

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير إدارة المشاريع



دور إدارة الموارد البشرية في تطوير مهارات فريق العمل وتحقيق نجاح

المشاريع: دراسة تطبيقية على القطاع غير ربحي

إعداد الطالب/ عثمان بن صالح العتيبي

الرقم الجامعي: ٢٤١٠٠١٦٠٠

إشراف/

د. أسماء أبو عنزة

د. سماح محمد مصطفى

العام الدراسي:

٢٠٢٤

فهرس المحتويات:

أ	فهرس المحتويات:
د	قائمة الجداول :
هـ	فهرس الأشكال:
و	المستخلص
١	الفصل الأول الإطار العام للبحث
٢	المقدمة:
٣	مشكلة الدراسة.
٣	أهمية الدراسة.
٤	أهداف الدراسة:
٤	تساؤلات الدراسة
٥	فروض الدراسة
٦	الفصل الثاني الدراسات السابقة
٧	الدراسات السابقة
٧	أولا الدراسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.
١٠	ثانيا: الدراسات السابقة المتعلقة بمهارات فريق العمل
١٣	ثالثا: الدراسات المتعلقة بنجاح المشاريع
١٨	التعليق على الدراسات السابقة:
١٨	أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسات السابقة.
١٨	أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:
١٩	الإطار النظري:

المحور الأول: إدارة الموارد البشرية.....	١٩
المحور الثاني: مهارات فريق العمل:.....	٢٢
المحور الثالث: نجاح المشاريع:.....	٢٥
الفصل الثالث منهجية الدراسة.....	٢٩
المنهجية وطرق البحث.....	٣٠
منهج الدراسة:.....	٣٠
مجتمع الدراسة وعينتها:.....	٣٠
أداة الدراسة.....	٣١
صدق أداة الدراسة.....	٣٢
الأساليب الإحصائية.....	٣٥
حدود الدراسة:.....	٣٥
الفصل الرابع النتائج والتوصيات.....	٣٦
مقدمة:.....	٣٧
تحليل البيانات.....	٣٧
نتائج الدراسة:.....	٤٥
الإجابة عن أسئلة الدراسة.....	٤٥
الإجابة عن فروض الدراسة:.....	٤٨
ملخص نتائج الدراسة.....	٥١
التوصيات.....	٥٢
المقترحات.....	٥٣
المراجع.....	٥٤
المراجع العربية.....	٥٥
المراجع الأجنبية.....	٥٨
الملاحق.....	٥٩

٦٠.....	الاستبانة
٦٥.....	الملخص Abstrac:

قائمة الجداول:

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
٣١	طريقة تصحيح مقياس ليكرت	١-٣
٣٢	معاملات الارتباط لعبارات محور إدارة الموارد البشرية	٢-٣
٣٣	معاملات الارتباط لعبارات محور مهارات فريق العمل	٣-٣
٣٤	معاملات الارتباط لعبارات محور نجاح المشاريع	٤-٣
٣٥	معامل الثبات لمحاول استمارة الاستبيان	٥-٣
٣٩	توزيع عينة الدراسة وفقا لخصائصها	٦-٤
٣٩	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات إدارة الموارد البشرية	٧-٤
٤٣	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات مهارات فريق العمل	٨-٤
٤٤	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات نجاح المشاريع	٩-٤
٤٥	نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر إدارة الموارد البشرية في تطوير مهارات فريق العمل	١٠-٤
٤٧	نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر إدارة الموارد البشرية في نجاح المشاريع	١١-٤
٤٨	نتائج اختبار t للفروق التي تعزي لمتغير النوع	١٢-٤
٤٨	نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروق التي تعزي لمتغيرات (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)	١٣-٤
٥٠	نتائج اختبار t للفروق التي تعزي لمتغير النوع	١٤-٤
٥٠	نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروق التي تعزي لمتغيرات (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)	١٥-٤

فهرس الأشكال:

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
٣٧	توزيع عينة الدراسة وفقا للنوع	١-٤
٣٨	توزيع عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي	٢-٤
٣٨	توزيع عينة الدراسة وفقا لعدد سنوات الخبرة الوظيفية	٣-٤
٤١	المتوسطات الحسابية لعبارات الاختيار والتعيين	٤-٤
٤١	المتوسطات الحسابية لعبارات التدريب	٥-٤
٤٢	المتوسطات الحسابية لعبارات مراقبة وتقويم العاملين	٦-٤
٤٢	المتوسطات الحسابية لابعاد دور إدارة الموارد البشرية	٧-٤
٤٤	المتوسطات الحسابية لعبارات مهارات فريق العمل	٨-٤
٤٥	المتوسطات الحسابية لعبارات نجاح المشاريع	٩-٤

