

## أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في فرق العمل الفاعلة "دراسة تحليلية لأداء عينة من العاملين في شركة سيرتيل في محافظة اللاذقية"

عبادة غضبان \*

### المخلص

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في سلوكيات فرق العمل الفاعلة في شركة سيرتيل في محافظة اللاذقية/ وتمثلت مشكلة الدراسة بالإجابة على التساؤل الرئيسي التالي: ما هو أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في سلوكيات فرق العمل الفاعلة في شركة سيرتيل؟ وكما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف ويوضح العلاقة بين المتغيرات، وقام الباحث بتوزيع 350 استمارة، وبلغ حجم عينة البحث 297 استمارة صالحة من العاملين في شركة سيرتيل في محافظة اللاذقية" ولتحليل البيانات قمنا باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لمعالجة البيانات. وخُصت نتائج الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لكل من (الاستقطاب والاختيار) و (التدريب والتطوير) في سلوكيات فرق العمل الفاعلة في شركة سيرتيل في محافظة اللاذقية.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الموارد البشرية، التدريب والتطوير، الاستقطاب والاختيار، سلوكيات فرق العمل الفاعلة.

\* دكتوراه- قسم الإحصاء والبرمجة- كلية الاقتصاد- جامعة تشرين- اللاذقية- سورية.

## 1- مقدمة:

تحتل دراسات إدارة الموارد البشرية بأهمية كبرى ضمن العلوم الإدارية بصفة عامة خاصة في ظل ظروف التطور العلمي والتكنولوجي وزيادة النشاط الاقتصادي مع حدة المنافسة بين المشروعات الخاصة على اختلاف أنواعها، ومع التغيرات الكبرى التي شهدها ولا زالت بينات الأعمال. فقد كان لزاماً على المنظمات أن تطور في سياساتها وممارساتها تجاه المورد البشري العامل لديها بما يواكب حركة التطورات الواسعة على كافة المستويات.

كما تتزايد أهمية العمل الجماعي في التطورات التكنولوجية التي أثارت المنافسة المتنامية في السوق: مثل جنرال موتورز، اي بي ام بوينغ وشركة جنرال إلكتريك وغيرها للبحث عن استراتيجيات لتحسين الجودة المستمر، ويشير مفهوم الفريق إلى العدد القليل من الأفراد من ذوي المهارات المكملة لبعضهم البعض والذين يتصفون بولائهم لكيونة معينة، وأداء أهداف محددة وعلى النحو الذي يجعلهم يتحملون مسؤولية مشتركة.

يعدّ اعتماد أسلوب فرق العمل من الأساليب الحديثة في الفكر الإداري الذي تلجأ إليه المنظمات المعاصرة المتطورة، إذ إن فرق العمل تعد استراتيجيات للعديد من المنظمات التي تستطيع استثمار مواردها بنجاح من خلال اختزال الكلف وتحسين العوائد على الموجودات. وإذا كان فريق العمل يتكون أساساً من عدد معين من الأفراد يعملون سوياً، فإنّ ما يحققه هذا الفريق من إنجاز يكون أكبر بكثير من مجموع إنجاز هؤلاء الأفراد كل بمفرده، حيث لا يعتمد نجاح الفريق على المهارات الفردية فقط، ولكن على الأسلوب الذي يقوم من خلاله أعضاء الفريق بالدعم والعمل مع بعضهم البعض.

وتعد قدرة الشركات على صياغة ممارسات صحيحة للموارد البشرية أحد أهم الركائز الأساسية في تحسين سلوكيات فرق العمل لتكون فاعلة بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق النجاح والتفوق في أداء الشركة ككل، لأن الافتقار إلى مثل هكذا أنظمة وممارسات من شأنه أن يؤدي إلى تدهور أداء الموظفين ومن ثم يؤدي إلى الانتكاس في أداء الشركة الكلي.

## 2- الدراسات السابقة:

يقدم الباحث مراجعة للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية على النحو التالي:

تناولت دراسة (الجلبوسي، 2013) سلوكيات فرق العمل الفاعلة على العلاقة بين الدعم التنظيمي واستراتيجيات الموارد البشرية في ثلاثة شركات تابعة لوزارة الإسكان والإعمار العراقية تمثلت بشركة المعتمد للمقاولات العامة الإنشائية، شركة الرشيد للمقاولات العامة الإنشائية، وشركة المنصور للمقاولات العامة الإنشائية، وتم اخذ عينة عشوائية من هذه الشركات قوامها 110 عضواً، وتوصلت إلى أن متغيرات

استراتيجيات الموارد البشرية والدعم التنظيمي تعمل وبشكل تناوبي في تحسين سلوكيات فرق العمل الفاعلة، أي أنها تعمل على زيادة تماسك الموظفين فيما يخص التنسيق والتعاون، وتعمل أيضاً على الكشف عن المعلومات وتبادلها بين الموظفين، كما وتعمل على زيادة انتاجية الموظفين وتحسين جودتهم في الإنتاج.

وفي دراسة (جربوع، 2014) تم دراسة واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني المحافظات الجنوبية في العراق، وتمثل مجتمع الدراسة بالعاملين في وزارة الاقتصاد الوطني (المحافظات الجنوبية) والبالغ عددهم 237 موظف وموظفة، وقد تم أخذ عينة طبقية، توصلت إلى أنه يوجد دور لفرق العمل في تنمية الإبداع الإداري، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين في دور فرق العمل في تنمية الإبداع الإداري تعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الفئة الوظيفية وعدد سنوات الخدمة).

أما دراسة (الشيخلي، 2017) فقد تناولت أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على رضا العاملين: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الأردنية، وتكونت عينة الدراسة الطبقية العشوائية التناسبية من 302 موظف من شركات الاتصالات الأردنية الموجودة والتي عددها ثلاثة ( زين، أورانج وأمنية)، توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية (التخطيط والتوظيف، برامج التدريب والتعويض والتقييم الوظيفي) على رضا موظفي شركات الاتصالات الأردنية.

و دراسة (Li & Cao, 2019) بحثت هذه الدراسة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وسلوك العمل السلبي لدى الموظفين بما يخص إنتاجيتهم في المشاريع الجديدة والدور الوسيط لممارسات القادة على تلك العلاقة وتم التطبيق على عينة مؤلفة من 526 موظفًا في الشركات الصناعية في الهند، وأشارت نتائج تحليل الانحدار إلى أن: (1) إدارة الموارد البشرية لها تأثير سلبي كبير على سلوك العمل السلبي وعلى إنتاجية الموظفين. (2) رضا الموظفين له تأثير وسيط بين إدارة الموارد البشرية وسلوك العمل السلبي وعلى إنتاجية الموظفين. (3) يعزز دور القادة والأعضاء التأثير السلبي لإدارة الموارد البشرية على سلوك العمل السلبي وعلى إنتاجية الموظفين

أما دراسة (Arifin, 2024) هدفت إلى تحليل تأثير سلوكيات فرق العمل الجماعي على أداء الموظف، وتحليل تأثير الالتزام التنظيمي على أداء الموظف، وتحليل تأثير سلوكيات فرق العمل الجماعي والالتزام التنظيمي في وقت واحد على أداء الموظف. وكانت العينة في هذا البحث 100 موظف في شركة PT Telkom Indonesia. واستخدمت تقنية تحليل البيانات تحليل الانحدار المتعدد. وأظهرت نتائج التحليل أن سلوكيات فرق العمل الجماعي تؤثر على أداء الموظف، ويؤثر الالتزام التنظيمي على أداء الموظفين، كما تؤثر سلوكيات فرق العمل الجماعي والالتزام التنظيمي في نفس الوقت على أداء الموظف.

