة، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية التي تم اعتمادها للتأكد من صلاحية الأداة وتحليل النتائج.

أولاً: منهجية الدراسة الميدانية وأدواتها

يتم استعراض المراحل المنهجية لإعداد أداة الدراسة، بدءاً من تصميمها وهيكلتها، وصولاً إلى تحديد سلم القياس المعتمد، وذلك لضمان جمع بيانات دقيقة وموثوقة تخدم أهداف البحث.

تُعتبر الاستبانة الأداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها لجمع البيانات الميدانية من عينة الدراسة، وقد مر إعدادها بالمراحل التالية:

1. تصميم الاستمارة: تم تصميم استمارة الاستبيان مع الحرص على أن تكون عباراتها واضحة، بسيطة، ومباشرة، مع تجنب أي تعقيد أو مصطلحات غامضة قد تؤثر على فهم المستجيب. تم ترتيب محاور وأسئلة الاستبيان بتسلسل منطقي يبدأ بالبيانات العامة ثم ينتقل إلى محاور الدراسة، وذلك بهدف جذب اهتمام أفراد العينة وضمان الحصول على إجابات دقيقة وجادة.

وقد تم الاستعانة في عملية التصميم بالإطار النظري للدراسة، وبعض الدراسات السابقة ذات الصلة، بالإضافة إلى عرض الاستمارة في صورتها الأولية على أساتذة متخصصين لأخذ آرائهم وملاحظاتهم، والتي ساهمت في الوصول إلى النسخة النهائية.

كما تم تزويد الاستمارة بمقدمة واضحة تشرح أهداف الدراسة، وتؤكد على سرية المعلومات وأنها ستستخدم حصراً لأغراض البحث العلمي. واختتمت الاستمارة بعبارات شكر وتقدير لأفراد العينة على تعاونهم ووقتهم الثمين.

2. هيكل استمارة الاستبيان: تضمنت استمارة الاستبيان في نسختها النهائية 15 عبارة، موزعة على قسمين رئيسيين، وذلك على النحو التالي:

- القسم الأول: البيانات الشخصية، ويحتوي على (4) أسئلة مغلقة تهدف إلى توصيف خصائص عينة الدراسة من حيث (الجنس، العمر، المستوى التأهيلي، والخبرة العلمية).
- القسم الثاني: متغيرات الدراسة، وينقسم إلى محورين أساسيين:
 - المحور الأول: يقيس المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية)، ويتكون من (8) عبارات موزعة على ثلاثة أبعاد.
 - المحور الثاني: يقيس المتغير التابع (بناء فريق العمل الناجح)، ويتكون من (3) عبارات.

والجدول التالي يوضح هيكل أداة الدراسة بالتفصيل:

الجدول رقم (01): هيكل أداة الدراسة (الاستبيان)

أجزاء الاستبيان	عدد العبارات
القسم الأول: البيانات الشخصية	(04) عبارات
القسم الثاني: متغيرات الدراسة	
المحور الأول: إدارة الموارد البشرية (المتغير المستقل)	(08) عبارات
البعد الأول: التخطيط والاستقطاب	3 عبارات
البعد الثاني: التكوين والتدريب	2 عبارات
البعد الثالث: تقييم الأداء والتحفيز	3 عبارات
المحور الثاني: بناء فريق العمل الناجح (المتغير التابع)	(03) عبارات
مجموع عبارات الاستبيان	(15) عبارة

(المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على استمارة الاستبيان.

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن هيكل الاستبيان قد صُمم بشكل متوازن ومنهجي، حيث تم تقسيم المتغير المستقل إلى أبعاد فرعية، مما يسمح بقياس دقيق لكل جانب من جوانب الظاهرة المدروسة، ويضمن الحصول على بيانات صالحة للمعالجة والتحليل الإحصائي.

لجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة في القسم الثاني، تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي، حيث طُلب من أفراد العينة تحديد مدى موافقتهم على كل عبارة، وتم إعطاء الأوزان التالية لكل استجابة لأغراض التحليل الكمي:

الاستجابة	نعم	ربما / أحياناً	لا
الوزن (الدرجة)	3	2	1

ولتفسير المتوسطات الحسابية التي سيتم استخلاصها من التحليل، وتحديد مستوى الاتجاه العام لإجابات العينة، تم حساب طول الفئة للمقياس، وبناءً عليه تم اعتماد المعيار الموضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): معيار تفسير المتوسطات الحسابية

مجال المتوسط الحسابي*	مستوى الاتجاه / درجة الموافقة
من 1.00 إلى 1.66	منخفض
من 1.67 إلى 2.33	متوسط
من 2.34 إلى 3.00	مرتفع

*تم تحديد طول الفئة كالتالي: (أعلى درجة - أدنى درجة) / عدد الفئات = $0.67 = 3 / (1 - 3)$

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مقياس ليكرت الثلاثي.

ثالثاً: الخصائص السيكومترية لإدارة الدراسة (الصدق والثبات)

لضمان جودة البيانات التي تم جمعها بواسطة الاستبيان والتأكد من صلاحية الأداة للقياس العلمي، تم إجراء اختبارات الصدق والثبات على النحو التالي:

1. صدق الأداة: يقصد بصدق الأداة "أن تقيس الأداة ما يفترض أن تقيسه بالفعل"¹. وللتحقق من صدق الاستبيان المستخدم في هذه الدراسة، تم الاعتماد على:

- الصدق البنائي للاستبيان: قمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال حساب صدق الاتساق البنائي فهو أحد الطرق التي يمكن استخدامها لتحقيق خاصية صدق الاستبيان، ويهدف هذا النوع من الصدق إلى قياس مدى توافق عبارات والمحاور والأبعاد في الاستبيان مع بعضها البعض، أي أنها تقيس فعلاً ما وضعت لقياسه. وإحصائياً نعبر عن الصدق الاتساق البنائي من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون ويتم اعتماد على الدلالة الإحصائية لهذا المعامل وفق القاعدة التالية: إذا كانت قيمة (sig) المصاحبة

¹سعد بن سعيد القحطاني: الإحصاء التطبيقي، المفاهيم الأساسية وأدوات التحليل الأكثر استخداماً في الدراسات والبحوث الاجتماعية والإنسانية باستخدام SPSS، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2015، ص 38

لقيمة معامل الارتباط بيرسون (r) أقل من مستوى الدلالة (0.05) فإن معامل الارتباط بيرسون ذو دلالة إحصائية أي توجد علاقة بين البعد والدرجة الكلية لمحوره ، أي بعبارة أخرى أن البعد صادق ومتسق لما وضع لقياسه. وإذا لم تكن هناك علاقة ارتباطية بين البعد والدرجة الكلية لمحوره، فإن ذلك يشير إلى أن البعد أو العبارة المستخدمة في الاستبيان لا تعكس الواقع بشكل صحيح، وقد يكون من الضروري إعادة صياغتها أو تعديلها أو حذفها من الاستبيان حتى نصل بعبارات ومحاور وأبعاد تحقق خاصية صدق الاستبيان. والجدول التالي يبين نتائج حساب الصدق الاتساق البنائي لعبارات ومحاور والاستبيان كما يلي:

جدول رقم (03): يوضح صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة

الارتباط مع الدرجة الكلية لمحاور			
أبعاد ومحاور الاستبيان		معامل ارتباط بيرسون (r)	القيمة الاحتمالية يرمز لها ب: (Sig. or P-value)
النتيجة			
<u>(الصدق البنائي للأبعاد) أي مدى جودة العلاقة الارتباطية بين البعد مع محوره:</u>			
01	البعد الأول: التخطيط والاستقطاب	0,907**	0,000
02	البعد الثاني: التكوين والتدريب	0,731**	0,000
03	البعد الثالث: تقييم الأداء والتحفيز	0,863**	0,000
<u>(الصدق البنائي لمحاور) أي مدى جودة العلاقة الارتباطية بين كل محور مع ودرجة الكلية لعبارات الاستبيان:</u>			
	المحور الأول: إدارة الموارد البشرية (المتغير المستقل)	0,980**	0,000
	المحور الثاني: بناء فريق العمل الناجح (المتغير التابع)	0,793**	0,000
قاعدة: إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة، 0.05 فإنه يوجد ارتباط معنوي (دال احصائي).			
دال : أي (دال احصائي) أي يوجد ارتباط بين البعد واجمالي عبارات محاور الاستبيان أي هناك اتساق بنائي بين البعد والمحور ككل			
** تدل في برنامج SPSS على وجود دلالة الاحصائية وعدم وجود ** تدل على عدم وجود دلالة الاحصائية			

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات SPSS v29.

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط المحسوبة كانت دالة إحصائياً، حيث إن جميع قيم الدلالة (Sig.) المصاحبة لها كانت أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05). بناءً على ذلك، يمكن استخلاص ما يلي:

- على مستوى الأبعاد: يلاحظ وجود علاقات ارتباط قوية وموجبة بين كل بعد من أبعاد المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) والدرجة الكلية للمحور. فقد تراوحت معاملات الارتباط بين 0.731 لبعد "التكوين والتدريب" و 0.907 لبعد "التخطيط والاستقطاب". هذه النتائج تؤكد أن كل بعد من الأبعاد يقيس جانباً متسقاً ومتربطاً مع المفهوم العام لإدارة الموارد البشرية، وأن جميع الأبعاد تساهم بشكل إيجابي في قياس هذا المتغير.
- على مستوى المحاور: أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية جداً وموجبة بين كل محور من محوري الدراسة والدرجة الكلية للاستبيان. حيث بلغ معامل الارتباط للمحور الأول (إدارة الموارد البشرية) 0.980 (، وبلغ للمحور الثاني (بناء فريق العمل الناجح) 0.793.

الاستنتاج: إن الدلالة الإحصائية لجميع معاملات الارتباط تؤكد على تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الصدق البنائي، وهذا يعني وجود اتساق داخلي قوي بين عبارات ومحاور الاستبيان، حيث إن كل بعد ينتمي بشكل متسق إلى محوره، وكل محور يرتبط بالمفهوم العام الذي تقيسه الأداة. وبذلك، يمكن الوثوق بأن الاستبيان المستخدم في هذه الدراسة هو أداة صادقة تقيس بالفعل ما وُضعت لقياسه.