المستخلص

هدفت الدراسة الكشف عن دور إدارة الموارد البشرية في تطوير مهارات فريق العمل وتحقيق نجاح المشاريع من خلال دراسة تطبيقية على بالقطاع غير ربحي (الأوقاف). واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت عينة الدراسة من (١٤٣) موظف بالقطاع غير ربحي. وتمثلت أداة الدراسة استبانة لجمع البيانات والمعلومات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى ارتفاع مستوى دور إدارة الموارد البشرية في بالقطاع غير ربحي (الأوقاف) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٣.٩٨٠ بانحراف معياري ٠.٩٥٥ وجاءت جميع الابعاد بدرجة موافقة مرتفعة وجاء البعد الاختيار والتعيين في المرتبة الاولى ثم بعد التدريب وأخيرا بعد مراقبة وتقويم العاملين. ارتفاع مستوى مهارات فريق العمل في القطاع غير ربحي (الأوقاف) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٤.٠٤٧ بانحراف معياري ٠.٨٨٣. ارتفاع مستوى نجاح المشاريع في القطاع غير ربحي (الأوقاف) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٣.٩٩٩ بانحراف معياري ٠.٩١٩ .

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية - مهارات فريق العمل - نجاح المشاريع - بالقطاع غير ربحي (الأوقاف).

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

المقدمة:

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 شهدتها ولا زالت بيئات الأعمال تشهدها، فقد كان لزاماً على المنظمات أن تطور في سياساتها وممارساتها تجاه المورد البشري العامل لديها بما يواكب حركة التطورات الواسعة على كافة المستويات، حيث لم تعد إدارة الموارد البشرية قاصرة فحسب على مجالات الاستقطاب والاختيار والتعيين ومسائل التدريب والحوافز المادية وتقييم الأداء والترقي وسياسات إنهاء الخدمة، بل أصبحت تسعى لتحسين أداءات الموارد البشرية العاملة على اختلاف المستويات الإدارية (ماهر والعربي، ٢٠١٩، ص. ١).

ونظراً لأن فرق العمل أصبح من أهم الأدوات الفعالة لإنجاز المهام المشتركة، حيث إنه يمكن لأي مجموعة من البشر أن تتحول إلى قوة تنقسم الأهداف والمهام، وتتعاون معاً لتحقيق النجاح المطلوب بأعلى قدر من الكفاءة وأعلى درجة من الفاعلية، لذا يجب أن تهتم إدارة الموارد البشرية في المؤسسات بتنمية مهارات فريق العمل لدى العاملين بها، ففرق العمل يمكنها إنجاز المهام التي لا يمكن للأفراد إنجازها بمفردهم، لنظراً لتعدد المهارات والخبرات والمواهب المتنوعة بها، لمواجهة المهام المعقدة وإيجاد حلول لها، وتوفير وسيلة لاتخاذ القرارات من خلال السماح بطرح وجهات نظر متعارضة والنظر فيها، وتعمل البيئة التعاونية داخل الفريق على تعزيز الانضباط والالتزام بالمعايير، وتسهيل وتقبل التغييرات في السياسات أو الإجراءات التنظيمية، وزيادة الاستقرار التنظيمي من خلال نقل المعتقدات والقيم المشتركة لأعضاء جدد (الطيب، ٢٠٢٤، ص. ٣١).

كما أن تنمية مهارات فريق العمل يساعد المنظمات على تحقيق نجاح المشاريع، وذلك من خلال سعى إدارة الموارد المستمر لتحسين مستوى أداء ومهارات العاملين بها في المشاريع المختلفة لتقديم منتجات تتوافق مع رغبات وحاجات العميل والاستجابة لما يراه مناسب في ذلك فضلاً عن التركيز على أهمية زيادة حصة المساهمين في المشروع واصحاب المصالح ذات العلاقة (نصر، الشرع، ٢٠٢٣، ص. ١٢٥). وخاصة وأنه في ظل انشاء المشاريع تسعى المنظمات ان تكون هذه المشاريع المقدمة الى المجتمع المحلي ناجحة من حيث تقيدها بالوقت والتكلفة والجودة ورضا العملاء، وذلك من خلال التخطيط الجيد للمشاريع المتمثل بالهدف من انشاء المشروع والفئة المستهدفة التي سيقدم لها المشروع خدماته (أحمد، مهدي، ٢٠٢٤، ص. ١٤٠٧).