### 3- مشكلة الدراسة:

تعد الموارد البشرية من أهم أصول المنظمات، إذ أن نجاح الإدارات أو فشلها يرجع إلى أطرها البشرية. كما أن توجيه جهود الموارد البشرية للمنظمة بنجاح من أجل تحقيق أهدافها يعد من التحديات الصعبة التي تواجه المنظمات. ومع التطور الهائل الذي يشهده العالم اليوم تزداد تخصصات الأفراد بحيث أصبح العمل الفرقي مطلباً أساسياً في حل المشكلات وزيادة فاعلية القرارات والاستفادة منها في تحسين جودة الأداء، وفي ظل الارتفاع الكبير في عدد المنظمات على اختلاف مجالاتها ونشاطاتها، فقد أصبح لزاماً عليها العمل على ترسيخ مقومات العمل الجماعي من خلال بناء فرق عمل تساهم في تعديل سلوك الأفراد في المنظمة وإكسابهم المهارات التي تمكنهم من الأداء الجماعي الفعال وتنمية وعيهم بالمشكلات التي تواجه المنظمة وكيفية التعامل معها كفريق. ومن هذا المنطلق لا بد على المنظمة أن تسعى إلى بناء فرق عمل تساهم في تعديل سلوك الأفراد إلى الأفضل ودعم القواعد السلوكية للأفراد التي تقود إلى الإبداع والابتكار والتميز، وبالتالي فإن التركيز الأهم في ممارسات إدارة الموارد البشرية يكون في جانبي (الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير)، وفي هذا السياق تأتي إشكالية الدراسة التي تسعى لإبراز دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في سلوكيات فرق العمل الفاعلة في شركة سيرتيل في محافظة اللاذقية، ومن هنا يمكن صياغة مشكلة الدراسة عبر طرح الأسئلة البحثية التالية:

- ما هو أثر الاستقطاب والاختيار كأحد ممارسات إدارة الموارد البشرية في سلوكيات فرق العمل الفاعلة في شركة سيرتيل في محافظة اللاذقية؟
- ما هو أثر التدريب والتطوير كأحد ممارسات إدارة الموارد البشرية في سلوكيات فرق العمل الفاعلة في شركة سيرتيل في محافظة اللاذقية؟

### 4- أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- توضيح ممارسات إدارة الموارد البشرية من حيث المفهوم والأهمية والأبعاد.
- توضيح ماهية فرق العمل وسلوكياتها لتكون فاعلة.
- اختبار العلاقة بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير) وسلوكيات فرق العمل الفاعلة وتحديد طبيعة هذه العلاقة.

### 5- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية في تناولها موضوعاً ذو أهمية كبيرة تتمثل في ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في سلوكيات فرق العمل الفاعلة، وتسليط الضوء على جوانبها الإيجابية والمشكلات والتحديات التي تواجهها، في بيئة بحثية جديدة وهي شركة سيرتيل في محافظة اللاذقية، أن النتائج التي تم التوصل إليها تقدم دليلاً بحثياً وعلمياً يمكن الاستفادة منه في دراسات جديدة أكثر تخصصاً بهذا المجال.

**6- فرضيات الدراسة:**

- الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للاستقطاب والاختيار في سلوكيات فرق العمل الفاعلة في شركة سيريتل في محافظة اللاذقية.
- الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للتدريب والتطوير في سلوكيات فرق العمل الفاعلة في شركة سيريتل في محافظة اللاذقية.

**7- منهج البحث:**

اعتمد البحث على المنهج الوصفي، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي حيث قام الباحث باختبار الفرضيات حول ممارسات إدارة الموارد البشرية باعتباره متغير مستقل على سلوكيات فرق العمل باعتباره متغير تابع، كما تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في تصميم استبانة الدراسة.

**مجتمع وعينة البحث:**

يمثل مجتمع البحث بالعاملين في شركة سيريتل وفروعها المنتشرة في محافظة اللاذقية، باعتماد أسلوب العينة العشوائية البسيطة.

**8- مكان وزمان البحث:**

- الحدود المكانية: شركة سيريتل في محافظة اللاذقية.
- الحدود الزمانية: العام 2023.

**9- الإطار النظري:**

تعد إدارة الموارد البشرية هي القلب النابض في أنشطة المؤسسة وإدارة مواردها المتاحة، وقد اكتسب ميدان إدارة الموارد البشرية أهمية متميزة نظراً للدور الحيوي الذي تؤديه، ولا شك أن محاولة الوقوف على تعريف أو مفهوم محدد لإدارة الموارد البشرية أمر صعب وذلك يرجع إلى التطور المستمر الذي تمر به هذه الإدارة. هذا وقد تعددت وجهات النظر حول مفهوم إدارة الموارد البشرية من قبل الباحثين، كما هو مبين في الجدول التالي:

**الجدول رقم (1) تعريف الباحثين السابقين لإدارة الموارد البشرية**

الباحث	التعريف
حنا، 2013، ص10	هي مجموعة الوظائف والأنشطة التي تستخدم لتنظيم القوى البشرية بطريقة بعيدة عن التحيز وبشكل فعال لمصلحة المنظمة والفرد

عقيلي، 2015، ص15	هي وظيفة أساسية في المنظمات تعمل على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها من خلال استراتيجية تشمل مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة وبشكل يتوافق فيه هذا الاستخدام مع استراتيجية المنظمة ورسالتها ويسهم في تحقيقها.
يوسف، 2017، ص33	هي سلسلة من الإجراءات والأسس الهادفة إلى تنظيم الأفراد للحصول على أقصى فائدة ممكنة من الموارد البشرية الموجودة في المنظمة.
بلباي، 2019، ص8	هي عملية إعداد واختيار الموظفين بطرق علمية وإدارية سليمة وفق آليات متطورة وحديثة.
مسعودي، 2021، ص12	هي عبارة عن تخطيط وتنظيم، وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنظمة.
Rakesh, 2021, p56	هي فن شراء وتطوير وصيانة القوى العاملة المختصة لتحقيق أهداف المنظمة بطريقة فعالة وكفوءة.