2. ثبات الأداة: يقصد بثبات الأداة: مدى قدرة الأداة على إعطاء نتائج متقاربة أو متماثلة إذا ما أُعيد تطبيقها عدة مرات على نفس الأفراد وفي ظروف مماثلة². أي الحصول على نفس النتائج إذا ما تم إعادة تطبيقها على نفس الأفراد وفي نفس الظروف. للتأكد من ثبات الاستبيان، تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وهو أحد أكثر مقاييس شيوعاً في دراسات السابقة تستخدم لحساب درجة ثبات الاستبيان. وتم تطبيق ذلك باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS v29) على بيانات العينة النهائية ويوضح الجدول التالي قيم معامل ألفا كرونباخ المحسوبة لكل محور والاستبيان ككل:

جدول (04): معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) لأبعاد ومحاور الاستبيان

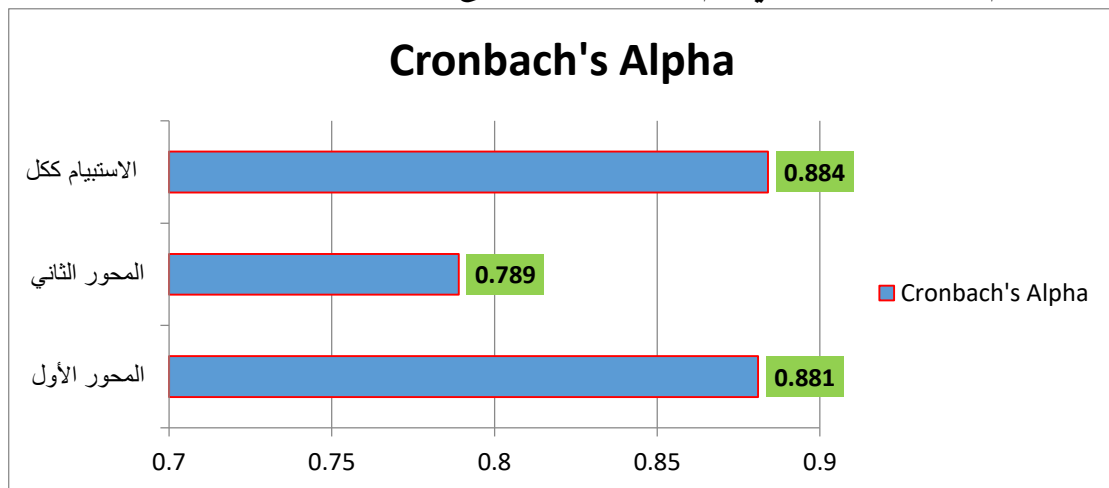
المحور/ البعد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول: إدارة الموارد البشرية	08	0.881
المحور الثاني: بناء فريق العمل الناجح	03	0.789
الثبات الكلي للاستبيان	11	0.884

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات SPSS v29

² سعد بن سعيد القحطاني: الإحصاء التطبيقي، المفاهيم الأساسية وأدوات التحليل الأكثر استخداماً في الدراسات والبحوث الاجتماعية والإنسانية باستخدام SPSS، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2015، ص 39

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع قيم معاملات ألفا كرونباخ المحسوبة لأبعاد ومحاور الاستبيان، وكذلك للقيمة الكلية للاستبيان، كانت أعلى من 0.700 هي القيمة المتعارف عليها كحد أدنى مقبول للثبات في الدراسات السابقة أن قيمة ألفا كرونباخ الكلية للاستبيان (0.884) تشير إلى ثبات "ممتاز". وعليه قيم الجدول أعلاه تشير إلى تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الثبات، مما يجعل البيانات التي تم جمعها من خلالها موثوقة ويمكن الاعتماد عليها في إجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة.

الشكل رقم :..... : تمثيل بياني لقيم معامل ألفا كرونباخ



المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على برنامج EXCEL

ثانيا : مجتمع وعينة الدراسة الميدانية

بعد تحديد أداة الدراسة وهيكلتها، يتناول هذا المطلب تحديد المجتمع الذي تستهدفه الدراسة، ووصف العينة التي تم اختيارها منه، بالإضافة إلى توضيح حجمها وكيفية جمع البيانات منها.

أولاً: مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين والإطارات العاملين في مختلف الأقسام، المديریات، والوحدات التشغيلية التابعة لمؤسسة ميناء مستغانم، والذين لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالعمليات التشغيلية والإدارية اليومية، ويشكلون جزءاً من فرق العمل داخل المؤسسة.

ثانياً: عينة الدراسة وحجمها

نظراً لصعوبة الوصول إلى كافة أفراد مجتمع الدراسة، تم اللجوء إلى أسلوب العينة. وقد تم الاعتماد على العينة القصدية، حيث تم اختيار أفراد العينة بناءً على عضويتهم في فرق عمل مختلفة داخل المؤسسة، ومدى خضوعهم لممارسات إدارة الموارد البشرية المطبقة، وتوفرهم على الخبرة اللازمة للإجابة على أسئلة الاستبيان بجدية وموضوعية.

وفيما يخص حجم العينة، فقد تم توزيع عدد من الاستمارات بشكل ورقي مباشر على الموظفين في مقرات عملهم، وبعد عملية جمع الاستمارات وفرزها، تم استبعاد الاستمارات غير المكتملة أو التي لم تُعبأ

بجدية. وبذلك، بلغ الحجم النهائي للعينة التي خضعت للتحليل الإحصائي 40 استمارة صالحة، وهو حجم يعتبر مناسباً لإجراء التحليلات الإحصائية الوصفية والاستدلالية اللازمة لأغراض هذه الدراسة. وقد تم الاعتماد بشكل أساسي على التوزيع المباشر للاستبيان الورقي، حيث قامت الطالبة بزيارة مختلف الأقسام والوحدات التشغيلية في ميناء مستغانم، وقام بتسليم الاستمارات باليد لأفراد العينة المختارة. وقد أتاحت هذه الطريقة فرصة لتقديم شروحات إضافية حول أهداف الدراسة والإجابة على استفسارات بعض المستجوبين، مما ساهم في رفع نسبة الاستجابة وجودة الإجابات المحصل عليها. وتمت متابعة استرجاع الاستمارات إما بشكل فوري أو من خلال زيارات متكررة لضمان الحصول على أكبر عدد ممكن من الإجابات

ثالثاً: اختبار طبيعة البيانات وتحديد الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية أولاً: إجراء اختبار كشف نوع التوزيع بيانات المستجوبين :

تفيد هذه عملية تحديد نوع توزيع البيانات في اختيار نوع الأساليب الإحصائية الملائمة لتحليل البيانات واختبار الفرضيات لأنه يوجد نوعين من الأساليب الإحصائية وهي: أساليب إحصائية معلمية والتي تشترط أن تتبع البيانات المستجوبين نحو محاور الاستبيان (متغيرات الدراسة) للتوزيع الطبيعي. وأساليب إحصائية اللامعلمية والتي لا تشترط أن تتبع البيانات المستجوبين نحو محاور الاستبيان (متغيرات الدراسة) للتوزيع الطبيعي. وهناك عدة طرق إحصائية للكشف عن نوع التوزيع البيانات الاستبيان منها: طريقة اختبار كولومونجوروف –سيمرنوف (Kolmogorov-Smirnov) يستخدم إذا كان عدد العينة أكبر أو يساوي من 50. طريقة اختبار شابيرو ويلك (Shapiro-Wilk) يستخدم إذا كان عدد العينة أقل من 50.³ ولكل اختبار له قيمة احتمالية يرمز لها بالرمز (sig) من خلالها يتم الحكم على نوع التوزيع وهذا بمقارنتها مع مستوى الدلالة (0.05) حيث: كالقاعدة العامة المعمول بها في حالة كشف عن نوع التوزيع البيانات هي: إذا كانت قيمة (sig) أقل من 0.05، فإن بيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي. إذا كانت قيمة (sig) أكبر من 0.05، فإن بيانات العينة نحو متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي⁴. وفيما يلي نتائج كشف نوع توزيع بيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة:

جدول رقم(05) يبين نتائج اختبار نوع توزيع البيانات

نوع التوزيع بيانات كل محور	Shapiro-Wilk			بيانات المستجوبين نحو متغيرات
	Sig. القيمة الاحتمالية	Df درجة الحرية	القيمة الإحصائية للاختبار	

³ أبو زيد، محمد خير سليم، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS، الرياض، دار جرير للنشر والتوزيع، 2005، ص 156

⁴ أسامة ربيع أمين، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS-مهارات أساسية اختبارات الفروض الإحصائية (المعلمية- اللامعلمية)، الجزء الأول الدار العالمية، القاهرة، مصر، 2008، ص 121.

المتغير المستقل	0,809	40	0,055	يتبع التوزيع طبيعي
المتغير التابع	0,818	40	0,075	يتبع التوزيع طبيعي
القاعدة: إذا كانت قيمة sig أكبر من 0.05 فإن البيانات المستجوبين نحو ما تضمنه محور الاستبيان تتبع التوزيع الطبيعي				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 29

تُظهر نتائج الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لكلا المتغيرين (0.055 و 0.075) هي أكبر من مستوى الدلالة (0.05). ووفقاً لقاعدة القرار، فإن هذا يعني أن بيانات متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي. وبناءً على هذه النتيجة، سيتم في هذه الدراسة استخدام الأساليب الإحصائية المعلمية (Parametric Statistics) لتحليل البيانات واختبار الفرضيات، نظراً لقوتها ودقتها في حالة تحقق شرط التوزيع الطبيعي. وفيما يلي شرح للأساليب الإحصائية المعلمية المستخدمة في الدراسة.

المبحث الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات المستجوبين :

لتحليل البيانات التي تم جمعها بواسطة الاستبيان، والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، تم الاستعانة بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS - Statistical Package for the Social Sciences) الإصدار 29. وقد تم اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة، وشملت هذه الأساليب ما يلي:

- الأساليب الإحصائية الوصفية: تم استخدام الإحصاء الوصفي بهدف تلخيص وتنظيم بيانات الدراسة، ووصف خصائص عينة الدراسة واتجاهات إجاباتهم نحو محاور الاستبيان، وذلك من خلال المؤشرات التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية: استُخدمت لوصف وتلخيص خصائص عينة الدراسة الديمغرافية والمهنية.