ومن هنا فإن سعي الشركات نحو النجاح يحتاج منها أن تحسن وتطور قدراتها لتلبية احتياجات عملاءها، وهذا يحتاج الى إدارة للموارد البشرية بفاعلية. لذا جاءت الدراسة الحالية للكشف عن دور إدارة

الموارد البشرية في تطوير مهارات فريق العمل وتحقيق نجاح المشاريع من وجهة نظر العاملين بالقطاع غير ربحي (الأوقاف).

مشكلة الدراسة

يعد القطاع غير ربحي (الأوقاف) هيئة عامة ذات شخصية اعتبارية تتمتع بالاستقلال المالي والإداري، وترتبط برئيس مجلس الوزراء، وقد تم إنشاؤها بغرض تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والتكافل الاجتماعي. ويناط القطاع غير ربحي (الأوقاف) العديد من المهام، لعل أهمها، اتخاذ الإجراءات اللازمة لتطوير العمل الوقفي، المساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وإقامة المشاريع الوقفية وتطوير الأوقاف، وتنميتها والمحافظة عليها (موقع الهيئة العامة للأوقاف، ٢٠٢٤).

ويتطلب ذلك من العاملين القطاع غير ربحي (الأوقاف) أن يكون لديهم القدرة على العمل كفريق لتحقيق النجاح للمشاريع المنوطة به، ونظرا لأن إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن تطوير مهارات العاملين بالمنظمات، الذين تمثلون أهم الموارد الأساسية التي تركز عليها المنظمة وهذا راجع للقيمة الذي يضفيها في الرفع من كفاءة الأداء، وخاصة وأن أغلب المنظمات أصبحت تتبنى أسلوب العمل الجماعي للاستفادة من تنوع مهاراتهم وقدراتهم نتيجة التواصل الفعال بينهم ومشاركة المعلومات للخروج بأفكار إبداعية تخدم المؤسسة (قرفي، مختاش، ٢٠٢٤، ص. ١٠).

ومن خلال مراجعة الباحث للدراسات والأدبيات السابقة - على حد علم الباحث - لاحظ ندرة الدراسات التي تناولت دور إدارة الموارد البشرية في تطوير مهارات فريق العمل وتحقيق نجاح المشاريع. لذا تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما دور إدارة الموارد البشرية في تطوير مهارات فريق العمل وتحقيق نجاح المشاريع من وجهة نظر العاملين بالقطاع غير ربحي؟

أهمية الدراسة

الأهمية النظرية:

١. ترجع أهمية الدراسة النظرية إلى ندرة الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة دور إدارة الموارد البشرية في تطوير مهارات فريق العمل وتحقيق نجاح المشاريع
٢. تعد هذه الدراسة إثراء للمعرفة العلمية من خلال تزويد المكتبات العربية بمرجع حديث حول إدارة الموارد البشرية، وفريق العمل، ونجاح المشاريع.
٣. قد تكون هذه الدراسة بداية لمشاريع بحثية جديدة في مجال إدارة الموارد البشرية ونجاح المشاريع ومهارات فريق العمل، ودراساتها مع عينة بحثية أخرى.

الأهمية التطبيقية:

١. قد تفيد نتائج هذه الدراسة في تسليط الضوء على مدى توافر مهارات فريق العمل لدى العاملين ونجاح المشاريع التابعة للقطاع غير الربحي.
٢. لفت نظر المسؤولين بالقطاع غير ربحي (الأوقاف) لأهمية تدريب العاملين على مهارات فريق العمل.
٣. قد تفيد نتائج الدراسة في تبصير أصحاب القرار بالقطاع غير ربحي بمدى فاعلية إدارة الموارد البشرية في نجاح المشاريع.
٤. قد تفيد أداة الدراسة الباحثين في قياس دور القيادات الإدارية في تعزيز مهارات فريق العمل ونجاح المشاريع مع عينات أخرى.

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيس للدراسة: التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تطوير مهارات فريق العمل وتحقيق نجاح المشاريع

١. الكشف عن دور إدارة الموارد البشرية في تطوير مهارات فريق العمل من وجهة نظر العاملين بالقطاع غير ربحي.
٢. التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق نجاح العمل من وجهة نظر العاملين بالقطاع غير ربحي.
٣. تحديد الفرق بين استجابات العينة حول دور إدارة الموارد البشرية في تطوير مهارات فريق العمل من وجهة نظر العاملين بالقطاع غير ربحي وفقاً لمتغير (النوع - الخبرة - المؤهل).
٤. تحديد الفرق بين استجابات العينة حول دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق نجاح المشاريع من وجهة نظر العاملين بالقطاع غير ربحي وفقاً لمتغير (النوع - الخبرة - المؤهل).