ومن خلال التعريفات السابقة فإنه يمكن القول إن إدارة الموارد البشرية هي نشاط المؤسسة الإداري المرتبط بالتخطيط المستمر لحاجة المؤسسة من اليد العاملة، والعمل على توفيرها بالمواصفات والكفاءات اللازمة، إضافة إلى استثمارها بالشكل الأمثل لتحقيق أفضل عائد للمؤسسة.

#### أهداف إدارة الموارد البشرية:

تتبلور أهداف إدارة الموارد البشرية على النحو التالي: (مسعودي، 2021، ص18)

1. قوى عمل متجانسة: ويقوم التجانس هنا على أساس وجود خصائص مشتركة في القوى العاملة.
2. قوى عمل منتجة: أي أنها تستطيع أن تحقق الإنتاج والخدمة المطلوبة وفق المعايير المحددة سلفاً (كمياً ونوعاً) وفي الوقت المحدد والمواصفات المحددة.
3. قوى عمل فعالة أي ما يتم إنجازه يتم بأحسن الطرق وبأقل التكاليف وفي أقصر وقت.
4. قوى عمل مستقرة فكلما زاد مستوى العمل زادت إنتاجية المؤسسة وفعاليتها والعكس صحيح.
5. التعامل مع الأزمات والمواقف الصحية الخاصة بالعلاقات بين الأفراد ضماناً للقوى البشرية واستمرارية العمل في المؤسسة.
6. تنمية قدرات الأفراد.
7. تحقيق الانتماء والولاء للمؤسسة، إن تحقيق هدف المؤسسة في كفاءة إنتاجية عالية لا يمكن أن يتم دون ضمان رفاهية العاملين واستقرارهم وضمان مستقبلهم الوظيفي وكلما حرصت المؤسسة على إرضاء الموظفين

## ممارسات إدارة الموارد البشرية:

### - الاستقطاب والاختيار:

**الاستقطاب :** تقوم عملية الاستقطاب بمشاركة عنصرين رئيسيين في نشاطها هما مقدم الوظيفة وطالب الوظيفة، مقدم الوظيفة مهمته استقطاب المرشحين الأكفاء والفاعلين من سوق العمل باستعمال شتى الوسائل المتاحة ويقابله طالب الوظيفة الذي يسعى إلى تسويق مهاراته وكفاءاته وقبول العرض الذي يجد فيه مستقبلاً مهنيًا وإعداداً (بلوط، 2012، ص161).

**الاختيار:** الهدف من اختيار الموظف هو إمداد المؤسسة باحتياجاتها من الموارد البشرية ومن ثم الوصول إلى أعلى إنتاجية ممكنة بحيث يساعد ذلك المؤسسة على تحقيق أهدافها، والاختيار وسيلة لقياس عينة صغيرة من مقدرة وسلوك الشخص على أساس أنها تمثل مقدرة وسلوك الشخص تمثيلاً كاملاً (درة وصباغ، 2008، ص221).

### - التدريب والتطوير:

أصبحت المؤسسات تولي اهتمامها بالتدريب بسبب دوره الفعال في تحقيق ما يلي (Mcconnell, 2006, p43):

- يؤدي التدريب الجيد والفعال إلى زيادة دافعية العاملين نحو العمل وتحسن أدائهم، وكفايتهم مما يقود عادة إلى زيادة إنتاجهم كماً ونوعاً.
- مردود التدريب أكثر من تكاليفه، كما أن استخدام الأساليب الفعالة التي تدرب عليها العاملون، واكتساب الاتجاهات الإيجابية نحو العمل، يؤدي أيضاً إلى الاقتصاد في الأنفاق.
- يؤدي تدريب العاملين إلى تطوير قدراتهم وإكسابهم معارف جديدة، مما يزيد من دافعيتهم ويوثق علاقتهم بالمنظمة، وهذا يعني زيادة استقرارهم وشعورهم بالأمن الوظيفي وبالتالي تمسكهم بالمنظمة التي يعملون فيها، وعدم تطلعهم للعمل خارجها. يشكل التدريب مصدراً مهماً لإعداد المنظمة بكوادر بشرية مدربة.

وتقاس نتائج التدريب بمدى انعكاسه على الأداء وليس بعدد البرامج التدريبية التي نفذتها إدارة التدريب أو بعدد المشاركين فيها ولا بعدد الأنشطة التدريبية التي شارك فيها الموظف، ويتم قياس نتائج التدريب من خلال ربط النشاط التدريبي بالوظيفة التي يمارسها الموظف أو يتوقع أن يمارسها مستقبلاً. (السويح، 2016، ص43)

## مفهوم فرق العمل:

ذكر (Mackall, 2012, p12) أن مفهوم فريق العمل هو مجموعة من الأفراد يتم تجميع مهاراتهم ومصادرهم ليعملوا مع بعضهم البعض لتحقيق هدف مشترك.

كما يرى (West, 2012, p27) أن فريق العمل هو مجموعة من الأفراد ضمن مؤسسة أو منظمة يؤدون مهام عديدة تسهم في تحقيق أهداف المنظمة ويشترك هؤلاء الأفراد في جميع مهام العمل ويمتلكون السلطة والاستقلال والمصادر اللازمة لتحقيق أهدافهم.

وعرف (الطراونة، 2012، ص129) فريق العمل بأنه عبارة عن عدد محدود من الأفراد نسبياً يتم التفاعل والاتصال بينهم ولديهم أهداف مشتركة يسعون لتحقيقها من خلال وظائف مختلفة ويتم التعاون والتفاعل فيما بينهم في ظل أسس ومعايير تضبط سلوك الفريق.

نستنتج مما سبق أن مفهوم فريق العمل مبني على أساس تركيز جهود مجموعة من الأفراد لهم مكان عمل واحد وخصائص مشتركة لتحقيق أهداف مشتركة.

## سلوكيات فرق العمل:

لا بد لنجاح فريق العمل من أن يقوم أفرادهم بمجموعة من السلوكيات التي تؤدي لتحقيق الأهداف بأقل وقت وتكلفة، وفيما يلي سنستعرض السلوكيات التي توافق دراستنا وهي التنسيق، والتعاون، مشاركة المعلومات، أداء الفريق:

- **التنسيق:** يعتبر (palmon et al, 2016, P5) التنسيق عملية مهمة جداً في فرق العمل يقوم بها اثنين أو أكثر من أعضاء الفريق لتوفير أفضل الشروط لتحقيق الأهداف. إن الشرط الأساسي لعملية التنسيق الناجح هو إنشاء الدور الصحيح في الفريق، ويمكن لأعضاء الفريق أن يشغلوا الأدوار الآتية:

- مهام المراقبة والبحث عن مصادر المعلومات.
- مهام تنسيق العلاقات بين أعضاء الفريق للحفاظ على القيم الجيدة ورفع المعنوية.
- تنسيق الأدوار بحيث يؤدي كل عضو من أعضاء الفريق دوره الذي يقود الفريق لتحقيق الأهداف

- تنسيق العلاقات الخارجية مع الإدارة العليا والفرق الأخرى وذلك للحفاظ على حقوق أعضاء الفريق بما يدعم تماسك الفريق.