2. المتوسطات الحسابية: استُخدمت لقياس النزعة المركزية لإجابات أفراد العينة على عبارات كل محور من محاور الدراسة. وساعدت في تحديد مستوى الاتجاه العام (درجة الموافقة) لكل عبارة ولكل محور.

3. الانحرافات المعيارية: استُخدمت لقياس مدى تشتت أو تجانس إجابات أفراد العينة حول متوسطاتها الحسابية لكل عبارة ولكل محور. فكلما انخفضت قيمة الانحراف المعياري، دل ذلك على تقارب أكبر في إجابات أفراد العينة، والعكس صحيح.

4. الرسوم البيانية: تم الاستعانة ببعض الأشكال البيانية (كالأعمدة البيانية والدوائر النسبية) لعرض بعض النتائج الوصفية (مثل توزيع خصائص العينة) بشكل مرئي يسهل قراءته وفهمه.

- الأساليب الإحصائية المستخدمة لاختبار صدق وثبات الأداة: كما تم عرضه سابقاً، تم استخدام الأساليب التالية للتحقق من جودة أداة الدراسة:

1. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) استُخدم لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبيان، من خلال فحص قوة واتجاه العلاقة بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه .
2. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) تم استخدامه لقياس مدى الثبات (الموثوقية) لأداة الدراسة ككل ولكل محور من محاورها .
 - الأساليب الإحصائية الاستدلالية (لاختبار الفرضيات): للتحقق من صحة فرضيات الدراسة إحصائياً، تم الاعتماد على الاختبار التالي:
 - قاعدة اتخاذ القرار: يتم مقارنة مستوى الدلالة المحسوب للاختبار (Sig. أو P-value) بمستوى المعنوية المعتمد في الدراسة: ($\alpha = 0.05$)
 - إذا كانت: ($\text{Sig.} \leq 0.05$) يُعتبر الفرق بين متوسط العينة والمتوسط الفرضي (02) فرقاً جوهرياً ودالاً إحصائياً. وبناءً عليه، يتم رفض الفرضية الصفرية (H_0) التي تنفي وجود أثر أو اتجاه معين، وقبول الفرضية البديلة (H_1) التي تثبت وجود ذلك الأثر أو الاتجاه.
 - إذا كانت: ($\text{Sig.} > 0.05$) يُعتبر الفرق بين متوسط العينة والمتوسط الفرضي (02) فرقاً غير جوهري وغير دال إحصائياً (ناتج عن الصدفة). وبناءً عليه، يتم قبول الفرضية الصفرية (H_0) ورفض الفرضية البديلة (H_1).
 - تحليل الانحدار (Regression analysis): أداة إحصائية قوية ومرنة تستعمل لتحليل العلاقة الارتباطية بين متغير تابع واحد أو أكثر من المتغيرات المستقلة ويستعمل⁵:
 - ✍ لتحديد ما إذا كان المتغير المستقل قادر على شرح تغيرات معنوية في المتغير التابع: أي هل توجد علاقة؟
 - ✍ لتحديد كمية الاختلاف في المتغير التابع التي يمكن شرحها بواسطة المتغير المستقل: أي ماهي قوة علاقة؟
 - ✍ لتحديد البناء أو شكل العلاقة: أي ماهي المعادلة الرياضية التي تربط المتغير المستقل أو عدة متغيرات مستقلة مع المتغير التابع؟
 - مستوى الدلالة: حدد مستوى الدلالة المعتمد لاتخاذ قرار قبول أو رفض الفرضية الصفرية (عادة يكون 0.05). حسب دراسات السابقة

المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة

بعد أن تم في المطلب السابق عرض الإطار المنهجي للدراسة والتأكد من صلاحية أدواتها، يخصص هذا المطلب لعرض وتحليل البيانات التي تم جمعها. حيث سيتم أولاً وصف الخصائص الديمغرافية لعينة

5 عابدة نخلة رزق الله، "دليل الباحثين في التحليل الإحصائي الاختبار والتفسير"، الطبعة الأولى، 2002، ص ص 210-211

الدراسة، ثم تحليل اتجاهات آرائهم نحو متغيرات البحث بالاعتماد على أساليب الإحصاء الوصفي، تمهيداً لاختبار الفرضيات في المطلب اللاحق.

أولاً: عرض وتحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

يهدف هذا إلى استعراض الملامح الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة البالغ عددهم 40 موظفاً، وذلك من خلال تحليل متغيرات الجنس، والفئة العمرية، والمستوى التعليمي، وغيرها من الخصائص التي تساهم في فهم طبيعة المشاركين في الدراسة. والجدول التالي يوضح توزيع أفراد العينة وفقاً لهذه المتغيرات.

الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب خصائصهم الشخصية

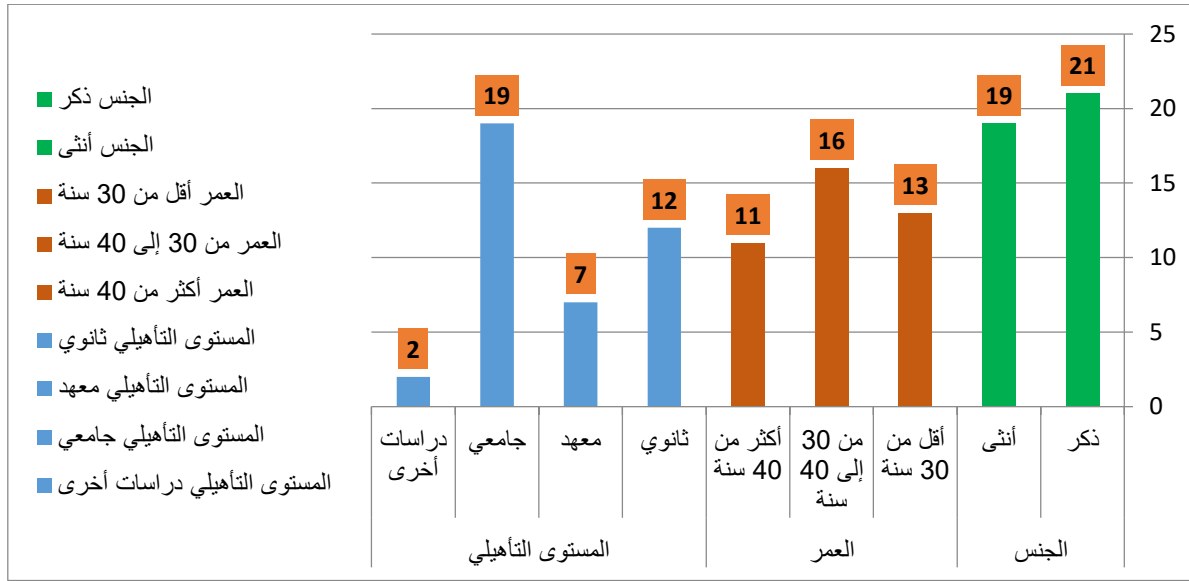
المتغير	الفئة	التكرار (ن)	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	21	52.5%
	أنثى	19	47.5%
	المجموع	40	100%
العمر	أقل من 30 سنة	13	32.5%
	من 30 إلى 40 سنة	16	40.0%
	أكثر من 40 سنة	11	27.5%
	المجموع	40	100%
المستوى التأهيلي	ثانوي	12	30.0%
	معهد	7	17.5%
	جامعي	19	47.5%
	دراسات أخرى	2	5.0%
	المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS v29

من خلال البيانات المعروضة في الجدول أعلاه، يمكن استخلاص الملاحظات التالية حول تركيبة عينة الدراسة:

- من حيث الجنس: يُلاحظ وجود تقارب وتوازن نسبي في توزيع أفراد العينة حسب الجنس، حيث بلغت نسبة الذكور 52.5%، بينما بلغت نسبة الإناث 47.5%. هذا التقارب يضمن تمثيلاً شاملاً لوجهات نظر الموظفين والموظفات في المؤسسة، ويعزز من موضوعية النتائج.

الشكل رقم.....:تمثيل البياني ل توزيع أفراد العينة حسب الخصائص الديموغرافية



المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على برنامج EXCEL

من حيث العمر: يتضح أن النسبة الأكبر من المشاركين تتركز في الفئة العمرية "من 30 إلى 40 سنة" بنسبة 40.0% ، تليها فئة "أقل من 30 سنة" بنسبة 32.5%. وهذا يعني أن غالبية المستجوبين (أكثر من 72%) هم من الفئات العمرية الشابة وذات النضج الوظيفي، التي تجمع بين الحيوية والخبرة العملية، مما يضيف عمقاً ومصداقية على إجاباتهم.

- من حيث المستوى التأهيلي: تهيم فئة حملة المستوى "الجامعي" على العينة بنسبة 47.5% ، ويأتي بعدها مباشرة المستوى "الثانوي" بنسبة 30.0%. إن وجود ما يقارب نصف العينة بمؤهل جامعي يعكس مستوى التأهيل العلمي الجيد للموظفين المستجوبين، وقدرتهم على فهم واستيعاب أبعاد الدراسة ومتغيراتها بشكل دقيق.

استنتاج: بناءً على ما سبق، يمكن القول إن عينة الدراسة تتمتع بخصائص متكاملة ومناسبة لأهداف البحث. فهي تجمع بين تمثيل متوازن للجنسين، وتركيز كبير على الفئات العمرية ذات الخبرة، بالإضافة إلى مستوى تعليمي عالٍ. هذا التنوع والتكامل في سمات العينة يجعل البيانات التي تم جمعها أساساً قوياً وموثوقاً لتحليل متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها.

المطلب الثاني: تحليل اتجاهات إجابات أفراد العينة نحو محاور الدراسة

في هذا المطلب، سيتم تحليل آراء عينة الدراسة واتجاهاتهم نحو كل محور من محاور الاستبيان، وذلك بالاعتماد على مقاييس الإحصاء الوصفي (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية)، بهدف تحديد مستوى ممارسة كل متغير وتفسير هذه النتائج وفقاً لمقياس الدراسة المعتمد.

