



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني
في ميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية
تخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسات
بعنوان:

دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تعزيز العمل الجماعي
دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بورقلة

من إعداد الطالبة:

عميشي لبنى

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2026/05/25

أمام اللجنة المكونة من السادة:

أ/ بوبكر شماخي (أستاذ محاضر أ- جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا

ب/ هتهات المهدي (أستاذ محاضر أ- جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مقررا ومشرفا

ج/ خيرة الصغير كماسي (أستاذة محاضر ب- جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية: 2026/2025



جامعة قاصدي مرباح-ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني

في ميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية

تخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسات

بعنوان:

دورالتسييرالاستراتيجي للموارد البشرية في تعزيزالعمل الجماعي

دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بورقلة

من إعداد الطالبة:

عميشي لبنى

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2026/05/25

أمام اللجنة المكونة من السادة:

أ/ بوبكر شماخي (أستاذ محاضر أ-جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا

ب/هتتهات المهدي (أستاذ محاضر أ-جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مقررا ومشرفا

ج/ خيرة الصغير كماسي (أستاذ محاضر ب-جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية: 2026/2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

قال تعالى: ﴿وَاللَّهُ أَخْرَجَكُمْ مِّن بُطُونِ أُمَّهَاتِكُمْ لَا تَعْلَمُونَ شَيْئًا وَجَعَلَ لَكُمُ السَّمْعَ وَالْأَبْصَارَ وَالْأَفْئِدَةَ لَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ﴾ سورة النحل الآية 78.

قال تعالى : ﴿لَّيْنِ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ﴾ سورة إبراهيم الآية 7.

وقال رسوله الكريم : " من لم يشكر الناس لم يشكر الله عز وجل " .

أحمد الله تعالى حمداً كثيراً مباركاً الذي أعانني ويسرني في إتمام هذا العمل، وأشكره على
نعمة الصبر والطاقة والتحدي، وأرجو أن يجعل من هذا المشروع علماً ينتفع به.

أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف الدكتور لمين المهدي الذي رافقني طيلة مدة العمل
وأمدني بالمعلومات والنصائح القيمة، راجيةً من الله عز وجل أن يمدّه بخطاه ويجعل مثواه
جنة الفردوس.

كما اشكر كا من مد لي يد العون من قريب او بعيد ، واشكر كل من ساندني وقدم لي الدعم
، وكل مواقفهم مرسخة ستظل آثارها بقلبي .

وفي الاخير يسعدني ان ادعو الله عز وجل ان يرزقني السداد والرشاد والعفاف والغنى وان
يجعلني هداة مهتديه .

إهداء

الحمد لله أولاً وآخراً، ظاهراً وباطناً، الذي وفقنا حتى بلغنا هذه اللحظة التي كانت حلماً وأصبحت واقعاً بعد سنوات من السعي والجد والمثابرة، لنصل اليوم إلى ثمرة تعبنا، ونطوي آخر صفحة من رحلةٍ وهي المحطة التي اختزلت في طياتها ليالي طويلة من الاجتهاد والتحدي.

لم تكن الرحلة يسيرة، ولم يكن الطريق ممهداً، لكنّها كانت مليئة بالدروس، محفوفة بالدعوات، مغمورة بعون الله ولطفه، فالحمد لله الذي ألهمنا إتمام هذه الخطوة، وهون علينا كلّ التسهيل والتوفيق والهوان.

أهدي هذا العمل المتواضع الى من كان سندي الحقيقي في هذه المسيرة الى والدي الذين كانوا النور الذي يضيء دربي ، والدعاء الذي لا ينقطع ، حفظهما الله واطال في عمرهما .
إلى أخوتي وأخواتي الذين كانوا مصدر قوتي وسعادتي، وإلى عائلتي الكريمة التي غمرتني المحبة والدعم.

كما أهديه إلى أساتذتي الكرام الذين اناروا دربي بالعلم والمعرفة ، وإلى كل من ساهم من قريب او بعيد في انجاز هذا العمل ، ولو بكلمة طيبة او دعاء صادق .

ولا انسى اصدقائي الذين شاركوني لحظات التعب قبل الفرح وكانو خير رفقة في هذه المرحلة.

المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تعزيز العمل الجماعي بالمؤسسة محل الدراسة، ولإحاطة بالجوانب النظرية للدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجزء النظري، والاستبانة كأداة لجمع البيانات في الجزء التطبيقي للدراسة، يشمل مجتمع الدراسة جميع عمال مؤسسة سونلغاز بورقلة وتم توزيع الاستبيان على عينة مكونة من (40) مفردة، وتم استرجاع (31) استبانة صالحة للتحليل، كما تم استخدام برنامج (SPSS) نسخة 25 لتحليل البيانات والمعطيات، بالاعتماد على المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعاملات الارتباط وتحليل الانحدار، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود دور وأثر ذو دلالة إحصائية للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تعزيز العمل الجماعي بين العاملين داخل المؤسسة .

الكلمات المفتاحية: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، العمل الجماعي، الأداء التنظيمي، الموارد البشرية، مؤسسة سونلغاز، السلوك التنظيمي، إدارة الموارد البشرية.

Abstract

This study aims to determine the role of the strategic management of human resources in promoting teamwork in the institution under study. To inform the theoretical aspects of the study, the descriptive method was relied on in the theoretical part, and the questionnaire as a data collection tool in the applied part of the study. The study community includes all workers of the Sonelgaz Burgla Foundation, The questionnaire was distributed to a sample of (40) singles, and (31) valid questionnaires were retrieved for analysis. SPSS v.25 was also used to analyse data and data, based on arithmetic means, standard deviations, correlation coefficients and regression analysis. The study concluded a set of results, the most important of which is the existence of a statistically significant role and impact for the strategic management of human resources in enhancing teamwork among employees within the organisation .

Keywords: Strategic Human Resource Management, Teamwork, Organizational Performance , Human Resources, Sonelgaz, Organizational Behavior, Human Resource Management.

المحتوى	رقم الصفحة
الإهداء	I
الشكر	II
ملخص الدراسة	III
قائمة المحتويات	IV
قائمة الجداول	VI
قائمة الأشكال البيانية	VIII
مقدمة	أ-ح
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والعمل الجماعي	
تمهيد	02
المبحث الأول: الإطار النظري للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والعمل الجماعي	03
المطلب الأول: مدخل مفاهيمي للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية	03
المطلب الثاني: العمل الجماعي وعلاقته بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية	12
المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والعمل الجماعي	22
المطلب الأول: الدراسات السابقة	22
المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة	28
خلاصة الفصل الأول	33
الفصل الثاني: اختبار دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في العمل الجماعي لدى مؤسسة سونلغاز بورقلة	
تمهيد	37
المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية	38

38	المطلب الأول: نبذة تعريفية عن المؤسسة محل الدراسة
38	الفرع الاول : نظرة عامة عن مؤسسة سونلغاز بورقلة
39	الفرع الثاني: لمحة تاريخية عن وجود الكهرباء والغاز
40	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز بورقلة
44	المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
44	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
67	المطلب الثاني: مناقشة الفرضيات
72	خلاصة الفصل الثاني
74	خاتمة
78	المراجع
82	الملاحق
99	الفهرس

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول
11	الفرق بين تسيير الموارد البشرية والتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية
28	مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
42	مجتمع الدراسة
43	توزيع أداة الدراسة
44	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس
45	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن
46	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي
47	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المهنة
49	نتائج البعد الخاص بـ "التخطيط الاستراتيجي"
50	نتائج البعد الخاص بـ "التحفيز والتعويضات"
50	نتائج البعد الخاص بـ "تقييم الأداء الاستراتيجي"
51	نتائج البعد الخاص بـ "التدريب والتطوير"
52	نتائج البعد الخاص بـ "التواصل"
53	نتائج البعد الخاص بـ "القيادة"
53	نتائج البعد الخاص بـ "الثقة"
54	نتائج البعد الخاص بـ "تقاسم الأدوار والمسؤوليات"

55	معامل ثبات (ألفا كرونباخ) وصدق أداة الدراسة
56	نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون بين التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والعمل الجماعي
57	مصفوفة الارتباط بين التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وأبعاد العمل الجماعي
58	مصفوفة الارتباط بين العمل الجماعي وأبعاد التسيير الاستراتيجي
59	ملخص نموذج الانحدار الخطي المتعدد لأثر التسيير الاستراتيجي على العمل الجماعي
60	نتائج اختبار تحليل التباين — (ANOVA) دلالة النموذج الكلي
61	نتائج معاملات الانحدار (Coefficients) لتحديد الأثر الفردي لكل بعد
62	نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) في نموذج الانحدار الخطي المتعدد
63	نتائج معاملات الانحدار لتحديد أثر أبعاد التسيير الاستراتيجي في العمل الجماعي
64	نتائج اختبار "ت" (T-Test) للفروق حسب متغير الجنس
65	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق حسب متغير السن
65	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق حسب متغير المؤهل العلمي
66	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق حسب متغير المهنة

فهرس الاشكال البيانية

رقم الشكل	عنوان الشكل
ح	نموذج الدراسة
20	العوامل المؤثرة في العمل الجماعي

41	الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة (مؤسسة سونلغاز بورقلة)
44	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس
45	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية
46	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي
47	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي (المهنة)

فهرس الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق
82	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.
84	الإحصاء الوصفي لعبارات الاستبيان.
86	الإحصاء الوصفي لمحاوّر الدراسة وأبعادها.
87	اختبار ثبات الاستبيان كاملاً - معامل ألفا كرونباخ.
88	نتائج اختبار ثبات المحور الأول - معامل ألفا كرونباخ.
88	نتائج اختبار ثبات المحور الثاني (فاعلية العمل الجماعي) - معامل ألفا كرونباخ.
95	مصفوفة الارتباط بين محوري الدراسة الرئيسيين.
97	مصفوفة الارتباط بين المحور الأول وأبعاد المحور الثاني.
93	مصفوفة الارتباط بين المحور الثاني وأبعاد المحور الأول.
95	نتائج تحليل الانحدار المتعدد (أثر أبعاد المحور الأول على المحور الثاني).

مقدمة

1. توطئة:

يشهد العالم المعاصر تحولات متسارعة في بيئة الاعمال نتيجة العولمة والتقدم التكنولوجي ، وشدة المنافسة ، الامر الذي فرض على المؤسسات بمختلف أنواعها ضرورة إعادة النظر في أساليب تسييرها التقليدية والانتقال نحو تبني مقاربات حديثة تركز على المورد البشري ، باعتباره العنصر الاستراتيجي الأكثر أهمية في تحقيق الأداء المتميز والميزة التنافسية المستدامة ، وفي هذا الاطار برز التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية كاحد المداخل الإدارية الحديثة ، التي تسعى الى موائمة سياسات و ممارسات الموارد البشرية مع التوجهات والاستراتيجيات العامة للمؤسسة .

وفي ضوء ذلك ، جاءت هذه الدراسة للوقوف على دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تعزيز العمل الجماعي داخل مؤسسة سونلغاز بورقلة ، باعتبارها مؤسسة عمومية جزائرية تواجه تحديات تنظيمية وبشرية متزايدة ، مما يستدعي تبني ممارسات استراتيجية فعالة للموارد البشرية تسهم في دعم روح الفريق وتحسين الأداء الجماعي .

2. مشكلة الدراسة:

ومن خلال ما سبق يمكن التوصل الى تحديد إشكالية الدراسة كالآتي :

❖ الى اي مدى يكمن تاثير التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تعزيز العمل الجماعي في مؤسسة سونلغاز بورقلة ؟.

وانطلاقا من الاشكالية الرئيسية تنبثق الأسئلة الفرعية التالية:

✓ ما مستوى تطبيق مؤسسة سونلغاز بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بابعاده (بعد التخطيط الاستراتيجي ، بعد التحفيز والتعويضات ، بعد تقييم الاداء الاستراتيجي ، بعد التدريب والتطوير) ؟ .

✓ ما مستوى اهتمام مؤسسة سونلغاز بتعزيز العمل الجماعي بين موظفيها ؟ .

✓ ما التأثير الايجابي بين التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بابعاده وتعزيز العمل الجماعي في مؤسسة سونلغاز ؟ .

✓ هل يوجد فروق ذات دلالة احصائية في أجوبة العينة حول العمل الجماعي تعزى للمتغيرات الشخصية ؟ .

3. فرضيات الدراسة:

قصد الاجابة عن الاسئلة المطروحة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- ✓ يوجد مستوى تطبيق مرتفع لمؤسسة سونلغاز بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية .
- ✓ يوجد مستوى اهتمام مرتفع لمؤسسة سونلغاز بتعزيز العمل الجماعي .
- ✓ يوجد تأثير ايجابي لابعاد التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتعزيز العمل الجماعي بمؤسسة سونلغاز .
- ✓ يوجد فروق ذات دلالة احصائية في أجوبة العينة حول العمل الجماعي التي تعزى للمتغيرات الشخصية .

4. أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة في جانبين هما :

الجانب النظري : تتمثل أهمية الدراسة في تسليط الضوء على مفهوم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ودوره في تعزيز العمل الجماعي داخل المؤسسة ، وذلك من خلال الاسهام في اثراء الرصيد النظري المتعلق بممارسات الموارد البشرية الحديثة واثرها في تحسين التعاون والتنسيق بين العاملين .

الجانب التطبيقي:

تتبع هذه الدراسة في إمكانية استفادة مؤسسة سونلغاز بورقلة من نتائجها ، من خلال تشخيص واقع التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية لديها ، والتعرف على اسهامه في تعزيز العمل الجماعي ، بما يساعد الإدارة على تبني سياسات وممارسات فعالة تسهم في تحسين الأداء الجماعي وتحقيق الأهداف التنظيمية .

5. اهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة الى :

- ابراز دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تعزيز العمل الجماعي .
- تشخيص واقع ممارسات الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز بورقلة .
- قياس مستوى العمل الجماعي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة .

6. مبررات اختيار الموضوع:

تتمثل المبررات التي أدت بنا الى اختيار هذا الموضوع ومحاولة معالجته دون غيره من المواضيع في :

المبررات الموضوعية : والمتمثلة في :

- توافق موضوع الدراسة مع التخصص العلمي للباحث والمتمثل في تسيير واقتصاد المؤسسات .
- الحاجة الى الدراسة الميدانية على واقع التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية واثرها على العمل الجماعي داخل المؤسسة الجزائرية .

المبررات الذاتية : والمتمثلة في :

- الميل الشخصي حول دراسة قضايا الموارد البشرية والعمل الجماعي ، والاهتمام بمعرفة اليات تحسين العلاقات المهنية داخل المؤسسات .
- وارتد دراسة الموضوع من ناحية علمية اكاديمية والتحقق من دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تعزيز العمل الجماعي .

7. حدود الدراسة:

- الحدود المكانية : أجريت هذه الدراسة على عينة من عمال مؤسسة سونلغاز بورقلة .
- الحدود الزمانية : من 10 / 02 / 2026 الى 10 / 03 / 2026 .
- الحدود الموضوعية : تناولت هذه الدراسة محورين أساسيين هما:
- التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و العمل الجماعي .

8. منهج الدراسة والأدوات المستخدمة :

بغية القيام بدراسة علمية سليمة وتحليل علمي ومنهجي لاشكالية واختبار الفرضيات المقترحة تم الاعتماد على المناهج التالية :

المنهج الوصفي : وذلك من خلال استعراض المفاهيم الخاصة بالموضوع وشرح ابعاده والعوامل المؤثرة فيه .

منهج دراسة حالة : تم استخدامه من خلال اختيار مؤسسة سونلغاز بورقلة محل الدراسة في دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية حيث تم اسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على الواقع العلمي للمؤسسة .

اما بالنسبة للادوات المستعملة في البحث تتمثل في :

- الجانب النظري : تم الاعتماد على رسائل الماستر والدكتوراه والمقالات التي تتعرض للموضوع بصورة شاملة او جزئية .
- الجانب التطبيقي : فكان عن طريق استخدام الاستبيان كاداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية من عينة الدراسة ، والتي تقودنا مباشرة لفهم واقع العمل الجماعي داخل المؤسسة .

9. صعوبات الدراسة :

من بين اهم الصعوبات التي واجهت الباحث في دراسته :

- صعوبة الحصول على اجابات الاستبيان .
- قلة الكتب المتخصصة في الموضوع .
- صعوبة الحصول على رد تحكيم الاستبيان .

10. هيكل الدراسة :

تمت مناقشة هذا الموضوع من خلال فصلين ، كما يلي :

- الفصل الأول :

المتعلق بالجانب النظري للدراسة ويتضمن مبحثين المبحث الأول يحتوي على الاطار النظري للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية لتعزيز العمل الجماعي اما المبحث الثاني كان تحت عنوان الادبيات التطبيقية للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والعمل الجماعي .

- الفصل الثاني :

المتعلق بالدراسة الميدانية والذي يحتوي على مبحثين المبحث الأول نتناول فيه إجراءات الدراسة الميدانية والطريقة والأدوات المستعملة فيها اما المبحث الثاني نتناول فيه مناقشة تحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات .

11. مرجعية الدراسة :

من اجل معالجة الموضوع تم الاعتماد على عدة مراجع ومصادر لتغطية الجوانب النظرية والميدانية ، كما يلي :

الجانب النظري :

تم الاعتماد على الكتب والمراجع العربية والأجنبية المتعلقة بهذا الموضوع : الأبحاث المنشورة ، مذكرة الماجستير والماستر والملتقيات التي تناولت هذا الموضوع من بلدان مختلفة .

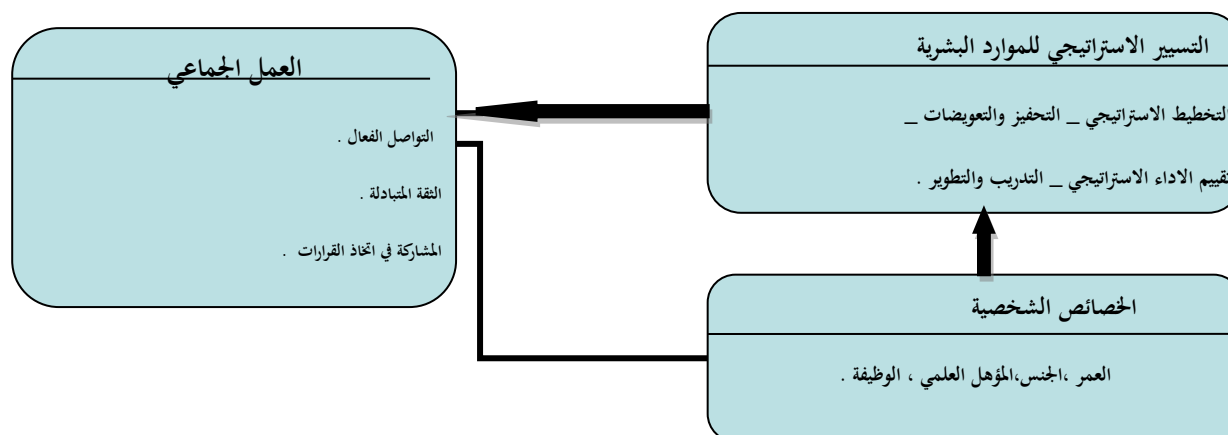
الجانب الميداني :

لجأت الى جمع البيانات من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة .

12. اهم المصطلحات الواردة في الدراسة :

- التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية : هو عملية ربط سياسات وممارسات الموارد البشرية بالاهداف الاستراتيجية للمؤسسة بما يضمن الاستخدام الأمثل للعنصر البشري ، ويهدف الى تنمية قدرات العاملين وتحفيزهم لتحقيق الأداء الفعال والميزة التنافسية للمؤسسة .
- العمل الجماعي : هو تعاون مجموعة من الافراد بشكل منتظم لتحقيق اهداف مشتركة بكفاءة وفاعلية.

13. نموذج الدراسة :



الفصل الأول :

الأدبيات النظرية و التطبيقية للتسيير
الإستراتيجي للموارد البشرية و العمل
الجماعي

تمهيد:

افرزت التطورات الاقتصادية والتنظيمية الحديثة تحديات متزايدة امام المؤسسات ، مما جعل الاهتمام بالموارد البشرية يتجاوز الطابع الإداري التقليدي الى بعد استراتيجي يرتكز على التخطيط والاستثمار الأمثل في الكفاءات والقدرات البشرية .

ويعد التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من المداخل الأساسية التي تسهم في مواءمة سياسات الموارد البشرية مع التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة ، بما يحقق الكفاءة في الأداء .

وفي هذا السياق يبرز العمل الجماعي كأحد الأساليب التنظيمية الحديثة التي تعتمد على تكامل الجهود وتبادل الخبرات بين الافراد بما يعزز روح التعاون ويحسن من جودة القرارات والأداء الجماعي وعليه ، تسعى الادبيات النظرية الى ابراز الاطار المفاهيمي والنظري للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والعمل الجماعي ، في حين تهدف الادبيات التطبيقية الى دراسة واقع ممارستها داخل المؤسسات من خلال البحوث والدراسات الميدانية ، وبيان اثرهما في تعزيز العمل الجماعي وتحقيق الأهداف التنظيمية ، ويعد هذا التمهيد مدخلا أساسيا لفهم العلاقة التكاملية بين التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والعمل الجماعي ودورهما في دعم الأداء المؤسسي .

ومن هنا اردنا ان نقسم الفصل الى مبحثين :

المبحث الأول : الاطار النظري للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والعمل الجماعي .

المبحث الثاني : الادبيات التطبيقية للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والعمل الجماعي .

المبحث الأول : الاطار النظري للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والعمل الجماعي .

سنحاول في هذا المبحث استعراض الاطار النظري للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والعمل الجماعي وذلك بهدف التعرف على اهم المفاهيم والاطر النظرية التي اعتمدتها هذه الدراسة فقمنا بتقسيم المبحث الى مطلبين ، حيث تطرقنا في المطلب الأول لمدخل مفاهيمي للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وفي المطلب الثاني للعمل الجماعي وعلاقته بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية .

المطلب الأول : مدخل مفاهيمي للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية .

تعددت مفاهيم التسيير الاستراتيجي واختلفت باختلاف اتجاهات الباحثين وتخصصاتهم نتيجة ارتباطه بعدة مجالات معرفية مما أدى الى تنوع التعريفات والمقاربات التي تناولته وفيما يلي عرض لاهم المفاهيم المرتبطة به .

الفرع الأول : مفاهيم عامة حول التسيير الاستراتيجي .

أولاً : تعريف الاستراتيجية :

ان كلمة الاستراتيجية مشتقة من الكلمة اليونانية (strateges) وتعني كيفية إدارة وقيادة الحرب ، ويعرفها قاموس ويبستر بأنها علم تخطيط العمليات العسكرية وتوجيهها ¹ .

ولقد بدا انتقال مفهوم الاستراتيجية من العلوم العسكرية الى مجالات إدارة الاعمال في بداية القرن العشرين مع نشر كتاب تايلور (taylor) بعنوان : " مبادئ الإدارة العملية " ، الصار سنة 1911 بعد ذلك يبدو ان تطبيق مفهوم الاستراتيجية ظهر بشكل واضح بعد الحرب العالمية الثانية سنة 1951 عندما أشار الى طبيعة واهمية الاستراتيجية في التخطيط للمشروع الاقتصادي ، حيث أصبحت تشير الى كيفية إدارة الاعمال وما ينبغي عمله لمواجهة التحركات الجارية والمتوقعة للمنافسين .