- **التعاون:** يعتبر التعاون الطريقة المثلى لتحقيق أهداف الفريق، وهناك خمس مهارات أساسية لزيادة مستوى التعاون بين أعضاء الفريق وتشمل (Gallagher & Leddy, 2017,p304)

- **الإصغاء الفعال:** تعد هذه المهارة جوهرية في مجال العمل وبدونها ستضعف فرص التعاون الجيد. يتطلب الإصغاء الجيد التواصل الواضح والمدرّوس بين أعضاء الفريق.
  - **التنظيم:** يكون عبء هذه المهمة على عاتق قائد الفريق، فهو يكلف كل شخص بالواجبات والمسؤوليات التي تناسب مهاراتهم وقدراتهم.
  - **المشاركة:** إن التعاون الناجح يتم بمشاركة الأعضاء وانخراطهم في العمل الذي يقومون به، ويجب أن تتضمن المشاركة القوية تغذية راجعة ومناقشات منتظمة تسمح للموظفين التعبير عن آرائهم.
  - **الشفافية:** تعبر عن الصدق في التعامل بين أعضاء الفريق التي تقود التقارب والاحترام بين أعضاء الفريق.
  - **القدرة على التكيف:** مع المتغيرات الداخلية أو الخارجية التي تطرأ على الفريق.
- **مشاركة المعلومات:** تعتبر عملية نقل ومشاركة المعلومات بين أعضاء الفريق انعكاس لعملية التنسيق من خلال التركيز على الحوارات والمناقشات حيث يتم بواسطتها نقل الأفكار والمعلومات فهي تمثل أحد ركائز التوجيه الذي ينطوي على تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات وتحويلها إلى أعضاء الفريق بغرض الإبلاغ أو التأثير أو إحداث التغيير من أجل بلوغ أهداف الفريق (رزوق، 2010، ص340).
- **أداء الفريق:** يتمثل أداء الفريق في مجموعة الأعمال التي يقوم بها أفراد فريق العمل ضمن المنظمة وفقاً للتعليمات والقوانين الناضجة لعملهم، وبالتالي فإن الوصول بأداء الفريق للمستوى المطلوب منه يتحقق من خلال التزام الأعضاء بأهداف الفريق، ليس فقط النجاح للفريق، وإنما أيضاً للنمو والتطوير الشخصي لأعضاء الفريق وهي علاقة تطورت من خلال التداخل والمسؤولية المشتركة لأنشطة الفريق. (حسين، 2014، ص141).
- **الإطار العملي:**
- وزع الباحث 350 استبانة استعيد منها 297 استبانة وتم استبعاد 53 استبانة غير صحيحة لوجود إجابات خاطئة للوصول إلى العينة المطلوبة فبلغ حجم عينة البحث 297 مفردة.
- اختبارات الموثوقية وفهم عبارات الاستبيان:**
- **المعامل ألفا كرونباخ:**
- تم حساب قيمة معامل ألفا كرونباخ لكل محاور الاستبانة، وتعتبر قيم المعامل مقبولة في حال كانت أعلى من 0.6، وفيما يلي نتائج الاختبار في الجدول التالي:

الجدول رقم (1) المعامل الفا كرونباخ للمُحاور الاستبانة

	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
الاستقطاب والاختيار	.920	.920	6
التدريب والتطوير	.901	.907	6
سلوكيات فرق العمل	.960	.959	12

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

نجد قيمة المعامل أكبر من 0.6، حيث بلغت في محور الاستقطاب والاختيار 0.920، وفي محور التدريب والتطوير 0.901، وفي محور سلوكيات فرق العمل 0.960 مما يؤكد صلاحية الاستبانة للدراسة الإحصائية

قياس قوة العلاقة بين المتغيرات:

تم الاعتماد على التحليل العاملي الاستكشافي للتأكد من صدق المقياس، حيث تم تطبيق هذا التحليل على كل محور من محاور الاستبانة وكانت النتائج على الشكل الآتي:

الجدول رقم (2): KMO test			
Sig.	Approx. Chi-Square	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	
0.000	1442.535	0.894	الاستقطاب والاختيار
0.000	1597.542	0.818	التدريب والتطوير
0.000	692.398	0.886	سلوكيات فرق العمل

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

مما سبق كانت قيمة مقياس Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) تتجاوز 0.5 وهذا يشير إلى كفاءة العينة للتحليل العاملي، كما أن قيمة احتمال الدلالة sig لاختبار Bartett (الذي يعبر عن مدى التجانس بين عبارات ومحاور الاستبانة) كانت تساوي (0.000) وهي أقل من 0.05 وبالتالي هناك ترابط معنوي بين المتغيرات تكفي لإجراء التحليل عليها.

- توصيف محاور البحث:
- نوضح الإحصاء الوصفي للمحاور المدروسة، وذلك بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل محور وأسئلته، واختبار اختلاف هذه المتوسطات عن القيمة المحايدة (3) على مقياس ليكرت الخماسي المطبق في تصميم عبارات الاستبانة، وفق ما تقدمه النتائج الآتية
- الاستقطاب والاختيار:

الجدول رقم (3) التوصيف ل (الاستقطاب والاختيار)

الخطأ في تقدير المتوسط	الانحرافات المعيارية	المتوسط	N	
.07544	1.30017	4.0741	297	تعمل الشركة على استقطاب العاملين الذين يتمتعون بالمهارة والكفاءة المطلوبة في ميدان العمل
.07711	1.32880	3.9327	297	تعتمد الشركة على وسائل التكنولوجيا الحديثة في عمليات الاستقطاب وال جذب
.08125	1.40028	3.8754	297	تحدد الشركة مصادر الاستقطاب الداخلية والخارجية لتوجيه جهودها باتجاهها
.07988	1.37656	3.9158	297	تعتمد الشركة على معايير توصيف وتحليل العمل في اختيار العاملين
.07182	1.23780	3.9596	297	تعتمد الشركة على برنامج اختبارات يتلاءم مع الوظيفة قبل الاختيار النهائي للعاملين
.08098	1.39564	3.7441	297	تتوفر لدى الشركة قاعدة بيانات كافية لاتخاذ قرار التعيين النهائي
.06579	1.13388	3.9169	297	الاستقطاب والاختيار

## المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

نلاحظ أن متوسطات الإجابات على عبارات المحور تزيد عن متوسط المقياس (الحيادي) (3)، ولاختبار كون هذه الفروق معنوية تم اختبار ستودنت للعينة الواحدة كما هو مبين في الجدول المبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (4) اختبار ستودنت حول جوهريّة الفروق ل (الاستقطاب والاختيار)

	t	درجات الحرية	المعنوية الاحصائية (2-tailed)	الفروق في المتوسطات	95% مجال الثقة	
					الحدود الدنيا	الحدود العليا
تعمل الشركة على استقطاب العاملين الذين يتمتعون بالكفاءة والكفاءة المطلوبة في ميدان العمل	14.237	296	.000	1.07407	.9256	1.2225
تعتمد الشركة على وسائل التكنولوجيا الحديثة في عمليات الاستقطاب والجذب	12.096	296	.000	.93266	.7809	1.0844
تحدد الشركة مصادر الاستقطاب الداخلية والخارجية لتوجيه جهودها باتجاهها	10.774	296	.000	.87542	.7155	1.0353
تعتمد الشركة على معايير توصيف وتحليل العمل في اختيار العاملين	11.466	296	.000	.91582	.7586	1.0730
تعتمد الشركة على برنامج اختبارات يتلاءم مع الوظيفة قبل الاختيار النهائي للعاملين	13.360	296	.000	.95960	.8182	1.1009
تتوفر لدى الشركة قاعدة بيانات كافية لاتخاذ قرار التعيين النهائي	9.188	296	.000	.74411	.5847	.9035
الاستقطاب والاختيار	13.937	296	.000	.91695	.7875	1.0464

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

نجد أن القيمة الاحتمالية  $p$  أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  لجميع أسئلة المُحور، والمُحور ككل، أي أن متوسط إجابات المستجوبين تزيد بشكل معنوي عن المتوسط الحيادي (3)، ولذلك نستنتج أن إجابات مفردات العينة تميل للموافقة بشكل معنوي.

- التدريب والتطوير:

الجدول رقم (5) التوصيف ل (التدريب والتطوير)

	N	المتوسط	الانحرافات المعيارية	الخطأ في تقدير المتوسط
تقوم الشركة بتخطيط الموارد البشرية وتحديد احتياجاتها من الاعداد والكفاءات بدقة	297	3.9798	1.15647	.06711

يتم استخدام الوسائل والاساليب العلمية في تحديد الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية	297	4.14 14	1.07813	.06256
تقوم الشركة بإعداد برامج التدريب بما يتناسب مع احتياجاتها وخططها	297	3.97 98	1.23008	.07138
تقوم الشركة بالاعتماد جهات خارجية في تنظيم وإعداد بعض برامجها التدريبية	297	4.00 67	1.17977	.06846
يتناسب البرنامج التدريبي مع اوقات المدربين والمتدربين	297	4.24 92	1.02924	.05972
يتم اختيار الموارد البشرية التي تحتاج للخضوع لبرامج تدريبية بدقة وموضوعية	297	3.94 95	1.47300	.08547
التدريب والتطوير	297	4.01 09	.96332	.05590

#### المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

نلاحظ أن متوسطات الإجابات على عبارات المحور تزيد عن متوسط الحيادي (3). ولاختبار كون هذه الفروق معنوية تم اختبار ستودنت للعينة الواحدة كما هو مبين في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (6) اختبار ستودنت حول جوهرية الفروق ل (التدريب والتطوير)

	t	درجات الحرية	المعنوية الاحصائية (2-tailed)	الفروق في المتوسطات	95% مجال الثقة	
					الحدود الدنيا	الحدود العليا
تقوم الشركة بتخطيط الموارد البشرية وتحديد احتياجاتها من الإعداد والكفاءات بدقة	14.60 1	29 6	.000	.97980	.847 7	1.1 119
يتم استخدام الوسائل والأساليب العلمية في تحديد الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية	18.24 5	29 6	.000	1.1414 1	1.01 83	1.2 645
تقوم الشركة بإعداد برامج التدريب بما يتناسب مع احتياجاتها وخططها	13.72 7	29 6	.000	.97980	.839 3	1.1 203
تقوم الشركة بالاعتماد جهات خارجية في تنظيم وإعداد بعض برامجها التدريبية	14.70 6	29 6	.000	1.0067 3	.872 0	1.1 415

يتناسب البرنامج التدريبي مع اوقات المدرسين والمتدربين	20.91 6	29 6	.000	1.2491 6	1.13 16	1.3 667
يتم اختيار الموارد البشرية التي تحتاج للخضوع لبرامج تدريبية بدقة وموضوعية	11.10 9	29 6	.000	.94949	.781 3	1.1 177
التدريب والتطوير	18.08 6	29 6	.000	1.0109 4	.900 9	1.1 209

#### المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

نجد أن القيمة الاحتمالية p أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  لجميع أسئلة المحور ، والمحور ككل، أي إجابات المستجوبين تزيد عن المتوسط الحياضي (3). ولذلك نستنتج أن إجابات مفردات العينة تميل للموافقة بشكل معنوي

- سلوكيات فرق العمل الفاعلة:

#### الجدول رقم (7) التوصيف ل (سلوكيات فرق العمل الفاعلة)

الخطأ في تقدير المتوسط	الانحراف ات المعيارية	المتوسط	N	
.0808 8	1.393 83	3.754 2	297	يتم تشكيل فرق عمل في الشركة من اختصاصات متعددة
.0754 4	1.300 17	4.074 1	297	يقوم فريق العمل بعقد اجتماعات دورية لتوزيع المهام بين المنتمين الى فرق العمل
.0771 1	1.328 80	3.932 7	297	يتم الاتصال والتواصل بين أعضاء فريق العمل ومدير الفريق بمرونة وسهولة
.0812 5	1.400 28	3.875 4	297	هناك حرية مناصرة بفريق العمل بطريقة أداء المهام الموكلة اليه
.0771 1	1.328 80	3.932 7	297	هناك إحساس قوي لدى افراد الفريق بالانتماء الى الفريق
.0812 5	1.400 28	3.875 4	297	توجد بين افراد الفريق علاقات شراكة حقيقة بالأهداف والآمال
.0798 8	1.376 56	3.915 8	297	هناك مرونة في طرح المشاكل والصعوبات التي يعاني منها الافراد داخل الفريق
.0718 2	1.237 80	3.959 6	297	هناك شعور لدى أعضاء الفريق بان كل منهم مكمل لعمل الآخر
.0809 8	1.395 64	3.744 1	297	هناك مبادرة من قبل أعضاء الفريق على تغطية النقص في حال غياب أحد أعضاء الفريق

يحصل فريق العمل على المعلومات المطلوبة من كافة قطاعات الشركة	297	3.656 6	1.577 90	.0915 6
يتم استطلاع آراء أعضاء الفريق بالمشاكل القرارات المتعلقة بالمهام الموكلة إليهم	297	4.141 4	1.078 13	.0625 6
يتم إجراء اجتماعات دورية من أجل تنفيذ المهام الموكلة لفريق العمل	297	3.979 8	1.230 08	.0713 8
سلوكيات فرق العمل الفاعلة	297	3.803 6	.9199 1	.0533 8

### المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

نلاحظ أن متوسطات الإجابات على عبارات المحور تزيد متوسط المقياس (3). ولاختبار كون هذه الفروق معنوية تم اختبار ستودنت للعينة الواحدة كما هو مبين في الجدول التالي:

### الجدول رقم (8) اختبار ستودنت حول جوهرية الفروق ل (سلوكيات فرق العمل الفاعلة)

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	T	درجات الحرية	المعنى الإحصائي (2-ية tailed)	الفروق في المتوسطات	95% مجال الثقة	
					الحدود العليا	الحدود الدنيا
يتم تشكيل فرق عمل في الشركة من اختصاصات متعددة	9.32 5	29 6	.00 0	.7542 1	.59 50	.913 4
يقوم فريق العمل بعقد اجتماعات دورية لتوزيع المهام بين المنتمين الى فرق العمل	14.2 37	29 6	.00 0	1.074 07	.92 56	1.22 25
يتم الاتصال والتواصل بين أعضاء فريق العمل ومدير الفريق بمرونة وسهولة	12.0 96	29 6	.00 0	.9326 6	.78 09	1.08 44
هناك حرية مناصرة بفريق العمل بطريقة أداء المهام الموكلة اليه	10.7 74	29 6	.00 0	.8754 2	.71 55	1.03 53
هناك إحساس قوي لدى افراد الفريق بالانتماء الى الفريق	12.0 96	29 6	.00 0	.9326 6	.78 09	1.08 44
توجد بين افراد الفريق علاقات شراكة حقيقية بالأهداف والآمال	10.7 74	29 6	.00 0	.8754 2	.71 55	1.03 53
هناك مرونة في طرح المشاكل والصعوبات التي يعاني منها الافراد داخل الفريق	11.4 66	29 6	.00 0	.9158 2	.75 86	1.07 30
هناك شعور لدى أعضاء الفريق بان كل منهم مكمل لعمل الآخر	13.3 60	29 6	.00 0	.9596 0	.81 82	1.10 09

هناك مبادرة من قبل أعضاء الفريق على تغطية النقص في حال غياب أحد أعضاء الفريق	9.18 8	29 6	.00 0	.7441 1	.58 47	.903 5
يحصل فريق العمل على المعلومات المطلوبة من كافة قطاعات الشركة	7.17 1	29 6	.00 0	.6565 7	.47 64	.836 8
يتم استطلاع آراء أعضاء الفريق بالمشاكل القرارات المتعلقة بالمهام الموكلة إليهم	18.2 45	29 6	.00 0	1.141 41	1.0 183	1.26 45
يتم اجراء اجتماعات دورية من أجل تنفيذ المهام الموكلة لفريق العمل	13.7 27	29 6	.00 0	.9798 0	.83 93	1.12 03
سلوكيات فرق العمل الفاعلة	15.0 56	29 6	.00 0	.8036 5	.69 86	.908 7

### المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

نجد أن القيمة الاحتمالية  $p$  أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  لجميع أسئلة المُحور ، والمُحور ككل، أي إجابات المستجوبين مختلفة عن المتوسط الحياضي الرقم (3) ولذلك نجد أن إجابات مفردات العينة تميل للموافقة بشكل معنوي.

### اختبار الفرضيات:

- الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للاستقطاب والاختيار في سلوكيات فرق العمل الفاعلة في شركة سيريتل في محافظة اللاذقية.

لبيان نوع العلاقة بين (الاستقطاب والاختيار) وبين (سلوكيات فرق العمل الفاعلة) عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  تم قمنا بدراسة مجموعة من النماذج المفترضة لبيان نوع العلاقة تم تصميم الجدول الآتي:

### الجدول (9) تقدير مختلف النماذج الإنحدارية والمفاضلة فيما بينها

Dependent Variable: سلوكيات فرق العمل الفاعلة									
	النسبة المفسرة من التباين الكلي	F	در جات ال حرية 1	درجات الحرية2	المعنوية الاحصائية.	Con stant	b1	b2	b3
Linear	.931	4005.1 58	1	295	.000	.737	.783		
Logarithmic	.868	1939.3 30	1	295	.000	.484	2.52 6		

Inverse	.697	677.92 1	1	295	.000	5.62 0	- 6.337-		
Quadratic	.944	2486.4 75	2	294	.000	1.92 6	.061	.099	
Cubic	.956	2119.2 47	3	293	.000	- .854-	3.14 8	- .935-	.106
Compound	.925	3647.3 82	1	295	.000	1.54 4	1.24 8		
S	.770	984.89 7	1	295	.000	1.84 7	- 1.894-		
Growth	.925	3647.3 82	1	295	.000	.434	.222		
Exponentia	.925	3647.3 82	1	295	.000	1.54 4	.222		
The independent variable is الاستقطاب والاختيار.									

#### المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة معامل التحديد (النسبة المفسرة من التباين الكلي) تأخذ أكبر قيمة لها عند معادلة دالة الاتجاه (Cubic) وتساوي (0.956) وهي أعلى قيمة، كما نلاحظ أن قيمة (sig=0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي فإن معامل التحديد لفعالية التمثيل ذو دلالة إحصائية، ومعادلة دالة الاتجاه (Cubic) وتأخذ الشكل التالي:

$$Y = \theta_0 + \theta_1 t + \theta_2 t^2 + \theta_3 t^3$$

وفيما يلي تقدير لنموذج (Cubic) الخاص بالعلاقة بين (الاستقطاب والاختيار) و (سلوكيات فرق العمل الفاعلة):

1- تقدير قوة العلاقة بين (الاستقطاب والاختيار) و (سلوكيات فرق العمل الفاعلة) وفق نموذج Cubic:

#### الجدول (10) معاملات الارتباط والتحديد للفرض المدروس

R	النسبة المفسرة من التباين الكلي	النسبة المفسرة من التباين الكلي المعدل	الخطأ في التقدير
.978	.956	.955	.194

#### المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط تساوي 0.978 وهي علاقة قوية، كما أن قيمة معامل التحديد تساوي 0.956 وقيمة معامل التحديد المصحح تساوي 0.955 أي أن (الاستقطاب والاختيار) يفسر 95.5% من تباين (سلوكيات فرق العمل الفاعلة).

## 2- معنوية تمثيل النموذج:

الجدول رقم (11) معنوية تمثيل النموذج المقترح

المعنوية الإحصائية.	F	مربع المتوسط	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0.000	2119.247	79.817	3	239.450	Regression
		.038	293	11.035	Residual
			296	250.485	Total

## المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

من الجدول السابق نلاحظ أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة البالغ 0.05 وبالتالي فالنموذج معنوي لتمثيل العلاقة بين المتغيرين المدروسين. وبالتالي نرفض فرضية العدم القائلة بأنه : لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للاستقطاب والاختيار في سلوكيات فرق العمل الفاعلة في شركة سيريتل في محافظة اللاذقية، ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه : يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للاستقطاب والاختيار في سلوكيات فرق العمل الفاعلة في شركة سيريتل في محافظة اللاذقية.