أولاً: تحليل وتقييم اتجاهات العينة نحو المحور الأول: إدارة الموارد البشرية

يهدف هذا الجزء إلى قياس واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة ميناء مستغانم من وجهة نظر الموظفين، وذلك من خلال تحليل أبعاده الثلاثة (التخطيط والاستقطاب، التكوين والتدريب، تقييم الأداء والتحفيز).

1. تحليل وتقييم اتجاهات العينة نحو البعد الأول: التخطيط والاستقطاب

يمثل هذا البعد حجر الزاوية في إدارة الموارد البشرية، ويهدف تحليله إلى تقييم مدى دقة وشفافية عمليات التخطيط للموارد البشرية واستقطاب الكفاءات في المؤسسة. ويبين الجدول التالي النتائج التفصيلية.

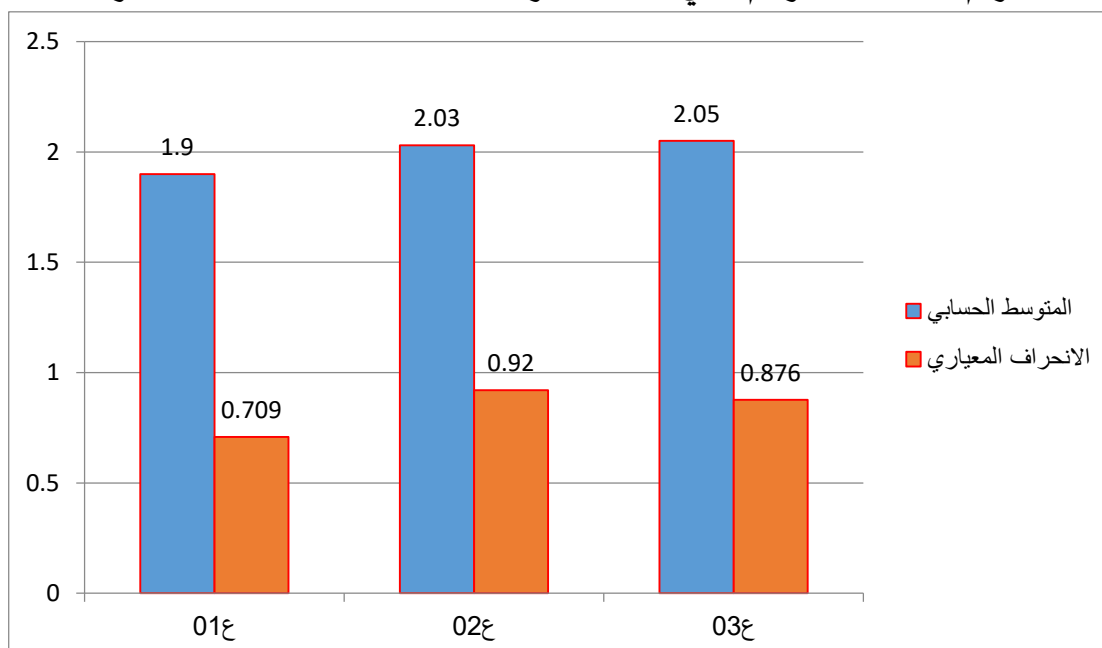
الجدول رقم (06): الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد العينة حول بعد التخطيط والاستقطاب

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
1. هل المؤسسة تعتمد على تخطيط دقيق للموارد البشرية؟	1.90	0.709	متوسط
2. هل يتم استقطاب الكفاءات بناء على معايير واضحة؟	2.03	0.920	متوسط
3. هل إعلان عن الوظائف يتم بطريقة شفافة وعادلة؟	2.05	0.876	متوسط
المتوسط العام للبعد الأول	1.99	0.741	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS v29

تشير النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن المتوسط الحسابي العام للبعد الأول، الذي يقيس مدى توفر البنية التحتية التكنولوجية، قد بلغ 3.2280. وهي قيمة تقع ضمن فئة الموافقة "المتوسطة"، بأهمية نسبية بلغت 64.6%. أما الانحراف المعياري، الذي بلغ 0.87692، فيدل على وجود تقارب نسبي في وجهات نظر أفراد العينة حول هذا البعد بشكل عام، مما يمنح هذه النتيجة درجة عالية من الموثوقية.

الشكل رقم (.....): يبين رسم بياني لأهمية عبارات البعد الأول حسب اتجاهات وأراء المستجوبين



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Excel.2010

تشير النتائج الإحصائية إلى أن المتوسط الحسابي العام للبعد الأول بلغ 1.99 ، وهي قيمة تقع ضمن فئة الاتجاه "المتوسط". أما الانحراف المعياري، الذي بلغ 0.741 ، فيدل على وجود تقارب نسبي في وجهات نظر أفراد العينة حول هذا البعد.

الاستنتاج العام للبعد : يمكن القول بأن ممارسات التخطيط والاستقطاب في ميناء مستغانم تتم بمستوى "متوسط" بشكل عام من وجهة نظر الموظفين. وهذا يعني وجود إجراءات قائمة لكنها قد تفتقر إلى الدقة الكاملة أو الوضوح التام، مما يترك مجالاً للتحسين والتطوير في هذا الجانب.

2. تحليل وتقييم اتجاهات العينة نحو البعد الثاني: التكوين والتدريب

يهدف هذا البعد إلى تقييم مدى اهتمام المؤسسة بتطوير مهارات موظفيها من خلال برامج التكوين والتدريب المنظمة. ويبين الجدول التالي النتائج التفصيلية.

الجدول رقم (07): الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد العينة حول بعد التكوين والتدريب

العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
1. هل المؤسسة تقدم برامج تدريبية منظمة للموظفين؟	1.75	0.954	متوسط

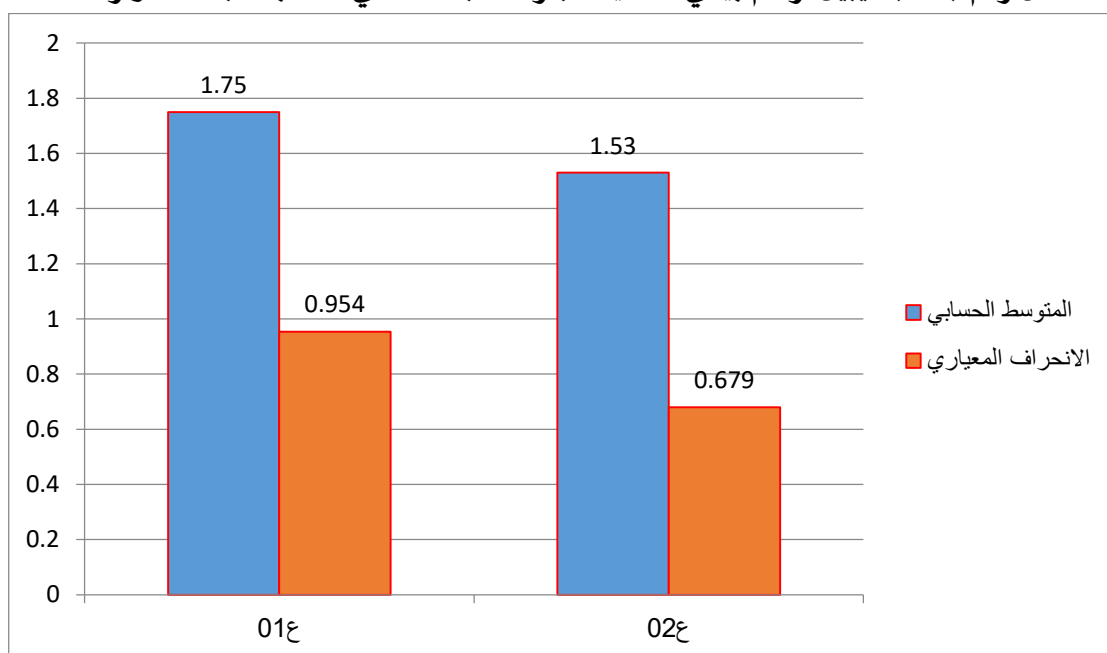
2. هل التدريب يساهم في تطوير أداء الموظفين؟	1.53	0.679	منخفض
المتوسط العام للبعد الثاني	1.75	0.954	منخفض

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS v29

يتضح من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي العام لبعد "التكوين والتدريب" قد بلغ 1.64، وهو ما يندرج ضمن فئة الاتجاه "المنخفض". ويشير الانحراف المعياري (0.688) إلى وجود تجانس واضح في آراء العينة حول ضعف هذا الجانب.

الاستنتاج العام للبعد: تشير النتائج بوضوح إلى أن بعد التكوين والتدريب يمثل الحلقة الأضعف ضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة. حيث أن التقييم "المنخفض" يعكس قصوراً كبيراً إما في توفر البرامج التدريبية أو في مدى فعاليتها وتأثيرها على أداء الموظفين، وهو ما يتطلب اهتماماً ومعالجة عاجلة.

الشكل رقم (.....): يبين رسم بياني لأهمية عبارات البعد الثاني حسب اتجاهات وآراء المستجوبين



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Excel.2010

تشير النتائج الإحصائية إلى أن المتوسط الحسابي العام للبعد الأول بلغ 1.99، وهي قيمة تقع ضمن فئة الاتجاه "المتوسط". أما الانحراف المعياري، الذي بلغ 0.741، فيدل على وجود تقارب نسبي في وجهات نظر أفراد العينة حول هذا البعد.

الاستنتاج العام للبعد: يمكن القول بأن ممارسات التخطيط والاستقطاب في ميناء مستغانم تتم بمستوى "متوسط" بشكل عام من وجهة نظر الموظفين. وهذا يعني وجود إجراءات قائمة لكنها قد تفتقر إلى الدقة الكاملة أو الوضوح التام، مما يترك مجالاً للتحسين والتطوير في هذا الجانب.

3. تحليل وتقييم اتجاهات العينة نحو البعد الثالث: تقييم الأداء والتحفيز

يهدف هذا البعد إلى قياس مدى اعتماد المؤسسة على أنظمة موضوعية لتقييم أداء الموظفين وربط هذا الأداء بأنظمة الحوافز. والنتائج موضحة في الجدول أدناه.