وللوقوف على مدلول هذا المفهوم ، سوف يتم تقديم ابرز تعاريف الاستراتيجية وذلك كما يلي :

عرفت الاستراتيجية بأنها : " تحديد المؤسسة لغاياتها وأهدافها الأساسية على المدى الطويل ، وتبني طرق التصرف وتخصيص الموارد اللازمة من اجل تحقيق هذه الغايات والاهداف " ، حيث يتضح من خلال

¹ عبد المنعم عبد الوهاب، الجغرافية العسكرية والمفهوم الجيوبولتيكي، مجلة الجمعية الجغرافية، العدد (20)، 1987، ص19.

هذا التعريف ان الاستراتيجية تهتم بتحديد الأهداف على المدى البعيد ، كما تهتم باختيار الطرق الملائمة وتخصيص الموارد التنظيمية اللازمة لتحقيقها .

وعرفت كذلك بانها خطة موحدة وشاملة ومتكاملة تربط بين مزايا الاستراتيجية للمؤسسة مع تحديات البيئة وهي مصممة لضمان تحقيق اهداف المؤسسة .

ويرى (evans) ان الاستراتيجية هي : " الطريقة التي تهدف بواسطتها المؤسسة الى تطوير القدرات اللازمة لبلوغ الميزة التنافسية ، حيث يتضح ان الاستراتيجية تهدف الى اكساب المؤسسة ميزة تنافسية ، فنجاح استراتيجية المؤسسة مرتبط بمدى مساهمتها في دعم مركزها التنافسي وهذا يعتبر شرط لاستمرارية المؤسسة² .

ثانيا : تعريف التسيير الاستراتيجي .

يوجد تعاريف متعددة للتسيير الاستراتيجي وذلك بتعدد وجهات نظر الباحثين في هذا المجال ، حيث يمكن توضيح اهم التعاريف من خلال ما يلي : عرف التسيير الاستراتيجي حسب (comerford e callaghan) بانه : " الطريقة لتسيير المؤسسة التي تدرك تعقد بيئتها ، فتصبح العملية التي يستطيع من خلالها المدير تحويل العوامل البيئية والاعتبارات الداخلية والشخصية والسياسية الى قرارات تتشا عنها الاستراتيجية ،(اهداف وخطط التصرف للوصول اليها)، بهدف توجيه المؤسسة في المستقبل .

كما عرفه (David) بانه : فن وعلم صياغة تنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها .

وهناك من عرفه بانه مجموعة من العمليات التحليلية التابعة التي من خلالها يمكن زيادة احتمال اختيار المؤسسة للاستراتيجية التي تحقق لها ميزة تنافسية³ .

التسيير الاستراتيجي هو عملية تكيف المؤسسة مع محيطها ، بما يضمن تحقيق اغراضها واستمراريتها على المدى البعيد ، وذلك من خلال العمل على رفع قيمة منتجاتها وخدماتها⁴ .

² ايمان لعرجي ، التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية واثاره على اداء المؤسسة ، اطروحة دكتوراه ، جامعة 20 اوت 1955 بالجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير ، 2021/2020 ، ص 02 .

³ ايمان لعرجي ، مرجع سبق ذكره ، ص 4/3 .

⁴ حسين حريم ، ادارة المنظمات (منظور كلي) دار الحامد ، الطبعة الاولى ، عمان ، 2003 ص 86 .

يعد التسيير الاستراتيجي امتدادا طبيعيا لتطور نظام التخطيط الاستراتيجي كما يمثل الاستراتيجية كعملية في اتخاذ القرارات المتعلقة بنمو المنظمة وربحياتها في الاجل الطويل ، اذ يعرفه كولتر بانه : " عملية تنمية وصياغة العلاقة بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية او تحديد غايات واهداف واستراتيجيات نمو وخطط محفظة الاعمال لكل العمليات او الأنشطة التي تمارسها هذه المؤسسة ⁵

ثالثا: أهمية التسيير الاستراتيجي .

تتجلى أهمية التسيير الاستراتيجي في المنافع المستهدفة منه ، التي يمكن توضيح أهمها كما يلي :

- وضوح الرؤية المستقبلية : حيث يتطلب صياغة الاستراتيجية قدرا كبير من الدقة في توقع الاحداث المستقبلية والتنبؤ بما ستكون عليه بيئة المؤسسة ، الامر الذي يساعد على التعامل معها بكفاءة .
- القدرات على احداث التغيير : حيث ان القائمون على صياغة الاستراتيجية يجدون صناعة التغيير وينظرون اليه باعتباره شيئا مرغوبا ينبعث على التحدي وليس معوق لتحقيق الأهداف .
- تحسين قدرة المؤسسة على التعامل مع المشكلات : فالمدبرين الذين يشجعون مساعديهم على الانخراط في عملية التخطيط انما يزدون من قدراتهم ومسؤولياتهم الاستراتيجية عن طريق مشاركة أولئك الذين يدركون احتياجات التخطيط ومتطلبات نجاحه.
- توضيح الأدوار : حيث تساعد المشاركة في اعداد الاستراتيجية على توضيح وبيان العلاقة بينهما ، وتقليل الفجوات والتعارض بين الافراد والأنظمة .
- تحقيق التفاعل البيئي على المستوى الطويل : وهذا من خلال القرارات الاستراتيجية التي تساعد على استغلال الفرص المتاحة والحد من اثر المخاطر البيئية .
- تدعيم الأداء وتحسين النتائج المالية : ان قدرة المؤسسة على تحقيق الموائمة مع بيئتها من خلال التسيير الاستراتيجي تعتبر احد العوامل المؤثرة على الأداء معبرا عنه بكمية المبيعات والارباح والعائد على الأسهم .
- تدعيم المركز التنافسي : يعم التسيير الاستراتيجي قدرة المؤسسة على مواجهة الظروف التنافسية الشديدة المحلية منها والدولية ، ويساعد على الاستخدام الأمثل لمواردها مما يحقق لها ميزة تنافسية.

⁵ عمورا حياة ، هدار الياس ، دور التسيير الاستراتيجي في تطوير الموارد البشرية ، لنيل شهادة الماستر ، جامعة مستغانم عبد الحميد بن باديس ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، 2021 / 2020 ، ص 13 .

- التخصيص الفعال للموارد والامكانيات : يساعد التسيير الاستراتيجي المؤسسة على توجيه مواردها بطريقة صحيحة على المدى البعيد ، كما يساهم في تمكينها من استخدامها بطريقة فعالة ⁶.

الفرع الثاني : تعريف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية .

لقد تعددت تعاريف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ، وذلك بتعدد الباحثين والمختصين في مجال تسيير الموارد البشرية ، حيث يمكن توضيح اهم التعاريف من خلال ما يلي :

عرف (blado) التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بانه : " الكيفية او الوسيلة التي يتم من خلالها تسيير الموارد البشرية في المؤسسة على أساس انه اصل استراتيجي للمساهمة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، حيث نلاحظ من خلال هذا التعريف ان التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يعتبر ان المورد البشري مورد استراتيجي يؤدي الى تحقيق التميز التنافسي .

كما عرف بانه : " اتجاه طويل الاجل لوظيفة تسيير الموارد البشرية ، والتي تركز على تحديد انسب المسارات لكي تتجح المؤسسة في تسيير هذه الموارد ، بما يتعارض مع النظم والعمليات والموارد البيئية المتاحة لها ⁷.

ويعرف كذلك بانه : " عبارة عن اتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق تكييف نظام الموارد البشرية مع البيئة التنافسية وعلى تدعيم استراتيجية المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية ، وبالتالي فهو مجموع الاستراتيجيات والخطط الموجهة لادارة التغيير في نظام الموارد البشرية والتي تعمل على تدعيم استراتيجية المؤسسة لمواجهة التغيرات البيئية ⁸.

كذلك هو نظام يهدف الى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات و المهارات البشرية ، من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة : تطبيق أنظمة وتنفيذ الخطط ، برامج تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية ، وتمكين المؤسسة من تحقيق تطور على المدى الطويل ⁹.

⁶ ايمان لعريجي ، مرجع سبق ذكره ، ص 05 .

⁷ ايمان لعريجي ، مرجع سبق ذكره ، ص 32 .

⁸ نزيهة ، دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تنمية الكفاءات والمهارات ، لنيل شهادة الماستر ، جامعة ادرا احمد ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، 2015/ 2016 ، ص 05 .

⁹ عمواة حياة ، هدار الياس ، مرجع سبق ذكره ، ص 32 .

وعرف كذلك التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بأنه : " جميع الممارسات الجديدة التي ترسم سياسة تعامل المؤسسة طويلة الاجل مع العنصر البشري وما يتعلق به من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله ، وتتماشى هذه الممارسات مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة وظروفها ورسالتها المستقبلية التي تطمح الى تحقيقها في السنوات القادمة .

كما عرف بأنه : " مجموعة الاستراتيجيات والخطط الموجهة لادارة التغيير في نظام الموارد البشرية ، والتي تعمل على تدعيم استراتيجية المؤسسة الهادفة الى مواجهة التغيرات البيئية ، كما انه نظام الى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات والمهارات البشرية من خلال الطاقات والامكانيات التي تتوفر لدى العاملين بالمؤسسة¹⁰ .

كما يعرف بأنه : " مجموعة الوسائل والافعال والتصرفات التي تهدف الى تكامل كل من البيئة والمنشأة والموارد البشرية والأنظمة عن طريق اعداد استراتيجية العمل ككل ، من خلال تنمية مفاهيم و أدوات المشاركة في وضع خطط طويلة الاجل على مستوى المؤسسة¹¹ .

ومنه يمكننا تعريف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية هو أسلوب إداري يربط بين سياسات الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمؤسسة لتحقيق أهدافها بكفاءة، كما يهتم باستقطاب وتنمية وتحفيز العاملين لضمان تحقيق الأداء المتميز والاستمرارية .

الفرع الثالث : أهمية وابعاد التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية .

اولا : اهمية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية .

ان أهمية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية تتجلى في إمكانية مساهمته في نجاح المؤسسة من خلال تحقيق العديد من الفوائد التي يمكن تلخيصها في النقاط التالية :

- زيادة قدرة المؤسسة على تحديد أهدافها المتعددة والتعرف على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجهها وتحديد البرامج التنفيذية للتعامل معها .

¹⁰ ايمان لعرايجي ، فريدة بوغازي ، التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل حديث لتحقيق فاعلية ادارة الازمات ، مجلة مجاميع المعرفة ، 06 ، جامعة 20 اوت 1955 بسكيكدة ، 2020 ص244 .

¹¹ نور ايمان بلمرابط ، مایسة بو الشعر ، دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بالمنشآت السياحية ، لنيل شهادة الماستر ، جامعة جيجل ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، 2013 / 2014 ، ص 43 (بتصرف) .

- زيادة قدرة المؤسسة على التنبؤ باحتياجاتها من الموارد البشرية كما ونوعا .
- زيادة الاتساق والتوافق بين خطط الموارد البشرية والعمليات التنفيذية .
- زيادة فعالية استخدام الموارد البشرية وتحسين انتاجيتها وخفض معدل الحوادث ومعدل دورات العمل.
- دعم استراتيجية المؤسسة وتوجيهها للاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية الخارجية قبل حدوثها ¹².

ثانيا : ابعاد التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية .

1. استراتيجية تخطيط الموارد البشرية :

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية عامل حاسم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية الأساسية لأي منظمة، وهو يقوم على فكرة أن الموارد البشرية هي أهم الموارد الاستراتيجية الموجودة داخل المنظمة وهو يشمل الانظمة الضرورية لتطوير، وتنفيذ وتوجيه التسيير الاستراتيجي، لتحقيق النجاح للمنظمة وخلق قيمة للمتعاملين في المنظمة .

وينظر الى التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على انه عملية تقوم بها المنظمة لتحديد كمية ونوعية العمالة التي تحتاجها المنظمة وهو عملية مستمرة تستعمل باستمرار لاكتشاف المزايا التنافسية.

2. استراتيجية التعويضات والحوافز:

يعرف التعويض بأنه المكافآت المعنوية والمادية التي يحصل عليها الموظفون عن أدائهم أعمالهم، والتعويض المعنوي يتمثل في شعور الموظفين بأن أداء عملهم بشكل جيد له أهمية في حياة الآخرين، أما التعويض المادي يتمثل في المكافآت النقدية وغير النقدية .

كما أن نظام التعويض المدروس جيدا يوفر للموظفين مكافآت كافية ومنصفة عن مساهماتهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، ويشمل التعويض مجموع المكافآت التي تمنح للموظفين مقابل خدماتهم، وقد تكون المكافآت عبارة عن التعويض المالي المباشر الذي يستلمه الشخص في شكل الأجور والمرتبات، أو التعويض المالي غير المباشر مثل الإجازات المدفوعة والإجازات المرضية والعطلات والتأمين الصحي، أو التعويض غير المالي المتمثل في رضا النفسي تجاه العمل أو البيئة التي يعمل فيها.

¹² ايمان لعريجي ، مرجع سبق ذكره ، ص 38 .

3. استراتيجية التدريب والتطوير:

يشير التدريب إلى برنامج المخطط من قبل الشركة لتسهيل تعلم الموظفين للكفاءات والمعارف والمهارات والسلوكيات المتعلقة بالعمل، والغرض من التدريب هو إتقان الموظفين أعمالهم التي تدربوا عليها وتطبيقها على أنشطتهم اليومية. ويتمثل التدريب الرسمي في البرامج والدورات والفعاليات التي تنظمها الشركة، وعادة ما يطلب من الموظفين حضورها، بالإضافة إلى برامج على الإنترنت.

ويعرف التدريب والتطوير على أنه عملية مستمرة مصمم لتحسين كفاءة الموظفين والأداء التنظيمي، ويتضمن التدريب، والتطوير الوظيفي، والتطوير التنظيمي، والتعلم التنظيمي . ويؤدي التدريب والتطوير إلى تراكم المعرفة وتنمية رأس المال البشري، مما يؤثر في نهاية المطاف على رضا الموظفين وعلى رضاهم عن العمل، وذلك لأن الموظفين يمكنهم القيام بالمهام الموكلة إليهم بسهولة ودون صعوبات. وبصفة عامة، فإن رضا الموظفين عن وظائفهم يحسن الأداء المالي وغير المالي للمنظمة. ونتيجة لذلك، فإن رضا الموظفين عن العمل يخلق على المدى الطويل ميزة تنافسية للمنظمة .

4. استراتيجية تقييم الأداء:

يعرف تقييم الأداء بأنه " العملية التي تمكن من إصدار الحكم على قدرة الفرد على أداء واجباته ومسؤوليات وظيفته، والتحقق كذلك من سلوكه وتصرفاته أثناء العمل، ومن مدى التحسن الذي طرأ على مهاراته ومعارفه وأسلوب أدائه لواجبات وظيفته ومدى قدرته على تحمل واجبات ومسؤوليات إضافية . ويعرف تقييم الأداء على أنه نظام لعرض وتقييم أداء المهام الفردية أو الجماعية، وهو يتيح للموظفين فرصة الاستفادة من نقاط قوتها والتغلب على أوجه القصور المحددة، وبالتالي مساعدتها وان تصبح أكثر رضا وانتاجية . وهو الفترة الزمنية التي يمكن خلالها تلخيص التقدم العام الذي أحرزه فرد أو فريق نتيجة للتدريب، والاتفاق على الأهداف الجديدة التي ينبغي تحديدها¹³ .

الفرع الرابع : اهدف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية .

ان الهدف الرئيسي للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية هو تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال موارد بشرية مؤهلة وملتزمة ، وذلك في ظل السعي الى تحقيق تكامل استراتيجيات تسيير

¹³ بشير بودية ، مرجع سبق ذكره ص 82 / 83 .

الموارد البشرية فيما بينهما ، بالإضافة الى تكاملها مع استراتيجية العمل الكلية ، وفي ظل تحقيق الأهداف الرئيسية فانه يسعى الى تحقيق الأهداف الفرعية التالية :

- تكوين قوة عمل منتجة وفعالة ومستقرة تسهم بشكل رئيسي تحقيق اهداف المؤسسة ورسالتها .
- المحافظة على الافراد ذوي الخبرة والكفاءة والحرص على تأكيد ولائهم للمؤسسة .
- تصميم نظم فعالة وعادلة وذات مردود اقتصادي لتنفيذ برامج التوظيف والرواتب وبرامج رعاية العاملين .
- المساهمة في تحقيق اهداف سياسة رفع مستوى هيكل الموارد البشرية في المؤسسة والالتزام بتهيئة الفرص لتوظيف العناصر البشرية والعمل على تنمية مهاراتهم والارتقاء بمستوياتهم الفنية والإدارية والقيادية .
- تصميم نظام متكامل لإدارة الأداء لجعل مستوى أداء الفرد او الجماعة العمل هو الأساس في كل ما يحصل عليه من راتب ومكافآت وحوافز .
- تهيئة افضل الظروف المادية والنفسية لتمكين العاملين بالمؤسسة من أداء وظائفهم بأعلى كفاءة ممكنة .
- تنظيم وتنسيق عمليات الترقية والتطوير وفق معايير موضوعية وعادلة .
- تنمية وتطوير ثقافة تنظيمية تعتمد التطوير التنظيمي المخطط والمستمر باعتباره الية مهمة في تهيئة أوضاع المؤسسة لتتوافق مع متطلبات التميز الإنتاجي والتفوق التسويقي وتدعيم قدراتها التنافسية¹⁴ .

الفرع الخامس : متطلبات تطبيق التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية .

- يتطلب تطبيق المفهوم الاستراتيجي لتسيير الموارد البشرية توفر بعض المتطلبات الأساسية لتحقيق الاتساق بين سياسات الموارد البشرية واستراتيجية العمل ككل ، ومن اهم هذه المتطلبات ما يلي :
- تغيير قيم واتجاهات العاملين ، بحيث يزيد ولائهم وتزيد دافعيتهم للعمل ، ويمكن ان يتم هذا من خلال تنمية أسس عادلة لمعاملة الافراد ، وتحسين الإمكانيات الخاصة بتنمية وتدريب الافراد ، وتنمية روح الالتزام والابتكار .

¹⁴ ايمان لعريجي ، مرجع سبق ذكره ، ص 39 .

- وجود قيادة إدارية متفتحة ذهنيا وقادرة على وضع رؤية مشتركة للعاملين توضح سبب وجود المؤسسة ، وتحفيزهم بأساليب متطورة لتحقيق هذه الرؤية وتقدير الإنجازات الفعلية .
- وضع نظم لاستثمار وتنمية طاقات الموارد البشرية وتوجيه العلاقات الوظيفية بحيث تتناسب مع نوعية الموارد البشرية ومستوياتها الفكرية كما تتوافق مع الظروف العامة الخارجية .
- اعداد نظم معلومات متطورة وقنوات فعالة للاتصالات الداخلية والخارجية .
- تغيير دور وظيفية الموارد البشرية ، بحيث يزيد اشتراكها في تكوين واعداد الخطط الاستراتيجية¹⁵ .
- تغيير دور مهارات مديري الموارد البشرية ، اذ من الضروري لانجاح استراتيجية المنشأة التنافسية لتطوير مهاراتهم التخطيطية والتسويقية .
- تطوير دور وظيفة الموارد البشرية في الاهتمام بقضايا تسيير العاملين وحل مشاكلهم الى المشاركة الفاعلة في صياغة الأهداف ووضع الاستراتيجيات دون الاقصرار على التنفيذ فقط¹⁶ .

الفرع السادس : الفرق بين تسيير الموارد البشرية والتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

ان تسيير الموارد البشرية هو إدارة الموارد البشرية من رواتب واجازات وحوافز وتأمين طبي ودورات وغيرها مما يتعلق بامور الموارد البشرية ، اما التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية فهو الهدف الذي يوضح للموارد البشرية ويراد تحقيقه بعد فترة زمنية معينة ، ويكون بخطى ثابتة ومدروسة .

كما ان النطق الأساسي للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يتمثل في ضرورة احترام المورد البشري واستثمار قدراته وطاقاته وتوظيفها ، باعتباره شريكا في العمل لا اجير ، الامر الذي جعل مفاهيم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية تختلف بشكل جذري عن مفاهيم تسيير الافراد او تسيير الموارد البشرية وفيما يلي سنوضح اهم الفروقات بين تسيير الموارد البشرية والتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية¹⁷:

الجدول (01-01): الفرق بين تسيير الموارد البشرية والتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

تسيير الموارد البشرية	التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية
- الاهتمام بالبناء المادي .	- الاهتمام بالبناء العقلي والفكري والمعرفي للمورد البشري .

¹⁵ ايمان لعريجي ، مرجع سبق ذكره ، ص 40 .

¹⁶ نور ايمان بلمرابط ، مابسة بو الشعر ، مرجع سبق ذكره ، ص 44 .

¹⁷ حسين حريم ، مرجع سبق ذكره ، ص 33 / 34 .

- الأداء الالي للمهام دون التفكير والمشاركة في اتخاذ القرار .	- المشاركة الإيجابية في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية .
- التركيز على الجوانب المادية للعمل . - الاهتمام بقضايا الأجور والحوافز . - تحسين بيئة العمل المادية .	- الاهتمام بمحتوى العمل . - البحث عن اليات استثمار القدرات الفكرية . - الاهتمام بالحوافز المعنوية .
- تركيز التنمية البشرية على التدريب المهني . - اكتساب الفرد مهارات يدوية . - تنمية العمل والأداء الفردي .	- تركيز التنمية البشرية على تنمية الابداع والابتكار وتنمية المهارات الفكرية واستثمارها . - تنمية العمل والأداء الجماعي .

المصدر : من إعداد الطالبة .

المطلب الثاني : العمل الجماعي وعلاقته بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية .

يعد العمل الجماعي اسلوبا تنظيميا يقوم على تعاون الافراد وتكامل جهودهم لتحقيق اهداف مشتركة ، ويعزز التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال التخطيط والاختيار والتدريب والتحفيز مما يساهم في تحسين الاداء وتحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة ففي هذا المطلب سنتطرق لابرار علاقة العمل الجماعي بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية .

الفرع الاول: تعريف العمل الجماعي .

العمل الجماعي .

يطلق على كل نشاط او عمل نشأ عن اجتماع انساني اي كان نوع هذا الاجتماع ، فهو نتيجة لاجتماع الافراد بعضهم مع بعض في جماعة او مجتمع ما ، واحتكاك افكارهم وتقابل وجدانهم ونزعاتهم ، مع ما يحيط بهم من ظروف واحوال وشؤون ، وليس نتيجة لتفكير او سلوك فردي ، كما لا نقصد هنا بكلمة

عمل اجتماعي الظواهر التي تتمثل في حركات فحسب بل يقصد به كل ما يشمل النظم والقواعد والاتجاهات الفكرية الوجدانية والنزوعية التي تسود في مجتمع ما ¹⁸.

ولقد بين فراند ايكوك ان هناك تعاريف عديدة للعمل الجماعي وان بعض الباحثين والكتاب لايميزون بين مفهوم العمل الجماعي ويعرف انه اسلوب للتفاعل المباشر بين الطرفين على الاقل ويكونان متكافئين و يشتركان اراديا في صنع القرار اثناء عملهما نحو تحقيق هدف مشترك ويشير المؤلفان الى ان كلمة اسلوب الواردة في التعريف تدل على ان العمل الجماعي طريقة عمل معين وان هذه النظرة نحو العمل الجماعي لا تقل من اهميته بل توضح طبيعة هذا المفهوم وتميزه عن نشاط نفسه الذي تقوم به الاطراف المشتركة .

ويعرف ايضا على انه نوع من انواع التنظيم والذي يظم مجموعة من الافراد ويؤثر سلبا واجابا على العديد من عناصر العمل بالمنظمة مثل الاداء ¹⁹ .