تساؤلات الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما دور إدارة الموارد البشرية في تطوير مهارات فريق العمل وتحقيق نجاح المشاريع من وجهة نظر العاملين بالقطاع غير ربحي؟

ويتفرع منه الأسئلة التالية:

- (١) ما دور إدارة الموارد البشرية في تطوير مهارات فريق العمل من وجهة نظر العاملين بالقطاع غير ربحي؟

٢) ما دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق نجاح العمل من وجهة نظر العاملين بالقطاع غير ربحي؟

فروض الدراسة

١. توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات العينة حول دور إدارة الموارد البشرية في تطوير مهارات فريق العمل من وجهة نظر العاملين بالقطاع غير ربحي وفقا لمتغير (النوع - الخبرة - المؤهل).
٢. توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات العينة حول دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق نجاح المشاريع من وجهة نظر العاملين بالقطاع غير ربحي وفقا لمتغير (النوع - الخبرة - المؤهل).

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

مقدمة:

تناول الفصل الحالي الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة إدارة الموارد البشرية ومهارات فريق العمل ونجاح المشاريع مرتبة من الاحداث إلى الاقدم وكذلك الإطار النظري مقسم إلى ثلاث محاور المحور الأول تناول إدارة الموارد البشرية والثاني ناقش مهارات فريق العمل أما الثالث ركز على نجاح المشاريع.

الدراسات السابقة

أولا الدراسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية

دراسة مصطفى واخرون (٢٠٢١) بعنوان "ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بمستوى الابداع الاداري لدى العاملين: دراسة ميدانية"

هدفت الدراسة الى الكشف عن العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية، والتي تمثلت في (التدريب والتطوير، التعويضات والحوافز، تقييم الأداء) ومستوى الإبداع الإداري، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة المنهج الاستنباطي. وتمثلت أداة الدراسة في قائمة الاستقصاء تم تجميع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة. وتكونت عينة الدراسة من (٣٠٥) عامل من العاملين بالإدارات العامة في جامعتي المنصورة والزقازيق. وأسفرت نتائج الدراسة عن أن مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في جامعتي المنصورة والزقازيق منخفض، وأن مستوى الإبداع الإداري في جامعتي المنصورة والزقازيق متوسطا، وتوصلت إلى وجود علاقة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (التدريب والتطوير، والتعويضات والحوافز) ومستوى الإبداع الإداري في جامعتي المنصورة والزقازيق، فيما عدا ممارسة (تقييم الأداء)، بالإضافة إلى أنه أتضح أن أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية تأثيرا على مستوى الإبداع الإداري هي التدريب والتطوير، والتعويضات والحوافز، على الترتيب. وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل نظام التعويضات والحوافز على أسس ومعايير مهنية تتضمن التميز والابداع في الاداء ومكافأة المبدعين، ووضع نظم متطورة للتعويضات والحوافز يصبح فيها الابداع الاداري معيارا للتميز.

دراسة الحياصات (٢٠٢١) بعنوان "الدور الوسيط لإدارة الجودة في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء التنظيمي في بلدية السلط الكبرى".

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الوسيط لإدارة الجودة في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء التنظيمي في بلدية السلط الكبرى، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكونت عينة البحث من (٢٧) مستجيباً من الإداريين والعاملين في الأقسام التالية (قسم شؤون الموظفين، وقسم العلاقات العامة، وقسم الديوان العام، وقسم الشؤون الإدارية والقانونية في بلدية

السلط الكبرى، وتتمثل فرضية الدراسة الرئيسية بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الموارد وتوصل البحث إلى عدد من النتائج أهمها أن المتوسط الحسابي العام لجميع فقرات القياس درجة ممارسة الموارد البشرية في الأقسام التالية (قسم شؤون الموظفين، وقسم العلاقات العامة، وقسم الديوان العام، وقسم الشؤون الإدارية والقانونية) في بلدية السلط الكبرى قد بلغ (٤.٢٧) وهي تدل على درجة اتفاق قوية بين أفراد عينة الدراسة المستوى قياس درجة ممارسة الموارد البشرية في بلدية السلط الكبرى، وأن هناك درجة قوية على توفر ممارسة التوظيف والاختيار والمستوى تقييم الأداء، وتوفر مقومات الممارسة نظام المكافآت، وممارسة التدريب والتطوير وفي بلدية السلط الكبرى، ولكنها تختلف فيما بينها بطريقة إعدادها وتنظيمها. كما توصل البحث إلى أن المتوسط الحسابي العام لجميع فقرات قياس إدارة الجودة في بلدية السلط الكبرى قد بلغ (٤.٢١) وهي تدل على درجة اتفاق قوية بين أفراد عينة الدراسة الدور الأقسام التالية قسم شؤون الموظفين، وقسم العلاقات العامة، وقسم الديوان العام، وقسم الشؤون الإدارية والقانونية في قياس إدارة الجودة في بلدية السلط الكبرى، أما مناقشة الفرضيات فقط توصل البحث إلى أنه توجد علاقة ذات البشرية بأبعادها والأداء التنظيمي في بلدية السلط الكبرى. دلالة إحصائية بين ممارسات الموارد البشرية التوظيف والاختيار، والتدريب والتطوير، ونظام المكافآت، وتقييم الأداء) وبين الأداء التنظيمي في بلدية السلط الكبرى، وأخيرا توصل البحث إلى أنه يوجد فرق معنوي في دور إدارة الجودة كمتغير وسيط على العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء التنظيمي في بلدية السلط الكبرى.