الجدول رقم (08): الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد العينة حول بعد تقييم الأداء والتحفيز

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
1. هل تقييم الأداء يتم بصفة دورية وموضوعية؟	1.95	1.011	متوسط
2. هل يتم تحفيز الموظفين بناء على الأداء؟	2.10	0.871	متوسط
3. هل توجد مكافآت أو حوافز مرتبطة بالنتائج؟	2.28	0.816	متوسط
المتوسط العام للبعد الأول	1.99	0.741	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS v29

تشير النتائج إلى أن المتوسط الحسابي العام لبعد "تقييم الأداء والتحفيز" بلغ 2.11، وهو ما يضعه ضمن فئة الاتجاه "المتوسط". ويدل الانحراف المعياري (0.796) على وجود تقارب في وجهات النظر حول هذا البعد.

الاستنتاج العام للبعد: يتسم واقع تقييم الأداء والتحفيز في المؤسسة بمستوى "متوسط". وهذا يعني وجود أنظمة للتقييم والتحفيز، لكنها قد لا تكون فعالة أو عادلة بالشكل الكافي من وجهة نظر الموظفين، مما يقلل من أثرها الإيجابي على دافعيهم.

4. ملخص التحليل الإجمالي للمحور الأول (المتغير المستقل: إدارة الموارد البشرية)

الجدول رقم (09): ملخص الإحصاءات الوصفية لأبعاد المتغير المستقل

الترتيب	البعد	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام
1	البعد الثالث: تقييم الأداء والتحفيز	2.11	متوسط

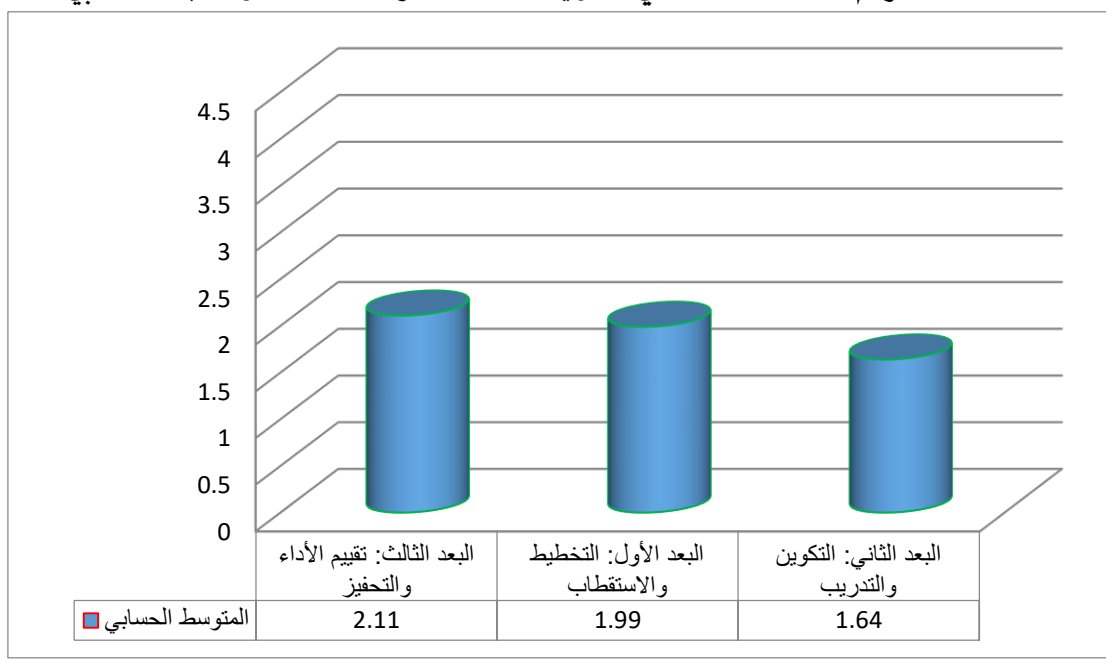
2	البعد الأول: التخطيط والاستقطاب	1.99	متوسط
3	البعد الثاني: التكوين والتدريب	1.64	منخفض
	المحور الأول ككل	1.95	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS v29

يُظهر التحليل الإجمالي للمحور الأول أن المتوسط الحسابي العام قد بلغ 1.95، وهو ما يندرج ضمن فئة الاتجاه "المتوسط". ويكشف ترتيب الأبعاد عن أن بعد "تقييم الأداء والتحفيز" هو الأعلى تقييماً (رغم أنه متوسط)، بينما يحل بعد "التكوين والتدريب" في المرتبة الأخيرة بتقييم منخفض، مما يجعله نقطة الضعف الجوهرية.

الاستنتاج العام للمحور: يمكن الاستنتاج أن المستوى العام لممارسات إدارة الموارد البشرية في ميناء مستغانم هو مستوى "متوسط". وتكمن نقطة الضعف الأكثر تأثيراً في القصور الواضح في جانب التكوين والتدريب، وهو ما يمثل التحدي الأكبر الذي يجب على الإدارة معالجته.

الشكل رقم.....:تمثيل البياني ل ترتيب الأبعاد تنازلياً حسب متوسطها الحسابي



المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على برنامج EXCEL

يُظهر التحليل الإجمالي للمحور الأول أن المتوسط الحسابي العام قد بلغ 1.95، وهو ما يندرج ضمن فئة الاتجاه "المتوسط". ويكشف ترتيب الأبعاد عن أن بعد "تقييم الأداء والتحفيز" هو الأعلى تقييماً (رغم أنه

متوسط)، بينما يحل بعد "التكوين والتدريب" في المرتبة الأخيرة بتقييم منخفض، مما يجعله نقطة الضعف الجوهرية.

الاستنتاج العام للمحور: يمكن الاستنتاج أن المستوى العام لممارسات إدارة الموارد البشرية في ميناء مستغانم هو مستوى "متوسط". وتكمن نقطة الضعف الأكثر تأثيراً في القصور الواضح في جانب التكوين والتدريب، وهو ما يمثل التحدي الأكبر الذي يجب على الإدارة معالجته.

ثانياً: تحليل وتقييم اتجاهات العينة نحو المحور الثاني: بناء فريق العمل الناجح

يهدف هذا الجزء من الدراسة إلى تقييم مستوى بناء فريق العمل في ميناء مستغانم من وجهة نظر الموظفين، وذلك من خلال قياس جوانب القيادة والروح الجماعية والتعاون.

الجدول رقم (10): الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد العينة حول المحور الثاني

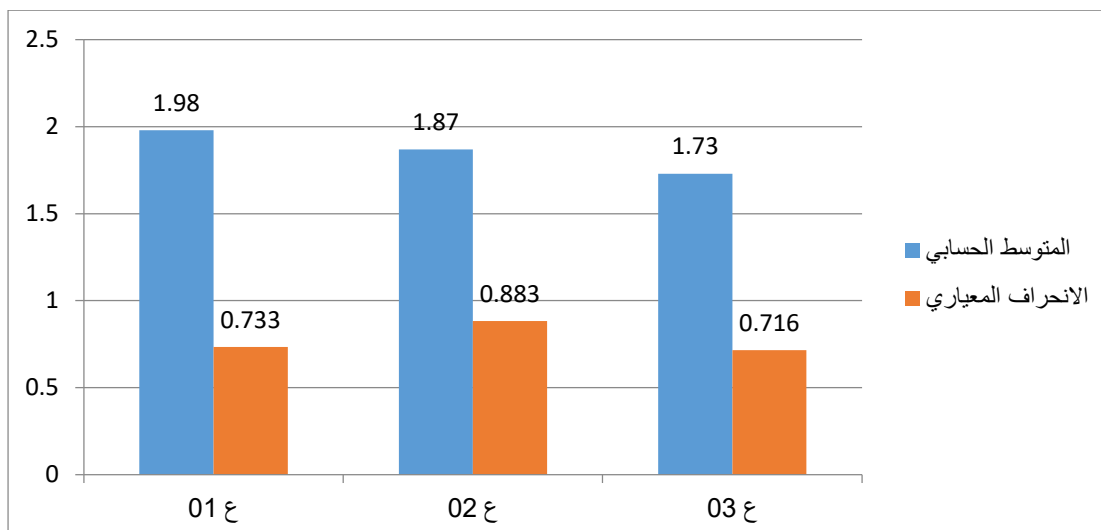
الترتيب	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
1	هل القيادة في المؤسسة فعالة وتحفز الفريق؟	1.98	0.733	متوسط
2	هل الفريق يعمل بروح جماعية واضحة؟	1.87	0.883	متوسط
3	هل يتم تحقيق الأهداف بفضل التنسيق والتعاون؟	1.73	0.716	متوسط
	المحور الثاني ككل	1.86	0.548	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS v29

يتضح من النتائج الإحصائية أن المتوسط الحسابي العام للمحور الثاني بلغ 1.86، وهي قيمة تقع ضمن فئة الاتجاه "المتوسط". ويعكس الانحراف المعياري العام (0.548)، وهو منخفض نسبياً، وجود درجة عالية من التجانس وتقارب وجهات نظر أفراد العينة حول هذا المتغير.

الاستنتاج العام للمحور: بناءً على ما سبق، يمكن الاستنتاج أن مستوى بناء فريق العمل في ميناء مستغانم هو مستوى "متوسط" بشكل عام. وهذا يشير إلى وجود أساس للعمل الجماعي، لكنه لم يصل بعد إلى مرحلة النضج الكامل والفعالية العالية، حيث توجد فرص للتحسين في جوانب القيادة، وتعزيز الروح الجماعية، وتحسين آليات التنسيق لتحقيق الأهداف المشتركة.

الشكل رقم (.....): يبين رسم بياني لأهمية عبارات المحور الثاني حسب اتجاهات وأراء المستجوبين



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Excel.2010

ثالثا: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

بعد أن تم في المطلب السابق عرض وتحليل بيانات الدراسة بشكل وصفي، وتحديد الاتجاهات العامة لآراء عينة الدراسة نحو متغيرات البحث، يأتي هذا المطلب كخطوة أساسية وجوهرية للانتقال من الوصف إلى الاستدلال. يهدف هذا المطلب إلى استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار صحة الفرضيات التي قامت عليها الدراسة، ومناقشة نتائجها في ضوء الإطار النظري، وذلك بهدف الإجابة على إشكالية الدراسة.