ويعرفه اونولد وفيدمان في تعريفهما لجماعة العمل الى انها مجموعة تتكون من شخصين او اكثر يتفاعلون مع بعضهم البعض ويقسمون اهتمامات مشتركة ويجتمعون لانجاز بعض النشاطات الوظيفية ²⁰.

اذن فالتفاعل الجماعي هو ذلك التفاعل الذي يحدث بين افراد العمل ، يبنى على اساس التعاون والاتفاق والتنسيق والتكامل فيما بينهم وفق اليات اتصالية تسهل العمل وتيسره بما يكفل تحسين الاداء ويزيد من وتيرته لدى العاملين في المؤسسة ²¹.

ومن خلال ما سبق يمكننا تعريف العمل الجماعي على انه تعاون مجموعة من الأفراد وتنسيق جهودهم لتحقيق هدف مشترك بكفاءة وفعالية .

الفرع الثاني : خصائص العمل الجماعي .

¹⁸ بلخير دهمي ، العمل الجماعي و دوره في تحسين المردود الدراسي ، اطروحة دكتوراه ، جامعة محمد حيدر بسكرة ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، 2015 / 2016 ، ص 09 .

¹⁹ خوي سفيان ، حجابي منال ، اثر العمل الجماعي على الاداء الابداعي للعاملين ، لنيل شهادة الماستر ، جامعة قاصدي مرباح بورقلة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، 2022 / 2023 ، ص 05 .

²⁰ فاهد بن لويان صلاح الرشيد ، ياسين بن عمر محمد شيعان ، دور فريق العمل في تحسين الاداء الوظيفي ، مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة ، جامعة الملك عبد العزيز ، العدد 16 ، 2021 ص 2622 .

²¹ المهارات الاتصالية للعمل الجماعي في المؤسسة ، محاضرة المنصة التعليمية لجامعة سطيف 02 ، 17 فبراير 2026 (بتصرف) .

من الخصائص التي يجب ان تكون في العمل الجماعي ما يلي :

- اعطاء الاوليات للاهداف والنتائج والتركيز عليه .
- التقسيم العادل للمسؤوليات بين الافراد .
- الاحترام بين افراد المجموعة .
- حل المشكلات .
- القيادة الناجحة .
- التنظيم²².

كذلك من الخصائص التي يتميز فيها العمل الجماعي :

- الرغبة في العمل الجماعي : ان من الصعب اجبار الناس على العمل الجماعي حتى ولو صدر بذلك تعليمات صريحة لكثير من العاملين في اي ميدان ، وقد يقاوم العمل الجماعي اذ اخذ صيغة الجدية وان ساهمو في العمل الجماعي فربما تتسم مساهمتهم بالسطحية ولا يعني هذا ان على لوائح المنظمة للعمل ان تغفل جانب العمل الجماعي بل يجب ان تصل الطريق اليه ، اذ يجب ان يحدث العمل الجماعي برغبة الاطراف المشتركة فيه واحساس كل طرف بالحاجة له والفائدة منه.
- تقاسم العمل : ويقصد به المساواة في تقدير عمل كل طرف او فرد له دور في التفاعل بين الاطراف المشتركة وان تكون صلاحية صنع القرار بين الاطراف متساوية ، فلا يمكن ان يتم العمل الجماعي اذ كان ينظر اي احد الاطراف او الاشخاص على لدية صلاحية اكبر في صنع القرار و معلومات او معرفة تفوق ما عند غيره من اعضاء فريق العمل الجماعي .
- الهدف المشترك : يجب ان يكون هناك هدف واحد على الاقل يتفق عليه الجميع اعضاء فريق العمل ولا يشترط على اعداد برنامج ملائمة للعمال فهذا هو الهدف الاساسي المشترك .
- تقاسم مسؤولية المشاركة وصنع القرار : وهنا يحتل كل طرف المسؤولية في المساهمة في النشاط وفي صنع القرار ولا يعني هذا التساوي في عبء العمل فقد يختلف ذلك لطبيعة العمل .
- الثقة المتبادلة بين الطرفين : الثقة بين اطراف العمل الجماعي ضرورية ولكن هذه الثقة لا تظهر فجأة بل لابد من بنائها تدريجيا فمع التجربة اثناء العمل يبدا العاملون في التعرف على بعضهم

²² بوخلوة بلخير ، بوخلوة اشواق ، دور سلوكيات العمل الجماعي في تعزيز الاداء الابداعي ، لنيل شهادة الماستر ، جامعة قاصدي مرباح بورقلة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، 2021/ 2022 ص 03 .

البعض وبالتالي تظهر الثقة فيما بينهما الى ان تصل الى درجة تمكنهم من التوسع والانفتاح في العمل الجماعي .

- الشعور بالانتماء : وهنا تشعر الجماعة وكأنها فرد واحد فتتحمل نتائج ومنتربات العمل بشكل جماعي فشعور المجتمعين بالانتماء يجعل كل واحد من الجماعة يحس كأنه جزء لا يتجزأ منها ،
- وان العمل الجماعي يرفع من فاعلية العمل ويقلل سلبياته وان النتائج مفيدة للجميع كما يحسب كل طرف بضرورة اسهامه في العمل .
- هذه الخصائص للعمل الجماعي تجعله احد نقاط قوة بالنسبة للمؤسسة لما يتحقق من انسجام وتعاون نتائج عن الشعور بالانتماء والثقة المتبادلة وتوحيد الاهداف بين مختلف اطراف المؤسسة²³.

الفرع الثالث : اهمية العمل الجماعي .

- تفويض المهام : العمل في مجموعة يسمح للاعضاء بتقاسم المسؤوليات بدلا من وطأة العمل التي يتحملها شخص واحد بدلا من ذلك يمكن لاعضاء مجموعة تفويض المهام او جزء منها طبقا لحجمها الى الافراد الذي يمتلكون المعرفة او المعارف والقدرات اللازمة لانجاز المهمة بنجاح .
- دافع الابداع : العمل الجماعي يساعد على الابداع في اذهان اعضاء المجموعة يمنحهم عددا واسعا من الافكار لانهم يتشاركون في التفكير والعمل من اجل التواصل الى حلول للمشاكل التنظيمية للأفراد قد ينهون بأفكارهم الى المجموعة ، ولكن مع مساعدة المجموعة ، يتم توسيع افكارهم
- وتتحول يجميعها الى افكار ابداعية يمكن تحقيقها وتحويلها الى استراتيجية يمكن تطبيقها في الوقت المناسب .
- تبادل الاراء المتنوعة : العمل الجماعي يعطي للاعضاء فرصة استكشاف اراء متنوعة والتي يمكن ان يوفر وجهات نظر مختلفة اثناء عملهم على حل المشاكل يمكن ان ينظر اعضاء من المجموعة في خيار او ان يكون لها موقف ، في الوقت الذي هناك اعضاء اخرين في المجموعة لم ينظروا فيه مع الخبرات التنوع والمعرفة ، والعمل الجماعي يضمن ان يتم حل المشكلات باستخدام مدخلات شخص واحد بل الاستفادة من المجموعة للوصول الى رأي موحد او اقرب للتوحد .

²³ اية طالب نورة ، تأثير العلاقات الاتصالية على العمل الجماعي في المؤسسة ، مجلة افاق العلوم ، جامعة باجي مختار عنابة ، المجلد 07 ، العدد 01 ، 2022 ، ص 120 .

- تعلم تقديم التنازلات : العمل الجماعي يعلم الافراد جوهر التفاوض وليس الاصرار على طرقهم الخاصة عندما يتوصل اعضاء المجموعة الى حلول فانهم يعملو على جمع الافكار و الاراء للفريق لاتخاذ القرارات النهائية .
 - الجمع بين المهارات : تتكون المجموعة من افراد قد يشاركوا في بعض المعارف والمهارات نفسها ومع ذلك كثير من الاحيان فان الاعضاء ياتون من خلفيات تعليمية مختلفة والتي تكشف نقاط القوة في احد اعضاء المجموعة قد تنقص البعض الاخر وبذلك ينكملون .
 - بناء العلاقات : يمكن العمل في مجموعة من مساعدة الافراد على بناء علاقات طويلة الامد مبنية على الثقة والولاء اما ان اعضاء المجموعة تتعرف على القواسم المشتركة والاختلافات بينهم وعلاقات اجتماعية خارج المجموعة ممن يتفق معهم .
- ان الاهمية التي يعود بها العمل الجماعي على المؤسسة متعددة وتبرز اكثر من خلال النتائج العملية التي تعود بها المؤسسة وتوضح اكثر من خلال مجالات العمل الجماعي داخل المؤسسة²⁴.
- يمكن للعمل الجماعي ان يؤدي الى زيادة الانتاجية والكفاءة ، حيث يمكن توزيع المهام بنجاح وتحقيق الاهداف بشكل افضل²⁵.

الفرع الرابع : مراحل ومتطلبات العمل الجماعي .

اولا : مراحل العمل الجماعي .

من الواجب على المديرين ان يحاولو التعرف على المرحلة التي تمر بها جماعة العمل حتى يستطيع ان يتتبا بسلوك الجماعة ، لان كل مرحلة تتميز بسلوك يختلف عن المرحلة الاخرى ، ومن ثم يمكن التعامل مع هذا السلوك ومن ثم رفع مستوى الاداء وتحقيق الاهداف ، وهذه المراحل على النحو التالي :

- مرحلة بداية التكوين : حيث يقوم الافراد الراغبون في الاشتراك بالجماعة بالتعرف على بعضهم البعض ويقومون بوضع القواعد المقبولة من الجماعة وما هي الواجبات التي عليهم

²⁴ ايت طالب نورة ، مرجع سبق ذكره ، ص 120 / 121 .

²⁵ نجاح عبد الجواد ، جبريل جيدر ، تحليل تاثير العمل الجماعي على الانتاجية المشروعات الصغيرة و المتوسطة في مدينة درنة ، المجلة الافريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الانسانية والاجتماعية ، العدد 02 ، 2023 ، ص 108 .

- القيام بها ، والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم ضمن اطار الجماعة ، وما الفائدة التي ستعود عليهم من الانضمام اليها ، وتكوين الجماعة غالبا على التجانس والتشابه او التماثل في كل واحدة او اكثر من صفة ، مثل : العمر ، التعليم ، الخبرة ، التجربة ، الثقافة و الجماعات التجانسة تقلل من دوران الاعضاء بالنسبة لها
 - مرحلة الاضطراب والنزاع : حيث تحدث مجموعة من الصراعات والاضطرابات داخل الجماعة ، تخلق الخوف والشك بين الاعضاء والتناقض فيما بينهم لان شخصيات الاعضاء قد تختلف لذلك قد يرفض بعض الاعضاء في الجماعة سيطرة قائد الجماعة ، واذا استمر هذا الصراع قد يؤدي الى حل الجماعة ، اما اذا تم التوافق بينهم وحل هذا الخلاف وقل الصراع وتم قبول القيادة فان هذه المرحلة تصل الى نهايتها .
 - مرحلة وضع المعايير : حيث يحدث تماسك الجماعة واعضاءها يهتمون بالوصول الى حلول للمشكلات التي تواجههم في الجماعة ، وقد يكون كل عضو من الجماعة قد تنازل عن بعض رغباته الشخصية ، ويكونون اكثر تأثيرا من خلال شعورهم بالتقارب والاتفاق على قواعد مقبولة للاداء داخل الجماعة وباعتبار ذلك معايير لايخرجون عليها.
 - مرحلة الاداء : هنا تصبح الجماعة مستعدة للعمل والاداء وتعمل على التوفيق بين احتياجات الاعضاء ومتطلبات المهام المطلوب انجازه اداءه وفي هذه المرحلة تكون الجماعة قد وصلت لمرحلة النضج الكامل وهذا يساعد على انجاز المهام الصعبة التي تواجهها .
- وخلال هذه المرحلة يتحول التركيز بعيدا على الاهتمامات التي الشخصية حيث يتم التركيز على الأنشطة التي ستعود بالنفع على الجماعة ، ومن الملاحظ ان الاعضاء عندما تكون دوافعهم عالية فان هذا يؤدي الى قيامهم بالمهام بشكل ابداعي وترتفع الانتاجية داخل الجماعة الى اقصى حد ممكن ومن ثم يتحركون نحو التطوير والتنمية في النهاية .
- مرحلة حل الجماعة : مرحلة الانتهاء حيث تكون الجماعة قد حققت الاهداف التي من شأنها وقد تختلف رد فعل الاعضاء نحو هذه المرحلة فمنهم من يكون لديه سعادة عن طريق وصوله الى انجازات معينة

- مع الجماعة ، ومنهم من يكون رد فعله يشوبه حزن بسبب فقدانه لبعض الاصدقاء الذين تعامل معهم نتيجة لوجوده في الجماعة ²⁶ .

ثانيا : متطلبات العمل الجماعي .

ان العمل الجماعي يبني على اسس وقواعد ومتطلبات تتحكم في سيرورته لدى المؤسسة ، ويمكن ان نوجزها في المجموعتين التاليتين :

المجموعة الاولى : تتضمن المهارات الاتصالية اللازمة لتسيير العمل الجماعي كتنظيم الاجتماعات ، توزيع المهام ، تقديرات الميزانية والتخطيط الاستراتيجي .

المجموعة الثانية : تشمل المهارات المتعلقة بإدارة العلاقات بين الافراد داخل الجماعة كتحديد القواعد التي تحكم تعامل الافراد مع بعضهم البعض داخل الفريق .

كما يشير الى البناء الفعال للعمل الجماعي الناجحة تحتاج الى ثلاث مقومات ومتطلبات اساسية هي:

- ان يضع قائد الفريق حدودا واضحة بشات عضوية الفريق من حيث المسؤولية والمهام والحقوق.
- يجب ان يتقبل اعضاء الفريق المهمة الموكلة اليهم وان يكون لديهم فهم مشترك لعملهم .
- يجب ان يحدد قائد الفريق ويوضح السلوكيات المتوقعة من اعضاءه في ادائهم ، وان يقرر ويحدد لهم بوضوح اذا كانوا مسؤولين عن تخطيط ومتابعة عملهم من عدمه ²⁷ .

الفرع الخامس : فوائد العمل الجماعي .

تتعدد فوائد العمل الجماعي لتشمل الجوانب الانتاجية والشخصية والتنظيمية ، ومن ابرزها :

- تحسين الانتاجية : يؤدي التعاون بين اعضاء الفريق الى توزيع الجهود وتحقيق انجازات اكبر في وقت اقل ، مما يزيد من كفاءة العمل .
- دعم الابتكار : حيث تعبر الفرق المتنوعة مصدرا للأفكار الجديدة التي تدهم الابتكار وتحسين الاداء.

²⁶ بوخلوة بلخير ، بوخلوة اشواق ، مرجع سبق ذكره ، ص 05 .

²⁷ بوخلوة بلخير ، بوخلوة اشواق ، مرجع سبق ذكره ، ص 06 .

- تحقيق الاهداف بسرعة : يسهم العمل الجماعي في انجاز المهام بصورة اسرع من العمل الفردي، وذلك من خلال الاستفادة من مهارات وخبرات كل عضو في الفريق .
- بناء الثقة في العلاقات الايجابية : يتيح التعاون بين الاعضاء الفرصة لبناء علاقات ايجابية تدعم الثقة المتبادلة وتحسن من بيئة العمل .
- زيادة الالتزام : عندما يشعر الافراد بانهم جزء من فريق يزداد التزامهم تجاه اهداف الفريق ويعملون بجد لتحقيقها ²⁸.

الفرع السادس : العوامل المؤثرة في العمل الجماعي .

يؤثر في العمل الجماعي مجموعة من العوامل اهمها :

- الاتصال التنظيمي .
- القيادة .
- التنسيق .

اولا : الاتصال التنظيمي .

الاتصال : يعرفه ناصر محمد العديلي بانه : "تبادل المعلومات من شخص لآخر او اكثر عن طريق خلق التفاهم بين المرسل والمرسل اليه .

الاتصال التنظيمي: هو الوسيلة التي من خلالها تستطيع الادارة نقل الاهداف التنظيمية الى مستويات مختلفة فالتفاعل داخ التنظيم يعتمد على الاتصال باعتباره اداة نقل المعلومات ، والواقع والافكار من شخص الى اخر ومن جماعة الى اخرى ومن مستوى تنظيمي الى اخر ، فالالاتصال التنظيمي هو المورد الرئيسي للمعلومات بين مراكز اتخاذ القرار التنظيمي .

ثانيا : القيادة .

وحسب " ليكارت " القيادة هي : " قدرة الفرد على التأثير على شخص او جماعة وتوجيههم وارشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل باعلى درجة من الكفاءة من اجل تحقيق الاهداف المرسومة .

ويمكن تعريفها بانها القدرة التي يمتلكها شخص للتاثير على افكار الآخرين واتجاهاتهم وميولهم،

²⁸ مدونة العمل الجماعي واهميته في بيئة العمل ، اكااديمية مهارات التخطيط الاستراتيجي ، (شركة خاصة محدودة) ، info@spskills.com .

وللقيادة مجموعة من العناصر اهمها :

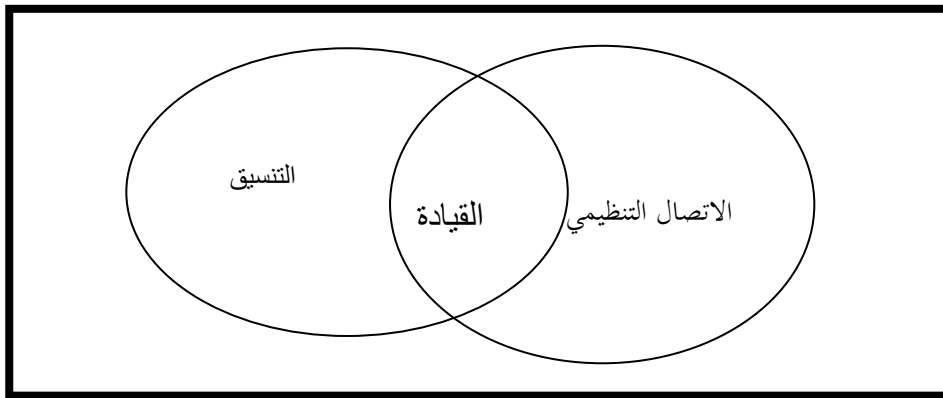
- قائد يمتلك قدرات ومهارات عالية .
- ان يكون هناك تابعون للقائد من اجل تحقيق هدف معين .
- الهدف والوقف .

ثالثا : التنسيق .

يعتبر التنسيق من الانشطة الادارية الهامة وترجع اهمية التنسيق لكبر حجم المنظمات اذ اصبحت تشمل على عدد كبير من الوحدات الادارية ، تقوم كل واحدة من الوحدات الادارية بانواع متعددة من الانشطة بعضها قد يكن شبه مستقل عن الانشطة التي تقوم بها اجزاء المنظمة المختلفة ، كما تبرز اهمية التنسيق وغيرها من المنظمات لذا نقول ان عملية التنسيق الاداري ليست عملية مستقلة عن العمليات والانشطة الادارية الاخرى ولكنها تمثل ضرورة لا غنى عنها في جميع العمليات الادارية الاخرى من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة .

ومنه يمكننا تعريف التنسيق الاداري على انه : " هو تلك العملية المسؤولة عن تامين الاتصال بين المستويات الوظيفية في الهيكل التنظيمي وتساعد على التكامل بين المراكز الادارية افقيا بما يحقق للتنظيم الاداري في تداعي ايجابي بالبيئة الخارجية ²⁹ .

الشكل (01-02) يمثل العوامل المؤثرة في العمل الجماعي .



المصدر : من إعداد الطالبة .

²⁹ باسو انفال ، دور العوامل التنظيمية في تعزيز العمل الجماعي ، لنيل شهادة الماستر اكايمي ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، 2018 ، ص 17 / 18 .

الفرع السابع: العمل الجماعي وعلاقته بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

يقوم العمل الجماعي على تعاون مجموعة من الأفراد وتنسيق جهودهم وخبراتهم من أجل إنجاز مهام مشتركة وتحقيق أهداف موحدة، ويُسهّم العمل الجماعي في تعزيز روح التعاون، وتبادل المعرفة، وتحسين جودة الأداء، إضافة إلى تنمية الإبداع والقدرة على حل المشكلات داخل المؤسسة.

ويرتبط نجاح العمل الجماعي بدرجة كبيرة بفعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، باعتباره من المداخل الإدارية الحديثة التي تهدف إلى استثمار المورد البشري بشكل استراتيجي يحقق التوافق بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة، فالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية لا يقتصر على الوظائف التقليدية كالتوظيف والتدريب فقط، بل يمتد إلى بناء بيئة تنظيمية قائمة على الثقة والتعاون والتحفيز، بما يعزز أداء فرق العمل. وتظهر العلاقة بين العمل الجماعي والتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال مجموعة من الممارسات، أهمها³⁰:

- الاستقطاب والاختيار الفعّال للأفراد القادرين على العمل ضمن فريق .
- التدريب وتنمية المهارات الجماعية والتواصلية .
- اعتماد نظم تحفيز تشجع روح الفريق والتعاون بين العاملين .
- تعزيز ثقافة تنظيمية تقوم على المشاركة وتبادل الخبرات .
- تحسين قنوات الاتصال داخل المؤسسة بما يضمن التنسيق الفعّال بين الأفراد .

كما يُساهم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في خلق مناخ تنظيمي إيجابي يساعد على زيادة الانخراط الوظيفي والالتزام التنظيمي، وهو ما ينعكس بصورة مباشرة على كفاءة العمل الجماعي وتحقيق الأداء المتميز وبالتالي، فإن المؤسسات التي تهتم بتطبيق ممارسات استراتيجية فعالة في إدارة مواردها البشرية تكون أكثر قدرة على بناء فرق عمل متماسكة وقادرة على مواجهة التحديات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

³⁰ سبخاوي، حنان. (2020). دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة. مجلة العلوم الاجتماعية، 14(2)، ص146.

المبحث الثاني : الادبيات التطبيقية للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والعمل الجماعي .

سنحاول في هذا المبحث استعراض مختلف الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع وذلك بهدف معرفة النتائج المتوصل اليها والادوات المستخدمة في التحليل ، اضافة الى عملية المقارنة بينهما وبين الدراسة الحالية .

المطلب الاول : الدراسات السابقة .

تناول هذا المطلب عددا من الدراسات السابقة باللغة العربية واللغة الاجنبية التي عالجت موضوع التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والعمل الجماعي ، وفق ترتيب زمني من الاحداث الى الاقدم ، على النحو التالي .

الفرع الاول : الدراسات المحلية (الوطنية) .

- الدراسة الاولى : دكومي منير (2024 / 2025) .
- العنوان: دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تنمية الكفاءات بالمؤسسات الاقتصادية في الجزائر دراسة حالة مؤسسة سونطراك .

هدفت هذه الدراسة الى اثبات وجهة نظر الباحثين بشأن بيان دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تنمية الكفاءات بالمؤسسات الاقتصادية في الجزائر حيث تم اختيار عينة الدراسة و هي شركة سونطراك من خلال مديرية الصيانة ببسكرة وهذا لاتساع عينة الدراسة ، و تم الاعتماد على المنهج الوصفي حيث توصلت الدراسة لجملة من النتائج مفادها :

- ان شركة سونطراك سعت لتطوير آليات تقييم الأداء و تخطيط المسار المهني للعامل .
- تدارك التناقص أو مظاهر العجز في بعض النقاط على غرار الإعتماد على المركزية في إتخاذ القرارات الإستراتيجية كالتوظيف و التكوين .
- لإعتماد على مقاربات معاصرة في التسيير كإستغلال الثورة الرقمية في تسيير الموارد البشرية على غرار الذكاء الاصطناعي³¹ .