دراسة (Sabiou et al, 2019) بعنوان " العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والمناخات الأخلاقية والأداء التنظيمي، الحلقة المفقودة: تطبيق تجريبي ".

هدفت الدراسة إلى التحقيق في تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية (HRM). التوظيف والاختيار والأداء التنظيمي (OP) من خلال دور الوسيط للمناخات الأخلاقية (ECS) في الوكالات التعليمية التجريبية ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم استبانة، ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة وجود علاقة إيجابية لدور العلاقة بين ممارسة إدارة الموارد البشرية التوظيف والاختيار والأداء التنظيمي والمناخات الأخلاقية.

إبراهيم (٢٠١٩) بعنوان "الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة حالة شركة مطابع السودان للعملة المحدودة".

هدفت الدراسة الى معرفة العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية بتوسط الالتزام التنظيمي لدى العاملين بشركة مطابع السودان للعملة المحدودة، كما أنها جاءت لمعرفة مستوى ممارسات الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العاملين في مجتمع الدراسة. تمثلت مشكلة الدراسة في مدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على سلوك المواطنة التنظيمية عبر

تأثيرها على الالتزام التنظيمي، تمثلت الفرضية الرئيسية أن الالتزام التنظيمي يتوسط العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كما قام الباحث بتطوير استبانة وزعت على عينة تمثل مجتمع الدراسة مكونة من (٢٦٠) استبانة وقد تم استرداد (٢٤٨) استبانة كانت الصالحة للتحليل منها (٢٣٠) استبانة تمثل (٨٨.٥٪) وبعد اجراء التحليل الاحصائي اللازم كانت أهم النتائج التي تم التوصل اليها : ان تطبيق ممارسات الموارد البشرية في الشركة كان متوسط المستوى ، وأشارت نتائج الدراسة ان التدريب والتطوير ، والصحة والسلامة المهنية كانت تطبق بشكل ضعيف المستوى ، كذلك فإن الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية في الشركة كانت متوسطة المستوى ، كذلك اوضحت النتائج أن الالتزام التنظيمي يتوسط العلاقة بشكل جزئي بين ممارسات الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية ، نجد ان الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة يقبل التوسط بين الاختيار والتعيين وسلوك المواطنة التنظيمية عند مستوي معنوية، فنجد أن هذه العلاقة قد دعمت بالكامل .وكانت اهم التوصيات تعزيز اهتمام المسؤولين بالشركة بتخطيط وتنفيذ برامج تدريبية للعاملين ، الحرص علي رفع مستوي الالتزام التنظيمي لدي العاملين وخاصة الاستمراري ، غرس وتنمية سلوك المواطنة لدي العاملين في الشركة من خلال ورش عمل تعمل علي بناء روح الفريق الواحد ، تقديم مكافئات مادية ومعنوية للعاملين المتميزين اللذين يظهرون مستوي التزام عالي او يقومون بسلوك تطوعي ايجابي.

دراسة كاظم (٢٠١٩) بعنوان "دور تدريب الموارد البشرية في عناصر الابداع الاداري".

هدفت الدراسة لتعرف الى طبيعة العلاقة بين الموارد البشرية في عناصر الإبداع الاداري في المديرية العامة لتربية الرصافة الثالثة احدى تشكيلات وزارة التربية العراقية في بغداد، ولغرض تحقيق أهداف الدراسة تم أعداد استبانة كأداة لجمع البيانات والتي تحتوي على ٢٨ فقرة شملت كل متغيرات الدراسة، وقد اعتمد الباحث اختيار عينة عشوائية في اختيار عينة الدراسة، وتم توزيع ٦٣ استبانة في المديرية المبحوثة وقد تم استعادة ٥٨ استبانة صالحة للتحليل الاحصائي. اظهرت نتائج البحث وجود علاقة معنوية ذات ملالة احصائية بين تدريب الموارد البشرية وعناصر الابداع الاداري في المديرية (مجتمع الدراسة). وقد اوصى الباحث بضرورة تبني نتائج وتوصيات الدراسة من قبل المديرية المبحوثة والمديريات والشركات المماثلة الاخرى من اجل تعزيز الابداع الاداري في الافراد العاملين في المنظمة من خلال وظيفة التدريب احدى أهم وظائف الموارد البشرية.