أولاً: اختبار ومناقشة الفرضية الرئيسية

نص الفرضية: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسات "إدارة الموارد البشرية" على "بناء فريق عمل ناجح" في مؤسسة ميناء مستغانم.

بما أنه يتم اختبار فرضية البحث عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، فإنه من الضروري إعادة صياغتها إلى فرضيات إحصائية: فرضية صفيرية (العدم) وفرضية بديلة كما يلي:

نص الفرضيات الإحصائية:

- **الفرضية الصفيرية (H_0):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لممارسات "إدارة الموارد البشرية" على "بناء فريق عمل ناجح" في مؤسسة ميناء مستغانم.
- **الفرضية البديلة (H_1):** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لممارسات "إدارة الموارد البشرية" على "بناء فريق عمل ناجح" في مؤسسة ميناء مستغانم.

تتمحور فرضية الدراسة في الكشف عن مدى وجود علاقة تأثير بين المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) والمتغير التابع (بناء فريق عمل ناجح). وسيتم دراسة ذلك من خلال استخدامنا لنموذج الانحدار الخطي البسيط، حيث يُمكننا من استكشاف وتحديد مدى وجود علاقة ارتباطية بين

المتغيرين، وكذلك مدى تأثير ومساهمة المتغير المستقل في التغيرات التي تحدث في المتغير التابع، وهذا من خلال التحليل الإحصائي لمخرجات الانحدار والمتمثلة في المؤشرات الإحصائية التالية (R: معامل الارتباط، R^2 : معامل التفسير، B: معامل الانحدار، F-test: لفحص معنوية النموذج). صياغة نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية: من أجل دراسة العلاقة بين المتغير المستقل (المؤثر) والتابع (المُتأثر)، نعتمد على المعادلة التالية:

$$Y = \beta_0 + \beta_1(X) + \varepsilon$$

بناء فريق العمل الناجح = $\beta_0 + \beta_1$ إدارة الموارد البشرية + ε

والجدول التالي هو ملخص لجدول مخرجات تحليل الانحدار بالاستعانة ببرنامج SPSS.

جدول رقم (11): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية (أثر إدارة الموارد البشرية على بناء فريق العمل)

معنوية التأثير لمعاملات الانحدار بين المتغيرين				معنوية العلاقة بين المتغيرين			
				معامل التفسير	معامل الارتباط	معنوية الكلية لنموذج الانحدار ANOVA	
(SIG)	t	B	المعاملات نموذج الانحدار	R ² R Square	r	(SIG)	قيمة F المحسوبة
0.000	3.49	0.754	B ₀ الثابت	0.432	0.657	0.000	28.887
0.000	5.37	0.567	B ₁ متغير المستقل				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 29

يتبين من جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

1. قوة واتجاه العلاقة الارتباطية بين المتغيرين : من خلال معامل الارتباط بيرسون (R) المذكور في الجدول، نجد أن قيمته تساوي 0.657. هذه القيمة تشير إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية وقوية بين متغير "إدارة الموارد البشرية" ومتغير "بناء فريق عمل ناجح". بمعنى آخر، كلما تحسنت ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، ارتفع معه مستوى بناء فريق عمل ناجح من وجهة نظر الموظفين. التفسير النظري والعملي للعلاقة بين المتغيرين : هذه النتيجة منطقية وتتوافق مع الإطار النظري للدراسة، حيث إن ممارسات إدارة الموارد البشرية (مثل التوظيف العادل، التدريب الفعال، والتحفيز المادي والمعنوي) تُعدّ الأدوات الأساسية التي تخلق بيئة عمل محفزة ومستقرة، وتعزز الثقة بين الموظفين والإدارة، وتنمي المهارات الفردية والجماعية، وكلها عوامل جوهرية لبناء فرق عمل متماسكة وناجحة.

2. معنوية العلاقة الارتباطية بين المتغيرين: للحكم على مدى معنوية هذه العلاقة، ننظر إلى قيمة اختبار (F-test) من جدول تحليل التباين (ANOVA) حيث يتبين أن قيمة F المحسوبة بلغت (28.887) ، وأن قيمة الدلالة (Sig) المصاحبة لها هي 0.000 ، وهي قيمة أقل بكثير من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). هذا يشير إلى وجود علاقة تأثير دالة إحصائياً بين المتغيرين، وأن النموذج ككل معنوي وصالح للتنبؤ بالمتغير التابع من خلال المتغير المستقل.

وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية: بما أن قيمة (Sig = 0.000) أقل من مستوى الدلالة (0.05)، فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) ، التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات "إدارة الموارد البشرية" على "بناء فريق عمل ناجح" في مؤسسة ميناء مستغانم.

3. تفسير باقي المؤشرات الإحصائية لنموذج الانحدار: بما أن العلاقة قد ثبتت معنويتها، يمكننا إكمال تفسير باقي مؤشرات النموذج كما يلي:

- تفسير قيمة معامل التحديد: ($R^2 = 0.432$) تعني قيمة معامل التحديد أن حوالي 43.2% من التغيرات التي تحدث في "بناء فريق عمل ناجح" يمكن تفسيرها من خلال التغيرات في متغير "إدارة الموارد البشرية". وهذه النسبة تُعتبر مرتفعة ومهمة، وتؤكد على الدور المحوري الذي تلعبه ممارسات الموارد البشرية كمتغير مفسر لبناء الفرق. أما النسبة الباقية (56.8%)، فهي تعزى إلى عوامل أخرى لم يتضمنها هذا النموذج.
- تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار B): بلغت قيمة معامل الانحدار (B) للمتغير المستقل 0.567 هذا يعني أنه مقابل كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية، نتوقع زيادة في مستوى بناء فريق العمل الناجح بمقدار 0.567 وحدة. وهذه القيمة ذات دلالة إحصائية عالية، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (5.375) ، وبمستوى دلالة (Sig = 0.000) وهو أقل من (0.05).
- نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية: بناءً على ما سبق، يمكن كتابة معادلة الانحدار للتنبؤ بمستوى بناء فريق العمل الناجح على النحو التالي:

$$\text{بناء فريق العمل الناجح} = 0.567 \times (\text{إدارة الموارد البشرية}) + 0.754$$

المطلب الثاني: اختبار ومناقشة الفرضيات الفرعية

بعد إثبات صحة الفرضية الرئيسية التي تؤكد وجود أثر إجمالي لإدارة الموارد البشرية على بناء فريق العمل، يهدف هذا الجزء إلى التعمق أكثر في هذه العلاقة من خلال اختبار تأثير كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على حدة. سيتم ذلك باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط لكل فرضية فرعية، مما يسمح بتقييم الأثر النوعي لكل بعد من أبعاد إدارة الموارد البشرية (التخطيط والاستقطاب، التكوين والتدريب، تقييم الأداء والتحفيز) على المتغير التابع (بناء فريق عمل ناجح).

1. صياغة الفرضيات الفرعية

تنطلق الدراسة من الفرضيات الفرعية التالية، والتي سيتم اختبارها عند مستوى دلالة: ($\alpha = 0.05$)

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعء "التخطيط والاستقطاب" على "بناء فريق عمل ناجح" في مؤسسة ميناء مستغانم.
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعء "التكوين والتدريب" على "بناء فريق عمل ناجح" في مؤسسة ميناء مستغانم.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعء "تقييم الأداء والتحفيز" على "بناء فريق عمل ناجح" في مؤسسة ميناء مستغانم.

جدول رقم (12): ملخص نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

المتغير المستقل	المتغير التابع	معنوية النموذج (F)	قيمة (Sig)	معامل التحديد (R ²)	معامل الانحدار (B)	نتيجة الفرضية
التخطيط والاستقطاب ب	بناء فريق العمل	10.540	0.002	0.217	0.345	مقبولة
التكوين والتدريب	بناء فريق العمل	17.504	0.000	0.315	0.448	مقبولة
تقييم الأداء والتحفيز	بناء فريق العمل	26.620	0.000	0.412	0.442	مقبولة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 29

2. اختبار ومناقشة الفرضية الفرعية الأولى: (أثر التخطيط والاستقطاب) أظهرت نتائج تحليل الانحدار البسيط وجود أثر دال إحصائياً لبعء "التخطيط والاستقطاب" على بناء فريق العمل الناجح. حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة 10.540 ، بمستوى دلالة ($\text{Sig} = 0.002$) ، مما يؤكد معنوية النموذج. كما بلغ معامل التحديد 0.217 (R^2) ، مما يعني أن بعد التخطيط والاستقطاب يفسر 21.7% من التغيرات التي تحدث في مستوى بناء فريق العمل. وبما أن مستوى الدلالة (0.002) أقل من (0.05)، نقبل الفرضية الفرعية الأولى.

- تؤكد هذه النتيجة أن عمليات التخطيط الدقيق للموارد البشرية واستقطاب الكفاءات المناسبة تمثل أساساً ضرورياً لا غنى عنه لبناء فرق عمل فعالة. فالاختيار السليم للأعضاء منذ البداية يسهل عملية اندماجهم ويعزز التجانس داخل الفريق، مما يجعله شرطاً أساسياً لكنه غير كافٍ بمفرده.

3. اختبار ومناقشة الفرضية الفرعية الثانية: (أثر التكوين والتدريب) أظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائياً لبعد "التكوين والتدريب" على بناء فريق العمل. حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة 17.504 ، بمستوى دلالة (Sig = 0.000) وبلغ معامل التحديد (R^2) 0.315 ، أي أن هذا البعد يفسر 31.5% من التغيرات في مستوى بناء فريق العمل. وبما أن مستوى الدلالة (0.000) أقل من (0.05)، نقبل الفرضية الفرعية الثانية.

• تشير هذه النتيجة إلى أن مجرد استقطاب الموظفين لا يكفي، بل إن الاستثمار في تطوير مهاراتهم وقدراتهم عبر برامج التكوين والتدريب هو الذي يترجم الإمكانات الفردية إلى أداء جماعي متطور. فالتدريب يعزز الكفاءة والثقة ويخلق لغة عمل مشتركة، مما يجعله أكثر تأثيراً في بناء الفريق من مجرد عملية التوظيف الأولية.