³¹ دكومي منير ، دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تنمية الكفاءات بالمؤسسات الاقتصادية في الجزائر دراسة حالة شركة سونطراك ، اطروحة دكتوراه ، في العلوم السياسية ، جامعة غرداية ، الموسم 2024 / 2025 .

- الدراسة الثانية : الرئيس مراد (2024)
- العنوان: أثر المواطنة التنظيمية في تعزيز العمل الجماعي لدى هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .

هدفت هذه الدراسة الى بيان اثر المواطنة التنظيمية في تعزيز العمل الجماعي لدى هيئة التدريس داخل الكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الاغواط وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع اعضاء هيئة التدريس (150 أستاذًا) ، حيث أظهرت نتائج الدراسة :

- ان سلوك المواطنة التنظيمية له أثر ايجابي على العمل الجماعي حيث ركزت الدراسة على ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الايثار ، المجاملة ، الروح الرياضية ، الضمير الحي ، الدور المدني) ، توصلت بعد الدراسة الميدانية الى ان بعدي (الايثار والدور المدني) ، لهما تاثير معنوي على العمل الجماعي .
- في المقابل لم يظهر تاثير معنوي لكل من المجاملات والروح الرياضية والضمير الحي .
- واطهرت ان سلوك المواطنة التنظيمية والعمل الجماعي كان مرتفع لدى افراد العينة³² .

- الدراسة الثالثة : بشير بودية 2022 .
- العنوان: اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العلمية بولاية بشار.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العلمية بولاية بشار وتم تحليل البيانات باءستخدام النمذجة بالمعدلات الهيكلية بتطبيق برنامج smart pls وتوصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها:

-انه من خلال الدراسة التطبيقية تم التوصل الى وجود اهتمام من قبل الموظفين في المؤسسة محل الدراسة بابعاد التسيير الاستراتيجي باعتباره احد عوامل التي تمكن مؤسساتهم من تحقيق ميزة تنافسية امام منافسيها في النشاط³³.

³² الرئيس مراد ، بعنوان اثر المواطنة التنظيمية في تعزيز العمل الجماعي لدى هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، مجلة ابحاث جامعية معاصرة جامعة تليجي بالاغواط _ الجزائر _ .

³³ بشير بودية ، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العلمية بولاية بشار ، مجلة التنمية الاقتصادية ، المجلد 07 ، العدد 01 ، سنة 2022 .

• الدراسة الرابعة: حنان سبخاوي 2020/2019 .

• العنوان: دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق اهداف المنظمة .

هدفت الدراسة الى التعرف على مدى وجود علاقة ارتباطية بين التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية واهداف المنظمة من جامعة المدية (الجزائر) ، حيث اظهرت نتائج الدراسة انه :

- الاهتمام بالبناء العقلي والفكري والمعرفي للموارد البشرية يساهم في رفع انتاجية المورد البشري داخل المنظمة .
- استقطاب موارد بشرية ذات كفاءة وخبرة بغرض استخدامهم في تحسين الوضعية الاقتصادية للمنظمة³⁴.

الفرع الثاني : الدراسات الاجنبية الغير محلية .

• الدراسة الاولى : ابراهيم بن علي ، محمود بن مفلح الغنري .

• العنوان: ممارسة العمل الجماعي والاستشاري وفريق العمل في ميدان التربية الخاصة .

هدفت هذه الدراسة الى معرفة مدى ممارسة العمل الجماعي والاستشاري وفريق العمل في ميدان اتربية الخاصة في مدينة الرياض ، حيث تشم عينة الدراسة على بعض معلمي ومعلمات التربة الخاصة ، تم توزيع الاستبيان على 36 معلم و 48 معلمة ، تم استخدا المنهج الوصفي التحليلي حيث اظهرت نتائج الدراسة انه :

- هناك بعض التحديات التي تواجه معلمي وعلمات التربية الخاصة وتحد من ممارسات العمل الجماعي والاستشاري وفريق العمل واتضح ان معظم المستجيبين غير متاكدين من وضوح ودور انظمة وتشريعات التربية الخاصة في تفعيل العمل الجماعي والاستشاري .
- ضعف الاعداد المهني للعاملين في التربية الخاصة تجاه العمل الجماعي والاستشاري وفريق العمل .

³⁴ حنان سبخاوي ، دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق اهداف المنظمة ، مقال من مجلة العلوم الاجتماعية ، جامعة المدية _الجزائر _ المجلد 14 ، العدد 02 ، الموسم 2020/ 2019 .

- لا يوجد ممارسات فعلية للعمل الجماعي والاستشاري في ميدان التربية الخاصة³⁵.

الدراسة الثانية :

- **Saiful Arifin The Effect of Teamwork and Organizational Commitment on performance Employee .2024 .**

يهدف هذا البحث إلى تحليل تأثير العمل الجماعي على أداء الموظفين، وتحليل تأثير التنظيم الالتزام بأداء الموظف، وتحليل تأثير العمل الجماعي والالتزام التنظيمي في وقت واحد على أداء الموظف. كانت العينة في هذا البحث 100 موظف من PT Telkom Indonesia تستخدم تقنية تحليل البيانات تحليل الانحدار المتعدد.

تظهر نتائج التحليل :

- أن العمل الجماعي يؤثر على أداء الموظف .
- يؤثر الالتزام على أداء الموظف .
- يؤثر العمل الجماعي والالتزام التنظيمي في وقت واحد على الموظف³⁶.

الدراسة الثالثة :

Janes O. Samwel2019

PhD THE IMPORTANCE OF TEAMWORK ON EMPLOYEES' PERFORMANCE – EVIDENCE FROM SELECTED MANUFACTURING . COMPANIES IN LAKE ZONE REGIONS OF TANZANIA .

³⁵ إبراهيم بن علي الذوايدي ، حمود بن مفلح العنري ، ممارسة العمل الجماعي والاستشاري وفريق العمل في ميدان التربية الخاصة بالرياض ، المجلة العربية لعلوم الاعاقة و الموهبة ، المجلد 03 ، العدد 09 ، سنة 2019 .

³⁶ سيفول اريفين ، تأثير العمل الجماعي والالتزام التنظيمي على اداء الموظفين في pt Telkom باندونيسيا ، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية والادارية ، المجلد 07 ، العدد 02 ، سنة 2024 .

كان الغرض من هذه الورقة هو دراسة أهمية العمل الجماعي على الموظفين الأداء في شركات التصنيع في مناطق ليك زون في تنزانيا. العمل الجماعي هو واحد من أهم العوامل التي تساعد على تحسين أداء الموظفين في المنظمة.

اعتمدت الدراسة تصميم ابحاث المسح واستخدمت تقنية اخذ العينات العشوائية الطبقية لاختيار حجم العينة من 102 مجيبا من شركات التصنيع في مناطق منطقة البحيرة. كانت البيانات جمعها باستخدام استبيانات منظمة وتحليلها باستخدام الإحصاءات الوصفية والارتباط .

التحليل والاختبارات البارامترية (اختبار T) وتحليل الانحدار والنتائج المقدمة باستخدام الجداول.

تكشف نتائج الدراسة :

- أن هناك علاقة إيجابية مهمة بين العمل الجماعي
- وأداء الموظفين في شركات التصنيع في مناطق منطقة البحيرة في تنزانيا ³⁷.

الدراسة الرابعة :

Esra NEMLİ ÇALIŞKAN 2010 .

THE IMPACT OF STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMEN ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE.

في بيئة تنافسية سريعة التغير ، الموارد البشرية هي واحدة مصدر مهم للميزة التنافسية. يمكن لأنظمة الموارد البشرية المساهمة في الميزة التنافسية المستدامة من خلال تسهيل تطوير الكفاءات الخاصة بالشركة. إنسان استراتيجي مخاوف إدارة الموارد مع إنشاء صلة بين الأهداف الاستراتيجية الشاملة للأعمال التجارية واستراتيجية الموارد البشرية والتنفيذ. تشير التقارير المنشورة بشكل عام إلى إيجابية العلاقات الإحصائية بين زيادة اعتماد ممارسات الموارد البشرية وأداء العمل. العلاقة السببية بين الموارد البشرية و سيمكن الأداء التنظيمي مديري الموارد البشرية من التصميم البرامج التي من شأنها تحقيق نتائج تشغيلية أفضل لتحقيق أداء تنظيمي أعلى. في هذه الورقة، بعد التأكيد على ذلك الموارد البشرية هي مصدر مهم للميزة التنافسية،

³⁷ جينس ، سامويل ، أهمية العمل الجماعي على الموظفين الاداء في مناطق منطقة البحيرة بتنزانيا ، المجلة الدولية لابحاث الاقتصاد والاعمال والادارة ، المجلد 03 ، 2019 .

يتم تعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. من خلال محددة أمثلة من البحث الأكاديمي فيما يتعلق بتأثير الاستراتيجية ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي،

الاستنتاج هو أن :

- الطريقة التي تدير بها المنظمة إنسانها .
- الموارد لها علاقة كبيرة بمنظمة الاداء³⁸.

• الدراسة الخامسة:

Virginia Navajas–Romero, Nuria Ceular–Villamandos, Manuel Adolfo Pérez–Priego, Lorena Caridad–López del Río 2022.

Sustainable Human Resource Management: The Mediating Role between Work Engagement and Teamwork Performance —PLoS ONE

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل خصائص ظروف العمل المسجلة في المسح الأوروبي السادس لظروف العمل (EWCS)، وذلك من خلال بناء سبعة مؤشرات مستقلة تتعلق بجوانب مختلفة من جودة العمل في قطاع الصحة، ودراسة الدور الوسيط الذي تؤديه إدارة الموارد البشرية المستدامة في العلاقة بين الانخراط الوظيفي وأداء العمل الجماعي. اعتمدت الدراسة على البيانات المستخرجة من المسح الأوروبي السادس لظروف العمل، وتم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية ونماذج الانحدار.

تكشف نتائج الدراسة:

- أن إدارة الموارد البشرية المستدامة تؤدي دوراً وسيطاً جوهرياً في تعزيز أداء العمل الجماعي.
- أن الانخراط الوظيفي يُعدّ متغيراً محورياً يؤثر بشكل مباشر على جودة العمل الجماعي داخل المنظمات.

³⁸ اسرا نيملي كاليسكان ، تأثير الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية على الاداء الوظيفي ، مجلة العلوم والهندسة الحرة جامعة اسطنبول كلية العلوم السياسية ، المجلد 06 ، سنة 2010 .

- أن الممارسات الاستراتيجية المستدامة لإدارة الموارد البشرية تُسهم في خلق بيئة عمل تُحفّز التعاون وتُعزز الأداء الجماعي.

المطلب الثاني : مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة .

نهدف من خلال هذا المطلب ابراز مكانة موضوع دراستنا ضمن الدراسات السابقة التي تضمنها المطلب الاول ، عبر اجراء مقارنة تشمل ابراز اوجه التشابه والاختلاف بينهما ، وذلك بناء على معايير وعوامل محددة : المنهج المستخدم ، اداة الدراسة ، متغيرات الدراسة ، مجتمع وعينة الدراسة ، بالإضافة الى اهداف الدراسة .

الجدول رقم (1-02): مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

الرقم	الدراسات	أوجه الاختلاف	أوجه التشابه
الدراسات المحلية (الوطنية)			
01	دراسة (دكومي منير ، 2024 / 2025)	- تختلف الدراستان من حيث المتغير التابع ، حيث اهتمت دراسة (دكومي منير) بدور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تنمية الكفاءات ، بينما تهتم الدراسة الحالية بدور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تعزيز العمل الجماعي . - تختلف الدراستان من حيث مجتمع الدراسة ، دراسة (دكومي منير) ، التي تمثلت في عمال شركة سونطراك ، من خلال مديرية الصيانة ببسكرة . بينما يشمل مجتمع الدراسة الحالية جميع العاملين في مؤسسة سونلغاز بورقلة . - تختلف الدراستان من حيث الهدف، حيث تهدف دراسة (دكومي منير) إلى تطوير اليات الاداء وتخطيط المسار المهني للعامل ، بينما الدراسة الحالية اهتمت بتعزيز العمل الجماعي داخل مؤسسة سونلغاز .	- تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية باعتبارهما يتبعان نفس المنهج العلمي و المتمثل في المنهج الوصفي .

02	دراسة (الرايس مراد 2024)	- يبرز الاختلاف بين الدراستين في المتغير المستقل، اذ اهتمت دراسة (الرايس مراد) باثر المواطنة التنظيمية في تعزيز العمل الجماعي ، في حين تركز دراستنا بدور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية كمتغير مستقل . - كذلك في ما يخص مجتمع وعينة هذه الدراسة، حيث تكونت عينة دراسة الرايس مراد على 150 استاذ لدى هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، بينما يشمل مجتمع الدراسة الحالية جميع العاملين في مؤسسة سونلغاز بورقلة ، وذلك من خلال اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (40) عامل حيث تم استرجاع (30) استبانة قابلة للتحليل .	- تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية باعتبارهما يتبعان نفس المنهج العلمي والمتمثل في المنهج الوصفي و كذا الاستبيان كأداة لجمع المعلومات و البيانات. - وكذلك التشابه الملاحظ من حيث المتغير التابع والمتمثل في العمل الجماعي .
03	دراسة (بشير بودية 2022)	- يبرز الاختلاف بين الدراستين في المتغير التابع ، اذ اهتمت دراسة الرايس مراد بدراسة اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية كمتغير تابع ، في حين ركزت دراستنا على العمل الجماعي كمتغير تابع. - كذلك في ما يخص مجتمع هذه الدراسة ، والذي تمثل في عمال مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العلمية بولاية بشار . بينما يشمل مجتمع الدراسة الحالية جميع العاملين في مؤسسة سونلغاز بورقلة ، وذلك من خلال اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (40) عامل .	- تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية باعتبارهما يتبعان نفس المتغير المستقل والمتمثل في التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية . - بالاضافة الى التشابه الملاحظ في الهدف من الدراستين، كونهما يهدفان الى الاهتمام بابعاد التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية كونه يحقق اهداف لمؤسستهم .
04	دراسة (حنان سبخاوي 2019 / 2020)	- يبرز الاختلاف بين الدراستين في المتغير التابع ، اذ اهتمت دراسة حنان سبخاوي بدراسة دور التسيير الاستراتيجي	- بالاضافة الى التشابه الملاحظ في الهدف من الدراستين ، كونهما يهدفان

		للموارد البشرية في تحقيق اهداف المنظمة ، في حين دراستنا تركز على العمل الجماعي كمتغير تابع . - تختلف الدراسات من حيث	الى الاهتمام بالبناء العقلي و الفكري والمعرفي للمورد البشري يساهم في رفع انتاجية المورد البشري داخل المنظمة .
الدراسات الأجنبية غير المحلية			
01	دراسة (سيفول ارفين 2024)	يبرز الاختلاف بين الدراستين في المتغير المستقل ، اذ اهتمت دراسة سيفول ارفين بتاثير العمل الجماعي والالتزام التنظيمي على اداء الموظفين ، في حين تركز دراستنا على التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية كمتغير مستقل . يبرز الاختلاف فيما يخص مجتمع وعينة الدراسة ، والذي يتمثل مجتمع الدراسة موظفي pt telecom Indonesia حيث كان حجم العينة 100 موظف ، بينما يشمل مجتمع الدراسة الحالية جميع العاملين في مؤسسة سونلغاز لولاية ورقلة ، وذلك من خلال اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (40) عاملا.	تتفق الدراستان باعتبارهما يتبعان نفس المنهج العلمي والمتمثل في المنهج الوصفي التحليلي و كذا الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات. وكذلك التشابه الملاحظ من حيث الهدف فهما يهدفان الى معرفة مدى تاثير العمل الجماعي على اداء الموظفين وعلى الموارد البشرية في مؤسستهم .
02	دراسة (ابراهيم بن علي الذوايدي ، حمود بن مفلح العنري 2019)	- يبرز الاختلاف بين الدراستين في المتغير المستقل، اذ اهتمت دراسة ابراهيم بن علي الذوايدي و حمود بن مفلح العنري بدراسة ممارسة العمل الجماعي والاستشاري وفريق العمل ، في حين تركز دراستنا على التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية كمتغير مستقل . - يبرز الاختلاف فيما يخص مجتمع وعينة هذه الدراسة، والذي تمثل في عينة من معلمي ومعلمات ميدان التربية الخاصة ، حيث كان حجم العينة (36) معلم و (48) معلمة ، بينما يشمل مجتمع الدراسة الحالية جميع العاملين في	تتفق الدراستان باعتبارهما يتبعان نفس المنهج العلمي والمتمثل في المنهج الوصفي التحليلي و كذا الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات.

		مؤسسة سونلغاز لولاية ورقلة ، وذلك من خلال اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (40) عاملا. - تختلف الدراسات من حيث الهدف المرجو حيث تهدف دراسة ابراهيم بن علي الذواوي و حمود بن مفلح العنزي إلى التعرف على التحديات التي تواجه معلمي ومعلمات التربية الخاصة و تعزيز العمل الجماعي والاستشاري وفريق العمل داخل ميدان التربية ، بينما تهدف دراستنا إلى معرفة دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تعزيز العمل الجماعي .	
03	دراسة (جينس ، سامويل ، 2019)	- تختلف الدراسات في المتغير المستقل ، اذ اهتمت دراسة جينس و سامويل بدراسة اهمية العمل الجماعي على موظفين الاداء ، في حين دراستنا تركز التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية كمتغير مستقل . - كذلك في ما يخص مجتمع وعينة هذه الدراسة، والذي تمثل في (100) موظف ، في شركات مناطق منطقة البحيرة في تنزانيا ، بينما يشمل مجتمع الدراسة الحالية جميع العاملين في مؤسسة سونلغاز لولاية ورقلة ، وذلك من خلال اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (40) عاملا.	- تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية باعتبارهما يتبعان نفس المنهج العلمي والمتمثل في المنهج الوصفي و كذا الاستبيان كأداة لجمع المعلومات و البيانات. - بالاضافة الى التشابه الملاحظ في الهدف من الدراستين ، كونهما يهدفان الى معرفة اهمية العمل الجماعي لدى عينة الدراسة اتجاه مؤسساتهم .

04	دراسة (اسرا نيملي كاليسكان 2010)	- يبرز الاختلاف فيما يخص المتغير التابع حيث اهتمت دراسة اسرا بتاثير الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية على الاداء التنظيمي كمتغير تابع ، في حين اهتمت دراستنا بتعزيز العمل الجماعي كمتغير تابع .	- تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية باعتبارهما يتبعان نفس المنهج العلمي والمتمثل في المنهج الوصفي . - تتشابه الدراستان كذلك في المتغير وهو التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية .
05	دراسة Virginia Navajas-Romero, Nuria Ceular-Villamandos, Manuel Adolfo Pérez-Priego, Lorena Caridad-López del Río (2022)	-تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية من حيث المتغيرات المدروسة، حيث ركزت على إدارة الموارد البشرية المستدامة كمتغير وسيط بين الانخراط الوظيفي وأداء العمل الجماعي، بينما تركز الدراسة الحالية على دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تعزيز العمل الجماعي . -كما تختلف من حيث مجتمع الدراسة، إذ اعتمدت الدراسة الأجنبية على بيانات المسح الأوروبي السادس لظروف العمل في قطاع الصحة، بينما تشمل الدراسة الحالية جميع العاملين بمؤسسة سونغاز بورقلة . -كذلك تختلف الدراستان من حيث الهدف، حيث هدفت الدراسة الأجنبية إلى تحليل دور إدارة الموارد البشرية المستدامة في تحسين الانخراط الوظيفي وأداء الفرق، في حين تهدف الدراسة الحالية إلى إبراز دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تعزيز العمل الجماعي داخل المؤسسة.	-تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في اهتمامها بموضوع العمل الجماعي داخل المنظمات . -كما تتشابه الدراستان في إبراز أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء فرق العمل وتعزيز التعاون بين العاملين -إضافة إلى ذلك، اعتمدت الدراستان على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات واستخلاص النتائج.

المصدر : من اعداد الطالبة (بناء على المعلومات المذكورة اعلاه)

من خلال الجدول وما عرض فيه من الدراسات السابقة نجد أن المسح المكتبي للأدبيات والدراسات السابقة يشير إلى قلة الدراسات التي تناولت بشكل مباشر دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تعزيز العمل الجماعي، حيث أن الدراسات التي جمعت بين هذين المتغيرين كانت محدودة، وإن وُجدت فقد ركزت في أغلبها على قطاعات مختلفة دون التعمق في طبيعة العلاقة بينهما.

وحسب علم الباحثين، تُعد هذه الدراسة من بين الدراسات القليلة التي تسعى إلى إبراز دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تعزيز العمل الجماعي، وذلك من خلال محاولة تقديم إضافة علمية قائمة على أسس منهجية سليمة، بما يساهم في إثراء البحث العلمي في هذا المجال.

وقد استفادت الطالبة من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري للبحث، من خلال الاطلاع على مختلف المتغيرات المرتبطة بالعمل الجماعي، باعتباره المتغير التابع، إضافة إلى التعرف على الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية التي يمكن أن تؤثر عليه. وعليه، تكتسب هذه الدراسة أهميتها من تركيزها على كيفية مساهمة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تعزيز روح الفريق وتحسين مستوى التعاون والتنسيق بين العاملين داخل المؤسسة .

خلاصة الفصل .

تطرقنا في هذا الفصل إلى الإطار النظري المتعلق بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والعمل الجماعي، حيث تم تقسيمه إلى مبحثين أساسيين. تناول المبحث الأول مفاهيم حول التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية باعتباره من أهم الأساليب الإدارية الحديثة التي تهدف إلى استثمار المورد البشري وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، من خلال التخطيط والتوظيف والتكوين والتحفيز وتقييم الأداء، لما له من دور في تحسين أداء العاملين وتعزيز التعاون بينهم. كما تطرقنا إلى مفاهيم حول العمل الجماعي باعتباره أسلوباً تنظيمياً يقوم على التعاون والتنسيق بين الأفراد لتحقيق أهداف مشتركة، حيث تم التطرق إلى مفهومه، خصائصه، أهميته، مراحله، والعوامل المؤثرة فيه، إضافة إلى دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تعزيزه داخل المؤسسة .

أما المبحث الثاني فكان عبارة عن عرض لبعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والعمل الجماعي أو أحد المتغيرين، مع إجراء مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، حيث ساهمت هذه الدراسات في توجيهنا وإثراء الجانب النظري والمنهجي للدراسة الحالية .

الفصل الثاني :

الدراسة التطبيقية للتسيير الاستراتيجي
للموارد البشرية والعمل الجماعي بسونلغاز
ورقلة

تمهيد :

نحاول في هذا الفصل إسقاط ما تم التطرق إليه في الفصل النظري على واقع عمال مؤسسة سونلغاز بورقلة، وذلك من خلال دراسة ميدانية تهدف إلى إبراز دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تعزيز العمل الجماعي داخل المؤسسة. حيث سيتم عرض أداة الدراسة وبيان مدى صدقها وثباتها، بالإضافة إلى توضيح إجراءات ومحددات الدراسة، وأساليب المعالجة الإحصائية المعتمدة في تحليل البيانات، وصولاً إلى عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

وعليه، تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كما يلي:

- المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية.
- المبحث الثاني: اختبار الفرضيات ومناقشة نتائج البحث .

المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث عرض الطريقة المعتمدة في إنجاز الدراسة الميدانية، من خلال تقديم مجتمع وعينة الدراسة، وتوضيح المنهج المتبع، إضافة إلى عرض أدوات جمع البيانات وأساليب معالجتها باستخدام التقنيات الإحصائية المناسبة.

المطلب الأول: نبذة تعريفية عن المؤسسة محل الدراسة .

سيتم من خلال هذا المطلب التطرق إلى لمحة عامة حول مؤسسة سونلغاز بورقلة، بالإضافة إلى توضيح المنهجية المعتمدة في الدراسة، مع إبراز مجتمع الدراسة والعينة المختارة.

الفرع الأول : نظرة عامة عن مؤسسة سونلغاز بورقلة .

• التقديم العام لمؤسسة سونلغاز بورقلة محل الدراسة .

سونلغاز هي المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية والغازية بالجزائر، ومهامها الرئيسية هي إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وكذلك نقل الغاز وتوزيعه عبر القنوات، وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى، فهذه القطاعات لها أهمية بالنسبة للمؤسسة ولأسيما في ميدان التسويق للكهرباء والغاز نحو الخارج.

أنشأت مؤسسة سونالغاز بمقتضى المرسوم رقم 69/59 في 1969/07/28 باسم (EGA)

الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز ثم تحولت بمقتضى قانون 1988/01/12-88

إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي تجاري.

وأصبحت حاليا تسمى بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز ذات الأسهم.

• أهم نشاطاتها تتمثل في:

- إنتاج، نقل، تصدير واستغلال الكهرباء .

- نقل الغاز الطبيعي عن طريق القنوات الثانوية وتوزيعه على مستوى المنازل والمنشآت الموجودة عبر التراب الوطني.

تخضع سون لغاز لقواعد القانون العام في علاقاتها مع الدولة، وتعرف كتاجر في تعاملاتها مع المواطن ومتعامل الخاص.

- وتنقسم الى اربع فروع أساسية وهي :

1- فرع انتاج الكهرباء

2- فرع نقل الكهرباء

3- فرع نقل الكهرباء

4- فرع التوزيع

الفرع الثاني: لمحة تاريخية عن وجود الكهرباء والغاز

إن وجود الشركة الموكلة لها مهمة إنتاج الكهرباء وتوزيع الكهرباء والغاز يعود إلى سنة 1946 حين جمع المستعمر الفرنسي المؤسسات الصغرى ك (Société Algérienne de : Lebon et Cie et SAE) و (E.G.A) وهذا على غرار ما هو موجود في فرنسا.

بعد استقلال الجزائر سنة 1962 وحتى يستمر الوضع الإقتصادي على ما هو عليه، قررت الحكومة آنذاك، أن تبقى النصوص القانونية التي كانت في فترة الإحتلال، سارية المفعول ما عدا تلك التي تمس بالسيادة الوطنية ابتداء من سنة 1963 دخلت الدولة في سياسة إنشاء الشركات الوطنية وهذا تماشيا مع متطلبات البلاد حتى تدخل بجدية في المعركة الحقيقية، معركة التشييد والبناء، المبنية على إنشاء مؤسسات قوية قادرة على رفع التحدي ورفع مستوى الدولة إلى مصاف الدول المتقدمة أو السائرة في النمو.

و على غرار إنشاء الشركات الوطنية بالجمهورية الجزائرية وبموجب الأمر رقم 69/59 المؤرخ في 1969/07/28 أنشأت لشركة الوطنية للكهرباء والغاز (SONELGAZ) وحلت محل شركة كهرباء وغاز الجزائر.

- مهام شركة سونلغاز .

إن الأمر المذكور أعلاه أسند للشركة الوطنية للكهرباء والغاز دون غيرها، المهام الأساسية التالية :

- إنتاج الكهرباء .

- نقل الكهرباء .
- نقل الغاز عن طريق القنوات الثانوية .
- توزيع الكهرباء والغاز .

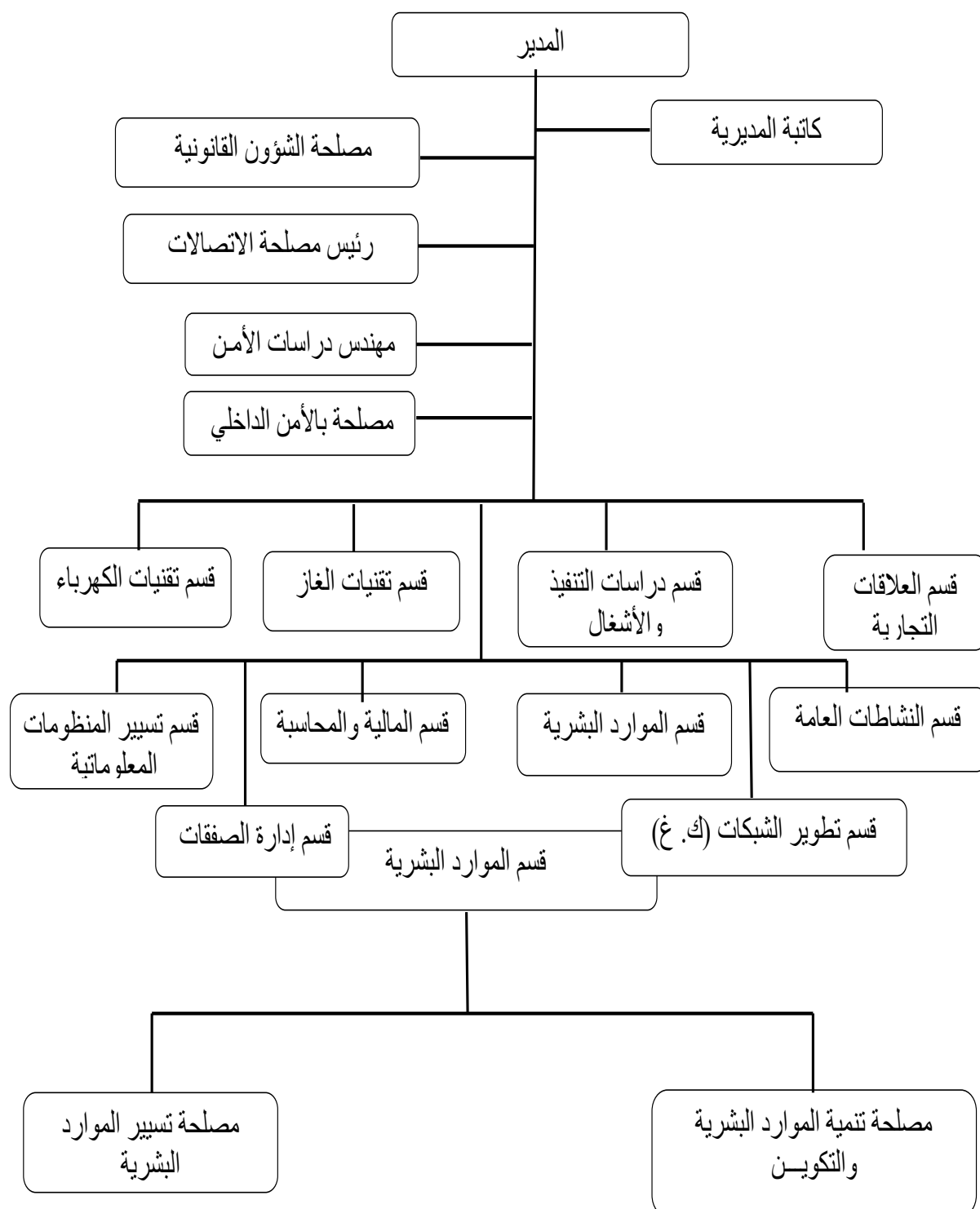
بقيت الشركة الوطنية للكهرباء والغاز تحتكر المهمات الأساسية المذكورة أعلاه إلى أن صدر القانون رقم 01/02 المؤرخ في 23 ذوالقعدة عام 1422 هـ الموافق لـ 05 فبراير سنة 2002 م المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز بواسطة القنوات³⁹.

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز بورقلة .

يمثل الشكل (01) التالي الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز بورقلة .

³⁹ من اعداد الطالبة بناءا على معلومات الشركة .

الشكل (01-02): الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة.



المصدر : من اعداد الطالبة بناء على معلومات الشركة.

● منهج الدراسة .

المنهج هو مختلف الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في دراسة ظاهرة ما أو موضوع معين بهدف التعرف على أسبابها وتقديم حلول لها، من خلال النتائج التي يتم التوصل إليها . و لتحقيق الأهداف المراد تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يمكن من جمع البيانات والمعلومات عن موضوع المراد دراسته ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها حول دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تعزيز العمل الجماعي في مؤسسة سونلغاز ولاية ورقلة .

و ذلك باستخدام مصدرين أساسيين للمعلومات :

المصادر الثانوية : تتمثل في الكتب و المراجع العربية و الأجنبية ، الملتقيات و المقالات و كذا الأبحاث و الدراسات السابقة .

المصادر الأولية : و تتمثل في جمع البيانات الأولية من خلال تصميم استبيان مخصصة لهذا الغرض ، و وزعت على الموظفين بمؤسسة سونلغاز بورقلة .

الفرع الرابع : مجتمع وعينة الدراسة .

1- مجتمع الدراسة : يتكون مجتمع الدراسة من جميع العمال في مؤسسة سونلغاز بورقلة محل الدراسة والموضحة في الجدول أدناه .

الجدول (01-02): مجتمع الدراسة.

عدد العمال	نوع المؤسسة	تاريخ التأسيس	المكان
150 عامل	مؤسسة عمومية اقتصادية جزائرية .	28 جويليا 1969 .	مؤسسة سونلغاز ولاية ورقلة

المصدر : من إعداد الطالبة (بناء على وثائق رسمية للمؤسسة) .

2- عينة الدراسة .

قامت الطالبة بسحب عينة عشوائية بسيطة قدرها 40 عامل من أصل 150 وهو مجموع كل العمال بالمؤسسة محل الدراسة، حيث تم توزيع 40 إستبانه على عدد من العمال في المؤسسة ، تم إسترجاع 31 إستبانه ، حيث أن عدد الإستبانات الغير مسترجعة 09، والإستبانات الغير قابلة للتحليل 0 .

الجدول (02-02): توزيع أداة الدراسة.

الاستبانات	الموزعة	المستردة	الغير مسترجعة	الغير قابلة للتحليل
المجموع	40	31	09	0
النسبة	%100	%77.5	%22.5	%0

المصدر: من إعداد الطالبة .

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

بعد عملية تفريغ الاستبيانات المسترجعة والصالحة للدراسة في برنامج Spss نسخة 25 ، سنعرض فيما يلي مختلف النتائج المتحصل عليها والخاصة بالعينة المستجوبة.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

الفرع الأول: الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

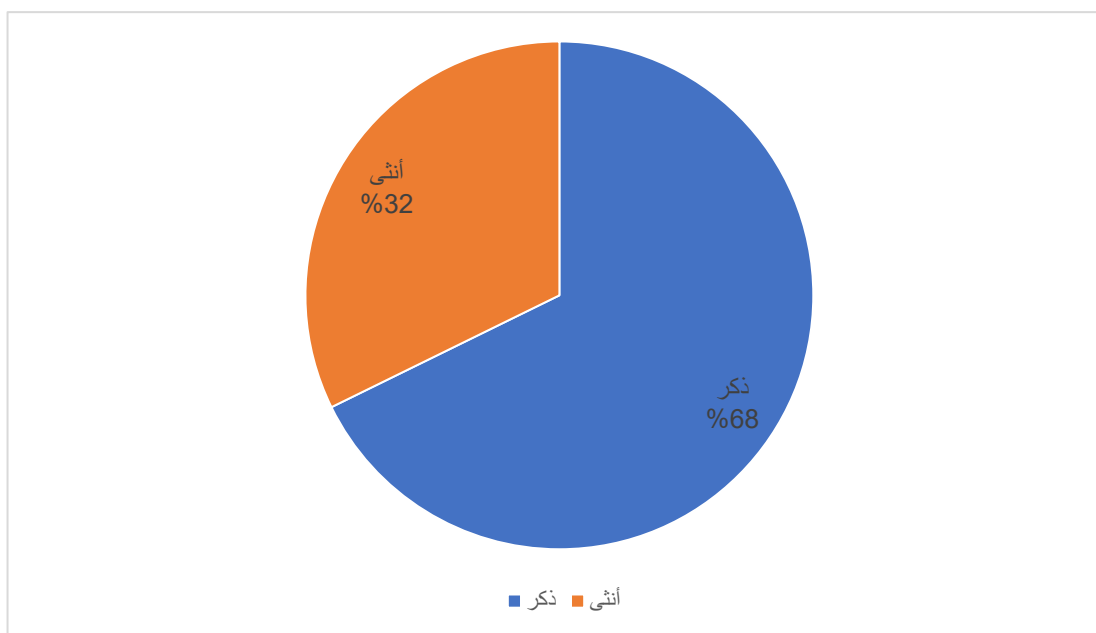
سنعرض خصائص العينة المستجوبة من خلال متغيرات: (الجنس، السن، المؤهل العلمي، المهنة).

1. متغير الجنس

الجدول رقم (02-03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	21	68%
أنثى	10	32%
المجموع	31	100%

الشكل (02-02): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس بالاعتماد على برنامج SPSS.



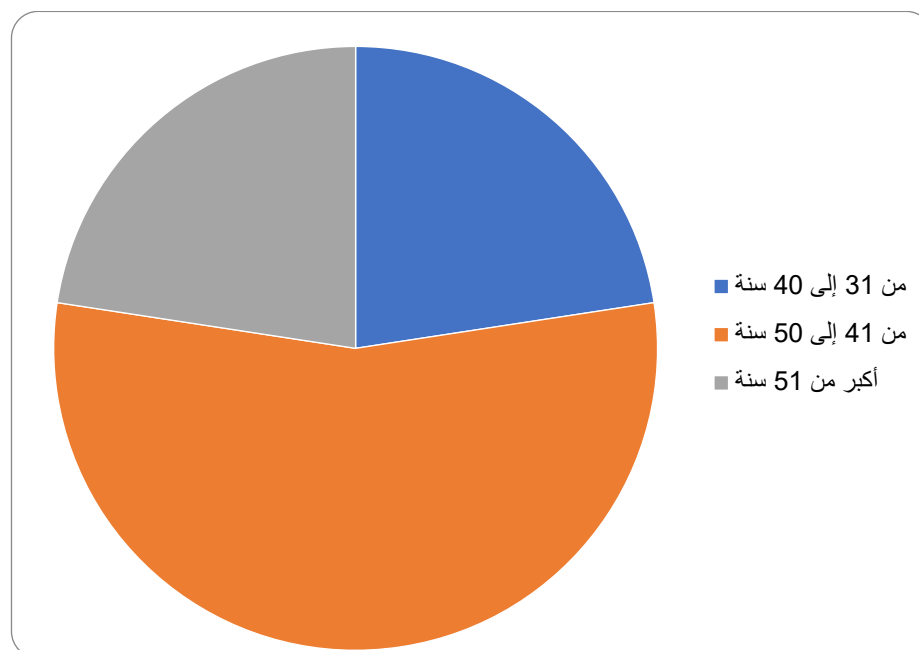
يبين الجدول أن غالبية أفراد العينة في سونلغاز بورقلة من الذكور بنسبة 68%، وهي نسبة مرتفعة مقارنة بالإناث اللواتي بلغت نسبتهن 32%، ويمكن تفسير هيمنة العنصر الذكوري بطبيعة العمل داخل مؤسسة سونلغاز، خاصة في المصالح التقنية والميدانية التي تتطلب جهداً عملياً ومتابعة ميدانية مستمرة، وهو ما يجعل توظيف الذكور أكثر شيوعاً داخل المؤسسة.

2. متغير السن

الجدول رقم (02-04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

السن	التكرار	النسبة المئوية
من 31 إلى 40 سنة	7	22.6%
من 41 إلى 50 سنة	17	54.8%
أكبر من 51 سنة	7	22.6%
المجموع	31	100%

الشكل (02-03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية بالاعتماد على برنامج SPSS.



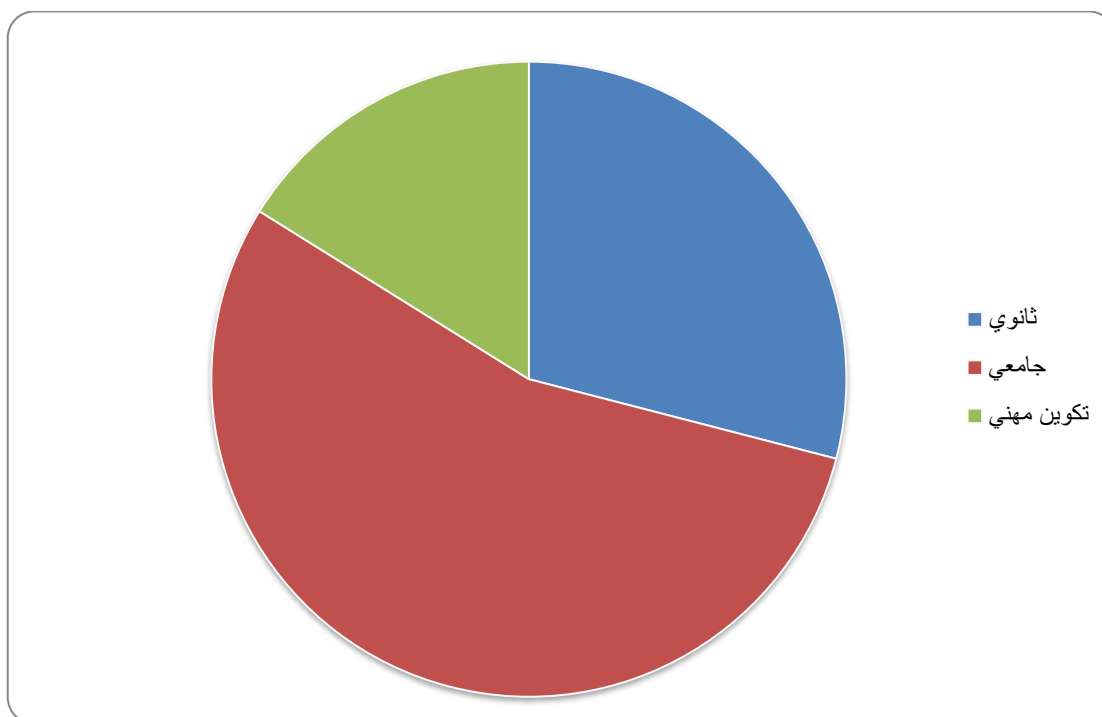
تشير نتائج الجدول إلى أن الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة تمثل النسبة الأكبر من أفراد العينة بنسبة 54.8%، بينما بلغت نسبة الفئتين من 31 إلى 40 سنة، وأكبر من 51 سنة، 22.6% لكل منهما. وتوضح هذه النتائج أن أغلب العاملين بالمؤسسة يتمتعون بخبرة مهنية معتبرة، الأمر الذي قد ينعكس إيجاباً على فهمهم لممارسات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وقدرتهم على تقييم واقع العمل الجماعي داخل المؤسسة.

3. متغير المؤهل العلمي

الجدول رقم (02-05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	9	29.0%
جامعي	17	54.8%
تكوين مهني	5	16.1%
المجموع	31	100%

الشكل رقم (02-03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



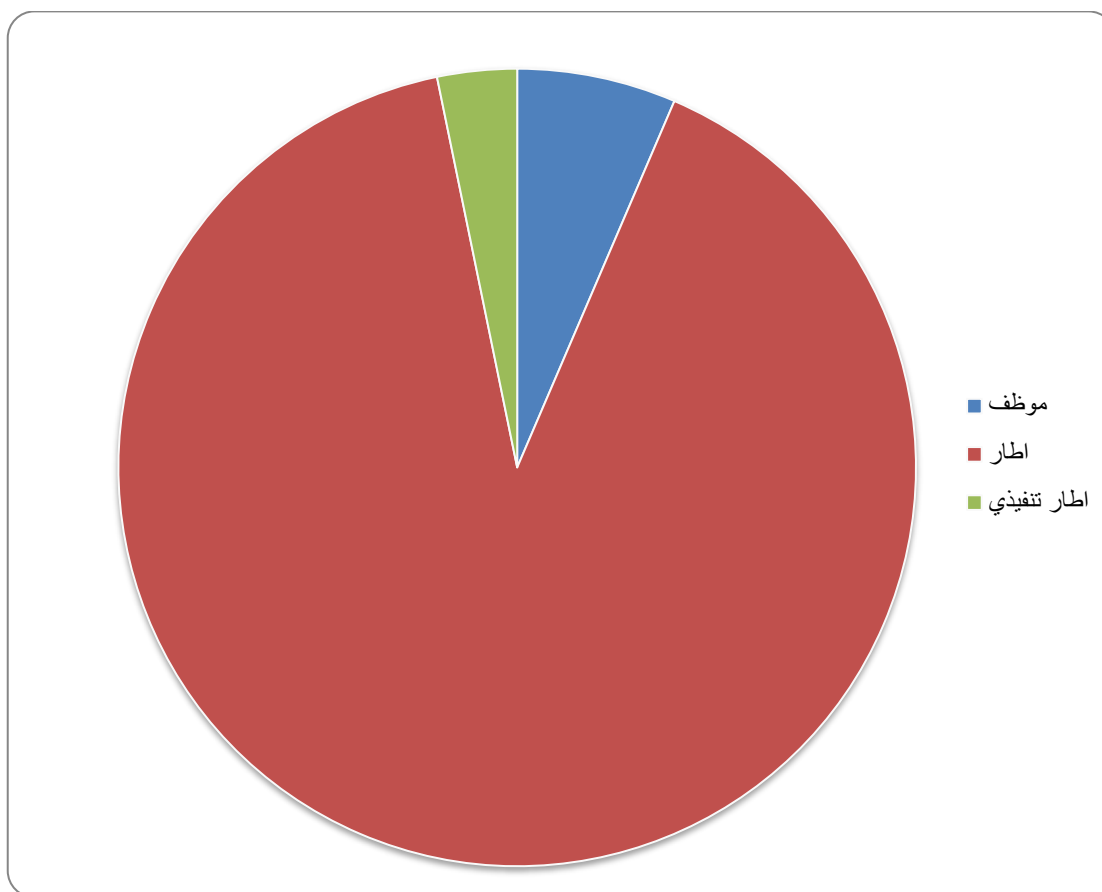
يتضح من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة يحملون مؤهلات جامعية بنسبة 54.8%، تليها فئة المستوى الثانوي بنسبة 29%، ثم فئة التكوين المهني بنسبة 16.1%. وتعكس هذه النتائج ارتفاع المستوى التعليمي للعاملين داخل مؤسسة سونلغاز بورقلة، وهو ما قد يسهم في تعزيز الوعي بأهمية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره في تحسين العمل الجماعي ورفع كفاءة الأداء داخل المؤسسة.

4. متغير المهنة

الجدول رقم (02-06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المهنة

المهنة	التكرار	النسبة المئوية
طالب	2	6.5%
موظف	28	90.3%
أخرى	1	3.2%
المجموع	31	100%

الشكل رقم (02-04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي



يبين الجدول أن فئة الموظفين تمثل الغالبية الساحقة من أفراد العينة بنسبة 90.3%، في حين بلغت نسبة الطلبة 6.5%، أما الفئات الأخرى فقد سجلت نسبة 3.2%. وتؤكد هذه النتائج أن الدراسة اعتمدت أساساً على آراء العاملين داخل المؤسسة، وهو ما يمنح نتائج الدراسة قدراً أكبر من المصداقية والدقة، باعتبار أن الموظفين هم الأكثر احتكاكاً بممارسات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والعمل الجماعي داخل مؤسسة سونلغاز بورقلة.