دراسة (Usrof & Elmorsey,2016) بعنوان " العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارة السليمة للمواد الكيميائية وتأثيرها على الاستدامة التنظيمية "

هدفت إلى النظر في ممارسات إدارة الموارد البشرية (HRM) على اعتبارها المزيج الصحيح في تنفيذ فعالية إدارة الجودة الشاملة (TQM) لمثل هذه الممارسات من خلال الأبعاد التالية (عملية

التوظيف والاختيار والعمل الجماعي وتمكين الموظفين والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء والتعويضات لديها القدرة على استكشاف وتوليد معرفة جديدة للمنظمات ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الاستقرائي من خلال مراجعة عدد من الدراسات السابقة، ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أن تنفيذ الأداء التنظيمي بشكل صحيح يشجع على بني ممارسات الموارد البشرية في المنظمة. كما أدركت الدراسة أن فوائد الممارسات أثناء تنفيذ إدارة الجودة الشاملة ويعتقدون أن هذا النهج يمكن أن يمنحهم فرصة لتحقيق أهدافهم. ومع ذلك، لا تعتمد العديد من المنظمات ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة بسبب عدم وجود أسباب محددة ونتائج أقل خطورة تتجلى في فعالية هذه الممارسات.

زيدان (٢٠٢٢) بعنوان "العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي من خلال التوسط لدوافع دور العمل: نموذج مفاهيمي".

هدفت الدراسة الى تقديم نموذج مفهوم للعلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (إدارة الأداء، وبرنامج التدريب والتطوير، والتطوير الوظيفي، الاختيار، والمكافأة) والأداء التنظيمي من خلال التوسط في دور تحفيز العمل. ممارسات إدارة الموارد البشرية هي المحرك الرئيسي لتحفيز العمل والأداء التنظيمي، من خلال أنظمة الاختيار المناسبة، وبرنامج التدريب والتطوير الكافية، وأنظمة التطوير الوظيفي العادلة والسريعة وأنظمة إدارة الأداء العادلة، والمكافآت والمزايا العالية، ومستوى عالٍ من التحفيز في العمل البيئة التي تساهم في تعزيز وتحسين الأداء التنظيمي. دعمت نظرية التبادل الاجتماعي هذه العلاقات، حيث يتأثر الأداء التنظيمي بممارسات إدارة الموارد البشرية (الاختيار، وبرامج التدريب والتطوير، والتطوير الوظيفي، وإدارة الأداء، والمكافأة) وتحفيز العمل. أوصت هذه الدراسة بفحص الإطار المقترح باستخدام الأساليب الإحصائية المتقدمة لفحص الفرضيات السابقة وتقديم النتائج لمساعدة متخذي القرار في المنظمات.

ثانيا: الدراسات السابقة المتعلقة بمهارات فريق العمل

القحطاني (٢٠٢٣) "مهارات القيادة وعلاقتها بإدارة فريق العمل التطوعي وآليات تفعيلها لتمكين المسؤولية المجتمعية في ضوء أهداف برامج رؤية المملكة ٢٠٣٠: دراسة ميدانية على طالبات جامعة الأميرة بنت عبدالرحمن"

هَدَفَت الدراسة إلى التعرف على واقع العلاقة الارتباطية بين مهارات القيادة ومدى تأثيرها في مقدرة الطالبات على إدارة فرق العمل التطوعي، وتقديم آليات تفعيل ممارسة مهارات القيادة لتمكين "المسؤولية المجتمعية". واستخدمت الدراسة (منهج البحث المختلط): وهو المنهج الذي جمع بين المنهج الكمي بأسلوب المنهج الوصفي الارتباطي؛ والمنهج النوعي بأسلوب المنهج الوثائقي. واحتوت الاستبانة أداة الدراسة على: (مقياس مهارات القيادة ومقياس إدارة فرق العمل التطوعي) من (إعداد الباحثة، ٢٠٢٣)