4. اختبار ومناقشة الفرضية الفرعية الثالثة: (أثر تقييم الأداء والتحفيز) أظهرت النتائج وجود أثر قوي ودال إحصائياً لبعد "تقييم الأداء والتحفيز" على بناء فريق العمل. حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة 26.620 ، بمستوى دلالة (Sig = 0.000) كما بلغ معامل التحديد (R^2) 0.412 ، وهي أعلى نسبة تفسيرية بين جميع الأبعاد، حيث يفسر هذا البعد بمفرده 41.2% من التغيرات في بناء فريق العمل. وبما أن مستوى الدلالة (0.000) أقل من (0.05) نقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

• تسلط هذه النتيجة الضوء على أن البعد الأكثر تأثيراً في بناء فريق عمل ناجح هو وجود نظام عادل لتقييم الأداء مرتبط مباشرة بنظام فعال للحوافز. فالتقدير المادي والمعنوي للأداء المتميز، وربط المكافآت بتحقيق الأهداف الجماعية، يخلق بيئة تنافسية إيجابية ويوجه جهود الأفراد نحو تحقيق الأهداف المشتركة، مما يعزز التماسك والتعاون بشكل كبير.

5. الاستنتاج العام للفرضيات الفرعية: أثبتت نتائج التحليل الإحصائي صحة جميع الفرضيات الفرعية، حيث تبين أن لكل بعد من أبعاد إدارة الموارد البشرية أثراً إيجابياً وذا دلالة إحصائية على مستوى بناء فريق العمل الناجح. وبمقارنة قيم معامل التحديد (R^2) ، يمكن ترتيب الأبعاد من حيث قوة تأثيرها التفسيري على النحو التالي:

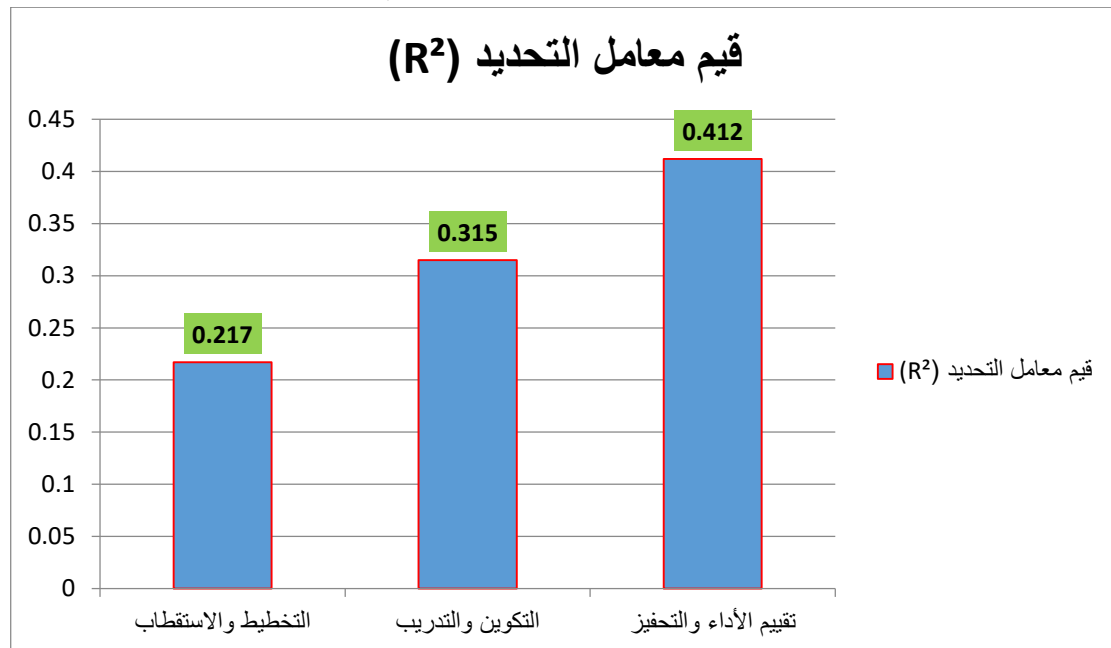
1. تقييم الأداء والتحفيز: ($R^2 = 0.412$) وهو البعد الأكثر تأثيراً.

2. التكوين والتدريب: ($R^2 = 0.315$) ثاني أكثر الأبعاد تأثيراً.

3. التخطيط والاستقطاب: ($R^2 = 0.217$) وهو البعد الأقل تأثيراً نسبياً.

يكشف هذا الترتيب عن نتيجة هامة، وهي أنه على الرغم من أهمية التخطيط والاستقطاب كقاعدة أساسية، إلا أن الأثر الحقيقي والملموس على بناء فريق العمل يأتي من الممارسات التي تلي عملية التوظيف، وهي: كيفية تطوير الموظفين (التكوين)، والأهم من ذلك، كيفية إدارة أدائهم وتحفيزهم (التقييم والتحفيز). وهذا يوجه صانعي القرار في المؤسسة إلى ضرورة عدم الاكتفاء باستقطاب الكفاءات، بل التركيز بشكل أكبر على تصميم أنظمة تقييم وحوافز عادلة وفعالة، والاستثمار في برامج التكوين التي تنمي المهارات الفردية والجماعية.

الشكل رقم: تمثيل بيانيا لترتيب واهمية تأثير أبعاد إدارة الموارد البشرية على بناء فريق عمل ناجح في مؤسسة ميناء مستغانم.



خلاصة الفصل التطبيقي

سعى هذا الفصل التطبيقي إلى ترجمة الإطار النظري للدراسة إلى واقع ميداني ملموس في مؤسسة ميناء مستغانم، وذلك من خلال استعراض المنهجية المتبعة، ووصف عينة الدراسة، والتأكد من صلاحية أداة القياس عبر اختبارات الصدق والثبات التي أظهرت تمتع الاستبيان بدرجة عالية من الموثوقية.

وقد كشف التحليل الوصفي لبيانات الدراسة عن وجود مستوى تطبيق "متوسط" لكل من المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) والمتغير التابع (بناء فريق العمل الناجح). كما أبرز التحليل وجود تباين داخل ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث تمثلت نقطة الضعف الجوهرية والواضحة في بعد "التكوين والتدريب" الذي حظي بأدنى تقييم ("منخفض")، مما يشير إلى وجود قصور حقيقي في هذا الجانب الحيوي.

أما بخصوص اختبار الفرضيات، فقد تم إثبات صحة جميع فرضيات الدراسة. وتأكيد وجود أثر إيجابي وقوي ومباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع، وتحديد أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تفسر ما نسبته 43.2% من التغيرات في مستوى بناء فريق العمل. كما تم تحديد التأثير النسبي لكل بعد، وقد برز بعد "تقييم الأداء والتحفيز" كالبعد الأكثر تأثيراً، وهو ما يمثل نتيجة جوهرية تقدم فهماً عميقاً لآليات التأثير، مفادها أن القيمة الحقيقية لإدارة الموارد البشرية لا تكمن فقط في استقطاب الموظفين، بل في كيفية إدارة أداؤهم وتحفيزهم وتطويرهم بعد انضمامهم للمؤسسة.

وبهذا، يكون الفصل التطبيقي قد أرسى أساساً متيناً من النتائج والأدلة الإحصائية، ومهد الطريق بشكل كامل لتقديم الاستنتاجات النهائية والتوصيات العملية في خاتمة الدراسة.

الخاتمة العامة :

في ختام هذه الدراسة، التي سعت إلى تحليل أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على بناء فريق العمل الناجح في مؤسسة ميناء مستغانم، يمكننا استخلاص مجموعة من النتائج الأساسية التي تجيب على إشكالية البحث وتختبر صحة فرضياته. لقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة قصدية مكونة من 40 موظفاً، وتم تحليل هذه البيانات بالاستعانة بحزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

1. خلاصة نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الهامة، يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- على المستوى الوصفي: أظهرت النتائج أن المستوى العام لكل من ممارسة "إدارة الموارد البشرية" و "بناء فريق العمل الناجح" في مؤسسة ميناء مستغانم كان "متوسطاً". كما كشف التحليل عن وجود نقطة ضعف جوهرية في ممارسات إدارة الموارد البشرية، تمثلت في بعد "التكوين والتدريب" الذي حصل على تقييم "منخفض"، مما يدل على وجود قصور واضح في هذا الجانب.
- على مستوى اختبار الفرضية الرئيسية: أثبت التحليل الإحصائي وجود أثر إيجابي وقوي ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على بناء فريق العمل الناجح. حيث تمكن المتغير المستقل من تفسير ما نسبته 43.2% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع، وهي نسبة تفسيرية مرتفعة ومهمة تؤكد على العلاقة المحورية بين المتغيرين.
- على مستوى اختبار الفرضيات الفرعية: أثبت التحليل صحة جميع الفرضيات الفرعية، وكشف عن تفاوت في قوة تأثير كل بعد. وقد تبين أن بعد "تقييم الأداء والتحفيز" هو البعد الأكثر تأثيراً في بناء فريق العمل، يليه بعد "التكوين والتدريب"، وأخيراً "التخطيط والاستقطاب". هذه النتيجة الجوهرية تشير إلى أن الأثر الحقيقي لإدارة الموارد البشرية لا يكمن فقط في استقطاب الكفاءات، بل يتجلى بشكل أعمق في قدرة الإدارة على تطويرها، وتقييم أدائها، وتحفيزها بشكل عادل ومستمر.

وتؤكد هذه النتائج مجتمعةً أن العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وبناء الفريق في مؤسسة ميناء مستغانم هي علاقة سببية جوهرية ومثبتة. وأن فاعلية هذه الممارسات لا تكمن فقط في جلب الموظفين، بل في كيفية إدارتهم وتطويرهم وتحفيزهم بعد انضمامهم للمؤسسة، كشرط أساسي لتعزيز التماسك والتعاون وتحقيق الأهداف المشتركة.