الفرع الثاني: تحليل أبعاد التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

أولاً: بعد التخطيط الاستراتيجي

الجدول رقم (02-07): نتائج البعد الخاص بـ "التخطيط الاستراتيجي"

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
تقوم مؤسساتكم بتحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية بشكل مسبق	3.3871	0.84370	متوسط
تعتمد المؤسسة على بيانات ومعلومات دقيقة عند تخطيط الموارد البشرية	3.1935	1.07763	متوسط
توجد رؤية واضحة طويلة المدى لتطوير الموارد البشرية	2.9677	0.98265	متوسط
يتم ربط تخطيط الموارد البشرية بالأهداف العامة للمؤسسة	2.8710	0.84624	متوسط
المتوسط العام للبعد	3.1048	0.81080	متوسط

يبين الجدول أن المتوسط العام لبعد التخطيط الاستراتيجي بلغ (3.1048) بانحراف معياري قدره (0.81080)، وهو ما يشير إلى مستوى متوسط في تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية داخل سونلغاز بورقلة. كما سجلت العبارة المتعلقة بتحديد الاحتياجات المستقبلية للموارد البشرية أعلى متوسط حسابي قدره (3.3871)، مما يدل على اهتمام المؤسسة نسبياً بالتنبؤ باحتياجاتها البشرية. في المقابل جاءت عبارة ربط تخطيط الموارد البشرية بالأهداف العامة للمؤسسة بأدنى متوسط حسابي بلغ (2.8710)، وهو ما يعكس وجود بعض النقائص في التكامل بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والأهداف العامة للمؤسسة.

ثانياً: بعد التحفيز والتعويضات

الجدول رقم (02-08): نتائج البعد الخاص بـ "التحفيز والتعويضات"

مستوى التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
متوسط	1.17501	2.7742	تعتمد مؤسستكم نظام تحفيز يشجع الموظفين على تحسين الأداء
متوسط	1.04830	2.9677	التعويضات والأجور تتناسب مع الجهد المبذول في المؤسسة
متوسط	1.10619	3.0968	يتم مكافأة الموظفين عند تحقيق نتائج جماعية جيدة
متوسط	1.13782	2.8065	نظام التحفيز بالمؤسسة يساعد في تعزيز روح التعاون بين الموظفين
متوسط	0.89104	2.9113	المتوسط العام للبعد

تشير النتائج إلى أن المتوسط العام لبعد التحفيز والتعويضات بلغ (2.9113)، وهو مستوى متوسط، مما يدل على أن نظام التحفيز داخل المؤسسة لا يزال بحاجة إلى مزيد من التطوير لتعزيز أداء العاملين والعمل الجماعي. كما أظهرت النتائج أن عبارة مكافأة الموظفين عند تحقيق نتائج جماعية جيدة سجلت أعلى متوسط حسابي قدره (3.0968)، ما يعكس اهتماماً نسبياً بالمكافآت الجماعية، بينما جاءت عبارة اعتماد نظام تحفيز يشجع الموظفين على تحسين الأداء بأقل متوسط حسابي بلغ (2.7742)، وهو ما قد يفسر وجود بعض الصعوبات المتعلقة بتحفيز العاملين بشكل فعال داخل المؤسسة.

ثالثاً: بعد تقييم الأداء الاستراتيجي

الجدول رقم (02-09): نتائج البعد الخاص بـ "تقييم الأداء الاستراتيجي"

مستوى التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	9.21114	4.6129	تحدد المؤسسة نظاماً واضحاً لتقييم أداء الموظفين
متوسط	0.86011	3.1613	يتم تقييم الأداء بناءً على معايير موضوعية

مرتفع	7.27065	4.9355	يشمل تقييم الأداء جوانب العمل الفردي والجماعي
متوسط	1.06256	2.9355	يتم تقديم تغذية راجعة للموظفين بعد عملية التقييم
مرتفع	3.12953	3.9113	المتوسط العام للبعد

يبين الجدول أن المتوسط العام لبعد تقييم الأداء الاستراتيجي بلغ (3.9113)، وهو مستوى مرتفع، مما يدل على اهتمام المؤسسة بعملية تقييم الأداء باعتبارها من الممارسات الأساسية في التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية. كما سجلت عبارة شمول تقييم الأداء لجوانب العمل الفردي والجماعي أعلى متوسط حسابي بلغ (4.9355)، وهو ما يعكس تركيز المؤسسة على الأداء الجماعي إلى جانب الأداء الفردي. غير أن تقديم التغذية الراجعة للموظفين بعد التقييم جاء بمستوى متوسط، ما يشير إلى ضرورة تحسين قنوات الاتصال والتوجيه بعد عملية التقييم.

رابعاً: بعد التدريب والتطوير

الجدول رقم (02-10): نتائج البعد الخاص بـ "التدريب والتطوير"

مستوى التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
متوسط	1.07963	3.0323	توفر المؤسسة برامج تدريبية بشكل منتظم للموظفين
متوسط	1.18322	3.0000	تتوافق البرامج التدريبية مع احتياجات العمل الفعلية
متوسط	1.01176	3.0968	تتضمن البرامج التدريبية مهارات الاتصال والعمل الجماعي
متوسط	0.92864	3.0645	تساهم المؤسسة في تطوير العاملين لديها على المدى الطويل
متوسط	0.94521	3.0484	المتوسط العام للبعد

تشير النتائج إلى أن المتوسط العام لبعد التدريب والتطوير بلغ (3.0484)، وهو ما يعكس مستوى متوسطاً من اهتمام المؤسسة بتطوير مهارات العاملين. كما سجلت عبارة تضمين البرامج التدريبية لمهارات الاتصال والعمل الجماعي أعلى متوسط حسابي بلغ (3.0968)، مما يدل على إدراك المؤسسة لأهمية العمل الجماعي في تحسين الأداء. وبصفة عامة فإن النتائج تؤكد وجود جهود تدريبية داخل المؤسسة، إلا أنها لا تزال بحاجة إلى تعزيز وربط أكبر بالاحتياجات الفعلية للعمل.

الفرع الثالث: تحليل أبعاد العمل الجماعي (التواصل، القيادة، الثقة، تقاسم الادوار والمسؤوليات)

اولا: بعد التواصل

الجدول رقم (02-11): نتائج البعد الخاص بـ "التواصل"

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
يوجد تواصل واضح ومستمر بين أعضاء فريق العمل	3.3226	0.83215	متوسط
يتم تبادل المعلومات المتعلقة بالعمل بسهولة بين الزملاء	3.2581	0.81518	متوسط
التواصل داخل فرق العمل يساهم في إنجاز المهام بكفاءة	3.4194	0.92283	متوسط
يتم حل سوء الفهم داخل الفريق من خلال الحوار	3.1613	1.03591	متوسط
المتوسط العام للبعد	3.2903	0.69850	متوسط

يبين الجدول أن المتوسط العام لبعد التواصل بلغ (3.2903)، وهو ما يدل على وجود مستوى متوسط من التواصل بين أعضاء فرق العمل داخل المؤسسة. كما أظهرت النتائج أن التواصل داخل فرق العمل يساهم

في إنجاز المهام بكفاءة بمتوسط حسابي بلغ (3.4194)، مما يؤكد أهمية الاتصال في دعم العمل الجماعي وتحسين الأداء داخل المؤسسة.

ثانياً: بعد القيادة

الجدول رقم (02-12): نتائج البعد الخاص بـ "القيادة"

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
يشجع المسؤولون مشاركة أعضاء الفريق في تسيير العمل	3.0968	0.97826	متوسط
يتم التعامل مع أعضاء الفريق بعدالة واحترام	3.0000	1.00000	متوسط
القيادة داخل المؤسسة تدعم اتخاذ المبادرات الجماعية	2.8065	0.98045	متوسط
أسلوب القيادة المتبع يساهم في تحسين أداء الفريق	3.1290	0.95715	متوسط
المتوسط العام للبعد	3.0081	0.77590	متوسط

تشير النتائج إلى أن بعد القيادة سجل متوسطاً عاماً قدره (3.0081)، وهو مستوى متوسط، ما يدل على وجود اهتمام نسبي بدور القيادة في دعم العمل الجماعي داخل المؤسسة. كما أن أسلوب القيادة المتبع يساهم بدرجة متوسطة في تحسين أداء الفرق، وهو ما يبرز أهمية تطوير الممارسات القيادية بما يساهم في تشجيع المبادرات الجماعية وتعزيز روح التعاون بين العاملين.

ثالثاً: بعد الثقة

الجدول رقم (02-13): نتائج البعد الخاص بـ "الثقة"

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
تسود الثقة بين أعضاء فريق العمل داخل المؤسسة	2.9677	1.04830	متوسط

متوسط	0.90755	3.0968	يعتمد أعضاء الفريق على بعضهم البعض في إنجاز المهام
متوسط	0.96386	3.0645	يتم احترام التزامات كل عضو داخل المؤسسة
متوسط	0.92166	2.8710	يشعر الموظفون بالأمان عند تبادل آرائهم داخل الفريق
متوسط	0.84656	3.0000	المتوسط العام للبعد

تُشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن المتوسط العام لبعد الثقة بلغ (3.0000)، وهو مستوى متوسط يعكس وجود قدر معقول من الثقة بين أعضاء فرق العمل داخل المؤسسة، غير أنه لا يرقى إلى المستوى المرتفع المطلوب لضمان فاعلية العمل الجماعي. وقد جاءت عبارة "يعتمد أعضاء الفريق على بعضهم البعض في إنجاز المهام" بأعلى متوسط حسابي (3.0968)، في حين سجلت عبارة "يشعر الموظفون بالأمان عند تبادل آرائهم داخل الفريق" أدنى متوسط (2.8710)، مما يُنبّه إلى ضرورة تهيئة بيئة عمل أكثر انفتاحاً تُشجّع الأعضاء على التعبير عن آرائهم بحرية وأمان.

رابعاً: بعد تقاسم الأدوار والمسؤوليات

الجدول رقم (02-14): نتائج البعد الخاص بـ "تقاسم الأدوار والمسؤوليات"

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
يتم توزيع الأدوار داخل الفريق بشكل واضح	2.9677	0.91228	متوسط
يعرف كل عضو مسؤولياته وحدود مهامه داخل الفريق	3.1935	0.83344	متوسط
يوجد توازن نسبي في تحمل المسؤوليات بين أعضاء الفريق	2.9355	0.96386	متوسط
يساعد تقاسم الأدوار على سرعة إنجاز العمل	3.2903	0.78288	متوسط
المتوسط العام للبعد	3.0968	0.74632	متوسط

تكشف نتائج الجدول أن المتوسط العام لبعد تقاسم الأدوار والمسؤوليات بلغ (3.0968)، وهو مستوى متوسط يدل على أن المؤسسة تعتمد نظاماً نسبياً في توزيع المهام، إلا أنه يفتقر إلى الوضوح والتوازن الكافيين. وقد تصدرت عبارة "يساعد تقاسم الأدوار على سرعة إنجاز العمل" قائمة العبارات بأعلى متوسط حسابي (3.2903)، مما يبين أن الأعضاء يدركون الأثر الإيجابي لتوزيع الأدوار على الكفاءة، في حين جاءت عبارة "يوجد توازن نسبي في تحمل المسؤوليات بين أعضاء الفريق" بأدنى متوسط (2.9355)، وهو ما يشير إلى وجود اختلالات في توزيع الأعباء بين الأعضاء.

الفرع الرابع: معامل الثبات والصدق

أولاً: معامل الصدق والثبات

الجدول رقم (02-15): معامل ثبات (ألفا كرونباخ) وصدق أداة الدراسة

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق	درجة الثبات
الاستبيان ككل	32	0.759	0.871	جيد
التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية	16	0.634	0.796	مقبول
العمل الجماعي	16	0.941	0.970	مرتفع جداً

طريقة حساب معامل الصدق

تم حساب معامل الصدق الذاتي من خلال العلاقة التالية:

• صدق الاستبيان ككل:

$$v0.759 = 0.871$$

• صدق محور التسيير الاستراتيجي:

$$v0.634 = 0.796$$

• صدق محور العمل الجماعي:

$$v0.941 = 0.970$$

يبين الجدول أن معامل ألفا كرونباخ للاستبيان ككل بلغ (0.759)، وهي قيمة تدل على تمتع أداة الدراسة بدرجة ثبات جيدة، مما يعني أن الاستبيان يتمتع بدرجة مناسبة من الاتساق الداخلي بين العبارات، وبالتالي يمكن الاعتماد عليه في جمع البيانات وتحليلها داخل سونلغاز بورقلة.

كما بلغ معامل الثبات لمحور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية (0.634)، وهي قيمة مقبولة إحصائياً في الدراسات الإنسانية والاجتماعية، وتشير إلى وجود انسجام مقبول بين عبارات المحور وقدرتها على قياس المفهوم المراد دراسته.

أما محور العمل الجماعي فقد سجل معامل ثبات مرتفعاً جداً بلغ (0.941)، وهو ما يعكس قوة الاتساق الداخلي بين العبارات وارتفاع درجة تجانسها، الأمر الذي يدل على أن عبارات هذا المحور تقيس بدرجة عالية مفهوم العمل الجماعي داخل المؤسسة.

وبالنسبة لمعامل الصدق الذاتي، فقد بلغت قيمته (0.871) للاستبيان ككل، و(0.796) لمحور التسيير الاستراتيجي، و(0.970) لمحور العمل الجماعي، وهي قيم مرتفعة تؤكد أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات، مما يجعل نتائج الدراسة قابلة للاعتماد العلمي والتحليل الإحصائي.

ثانياً: اختبار الفرضيات

الجدول رقم (02-16): نتائج اختبار معامل ارتباط "بيرسون" بين التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والعمل الجماعي

المتغيرات	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة Sig	عدد أفراد العينة
التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية × العمل الجماعي	0.539	0.002	31

يبين الجدول وجود علاقة ارتباط موجبة بين التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والعمل الجماعي داخل سونلغاز بورقلة، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.539)، وهي قيمة تدل على وجود علاقة ارتباط

متوسطة وموجبة بين المتغيرين، أي أنه كلما تحسن مستوى التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ارتفع مستوى العمل الجماعي داخل المؤسسة.

كما أظهرت النتائج أن مستوى الدلالة الإحصائية بلغ (0.002)، وهي قيمة أقل من المستوى المعتمد إحصائياً (0.05)، مما يدل على أن العلاقة ذات دلالة إحصائية حقيقية وليست ناتجة عن الصدفة.

وتشير هذه النتيجة إلى أن ممارسات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، مثل التخطيط الاستراتيجي، والتحفيز، وتقييم الأداء، والتدريب والتطوير، تساهم بدرجة معتبرة في تعزيز التواصل والتعاون والثقة وتقاسم الأدوار بين العاملين داخل المؤسسة، وهو ما ينعكس إيجاباً على فعالية العمل الجماعي وتحسين الأداء التنظيمي.

الجدول رقم (02-17): مصفوفة الارتباط بين التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وأبعاد العمل الجماعي

(N = 31)

المتغيرات	التواصل	القيادة	الثقة	تقاسم الأدوار
المحور الأول (التسيير الاستراتيجي)	0.308 (0.092)	0.611** (0.000)	0.427* (0.016)	0.551** (0.001)

دلالة الإحصائية:

• $p < 0.01$

○ $p < 0.05$

تُظهر نتائج تحليل الارتباط بين التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وأبعاد العمل الجماعي داخل سونلغاز بورقلة وجود علاقات ارتباط إيجابية متفاوتة القوة بين المتغيرات.

حيث سجل بعد القيادة أعلى معامل ارتباط مع التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بقيمة (0.611)، وهي علاقة قوية ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يدل على أن تحسين ممارسات التسيير الاستراتيجي، خاصة في مجالات التخطيط والتدريب والتحفيز، ينعكس بشكل مباشر على تعزيز القيادة داخل فرق العمل. كما أظهر بعد تقاسم الأدوار علاقة ارتباط قوية أيضاً بلغت (0.551) وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، ما يشير إلى أن التنظيم الاستراتيجي للموارد البشرية يساهم في تحسين توزيع المهام داخل الفريق وتوضيح المسؤوليات بين الأفراد.

أما بعد الثقة فقد سجل علاقة ارتباط متوسطة بقيمة (0.427) ودالة إحصائياً عند مستوى (0.05)، مما يعكس أن سياسات الموارد البشرية تؤثر بدرجة معتبرة على بناء الثقة بين العاملين، لكن بشكل أقل مقارنة بالقيادة وتقاسم الأدوار.

في حين سجل بعد التواصل علاقة ضعيفة وغير دالة إحصائياً (0.308) حيث بلغت قيمة الدلالة (0.092) > 0.05 ، مما يدل على أن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة لا يؤثر بشكل مباشر وواضح على مستوى التواصل بين العاملين، وقد يرجع ذلك إلى عوامل تنظيمية أو ثقافية أخرى داخل المؤسسة.

الجدول رقم (02-18): مصفوفة الارتباط بين العمل الجماعي وأبعاد التسيير الاستراتيجي

المتغيرات	التخطيط الاستراتيجي	التحفيز والتعويضات	تقييم الأداء الاستراتيجي	التدريب والتطوير
المحور الثاني (العمل الجماعي)	0.622** (0.000)	0.805** (0.000)	0.195 (0.294)	0.556** (0.001)

(N = 31)

الدلالة الإحصائية:

• $p < 0.01$

•

○ $p < 0.05$

تُبين نتائج تحليل الارتباط بين العمل الجماعي وأبعاد التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية داخل سونلغاز بورقلة وجود علاقات ارتباط إيجابية متفاوتة القوة بين أبعاد التسيير الاستراتيجي والعمل الجماعي.

حيث سجل بعد التحفيز والتعويضات أعلى معامل ارتباط مع العمل الجماعي بقيمة (0.805)، وهي علاقة قوية ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يدل على أن نظام التحفيز والمكافآت يلعب دوراً محورياً في تعزيز روح الفريق والتعاون بين العاملين، ويعتبر العامل الأكثر تأثيراً في تقوية العمل الجماعي داخل المؤسسة.

كما أظهر بعد التخطيط الاستراتيجي علاقة ارتباط قوية أيضاً بلغت (0.622) وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يشير إلى أن وضوح التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يساهم في تحسين التنسيق والتعاون بين الموظفين داخل فرق العمل.

أما بعد التدريب والتطوير فقد سجل علاقة ارتباط متوسطة إلى قوية بلغت (0.556) وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يعكس أن البرامج التدريبية، خاصة تلك المتعلقة بالاتصال والعمل الجماعي، تساهم في تعزيز الأداء الجماعي داخل المؤسسة.

في المقابل، سجل بعد تقييم الأداء الاستراتيجي علاقة ضعيفة وغير دالة إحصائياً (0.195) حيث بلغت قيمة الدلالة (0.294) (> 0.05)، مما يدل على أن أسلوب تقييم الأداء داخل المؤسسة لا يؤثر بشكل مباشر على مستوى العمل الجماعي، وقد يرجع ذلك إلى أن التقييم يركز أكثر على الجوانب الفردية أو لا يُترجم إلى تغذية راجعة فعالة تحفز العمل الجماعي.

الجدول رقم (02-19): ملخص نموذج الانحدار الخطي المتعدد لأثر التسيير الاستراتيجي على العمل الجماعي

المؤشر	القيمة
معامل الارتباط R	0.842
معامل التحديد R ²	0.710

معامل التحديد المصحح R^2 Adjusted	0.665
الخطأ المعياري للتقدير	0.39256
المتغير التابع	العمل الجماعي (المحور الثاني)
المتغيرات المستقلة	التخطيط الاستراتيجي، التحفيز والتعويضات، تقييم الأداء، التدريب والتطوير
حجم العينة	31

تُظهر نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد باستخدام IBM SPSS Statistics وجود علاقة قوية بين أبعاد التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والعمل الجماعي داخل مؤسسة سونلغاز بورقلة، حيث بلغ معامل الارتباط المتعدد ($R = 0.842$) ، وهو ما يعكس قوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة (أبعاد التسيير الاستراتيجي) والمتغير التابع (العمل الجماعي)

كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.710$) ، مما يعني أن 71% من التغيرات الحاصلة في مستوى العمل الجماعي يمكن تفسيرها من خلال أبعاد التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، بينما تعود النسبة المتبقية (29%) إلى عوامل أخرى غير مدروسة في البحث مثل الثقافة التنظيمية أو أسلوب القيادة أو الظروف المهنية.

أما معامل التحديد المصحح ($R^2 \text{ Adjusted} = 0.665$) فيؤكد قوة النموذج الإحصائي وملاءمته، مع الأخذ بعين الاعتبار حجم العينة وعدد المتغيرات المستقلة، مما يعزز موثوقية النتائج المتحصل عليها.

كما أن قيمة الخطأ المعياري للتقدير (0.39256) تشير إلى دقة جيدة في النموذج، حيث تبقى الفجوة بين القيم الفعلية والمتوقعة منخفضة نسبياً، مما يعزز قوة النموذج التنبؤية.

الجدول رقم (02-20): نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	Sig
--------------	----------------	--------------	----------------	--------	-----

0.000	15.880	2.447	4	9.789	الانحدار
		0.154	26	4.007	البواقي (الخطأ)
			30	13.795	المجموع

تشير نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) إلى أن نموذج الانحدار المستخدم لدراسة أثر أبعاد التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على العمل الجماعي داخل مؤسسة سونلغاز بورقلة هو نموذج دال إحصائياً، حيث بلغت قيمة $F = 15.880$ عند مستوى دلالة $(0.000, 0.05) <$

وهذا يدل على أن النموذج ككل صالح للتفسير، وأن أبعاد التسيير الاستراتيجي (التخطيط، التحفيز، تقييم الأداء، التدريب) تؤثر مجتمعة على مستوى العمل الجماعي داخل المؤسسة، وليس تأثيراً عشوائياً. وبالتالي يمكن قبول الفرضية العامة التي تنص على وجود أثر للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على العمل الجماعي.

الجدول رقم (02-21): نتائج معاملات الانحدار (Coefficients) لتحديد الأثر الفردي لكل بعد

المتغيرات	B	Beta	t	Sig	الحكم
(الثابت)	1.093	—	3.737	0.001	—
التخطيط الاستراتيجي	-0.213	-0.254	-1.082	0.289	غير دال
التحفيز والتعويضات	0.602	0.791	5.318	0.000	دال قوي
تقييم الأداء الاستراتيجي	0.010	0.044	0.398	0.694	غير دال
التدريب والتطوير	0.287	0.401	2.115	0.044	دال

توضح نتائج تحليل الانحدار أن أكثر أبعاد التسيير الاستراتيجي تأثيراً على العمل الجماعي داخل مؤسسة سونلغاز هو بعد التحفيز والتعويضات، حيث سجل أعلى معامل تأثير معياري ($Beta = 0.791$) وقيمة دلالة (0.000) ، مما يدل على تأثير قوي جداً وإيجابي، أي أن تحسين نظام التحفيز والمكافآت يؤدي مباشرة إلى تعزيز العمل الجماعي بين العاملين.

كما جاء بعد التدريب والتطوير في المرتبة الثانية بتأثير إيجابي ودال إحصائياً ($Beta = 0.401$) ، Sig (0.044) = ، مما يدل على أن البرامج التدريبية، خاصة تلك المرتبطة بالاتصال والعمل الجماعي، تساهم في تحسين التعاون بين الموظفين.

في المقابل، لم يظهر كل من التخطيط الاستراتيجي وتقييم الأداء الاستراتيجي تأثيراً معنوياً على العمل الجماعي، حيث كانت قيم Sig أكبر من 0.05، مما يعني أن تأثيرهما غير دال إحصائياً في هذه الدراسة، وقد يرجع ذلك إلى أن هذه الممارسات تُطبق بشكل إداري أكثر منه كأداة مباشرة لتعزيز العلاقات بين الأفراد.