تمّ تطبيقها على عينة طبقية عشوائية بلغت (٦٠٣) طالبة من طالبات مرحلة البكالوريوس في الكليات الإنسانية والعلمية والطبية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة وبدرجة (متوسطة) وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠١) بين أبعاد مقياس مهارات القيادة: (المهارات الذاتية، ومهارات التفكير والتعلّم، ومهارات التخطيط، والمهارات الفنية، ومهارات اتخاذ القرارات، ومهارات حلّ المشكلات، ومهارات الاتصال، ومهارات قيادة فرق العمل الجماعي) وبين أبعاد إدارة فرق العمل التطوعي في: (البُعد الأول (قيادة فرق العمل التطوعي)، والبُعد الثاني (توجيه فرق العمل التطوعي)؛ فكلّما زادت مهارات القيادة لدى الطالبات كلما ازدادت مقدرتهن الفعّالة في إدارة فرق العمل التطوعي. كما كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين استجابات الطالبات ترجع لاختلاف متغيّر الكلية وكانت لصالح طالبات الكليات الإنسانية. وقُدّمت الدراسة آليات لتفعيل ممارسة مهارات القيادة وإدارة فرق العمل التطوعي في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠.

قرني ومخناش (٢٠٢٤) أثر تطبيقات الإدارة الإلكتروني على أداء فرق العمل في المنظمة.

هدفت الدراسة التعرف على أثر التطبيقات المختلفة للإدارة الإلكترونية في أداء فرق العمل في منظمات الأعمال الجزائرية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، أما الدراسة الميدانية فتّمت على مستوى مديرية المواصلات السلكية واللاسلكية الوطنية ولاية قالمة وقد تم اعتماد دراسة بالمعينة، حيث تم اختبار عينة وتم توزيع (٥٢) استبيان عليه، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج هامة تتمثل في وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأبعاد المتضمنة في الإدارة الإلكترونية والمتعلقة بالجانب التقني والاتصالات والجانب الإداري وكفاءة الموارد البشرية وأمن المعلومات في أداء فرق العمل، كما قدمت الدراسة مقترحات للمزيد من تفعيل الأداء في الفريق.

ورقلي (٢٠٢٤) أثر تمكين العاملين في تعزيز أداء فريق العمل: دراسة حالة بمديرية توزيع

الكهرباء والغاز - ورقة.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تمكين العاملين وعلاقته بتعزيز أداء فرق العمل ومستوى تطبيق كل منهما في مديرية توزيع الكهرباء والغاز ب ورقلة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي وتوزيع استبانة على عينة عشوائية قدرها (٥٠) موظف من إجمالي تعداد المجتمع، فكانت نتائج الدراسة كما يلي: - وجود مستوى مقبول للتمكين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز، - هناك واقع لتطبيق فرق العمل بمديرية توزيع الكهرباء والغاز، - وجود أثر وعلاقة طردية إيجابية بين تمكين العاملين وأداء فرق العمل بالمؤسسة محل الدراسة.

الهنداوي وعلي (٢٠٢٣) إدارة فريق العمل بكلية التربية بنين بالقاهرة جامعة الأزهر ومتطلبات تفعيلها: دراسة حالة.

هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتفعيل إدارة فرق العمل بكلية التربية بنين بالقاهرة جامعة الأزهر. ولتحقيق ذلك؛ استخدمت الدراسة أسلوب دراسة الحالة، وأسلوب المقابلة الشخصية المقننة كأداة لها، وذلك مع عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بنين بالقاهرة - جامعة الأزهر، تتألف من (١٠٥ فرداً)، للوقوف على واقع إدارة فرق العمل والمعوقات التي تواجهها، ومتطلبات تفعيلها بكلية التربية بنين بالقاهرة - جامعة الأزهر من وجهة نظرهم، وذلك تكاملاً مع الرؤى النظرية والفكرية لإدارة فرق العمل بالمؤسسات الجامعية في أدبيات الفكر الإداري التربوي المعاصر. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، والتي من بينها: تأكيد استجابات أفراد عينة الدراسة؛ على أهم المعوقات التي تواجه إدارة فرق العمل بكلية التربية بنين بالقاهرة جامعة الأزهر، والتي تراوحت نسب موافقتهم عليها بين (٨٣.٨ - ١٠٠) %، ومن هذه المعوقات: قلة الاهتمام بتقديم الحوافز والمكافآت المناسبة لفرق العمل المتميزة، وضعف توظيف الوسائل التكنولوجية الحديثة في التواصل والتعاون لإنجاز أعمال الفريق. وانتهت الدراسة بتقديم تصور مقترح لتفعيل إدارة فرق العمل بالكلية، متضمنة العديد من المتطلبات، ومنها: إعداد خريطة تنظيمية توضح فرق العمل على مستوى الكلية، والضوابط المحددة لها، والعلاقات المتبادلة فيما بينها، والأدوار المنوط بها كل فريق ورؤيته وأهدافه وآليات التنسيق بين فرق العمل بما يحقق التوجه الاستراتيجي للكلية.