## - تقدير معاملات النموذج:

الجدول (12) تقدير معاملات النموذج المقترح

	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	T	المعنوية الإحصائية.
	B	Std. Error	Beta		
الاستقطاب والاختيار	3.148	.358	3.881	8.799	.000
الاستقطاب والاختيار 2 **	-.935	.117	-8.506	-7.969	.000
الاستقطاب والاختيار 3 **	.106	.012	5.649	8.846	.000

.013	-2.497		.342	-.854	(Constant)
------	--------	--	------	-------	------------

### المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

من الجدول السابق يمكننا استنتاج أن جميع معاملات النموذج المدروس معنوية حيث أن جميع القيم الاحتمالية تقل عن مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$

وبالتالي النموذج المقترح كما يلي:

$$y = -0.854 + 3.148x - 0.935x^2 + 0.106x^3$$

حيث أن  $y$  تمثل سلوكيات فرق العمل الفاعلة، و  $x$  الاستقطاب والاختيار.

من المعادلة المبينة سابقا نجد أن زيادة الاستقطاب والاختيار بدرجة واحدة ستزيد من سلوكيات فرق العمل الفاعلة ب 3.148 درجة.

- **الفرضية الثانية:** لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للتدريب والتطوير في سلوكيات فرق العمل الفاعلة في شركة سيريتل في محافظة اللاذقية.

لبيان نوع العلاقة بين (التدريب والتطوير) وبين (سلوكيات فرق العمل الفاعلة) عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  قمنا بدراسة مجموعة من النماذج المفترضة لبيان نوع العلاقة تم تصميم الجدول الآتي:

### الجدول (13) تقدير مختلف النماذج الإنحدارية والمفاضلة فيما بينها

Dependent Variable: سلوكيات فرق العمل الفاعلة									
	المعنوي	درجات	درجات	F	النسبة	Constant	b1	b2	b3
	الاحصائية	الحرية 2	الحرية 1		المفسرة من التباين الكلي				
Linear	.000	295	1	1858.285	.863	.245	.887		
Logarithmic	.000	295	1	1470.321	.833	-.695	3.312		
Inverse	.000	295	1	1071.101	.784	6.908	11.686		

Quadratic	.885	1134.240	2	294	.000	3.791	-1.031	.244	
Cubic	.886	1144.429	2	294	.000	2.668	.000	-.059	.028
Compound	.806	1223.508	1	295	.000	1.385	1.276		
Power	.785	1077.772	1	295	.000	1.064	.915		
S	.748	875.178	1	295	.000	2.166	-3.246		
Growth	.806	1223.508	1	295	.000	.326	.244		
Exponential	.806	1223.508	1	295	.000	1.385	.244		
The independent variable is التدريب والتطوير.									

#### المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة معامل التحديد (النسبة المفسرة من التباين الكلي) تأخذ أكبر قيمة لها عند معادلة دالة الاتجاه (Cubic) وتساوي (0.886) وهي أعلى قيمة، كما نلاحظ أن قيمة (sig=0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي فإن معامل التحديد لفعالية التمثيل ذو دلالة إحصائية، ومعادلة دالة الاتجاه (Cubic) وتأخذ الشكل التالي:

$$Z = \beta_0 + \beta_1 t + \beta_2 t^2 + \beta_3 t^3$$

وفيما يلي تقدير لنموذج (Cubic) الخاص بالعلاقة بين (التدريب والتطوير) و (سلوكيات فرق العمل الفاعلة):

1- تقدير قوة العلاقة بين (التدريب والتطوير) و (سلوكيات فرق العمل الفاعلة) وفق نموذج Cubic:

#### الجدول (14) معاملات الارتباط والتحديد للفرض المدروس

R	النسبة المفسرة من التباين الكلي	النسبة المفسرة من التباين الكلي المعدل	الخطأ في التقدير
.941	.886	.885	.311

The independent variable is التدريب والتطوير.

#### المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط تساوي 0.94 وهي علاقة قوية، كما أن قيمة معامل التحديد تساوي 0.886 وقيمة معامل التحديد المصحح تساوي 0.885 أي أن (التدريب والتطوير) يفسر 88.5% من تباين (سلوكيات فرق العمل الفاعلة).

2- معنوية تمثيل النموذج:

الجدول (15) معنوية تمثيل النموذج المقترح

المعنوية الإحصائية	F	مربع المتوسط	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0.000	1144.429	110.986	2	221.973	Regression
		.097	294	28.512	Residual
			296	250.485	Total

The independent variable is التدريب والتطوير.

#### المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

من الجدول السابق نلاحظ أن القيمة الاحتمالية P تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة البالغ 0.05 وبالتالي فالنموذج معنوي لتمثيل العلاقة بين المتغيرين المدروسين. وبالتالي نرفض فرضية العدم القائلة بأنه: لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية ل (التدريب والتطوير) في سلوكيات فرق العمل الفاعلة في شركة سيريتل. ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه يوجد أثر ذي دلالة إحصائية ل (التدريب والتطوير) في سلوكيات فرق العمل الفاعلة في شركة سيريتل.

- تقدير معاملات النموذج:

الجدول (16) تقدير معاملات النموذج المقترح

	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	T	المعنوية الإحصائية.
	B	Std. Error	Beta		
التدريب والتطوير **	.059	.040	.487	1.482	.139
التدريب والتطوير ** 2	.028	.007	1.427	4.343	.000
(Constant)	2.668	.188		14.163	.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

من الجدول السابق يمكننا استنتاج أن معامل الدرجة الأولى غير معنوي:

$$Z = 2.668 + 0.028 x^2$$

حيث أن Z تمثل سلوكيات فرق العمل الفاعلة، و x التدريب والتطوير.

من المعادلة المبينة سابقاً نجد أن زيادة التدريب والتطوير بدرجة واحدة ستزيد من سلوكيات فرق العمل الفاعلة ب 0.059 درجة.

#### النتائج:

- يوجد أثر ذي دلالة إحصائية ل (الاستقطاب والاختيار) في سلوكيات فرق العمل الفاعلة في شركة سيرتيل.
- قوة العلاقة بين (الاستقطاب والاختيار) و (سلوكيات فرق العمل الفاعلة): قيمة معامل الارتباط تساوي 0.978 وهي علاقة قوية، كما أن قيمة معامل التحديد تساوي 0.956 وقيمة معامل التحديد المصحح تساوي 0.955 أي أن (الاستقطاب والاختيار) يفسر 95.5% من تباين (سلوكيات فرق العمل الفاعلة).
- زيادة الاستقطاب والاختيار بدرجة واحدة ستزيد من سلوكيات فرق العمل الفاعلة ب 3.148 درجة.
- يوجد أثر ذي دلالة إحصائية ل (التدريب والتطوير) في سلوكيات فرق العمل الفاعلة في شركة سيرتيل.