جدول رقم (02-22): نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) في نموذج الانحدار الخطي المتعدد

(دلالة النموذج الكلي)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
الانحدار	9.789	4	2.447	15.880	0.000
البواقي (الخطأ)	4.007	26	0.154		
المجموع	13.795	30			

تُظهر نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) في نموذج الانحدار الخطي المتعدد أن النموذج ككل دال إحصائياً، حيث بلغت قيمة $F = 15.880$ عند مستوى دلالة ($Sig = 0.000$) ، وهو أقل من 0.05، مما يدل على أن النموذج صالح إحصائياً لتفسير أثر أبعاد التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على العمل الجماعي داخل مؤسسة سونلغاز بورقلة.

وبناءً على ذلك، فإن أبعاد التسيير الاستراتيجي مجتمعة لها تأثير معنوي على العمل الجماعي، مما يسمح بقبول الفرضية العامة للدراسة.

جدول رقم (2-23): نتائج معاملات الانحدار لتحديد أثر أبعاد التسيير الاستراتيجي في العمل الجماعي.

المتغير المستقل	B	Beta	t	Sig	القرار
الثابت	1.093	—	3.737	0.001	—
التخطيط الاستراتيجي	-0.213	-0.254	-1.082	0.289	غير دال
التحفيز والتعويضات	0.602	0.791	5.318	0.000	دال قوي
تقييم الأداء الاستراتيجي	0.010	0.044	0.398	0.694	غير دال
التدريب والتطوير	0.287	0.401	2.115	0.044	دال

تُبين نتائج تحليل الانحدار أن بعد التحفيز والتعويضات هو الأكثر تأثيراً على العمل الجماعي، حيث سجل معامل تأثير مرتفع ($Beta = 0.791$) ودلالة إحصائية قوية ($Sig = 0.000$)، مما يدل على أن نظام التحفيز داخل المؤسسة يعد العامل الأساسي في تعزيز التعاون وروح الفريق بين العاملين.

كما جاء بعد التدريب والتطوير في المرتبة الثانية بتأثير إيجابي ودال إحصائياً ($Beta = 0.401$)، $Sig = 0.044$ ، وهو ما يعكس أهمية التكوين المستمر في تحسين مهارات التواصل والعمل الجماعي داخل المؤسسة.

في المقابل، لم يظهر كل من التخطيط الاستراتيجي وتقييم الأداء الاستراتيجي تأثيراً معنوياً على العمل الجماعي، حيث تجاوزت قيمة الدلالة (0.05)، مما يعني أن تأثيرهما غير مباشر أو غير محسوس في تعزيز العمل الجماعي داخل المؤسسة.

(الفروق في العمل الجماعي حسب متغير الجنس)

1-الإحصاءات الوصفية

جدول رقم (2-24): نتائج اختبار "ت" (T-Test) للفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول (المتغير التابع) حسب متغير الجنس.

الجنس	العدد N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
ذكر	21	3.1756	0.73117	0.15956
أنثى	8	3.0469	0.43010	0.15206

2- اختبار Levene لتجانس التباين

Sig	F
0.495	0.478

3- اختبار T للفروق بين المتوسطات

t	df	Sig (bilateral)	الفرق بين المتوسطات
0.465	27	0.646	0.12872

تُظهر نتائج اختبار (T-Test) للفروق بين الجنسين في مستوى العمل الجماعي داخل مؤسسة سونلغاز بورقلة أن متوسط الذكور بلغ (3.1756) مقابل (3.0469) عند الإناث، وهو فارق بسيط جداً.

كما أظهر اختبار Levene أن قيمة الدلالة (0.495) (> 0.05)، مما يدل على تجانس التباين بين المجموعتين، وبالتالي يمكن الاعتماد على نتائج اختبار T الخاص بتساوي التباينات.

أما اختبار T فقد أظهر أن قيمة الدلالة بلغت (0.646)، وهي أكبر من 0.05، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في مستوى العمل الجماعي.

بناءً على النتائج، يمكن القول إنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى العمل الجماعي تعزى لمتغير الجنس داخل مؤسسة سونلغاز بورقلة، مما يشير إلى أن العمل الجماعي يُمارس بشكل متقارب بين الذكور والإناث دون تأثير للعامل الديموغرافي.

جدول رقم (2-25): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للفروق في العمل الجماعي حسب متغير السن.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
بين المجموعات	1.106	2	0.553	1.220	0.310
داخل المجموعات	12.689	28	0.453	—	—
المجموع	13.795	30	—	—	—

تُظهر نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) باستخدام IBM SPSS Statistics أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى العمل الجماعي داخل مؤسسة سونلغاز بورقلة تعزى لمتغير السن، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (Sig = 0.310)، وهي أكبر من 0.05.

كما بلغت قيمة (F = 1.220)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً، مما يدل على أن الفئات العمرية المختلفة (أقل من 30 سنة، من 31 إلى 40 سنة، من 41 إلى 50 سنة، وأكثر من 51 سنة) لا تختلف فيما بينها بشكل معنوي في تقييمها لمستوى العمل الجماعي داخل المؤسسة.

بناءً على هذه النتائج يمكن القول إنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى العمل الجماعي تعزى لمتغير السن، مما يشير إلى أن العمل الجماعي داخل المؤسسة يُدرك بشكل متقارب بين مختلف الفئات العمرية، وهو ما يدل على أن هذا الجانب يرتبط أكثر بعوامل تنظيمية ومهنية داخل المؤسسة وليس بالعمر.

جدول رقم (2-26): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للفروق في العمل الجماعي حسب متغير المؤهل العلمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
بين المجموعات					
داخل المجموعات					
المجموع					

0.115	2.343	0.989	2	1.978	بين المجموعات
		0.422	28	11.817	داخل المجموعات
			30	13.795	المجموع

تُبين نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) باستخدام IBM SPSS Statistics أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى العمل الجماعي داخل مؤسسة سونلغاز بورقلة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (Sig = 0.115) ، وهي أكبر من 0.05.

كما بلغت قيمة (F = 2.343) ، وهي قيمة غير دالة إحصائية، مما يدل على أن اختلاف المستويات التعليمية (متوسط، ثانوي، جامعي، تكوين مهني) لا يؤدي إلى اختلاف معنوي في تقييم العمل الجماعي داخل المؤسسة.

بناءً على النتائج يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى العمل الجماعي تعزى للمؤهل العلمي، مما يشير إلى أن إدراك العمل الجماعي داخل المؤسسة متقارب بين مختلف المستويات التعليمية، وأن هذا الجانب يتأثر أكثر بعوامل تنظيمية داخلية وليس بالمستوى الدراسي للعاملين.

جدول رقم (2-27): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للفروق في العمل الجماعي حسب متغير الوظيفة (المهنة).

Sig	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.942	0.060	0.030	2	0.059	بين المجموعات
		0.491	28	13.736	داخل المجموعات

			30	13.795	المجموع
--	--	--	----	--------	---------

تُظهر نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) باستخدام IBM SPSS Statistics أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى العمل الجماعي داخل مؤسسة سونلغاز بورقلة تعزى لمتغير المهنة، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (Sig = 0.942) ، وهي قيمة أكبر بكثير من 0.05.

كما بلغت قيمة (F = 0.060) ، وهي قيمة ضعيفة جداً وغير دالة إحصائياً، مما يدل على أن اختلاف الفئات المهنية (طالب، موظف، تاجر، آخر) لا يؤثر في تقييم مستوى العمل الجماعي داخل المؤسسة.

بناءً على هذه النتائج يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى العمل الجماعي تعزى لمتغير المهنة، مما يعني أن أفراد العينة بمختلف وضعياتهم المهنية يتقاسمون تصوراً متقارباً حول مستوى العمل الجماعي داخل المؤسسة، وهو ما يعزز فكرة أن العمل الجماعي داخل مؤسسة سونلغاز يرتبط أساساً بعوامل تنظيمية داخلية وليس بالوضع المهني للأفراد.

المطلب الثاني: مناقشة الفرضيات

يتناول هذا المطلب مناقشة النتائج المتوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي للبيانات المجمعة من أفراد عينة الدراسة داخل مؤسسة سونلغاز بورقلة، وذلك بهدف الإجابة عن فرضيات الدراسة والتحقق من صحتها، للخروج باستنتاجات تتعلق بأثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تعزيز العمل الجماعي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

الفرع الأول: تحليل وتفسير نتائج الفرضية العامة

تنص الفرضية العامة للدراسة على أنه: "يوجد أثر للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بأبعاده (التخطيط الاستراتيجي، التحفيز والتعويضات، تقييم الأداء الاستراتيجي، التدريب والتطوير) في تعزيز العمل الجماعي داخل مؤسسة سونلغاز بورقلة".

وانطلاقاً من نتائج التحليل الإحصائي المعتمد على برنامج IBM SPSS Statistics، يتبين أن هذه الفرضية قد تحققت بدرجة معتبرة. فقد أظهرت نتائج معامل الارتباط بيرسون وجود علاقة موجبة متوسطة ودالة إحصائياً بين التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والعمل الجماعي، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.539$) عند مستوى دلالة ($\text{Sig} = 0.002$)، وهو ما يؤكد وجود ارتباط حقيقي بين المتغيرين داخل مؤسسة سونلغاز بورقلة.

كما دعمت نتائج الانحدار الخطي المتعدد هذا الاستنتاج، حيث تبين أن النموذج ككل دال إحصائياً بقيمة ($F = 15.880$) ومستوى دلالة ($\text{Sig} = 0.000$)، مما يدل على صلاحية النموذج في تفسير العلاقة بين المتغيرات. بالإضافة إلى ذلك، بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.710$)، أي أن أبعاد التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية تفسر 71% من التغيرات الحاصلة في مستوى العمل الجماعي، وهي نسبة مرتفعة تؤكد قوة التأثير.

ومن خلال تحليل الأبعاد بشكل تفصيلي، تبين أن بعد التحفيز والتعويضات هو الأكثر تأثيراً على العمل الجماعي ($\text{Beta} = 0.791$)، ($\text{Sig} = 0.000$)، يليه بعد التدريب والتطوير ($\text{Beta} = 0.401$)، ($\text{Sig} = 0.044$)، وهما بعدان دالان إحصائياً. في حين لم يظهر كل من التخطيط الاستراتيجي ($\text{Sig} = 0.289$) وتقييم الأداء الاستراتيجي ($\text{Sig} = 0.694$) تأثيراً معنوياً، مما يشير إلى أن تأثيرهما في هذه الدراسة غير مباشر أو ضعيف مقارنة بالأبعاد الأخرى.

كما أظهرت اختبارات الفروق الإحصائية (T-Test) و (ANOVA) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى العمل الجماعي تبعاً للمتغيرات الشخصية، حيث كانت جميع قيم الدلالة أكبر من 0.05، مما يدل على تجانس آراء أفراد العينة حول العمل الجماعي داخل المؤسسة بغض النظر عن الجنس أو السن أو المؤهل العلمي أو المهنة.

وبناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن الفرضية العامة للدراسة متحققة جزئياً إلى قوية، حيث ثبت وجود أثر واضح للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تعزيز العمل الجماعي داخل المؤسسة محل الدراسة، خاصة من خلال بعدي التحفيز والتدريب.

الفرع الثاني: تحليل وتفسير نتائج الفرضية الثانية

الفرضية الثانية

تنص الفرضية الثانية للدراسة على أنه: "يوجد مستوى اهتمام مرتفع لمؤسسة سونلغاز بتعزيز العمل الجماعي بين موظفيها".

وانطلاقاً من نتائج التحليل الإحصائي المعتمد على برنامج IBM SPSS Statistics، يتبين أن مستوى العمل الجماعي داخل مؤسسة سونلغاز بورقلة جاء في مجمله بمستوى متوسط يميل إلى الإيجابية، حيث بلغ المتوسط العام للمحور الثاني (المحور الخاص بالعمل الجماعي) حوالي (3.09)، وهو ما يعكس وجود اهتمام فعلي بالعمل الجماعي، لكنه لا يصل إلى مستوى مرتفع بشكل قوي كما افترضت الدراسة.

كما أظهرت نتائج الأبعاد المكونة للعمل الجماعي تفاوتاً نسبياً في المتوسطات الحسابية، حيث سجل بعد التواصل متوسطاً قدره (3.29)، وهو أعلى الأبعاد، مما يدل على وجود قدر معتبر من التفاعل وتبادل المعلومات بين العاملين. كما بلغ متوسط بعد القيادة (3.00)، والثقة (3.00)، وتقاسم الأدوار (3.09)، وهي قيم تعكس مستوى متوسطاً من الممارسات الداعمة للعمل الجماعي داخل المؤسسة، دون الوصول إلى مستوى مرتفع جداً.

وتشير هذه النتائج إلى أن مؤسسة سونلغاز بورقلة تولي اهتماماً بالعمل الجماعي من خلال توفير بيئة تنظيمية تسمح بالتعاون بين العاملين، إلا أن هذا الاهتمام يبقى في مستوى متوسط، خاصة في بعض الجوانب مثل القيادة والثقة، التي تحتاج إلى مزيد من التعزيز لتصبح أكثر فاعلية في دعم روح الفريق.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن الفرضية الثانية لم تتحقق بشكل كامل، بل تحققت بشكل جزئي، حيث أظهرت النتائج وجود اهتمام بالعمل الجماعي، لكنه ليس بالمستوى المرتفع الذي توقعته الفرضية، مما يستدعي تطوير بعض الممارسات التنظيمية داخل المؤسسة لتعزيز هذا الجانب بشكل أكبر.

الفرع الثالث: تحليل وتفسير نتائج الفرضية الثالثة

الفرضية الثالثة

تنص الفرضية الثالثة للدراسة على أنه: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بأبعاده وتعزيز العمل الجماعي داخل مؤسسة سونلغاز بورقلة".

وانطلاقاً من نتائج التحليل الإحصائي المعتمد على برنامج IBM SPSS Statistics، يتبين أن هذه الفرضية قد تحققت بشكل واضح. فقد أظهرت نتائج معامل الارتباط بيرسون وجود علاقة موجبة ودالة إحصائياً بين التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والعمل الجماعي، حيث بلغ معامل الارتباط $r = 0.539$ عند مستوى دلالة $(Sig = 0.002)$ ، وهو ما يدل على وجود علاقة متوسطة القوة لكنها ذات دلالة إحصائية مؤكدة، مما يعني أن تحسن ممارسات التسيير الاستراتيجي يرتبط بارتفاع مستوى العمل الجماعي داخل مؤسسة سونلغاز بورقلة.

كما دعمت نتائج الارتباط التفصيلي بين أبعاد المتغيرين هذا الاستنتاج، حيث تبين أن أقوى العلاقات كانت بين بعد القيادة وتقاسم الأدوار من جهة، والتسيير الاستراتيجي من جهة أخرى، إضافة إلى علاقات قوية مع التحفيز والتعويضات والتدريب والتطوير، وكلها علاقات دالة إحصائياً. في المقابل، ظهر أن بعض العلاقات كانت ضعيفة أو غير دالة مثل علاقة التسيير الاستراتيجي ببعد التواصل، ما يشير إلى أن التأثير ليس متجانساً على جميع أبعاد العمل الجماعي.

وتؤكد نتائج الانحدار الخطي المتعدد هذا الاتجاه، حيث أوضحت أن أبعاد التسيير الاستراتيجي تفسر نسبة معتبرة من التغير في العمل الجماعي بلغت $(R^2 = 0.710)$ ، وهو ما يعزز وجود علاقة تأثير قوية نسبياً، وليس مجرد ارتباط بسيط. كما أن دلالة نموذج الانحدار $(F = 15.880)$ ، $(Sig = 0.000)$ تؤكد أن هذه العلاقة ذات معنى إحصائي وليست عشوائية.

وبناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن الفرضية الثالثة **متحققة**، حيث ثبت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتعزيز العمل الجماعي داخل المؤسسة، مع اختلاف قوة هذه العلاقة حسب الأبعاد، إذ يظهر تأثير أقوى للتحفيز والتدريب مقارنة ببقية الأبعاد.

رابعاً: تحليل وتفسير نتائج الفرضية الرابعة

الفرضية الرابعة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول " :تنص الفرضية الرابعة للدراسة على أنه
 ".(الجنس، السن، المؤهل العلمي، المهنة) العمل الجماعي تعزى للمتغيرات الشخصية

يتبين أن هذه ،IBM SPSS Statistics وانطلاقاً من نتائج التحليل الإحصائي المعتمد على برنامج
 الفرضية لم تتحقق، حيث أظهرت مختلف الاختبارات الإحصائية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية
 بين أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الشخصية

،(Sig = 0.646) أن قيمة الدلالة بلغت (T-Test) ففيما يتعلق بمتغير الجنس، أظهرت نتائج اختبار
 كما .مما يدل على عدم وجود فروق بين الذكور والإناث في مستوى العمل الجماعي ،0.05 وهي أكبر من
 .للإناث، وهو فارق بسيط وغير دال إحصائياً (3.0469) مقابل (3.1756) بلغ متوسط الذكور

(Sig) أن قيمة الدلالة بلغت (ANOVA) أما بالنسبة لمتغير السن، فقد أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي
 أقل) مما يدل على عدم وجود فروق بين الفئات العمرية المختلفة ،(F = 1.220) مع قيمة (0.310 =
 .في إدراكهم لمستوى العمل الجماعي (سنة 51 سنة، أكثر من 41-50 ،سنة 31-40 ،سنة 30 من

،وهي غير دالة إحصائياً ،(Sig = 0.115) وبالنسبة للمؤهل العلمي، فقد بينت النتائج أن قيمة الدلالة بلغت
 كما أظهرت .ما يعني أن اختلاف المستوى التعليمي لا يؤثر في تقييم العمل الجماعي داخل المؤسسة
 مما يعزز نفس النتيجة ،(Sig = 0.942) نتائج متغير المهنة أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية
 السابقة

وبناءً على هذه النتائج مجتمعة، يمكن القول إن الفرضية الرابعة **مرفوضة**، حيث تبين أن إدراك العمل
 بورقلة لا يتأثر بالخصائص الشخصية للعاملين، بل يتسم بدرجة عالية الجماعي داخل مؤسسة سونلغاز
 من التجانس بين مختلف الفئات، وهو ما يشير إلى أن العمل الجماعي يُبنى أساساً على العوامل التنظيمية
 داخل المؤسسة وليس على المتغيرات الديموغرافية

خلاصة الفصل الثاني:

انطلاقاً من التحليل الإحصائي المعتمد على برنامج IBM SPSS Statistics، وبالاعتماد على بيانات الاستبيان المطبق داخل مؤسسة سونلغاز بورقلة، يمكن استخلاص مجموعة من النتائج العامة التي تجيب عن إشكالية الدراسة وفرضياتها كما يلي:

أولاً، أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والعمل الجماعي، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.539$) عند مستوى دلالة ($\text{Sig} = 0.002$)، وهو ما يدل على أن تحسين ممارسات التسيير الاستراتيجي داخل المؤسسة يساهم في تعزيز العمل الجماعي بين الموظفين.

ثانياً، بينت نتائج الانحدار الخطي المتعدد أن أبعاد التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية تفسر نسبة مرتفعة من التباين في العمل الجماعي بلغت ($R^2 = 0.710$)، أي أن 71% من التغيرات في مستوى العمل الجماعي يمكن تفسيرها من خلال هذه الأبعاد، وهو ما يعكس قوة التأثير وأهمية المتغير المستقل في الدراسة.

ثالثاً، أظهرت النتائج التفصيلية أن بعد التحفيز والتعويضات يمثل العامل الأكثر تأثيراً في تعزيز العمل الجماعي، يليه بعد التدريب والتطوير، في حين لم يظهر كل من التخطيط الاستراتيجي وتقييم الأداء تأثيراً معنوياً مباشراً، مما يشير إلى أن التأثير الفعلي يتركز في الجوانب التحفيزية والتكوينية أكثر من الجوانب الإدارية والتخطيطية.

رابعاً، أظهرت نتائج اختبارات الفروق الإحصائية (T-Test) و (ANOVA) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى العمل الجماعي تعزى للمتغيرات الشخصية مثل الجنس أو السن أو المؤهل العلمي أو المهنة، حيث كانت جميع قيم الدلالة أكبر من 0.05، مما يدل على تجانس آراء أفراد العينة حول العمل الجماعي داخل المؤسسة.

وبشكل عام، تؤكد الدراسة أن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يعد عاملاً محورياً في تعزيز العمل الجماعي داخل مؤسسة سونلغاز بورقلة، وأن فعاليته تتجلى بشكل أكبر من خلال سياسات التحفيز والتدريب، مع ضرورة تعزيز دور التخطيط والتقييم بشكل أكثر ارتباطاً بالعمل الجماعي في المستقبل.

خاتمة

تندرج هذه الدراسة ضمن الدراسات التنظيمية التي تهتم بفهم ديناميكية العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي داخل المؤسسات، وقد ركزت تحديداً على أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تعزيز العمل الجماعي داخل مؤسسة سونلغاز بورقلة، باعتبار أن العمل الجماعي أصبح أحد أهم مؤشرات الفعالية التنظيمية وجودة الأداء داخل المؤسسات الحديثة.

وقد انطلقت الدراسة من إشكالية رئيسية تمحورت حول طبيعة العلاقة بين أبعاد التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والعمل الجماعي، حيث تم تفكيك هذه الإشكالية إلى مجموعة من الفرضيات الفرعية، جرى اختبارها ميدانياً اعتماداً على استبيان موجّه لعينة من العاملين، وتحليل البيانات باستخدام برنامج IBM SPSS Statistics، من خلال جملة من الأساليب الإحصائية مثل الارتباط، الانحدار، واختبارات الفروق. وقد أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والعمل الجماعي، وهو ما يعكس أن السياسات التنظيمية الحديثة، عندما تكون مبنية على رؤية استراتيجية واضحة في تسيير الموارد البشرية، فإنها تساهم في خلق بيئة عمل أكثر تعاوناً وتكاملاً بين الأفراد. كما بيّنت نتائج الانحدار أن هذا المتغير يفسر نسبة معتبرة من التباين في العمل الجماعي، وهو ما يعكس قوة التأثير وأهمية هذا البعد في تفسير السلوك الجماعي داخل المؤسسة.

ومن خلال تحليل الأبعاد، تبين أن التحفيز والتعويضات يمثلان المحرك الأساسي لتعزيز العمل الجماعي، حيث ينعكس الشعور بالإنصاف في الأجور والمكافآت على مستوى الدافعية وروح التعاون بين الموظفين. كما برز التدريب والتطوير كعامل داعم مهم، من خلال دوره في تحسين المهارات السلوكية والتواصلية، مما ينعكس إيجاباً على جودة التفاعل داخل فرق العمل. في المقابل، أظهرت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي وتقييم الأداء، رغم أهميتهما التنظيمية، لم يظهر تأثيراً مباشراً قوياً على العمل الجماعي في السياق المدروس،

وهو ما قد يُفسر بكونهما يمارسان بطريقة إدارية أكثر من كونها موجهة لتعزيز العلاقات التعاونية داخل الفرق.