2. التوصيات: بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها، تقترح الدراسة مجموعة من التوصيات العملية الموجهة إلى القائمين على إدارة الموارد البشرية في مؤسسة ميناء مستغانم:

- إيلاء أهمية قصوى لجانب التكوين والتدريب: نظراً لأن هذا البعد كان الحلقة الأضعف، نوصي بوضع خطة تدريب سنوية واضحة وممنهجة، مبنية على تحليل الاحتياجات التدريبية الفعلية للموظفين والفرق، مع التركيز على المهارات التي تعزز العمل الجماعي وحل المشكلات.
 - تعزيز وتطوير أنظمة التقييم والتحفيز: بما أن هذا البعد هو الأكثر تأثيراً، نوصي الدراسة بمراجعة وتطوير أنظمة تقييم الأداء لجعلها أكثر موضوعية وشفافية، وربط مخرجاتها بشكل مباشر وواضح بنظام حوافز ومكافآت عادل يشجع على الأداء الفردي المتميز والأداء الجماعي للفريق.
 - تعزيز ثقافة العمل الجماعي: نوصي بتنظيم ورش عمل وأنشطة دورية لتعزيز روح الفريق، وتحسين قنوات الاتصال بين أعضاء الفرق المختلفة، وتوضيح الأهداف المشتركة لضمان تضافر الجهود.
3. آفاق الدراسة المستقبلية: تفتح هذه الدراسة آفاقاً لبحوث مستقبلية يمكن أن تبني على نتائجها، ومنها:
- تقييم التحديات والفرص التي تتعلق ببناء الفرق عمل ناجح.
 - دراسة اثر "الثقافة التنظيمية" على العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وبناء فريق العمل.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



سيدي المحترم، سيدتي المحترمة:

في إطار تحضير ل شهادة الماستر في إدارة الموارد البشرية الموسومة ب: إدارة الموارد البشرية وبناء فريق العمل الناجح في مؤسسة إقتصادية (ميناء مستغانم)

الرجاء التفضل بقراءة كلّ فقرة بعناية تامّة، ثمّ ضع إشارة (✓) في المربع الذي يعطي دقة وصفك لمدى اتفاقك مع الفقرات المطروحة. علما بأنّ الإجابة تستخدم حصرا لأغراض البحث العلمي دون ضرورة لذكر الاسم.

شاكرين تعاونك معنا

الجزء الأول: البيانات الشخصية

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

العمر: أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى 40 سنة ☐ أكثر من 40 سنة ☐

المستوى التأهيلي: ثانوي ☐ مع ☐ جامعي ☐ دراسات أخرى ☐

الخبرة العلمية: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ من 11 إلى 20 سنة ☐

أكثر من 20 سنوات ☐

الجزء الثاني:

المحور الأول: التخطيط والاستقطاب

1. هل المؤسسة تعتمد على تخطيط دقيق للموارد البشرية؟

نعم ☐ لا ☐ ربما ☐

2. هل يتم استقطاب الكفاءات بناء على معايير واضحة؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

3. هل إعلان عن الوظائف يتم بطريقة شفافة وعادلة؟

نعم ☐ لا ☐ ربما ☐

المحور الثاني: التكوين والتدريب

1. هل المؤسسة تقدم برامج تدريبية منظمة للموظفين؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

2. هل التدريب يساهم في تطوير أداء الموظفين؟

نعم ☐ لا ☐

المحور الثالث: تقييم الأداء والتحفيز

1. هل تقييم أداء يتم بصفة دورية وموضوعية؟

نعم ☐ لا ☐

2. هل يتم تحفيز الموظفين بناء على الأداء؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

3. هل توجد مكافآت أو حوافز مرتبطة بالنتائج؟

نعم ☐ لا ☐

المحور الرابع: القيادة وبناء الفريق

1. هل القيادة في المؤسسة فعالة وتحفز الفريق؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

2. هل الفريق يعمل بروح جماعية واضحة؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

3. هل يتم تحقيق الأهداف بفضل التنسيق والتعاون؟

نعم ☐ لا ☐

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	40	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,881	8

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,884	11

Frequencies

Statistics

		التأهي_المستوى		
		جنس	العمر	لي
N	Valid	40	40	40
	Missing	0	0	0

جنس

	N	%
1	21	52,5%
2	19	47,5%

العمر

	N	%
1	13	32,5%
2	16	40,0%
3	11	27,5%

التأهيلي_المستوى

	N	%
1	12	30,0%
2	7	17,5%
3	19	47,5%
4	2	5,0%

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
XA1	40	1	4	1,90	,709
XA2	40	1	5	2,03	,920
XA3	40	1	5	2,05	,876
التخطيط: الأول المحور والاستقطاب	40	1,00	4,67	1,9917	,74148
Valid N (listwise)	40				

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
XB1	40	1	5	1,75	,954
XB2	40	1	4	1,53	,679
التكوين: الثاني المحور والتدريب	40	1,00	3,50	1,6375	,68862
Valid N (listwise)	40				

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
XC1	40	1	5	1,95	1,011
XC2	40	1	5	2,10	,871

XC3	40	1	5	2,28	,816
الأداء تقييم: الثالث المحور والتحفيز	40	1,00	5,00	2,1083	,79667
Valid N (listwise)	40				

Descriptives

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Y1	40	1	5	1,98	,733
Y2	40	1	5	1,87	,883
Y3	40	1	4	1,73	,716
العمل فريق التابع المتغير الناجح	40	1,00	4,00	1,8583	,54896
Valid N (listwise)	40				

Descriptives

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
التخطيط: الأول المحور والاستقطاب	40	1,00	4,67	1,9917	,74148
والتدريب التكوين: الثاني المحور	40	1,00	3,50	1,6375	,68862
والتحفيز الأداء تقييم: الثالث المحور	40	1,00	5,00	2,1083	,79667

الموارد إدارة" المستقل المتغير البشرية	40	1,00	4,25	1,9469	,63605
الناجح العمل فريق التابع المتغير	40	1,00	4,00	1,8583	,54896
Valid N (listwise)	40				

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables		
	Variables Entered	Removed	Method
1	المستقل المتغير الموارد إدارة" البشرية ^b		. Enter

a. Dependent Variable: الناجح العمل فريق التابع المتغير

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model				Std. Error of the
	R	R Square	Adjusted R Square	Estimate
1	,657 ^a	,432	,417	,41918

a. Predictors: (Constant), البشرية الموارد إدارة" المستقل المتغير

ANOVA^a

Model		Mean				
		Sum of Squares	df	Square	F	Sig.
1	Regression	5,076	1	5,076	28,887	<,001 ^b

Residual	6,677	38	,176
Total	11,753	39	

a. Dependent Variable: الناجح العمل فريق التابع المتغير

b. Predictors: (Constant), البشرية الموارد إدارة" المستقل المتغير

		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	,754	,216		3,493	,001
	الموارد إدارة" المستقل المتغير البشرية	,567	,106	,657	5,375	<,001

a. Dependent Variable: الناجح العمل فريق التابع المتغير

قائمة المراجع:

01. عبد العزيز علي، حسن الإدارة المتميزة للموارد البشرية، تميز بلا حدود المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009.
02. كمال بربز، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، بيروت، 1997،
- 03- عبد الحميد المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر، 2007،
- 04 عدلي أبو طاحون، إدارة وتنمية الموارد البشرية الطبيعية، الفتح للطباعة للنشر جامعة، مصر، 2000..
- 05- بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، ايتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2005..
- 06- منصور أحمد منصور، تخطيط القوى العاملة، بدون دار نشر، الكويت، 1975.
- 07 غرام علي، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، دار البداية ناشرون، الطبعة الأولى، عمان، 2014.
- 08 جميل عبد الكريم أحمد، إدارة الموارد البشرية، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، 2015..
- 09 حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، دون طبعة، بيروت، 2002.
- 10- محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار بن حازم، لبنان، 2002..
- 11- راوية حسن، مدخل استراتيجي للتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2001
- 12 حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، لبنان، 2002.
- 13- عادل حسين، إدارة الأفراد، كلية التجارة جامعة الاسكندرية، الطبعة الثانية، مصر، سنة 1995.
- 14 بلخيري مراد، وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية العمومية الجزائرية الممارسة التقليدية والضرورة الاستراتيجية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريش، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، مجلد 4، العدد 8، 2018، ص ص 9-10.
- 15- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، د.س.ن، ص 150
- 16 عاكف لطفي الخصاونة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، جامعة البلقاء التطبيقية، 2017، عمان.

- 18- محمد بن ديلم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل العبيكان للنشر، الطبعة الرابعة، الرياض، 2015.
- 19- هتمات المهدي، محاضرات في إدارة الموارد البشرية: موجهة إلى طلبة السنة الثالثة ليسانس تخصص إدارة أعمال طلبة السنة الثالثة ليسانس تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2017/2018.
- 20 حسين إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، منشورات دار النهضة العربية، بيروت -لبنان، 2002، ص18.
- 21 وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعة قالمة، 2004، ص99.
- 22 دلهوم حكيم، استراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة الاقتصادية - دراسة حالة مديرية الموارد البشرية بمؤسسة موبيليس، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2010-2011.
- 23- سارة بن الشيخ، دراسة تحليلية للعوامل المحددة لأداء المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة المديرية مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود - ، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر ، 2017، ص ص 28-29 (بتصرف).
- 24- ليلي بوحديد، دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية - دراسة ميدانية لشركة الإسمنت عين التوتة باتنة، أطروحة دكتوراه، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2015، ص ص 45-48 (بتصرف).
- 25 نوال شنافي دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية - دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر ، بسكرة الجزائر، 2015.
- 26- أسماء زدوري، مطبوعة في مقياس أسس إدارة الموارد البشرية، موجهة إلى طلبة السنة الثالثة علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2022/2023.
- 27- شويح محمد، تواتي إدريس، الفكر التسييري الحديث وانعكاساته على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة البليدة الجزائر، المجلد 16، العدد 23، 2020.

- 28 الزيتوني عبود، دور إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتحسين الأداء العمالي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة سعد دحلب البليدة الجزائر، 2012،¹
- 29- مسعود علي، استخدام التكنولوجيا الحديثة وتأثيره على إدارة الموارد البشرية دراسة ميدانية على عينة من مديري المؤسسات التربوية (ابتدائي، متوسط، ثانوي) لمدينة الجلفة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2022-2023.
- 30 منير بن دريدي، استراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2009.
- 31- بوشريط الياس، عقاقنة أسماء، التطبيقات الحديثة في إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة (دراسة ميدانية في مديرية اتصالات الجزائر - قالمة)، مذكرة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 - قالمة، 2021-2022.