- تقدير قوة العلاقة بين (التدريب والتطوير) و (سلوكيات فرق العمل الفاعلة): قيمة معامل الارتباط تساوي 0.94 وهي علاقة قوية، كما أن قيمة معامل التحديد تساوي 0.886 وقيمة معامل التحديد المصحح تساوي 0.885 أي أن (التدريب والتطوير) يفسر 88.5% من تباين (سلوكيات فرق العمل الفاعلة).
- زيادة التدريب والتطوير بدرجة واحدة ستزيد من سلوكيات فرق العمل الفاعلة ب 0.059 درجة.

#### التوصيات:

- العمل على تحديث معايير توصيف وتحليل العمل في اختيار العاملين، والاعتماد على برامج اختبارات متطورة من أجل التوصيف الدقيق لكفاءة العاملين المستقطبين واختبار الأنسب والأجدر منهم لشغل الوظيفة المطلوبة.
- تطوير قواعد البيانات الخاصة بكفاءات العاملين ومهاراتهم عبر إجراء تقييم دوري للعاملين والوقوف على مدى تطورهم، ومن ثم تصميم البرامج التدريبية المناسبة في ضوء أوجه القصور من أجل ترميمها ومعالجتها، بما يعزز فاعلية الفرق العاملة في الشركة محل الدراسة.
- إخضاع العاملين لدورات تدريبية في المجالات الحديثة في عمل منظومة الاتصالات والتقانة وما يتعلق بها.
- رصد الموازنة الكافية لإعداد وتنفيذ برامج التدريب في الشركة محل الدراسة، وأيضاً لاستقدام أحدث الوسائل اللازمة لإنجاز هذه البرامج التدريبية.
- ضرورة تعزيز قنوات الاتصال بين فرق العمل والإدارة العليا في الشركة، وتقليل البيروقراطية الوظيفية، لما لهذه الأخيرة من دور في تأخير العمل وعدم إنجازه بالشكل المطلوب.

#### المراجع:

##### المراجع العربية:

1. بلباي، فاطمة الزهرة. (2019). دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التطوير التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي دراسة ميدانية للمديرية الفرعية لتكوين المستخدمين بجامعة المسيلة. رسالة ماجستير تخصص علوم سياسية وعلاقات دولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية. جامعة محمد بوضياف المسيلة. الجزائر.
2. بلوط، حسن. (2012). إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. دار النهضة العربية. ط2. بيروت-لبنان.
3. جربوع، يوسف، 2014، واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني المحافظات الجنوبية. رسالة ماجستير. كلية إدارة الأعمال. جامعة غزة.

4. حسين، عبد الكريم. (2014). بناء فرق عمل وإدارته. المعهد الوطني للإدارة العامة. ط2. دمشق. سورية.
5. الحلبوسي، فائق. (2013). سلوكيات فرق العمل الفاعلة على وفق العلاقة بين الدعم التنظيمي واستراتيجيات الموارد البشرية، <https://www.researchgate.net/publication/327288462>
6. حنا، نصر الله. (2013). إدارة الموارد البشرية، عمان، دار اليازوري للنشر. ط1. عمان. الأردن.
7. درة، عبد الباري. وزهير الصباغ. (2008). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي. دار وائل. ط1. عمان. الأردن.
8. زروق، جمال. (2010). مقال حول التغير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في إنتاجه، قسم الإعلام والاتصال، جامعة عنابة، منشور في مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، العدد الأول.
9. السويح، فهد. (2016). التدريب وتنمية الموارد البشرية، مجلة الإدارة والاقتصاد. 48 (1).
10. الشيلخي، نور الدين. (2017). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على رضا العاملين: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الأردنية. رسالة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط. عمان. الأردن.
11. الطراونة، تحسين. (2012). الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية، ط 1. الرياض، السعودية.
12. عدوان ناصر. (2014). إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي. دار المحمدية العامة. ط1. الجزائر.
13. عمر وصفي عقيلي. (2015). إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر. ط1. عمان. الأردن.
14. مسعودي، فاطمة الزهراء. (2021). استراتيجية الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة كوك حصنة. رسالة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. جامعة محمد بو ضياف. الجزائر.
15. يوسف، شريف. (2017). دور إدارة الموارد البشرية في دعم المنظمات للبقاء والاستمرار عن طريق التميز الإداري. مكتبة جزيرة الورد. ط1. الأردن.

#### المراجع الأجنبية:

1. ARRFIN, S. (2024). *The Effect of Teamwork and Organizational Commitment on Employee Performance*. Journal of Economics, Finance and Management Studies. 7 (2). 903–908. DOI: [10.47191/jefms/v7-i2-09](https://doi.org/10.47191/jefms/v7-i2-09).

2. GALLAGHER, S ; LEDDY , ch. (2017). why most teams fail & how yours can succeed, center for graduate studies, InfluenceSuccess, Boston, USA.
3. Li, H & Cao, Y. (2019). *The Relationship between Human Resource Management and Employee Counterproductive Work Behavior in New Ventures*. Advances in Social Science, Education and Humanities Research, volume 336. DOI:[10.2991/icsshe-19.2019.268](https://doi.org/10.2991/icsshe-19.2019.268).
4. MACKALL, J. (2009). Teamwork Skills, Third Edition, Ferguson Publishing, USA.
5. McCONNELL, J. (2006). How to Identify your Organization's Training Needs, American Management Association.
- PALMON ,R.R.; SINHA, T.;GEVERS,J.;ODOBEZ, J. (2017). *Theories and Models of Teams and Groups*, Interdisciplinary Insights into Group and Team Dynamics , Small Group Research 48(5). DOI:[10.1177/1046496417722841](https://doi.org/10.1177/1046496417722841)
6. RAKESH, D.; MUNTAGHEEM, M, Kumara, M, Abhilash, p. (2021). HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. ARCHERS & ELEVATORS PUBLISHING HOUSE, Fth Ed. INDIA.
7. West, M. (2012). THE ESSENTIALS OF TEAMWORKING, First Edition, A John Wiley and Sons. Ltd. Publication. New Delhi. India.

**The impact of human resource management  
practices on effective work teams**

**An analytical study of the performance of a sample  
of workers in Syriatel Company**

**Dr.obada ghadban\***

**Abstract**

The study aimed to determine the impact of human resources management practices on the behavior of the effective work teams in Syriatel Company, the problem of the study was represented by answering the following main question: What is the impact of human resources management practices on the behavior of the effective work teams in the Syriatel Company? The study also relied on the analytical descriptive approach that describes and explains the relationship between the variables, and the researcher distributed 350 questionnaires, and the size of the research sample was 297 valid questionnaires from employees of the Syriatel Company. To analyze the data, we used the SPSS statistical analysis program to process the data. That each of (training and development) And (polarization and selection) has statistically significant effect in the behavior of the effective work teams in Syriatel Company.

**Keyword:** human resources management, work teams effective, training and development, attraction and selection.

---

\*Dctorate degree, Statistics and Programming Department - Faculty of Economy, Tishreen University  
-Latakia- Syria.