كما كشفت الدراسة عن غياب فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العمل الجماعي بين أفراد العينة وفق المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، المهنة)، مما يعكس درجة من التجانس داخل المؤسسة في تقييم بيئة العمل الجماعي، ويشير إلى أن هذا الأخير يتشكل أساساً بفعل السياسات التنظيمية وليس الخصائص الفردية للعاملين.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن هذه الدراسة توصلت إلى نتيجة جوهرية مفادها أن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ليس مجرد وظيفة إدارية تقليدية، بل هو رافعة تنظيمية حقيقية تؤثر في السلوك الجماعي داخل المؤسسة، وتحدد مستوى التفاعل والتعاون بين العاملين. كما أن فعاليته تتعزز كلما ارتكز على سياسات محفزة وموجهة نحو تطوير الكفاءات وبناء ثقافة تنظيمية قائمة على التعاون والثقة.

وفي الأخير، تفتح هذه النتائج المجال أمام مزيد من البحث العلمي حول كيفية إعادة توجيه أدوات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية لتكون أكثر ارتباطاً بالسلوك الجماعي، خاصة في المؤسسات ذات الطابع الخدمي والاستراتيجي، بما يضمن تحقيق التوازن بين الفعالية التنظيمية والبعد الإنساني داخل بيئة العمل.

التوصيات

في ضوء النتائج المتوصل إليها من الدراسة الميدانية داخل مؤسسة سونلغاز بورقلة، يمكن تقديم التوصيات التالية في خمس نقاط أساسية:

- تعزيز نظام التحفيز والمكافآت ضرورة تطوير نظام تحفيزي عادل وشفاف، مع ربط المكافآت بشكل أكبر بالأداء الجماعي، بما يعزز روح التعاون ويحفّز العاملين على العمل ضمن فرق .
- تطوير برامج التدريب والتكوين التركيز على دورات تدريبية متخصصة في مهارات التواصل والعمل الجماعي وإدارة الفرق، لما لها من أثر مباشر في تحسين التفاعل بين الموظفين .
- إعادة تفعيل تقييم الأداء ضرورة تطوير نظام تقييم الأداء ليشمل مؤشرات جماعية وليس فردية فقط، مع تقديم تغذية راجعة بناءة تساعد على تحسين الأداء الجماعي .
- تعزيز ثقافة العمل الجماعي داخل المؤسسة عبر تنظيم ورشات عمل ودورات تحسيسية وتشجيع المبادرات الجماعية، بهدف ترسيخ قيم التعاون والثقة بين العاملين .
- تفعيل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بشكل تشاركي من خلال إشراك الموظفين في تحديد الاحتياجات المستقبلية للموارد البشرية، بما يعزز الانتماء ويقوي التنسيق بين مختلف المصالح داخل المؤسسة.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الرسائل الجامعية:

1. إيمان لعريجي، التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على أداء المؤسسة، أطروحة دكتوراه، جامعة 20 أوت 1955 بالجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2021/2020.
2. نزيهة، دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تنمية الكفاءات والمهارات، لنيل شهادة الماستر، جامعة أدرار أحمد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2016/2015.
3. عمورا حياة، هدار الياس، دور التسيير الاستراتيجي في تطوير الموارد البشرية، لنيل شهادة الماستر، جامعة مستغانم عبد الحميد بن باديس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2021/2020.
4. نور إيمان بلرباط، مايسة بو الشعر، دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بالمنشآت السياحية، لنيل شهادة الماستر، جامعة جيجل، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2014/2013.
5. بلخير دهمي، العمل الجماعي ودوره في تحسين المردود الدراسي، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2016/2015.
6. خوخي سفيان، حجابي منال، أثر العمل الجماعي على الأداء الإبداعي للعاملين، لنيل شهادة الماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2023/2022.
7. باسو انفال، دور العوامل التنظيمية في تعزيز العمل الجماعي، لنيل شهادة الماستر أكاديمي، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2018.
8. بوخلوة بلخير، بوخلوة أشواق، دور سلوكيات العمل الجماعي في تعزيز الأداء الإبداعي، لنيل شهادة الماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2022/2021.
9. دكومي منير، دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تنمية الكفاءات بالمؤسسات الاقتصادية في الجزائر دراسة حالة شركة سونطراك، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية، جامعة غرداية، 2025/2024.

ثانياً: المقالات العلمية:

1. إبراهيم بن علي الذواودي، حمود بن مفلح العنزي، ممارسة العمل الجماعي والاستشاري وفريق العمل في ميدان التربية الخاصة بالرياض، المجلة العربية لعلوم الإعاقة والموهبة، المجلد 03، العدد 09، 2019.
2. أسرا نيملي كالكسكان، تأثير الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على الأداء الوظيفي، مجلة العلوم والهندسة الحرة، جامعة إسطنبول، كلية العلوم السياسية، المجلد 06، 2010.
3. آية طالب نورة، تأثير العلاقات الاتصالية على العمل الجماعي في المؤسسة، مجلة آفاق العلوم، جامعة باجي مختار عنابة، المجلد 07، العدد 01، 2022.
4. إيمان لعريجي، فريدة بوغازي، التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل حديث لتحقيق فاعلية إدارة الأزمات، مجلة مجاميع المعرفة، العدد 06، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2020.
5. بشير بودية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية الإقليمية بولاية بشار، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 07، العدد 01، 2022.
6. حسين حريم ، إدارة المنظمات (منظور كلي) ، دار الحامد ، الطبعة الاولى ، عمان ، 2003 .
7. جينس، سامويل، أهمية العمل الجماعي على أداء الموظفين في مناطق البحيرة ببتنانيا، المجلة الدولية لأبحاث الاقتصاد والأعمال والإدارة، المجلد 03، 2019.
8. حنان سبخاوي، دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة المدية، المجلد 14، العدد 02، 2020/2019.
9. الرايس مراد، أثر المواطنة التنظيمية في تعزيز العمل الجماعي لدى هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مجلة أبحاث جامعية معاصرة، جامعة تليجي بالأغواط، الجزائر
10. عبد المنعم عبد الوهاب، الجغرافية العسكرية والمفهوم الجيوبولتيكي، مجلة الجمعية الجغرافية، العدد (20)، 2019 .
11. سيافول أريفين، تأثير العمل الجماعي والالتزام التنظيمي على أداء الموظفين في PT Telkom باندونيسيا، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية والإدارية، المجلد 07، العدد 02، 2024.
12. فاهد بن لويبان صلاح الرشيدي، ياسين بن عمر محمد شبعان، دور فريق العمل في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة، جامعة الملك عبد العزيز، العدد 16، 2021.

13. نجاح عبد الجواد، جبريل جيدار، تحليل تأثير العمل الجماعي على الإنتاجية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مدينة درنة، المجلة الأفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 02، 2023.

ثالثاً: المواقع الإلكترونية:

1. المهارات الاتصالية للعمل الجماعي في المؤسسة، محاضرة المنصة التعليمية لجامعة سطيف 02، 17 فبراير 2026.
2. مدونة العمل الجماعي وأهميته في بيئة العمل، أكاديمية مهارات التخطيط الاستراتيجي، info@spskills.com

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

Fréquences

Remarques

Sortie obtenue	13-MAY-2026 09:04:36	
Commentaires		
Entrée	Données	E:\خدمات\2025\spss\m d31.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	31
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe	FREQUENCIES VARIABLES=VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 /ORDER=ANALYSIS.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,01

Statistiques

		الجنس	السن	العلمي المؤهل	المهنة
N	Valide	31	31	31	31
	Manquant	0	0	0	0

Table de fréquences

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	21	67,7	67,7	67,7

	أنثى	8	25,8	25,8	93,5
	4,00	1	3,2	3,2	96,8
	12,00	1	3,2	3,2	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

		السن			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 40 إلى 31 من	7	22,6	22,6	22,6
	سنة 50 إلى 41 من	17	54,8	54,8	77,4
	سنة 51 من أكبر	7	22,6	22,6	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

		العلمي المؤهل			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	9	29,0	29,0	29,0
	جامعي	17	54,8	54,8	83,9
	مهني تكوين	5	16,1	16,1	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

		المهنة			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	طالب	2	6,5	6,5	6,5
	موظف	28	90,3	90,3	96,8
	أخرى	1	3,2	3,2	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

الملحق رقم (02): الإحصاء الوصفي لعبارات الاستبيان

Descriptives

Remarques		
Sortie obtenue		13-MAY-2026 09:04:45
Commentaires		
Entrée	Données	E:\خدمات\2025\spss\m d31.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	31
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
Syntaxe		
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,01

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
من المستقبلية احتياجاتها بتحديد مؤسستكم تقوم مسبق بشكل البشرية الموارد	31	2,00	5,00	3,3871	,84370
دقيقة ومعلومات بيانات على المؤسسة تعتمد البشرية الموارد تخطيط عند	31	1,00	5,00	3,1935	1,07763
لتطوير المدى طويلة واضحة رؤية توجد البشرية الموارد	31	2,00	5,00	2,9677	,98265
بالأهداف البشرية الموارد تخطيط ربط يتم للمؤسسة العامة	31	2,00	5,00	2,8710	,84624
الموظفين يشجع تحفيز نظام مؤسستكم تعتمد الأداء تحسين على	31	1,00	5,00	2,7742	1,17501
الجهد مع تتناسب والأجور التعويضات المؤسسة في الميزول	31	1,00	5,00	2,9677	1,04830
جماعية نتائج تحقيق عند الموظفين مكافأة يتم جيدة	31	1,00	5,00	3,0968	1,10619
روح تعزيز في يساعد بالمؤسسة التحفيز نظام الموظفين بين التعاون	31	1,00	5,00	2,8065	1,13782

أداء لتقييم واضحاً نظاماً المؤسسة تحدد الموظفين.	31	1,00	54,00	4,6129	9,21114
موضوعية معايير على بناء الأداء تقييم يتم.	31	2,00	5,00	3,1613	,86011
الفردى العمل جوانب الأداء تقييم يشمل والجماعي.	31	2,00	32,00	4,9355	7,27065
عملية بعد للموظفين راجعة تغذية تقديم يتم التقييم.	31	2,00	5,00	2,9355	1,06256
منتظم بشكل تدريبية برامج المؤسسة توفر للموظفين.	31	1,00	5,00	3,0323	1,07963
العمل احتياجات مع التدريبية البرامج تتوافق الفعلية.	31	1,00	5,00	3,0000	1,18322
الاتصال مهارات التدريبية البرامج تتضمن الجماعي والعمل.	31	2,00	5,00	3,0968	1,01176
على لديها العاملين تطوير في المؤسسة تساهم الطويل المدى.	31	2,00	5,00	3,0645	,92864
أعضاء بين ومستمر واضح تواصل يوجد العمل فريق.	31	1,00	5,00	3,3226	,83215
بسهولة بالعمل المتعلقة المعلومات تبادل يتم الزملاء بين.	31	1,00	5,00	3,2581	,81518
إنجاز في يساهم العمل فرق داخل التواصل بكفاءة المهام.	31	1,00	5,00	3,4194	,92283
خلال من الفريق داخل الفهم سوء حل يتم الحوار.	31	1,00	5,00	3,1613	1,03591
في الفريق أعضاء مشاركة المسؤولون يشجع العمل تسيير.	31	1,00	5,00	3,0968	,97826
واحترام بعدالة الفريق أعضاء مع التعامل يتم.	31	1,00	5,00	3,0000	1,00000
المبادرات اتخاذ تدعم المؤسسة داخل القيادة الجماعية.	31	1,00	5,00	2,8065	,98045
أداء تحسين في يساهم المتبع القيادة أسلوب الفريق.	31	1,00	5,00	3,1290	,95715
داخل العمل فريق أعضاء بين الثقة تسود المؤسسة.	31	1,00	5,00	2,9677	1,04830
في البعض بعضهم على الفريق أعضاء يعتمد المهام إنجاز.	31	1,00	5,00	3,0968	,90755
داخل عضو كل التزامات احترام يتم المؤسسة.	31	1,00	5,00	3,0645	,96386
آرائهم تبادل عند بالأمان الموظفون يشعر الفريق داخل.	31	1,00	5,00	2,8710	,92166
واضح بشكل الفريق داخل الأدوار توزيع يتم.	31	1,00	5,00	2,9677	,91228

مهامه وحدود مسؤولياته عضو كل يعرف الفريق داخل	31	2,00	5,00	3,1935	,83344
بين المسؤوليات تحمل في نسبي توازن يوجد الفريق أعضاء	31	1,00	5,00	2,9355	,96386
العمل إنجاز سرعة على الأدوار تقاسم يساعد	31	2,00	5,00	3,2903	,78288
N valide (liste)	31				

الخاص بالملاحق (03) — الإحصاء الوصفي لمخاور الدراسة وأبعادها.

Descriptives

Remarques		
Sortie obtenue		13-MAY-2026 09:05:02
Commentaires		
Entrée	Données	E:\2025\spss\lm d31.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	31
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
Syntaxe		DESCRIPTIVES VARIABLES=الأول_المحور الاستراتيجي_التخطيط_الثاني_المحور والتعويضات_التحفيز والتطوير_التدريب_الاستراتيجي_الأداء_تقييم الأدوار_تقاسم_الثقة_القيادة_التواصل /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,01

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الأول_المحور	31	2,00	6,44	3,2440	1,09239
الثاني_المحور	31	1,81	5,00	3,0988	,67811
الاستراتيجي_التخطيط	31	2,00	5,00	3,1048	,81080
والتعويضات_التحفيز	31	1,75	5,00	2,9113	,89104
الاستراتيجي_الأداء_تقييم	31	2,00	16,50	3,9113	3,12953
والتطوير_التدريب	31	2,00	5,00	3,0484	,94521
التواصل	31	2,00	5,00	3,2903	,69850
القيادة	31	1,75	5,00	3,0081	,77590
الثقة	31	1,00	5,00	3,0000	,84656
الأدوار_تقاسم	31	2,00	5,00	3,0968	,74632
N valide (liste)	31				

الملحق رقم (04): اختبار ثبات الاستبيان كاملاً – معامل ألفا كرونباخ

Fiabilité

Remarques

Sortie obtenue		13-MAY-2026 09:05:17
Commentaires		
Entrée	Données	2025\spss\lm d31.savخدماتE:\
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	31
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.

Syntaxe		
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,01

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	31	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	31	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,759	32

الملحق رقم (06): نتائج اختبار ثبات المحور الثاني (فاعلية العمل الجماعي) باستخدام معامل ألفا كرونباخ.

Fiabilité

Remarques

Sortie obtenue		13-MAY-2026 09:05:33
Commentaires		
Entrée	Données	2025\spss\lm d31.savخدماتE:\
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	31
	Entrée de la matrice	

Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=VAR00005 VAR00006 VAR00007 VAR00008 VAR00009 VAR00010 VAR00011 VAR00012 VAR00013 VAR00014 VAR00015 VAR00016 VAR00017 VAR00018 VAR00019 VAR00020 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,01

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	31	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	31	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,634	16

Fiabilité

Remarques		
Sortie obtenue		13-MAY-2026 09:05:48
Commentaires		
Entrée	Données	2025\spss\m d31.savخدماتE:\
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	31
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.

Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=VAR00021 VAR00022 VAR00023 VAR00024 VAR00025 VAR00026 VAR00027 VAR00028 VAR00029 VAR00030 VAR00031 VAR00032 VAR00033 VAR00034 VAR00035 VAR00036 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,01

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	31	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	31	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,941	16

الملحق رقم (07): مصفوفة الارتباط بين محوري الدراسة.

Corrélations

Remarques		
Sortie obtenue		13-MAY-2026 09:06:35
Commentaires		
Entrée	Données	2025\spss\m d31.savE:\خدمات
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	31
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		الملحق رقم 08: مصفوفة الارتباط بين المحور الأول وأبعاد المحور الثاني CORRELATIONS المحور_الأول/VARIABLES= المحور_الثاني /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,01

Corrélations

		المحور_الأول	المحور_الثاني
المحور_الأول	Corrélation de Pearson	1	,539**
	Sig. (bilatérale)		,002
	N	31	31
المحور_الثاني	Corrélation de Pearson	,539**	1
	Sig. (bilatérale)	,002	
	N	31	31

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (09): مصفوفة الارتباط بين المحور الثاني وأبعاد المحور الأول.

Corrélations

Remarques		
Sortie obtenue		13-MAY-2026 09:06:53
Commentaires		
Entrée	Données	E:\خدمات\2025\spss\m d31.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	31
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS المحور_الأول/التواصل/VARIABLES= القيادة الثقة تقاسم_الأدوار /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,01

Corrélations

		المحور_الأول	التواصل	القيادة	الثقة	تقاسم_الأدوار
المحور_الأول	Corrélation de Pearson	1	,308	,611**	,427*	,551**
	Sig. (bilatérale)		,092	,000	,016	,001

	N	31	31	31	31	31
التواصل	Corrélation de Pearson	,308	1	,634**	,726**	,604**
	Sig. (bilatérale)	,092		,000	,000	,000
	N	31	31	31	31	31
القيادة	Corrélation de Pearson	,611**	,634**	1	,701**	,794**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	31	31	31	31	31
الثقة	Corrélation de Pearson	,427*	,726**	,701**	1	,775**
	Sig. (bilatérale)	,016	,000	,000		,000
	N	31	31	31	31	31
تقاسم الأدوار	Corrélation de Pearson	,551**	,604**	,794**	,775**	1
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000	,000	
	N	31	31	31	31	31

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

Remarques		
Sortie obtenue		13-MAY-2026 09:07:08
Commentaires		
Entrée	Données	2025\spss\m d31.savخدماتE:\
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	31
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.

Syntaxe		CORRELATIONS VARIABLES=المحور_الثاني التخطيط_الاستراتيجي التحفيز_والتعويضات تقييم_الأداء_الاستراتيجي التدريب_والتطوير /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03
	Temps écoulé	00:00:00,03

Corrélations

		المحور_الثاني	التخطيط_الاستراتيجي	التحفيز_والتعويضات	تقييم_الأداء_الاستراتيجي	التدريب_والتطوير
المحور_الثاني	Corrélation de Pearson	1	,622**	,805**	,195	,556**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,294	,001
	N	31	31	31	31	31
التخطيط_الاستراتيجي	Corrélation de Pearson	,622**	1	,677**	,313	,817**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,086	,000
	N	31	31	31	31	31
التحفيز_والتعويضات	Corrélation de Pearson	,805**	,677**	1	,166	,446*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,372	,012
	N	31	31	31	31	31
تقييم_الأداء_الاستراتيجي	Corrélation de Pearson	,195	,313	,166	1	,247
	Sig. (bilatérale)	,294	,086	,372		,181
	N	31	31	31	31	31
التدريب_والتطوير	Corrélation de Pearson	,556**	,817**	,446*	,247	1
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,012	,181	
	N	31	31	31	31	31

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق رقم (10): نتائج تحليل الانحدار المتعدد

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التدريب_والتطوير , تقييم الأداء_الاستراتيجي, التحفيز_والتعويضات , التخطيط_الاستراتيجي ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : المحور_الثاني

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,842 ^a	,710	,665	,39256

a. Prédictors : (Constante),
التدريب_والتطوير ,تقييم الأداء_الاستراتيجي ,التحفيز_والتعويضات ,
التخطيط_الاستراتيجي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1					
Régression	9,789	4	2,447	15,880	,000 ^b
de Student	4,007	26	,154		
Total	13,795	30			

a. Variable dépendante : المحور_الثاني

b. Prédictors : (Constante),
التدريب_والتطوير ,تقييم الأداء_الاستراتيجي ,التحفيز_والتعويضات ,التخطيط_الاستراتيجي

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Bêta		
1				
(Constante)	1,093		3,737	,001
التخطيط_الاستراتيجي	-,213	-,254	-1,082	,289
التحفيز_والتعويضات	,602	,791	5,318	,000
تقييم الأداء_الاستراتيجي	,010	,044	,398	,694
التدريب_والتطوير	,287	,401	2,115	,044

a. Variable dépendante : المحور_الثاني

الملحق رقم (11): للعينات المستقلة T اختبار الفروق وفق متغير الجنس - اختبار

Test T

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
المحور_الثاني	ذكر	21	3,1756	,73117	,15956
	أنثى	8	3,0469	,43010	,15206

Test des échantillons indépendants

Test de Levene sur l'égalité des variances						Test t pour égalité des moyennes		
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance
Variances égales	,478	,495	,465	27	,646	,12872	,27684	-,12872 ; ,37628
Variances inégales			,584	21,694	,565	,12872	,22041	-,37628 ; ,63352

الملحق رقم (12): اختبار الفروق وفق متغير السن - تحليل التباين الأحادي

Unidirectionnel

ANOVA

	المحور_الثاني	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes		1,106	2	,553	1,220	,310
Intragroupes		12,689	28	,453		
Total		13,795	30			

الملحق رقم (13): اختبار الفروق وفق متغير المؤهل العلمي – تحليل التباين الأحادي

Unidirectionnel

ANOVA

المحور_الثاني

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	1,978	2	,989	2,343	,115
Intragroupes	11,817	28	,422		
Total	13,795	30			

الملحق رقم (14): اختبار الفروق وفق متغير المهنة – تحليل التباين الأحادي

Unidirectionnel

ANOVA

المحور_الثاني

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,059	2	,030	,060	,942
Intragroupes	13,736	28	,491		
Total	13,795	30			

المحتوى	رقم الصفحة
الإهداء	I
الشكر	II
ملخص الدراسة	III
قائمة المحتويات	IV
قائمة الجداول	VI
قائمة الأشكال البيانية	VIII
مقدمة	أ-ح
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والعمل الجماعي	
تمهيد	02
المبحث الأول: الإطار النظري للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والعمل الجماعي	03
المطلب الأول: مدخل مفاهيمي للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية	03
الفرع الأول: مفاهيم عامة حول التسيير الاستراتيجي	03
الفرع الثاني: تعريف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية	06
الفرع الثالث: أهمية وأبعاد التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية	07
الفرع الرابع: أهداف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية	09
الفرع الخامس: متطلبات تطبيق التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية	10
الفرع السادس: الفرق بين تسيير الموارد البشرية والتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية	11
المطلب الثاني: العمل الجماعي وعلاقته بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية	12
الفرع الأول: تعريف العمل الجماعي	12

13	الفرع الثاني: خصائص العمل الجماعي
15	الفرع الثالث: أهمية العمل الجماعي
16	الفرع الرابع: مراحل ومتطلبات العمل الجماعي
18	الفرع الخامس: فوائد العمل الجماعي
19	الفرع السادس: العوامل المؤثرة في العمل الجماعي
21	الفرع السابع: العمل الجماعي وعلاقته بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية
22	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والعمل الجماعي
22	المطلب الأول: الدراسات السابقة
22	الفرع الأول: الدراسات المحلية (الوطنية)
24	الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية غير المحلية
28	المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
34	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: اختبار دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في العمل الجماعي لدى مؤسسة سونلغاز بورقلة	
37	تمهيد
38	المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية
38	المطلب الأول: نبذة تعريفية عن المؤسسة محل الدراسة
38	الفرع الأول : نظرة عامة عن مؤسسة سونلغاز بورقلة .
39	الفرع الثاني: لمحة تاريخية عن وجود الكهرباء والغاز
41	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز بورقلة .
44	المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
44	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

47	الفرع الأول: الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة
49	الفرع الثاني: تحليل أبعاد التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية
52	الفرع الثالث: تحليل أبعاد العمل الجماعي
55	الفرع الرابع: معامل الثبات والصدق
67	المطلب الثاني: مناقشة الفرضيات
67	الفرع الأول: تحليل وتفسير نتائج الفرضية العامة
69	الفرع الثاني: تحليل وتفسير نتائج الفرضية الثانية
69	الفرع الثالث: تحليل وتفسير نتائج الفرضية الثالثة
70	الفرع الرابع: تحليل وتفسير نتائج الفرضية الرابعة
72	خلاصة الفصل الثاني
74	خاتمة
78	المراجع
82	الملاحق
99	الفهرس