عبد السلام وآخرون. (٢٠٢٠). أثر فرق العمل على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على قطاع الأسمنت.

هدفت الدراسة التعرف على أثر فرق العمل على سلوك المواطنة التنظيمية وقد اعتمدت الدراسة على سحب عينة عشوائية للعاملين بشركات قطاع الأسمنت والتي تقع داخل النطاق الجغرافي لمحافظة القاهرة، ولقد وجهت ٣٨٤ استمارة إلى العاملين في كافة المستويات الإدارية بشركتي أسمنت طرة وأسمنت حلوان، وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين فرق العمل وسلوك المواطنة التنظيمية.

العماري و قواسمة. (٢٠٢٣). تصورات معلمات صعوبات التعلم حول المعوقات التي تواجه تفعيل فريق العمل في مدينة جدة.

هدفت الدراسة التعرف على تصورات معلمات صعوبات التعلم حول معوقات فريق العمل في المدرسة، وإلى معرفة الآثار المترتبة لغياب. واستخدمت الدراسة المنهج النوعي (الظاهراتي)، وأداة المقابلة شبه المنظمة، والتي تكونت من (١٠) أسئلة رئيسية، وتم تطبيق الدراسة على (٩) من معلمات صعوبات

التعلم في المدارس الحكومية في مدينة جدة. وقد أشارت الدراسة إلى عدة معوقات تعرقل فاعلية فريق العمل تمثلت في معوقات من الناحية القانونية، والرقابية، والبشرية، ومعوقات في تنفيذ البرامج، ومعوقات ثقافية، ومالية، ومهنية. وبينت نتائج الدراسة بعض الآثار السلبية على معلمات صعوبات التعلم كآثار النفسية، والوظيفية، بالإضافة إلى التصنيف الخاطئ للطالبات، ومشكلات في تقديم الخدمات، ونقص في الخدمات، وآثار نفسية على الطالبات ذوات صعوبات التعلم. وتضمنت النتائج مقترحات قانونية تنظيمية، ومقترحات رقابية، وتوعوية، ومالية، وعملية.

شربه و أبو طبيخ . (٢٠٢٢). الدعم التنظيمي المدرك وأثره على فاعلية فريق العمل: دراسة تحليلية لآراء موظفي جمعية الهلال الأحمر العراقي.

هدفت الدراسة الكشف عن طبيعة العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وفاعلية فريق العمل. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي. وتمثلت عينة الدراسة في العاملين في الهلال الأحمر العراقي. وقد استعمل الباحث الاستبانة وسيلة للحصول على البيانات حيث بلغ عدد المستجيبين (١٠٤) مستجيباً، توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات النظرية والتطبيقية، لعل أهمها أن المنظمة المبحوثة لديها بعض التراجع في جوانب معينة، مثل تراجعها في الدعم التنظيمي المدرك، ورغم حرصها على تحقيق فاعلية فريق العمل وقدمت الدراسة مجموعة مقترحات لعل أهمها الدعوة إلى إجراء المزيد من الدراسات في موضوعاتها عامة وموضوع فاعلية فريق العمل، مع مقترحات أخرى تعد مشروعات دراسية مستقبلية.

جابي (٢٠٢١). فاعلية فريق العمل في ضمان إبداعية منظمة الأعمال: دراسة ميدانية على الوكالة الوطنية الدراسات ومتابعة الاستثمارات في السك الحديدية أنسريف.

هدفت الدراسة إلى تثمين دور فرق العمل في ضمان إبداعية منظمة الأعمال، فبعد تناول أدبيات النظرية للموضوع تم اختيار " أنسريف " نموذجاً للدراسة الميدانية، واعتمدت في ذلك على المنهج الوصفي التحليلي. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن لفاعلية فرق العمل دور كبير في ضمان إبداعية منظمات الأعمال، فالعلاقة بينهما طردية، فكلما زادت فاعلية فريق العمل في المنظمة زاد معها مستوى الإبداع فيها أيضاً. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الإبداع كقيمة أساسية في العمل وجعله وسيلة وهدف في نفس الوقت.

ثالثاً: الدراسات المتعلقة بنجاح المشاريع

العرفي و الحرافشة . (٢٠١٩). أثر المعايير الدولية لتقييم المشاريع على نجاح المشاريع في الشركات الإنشائية الهندسية الأردنية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المعايير الدولية لتقييم المشاريع على نجاح المشاريع في الشركات الإنشائية الهندسية الأردنية. وقد أستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للتعامل مع البيانات

بحيث تصف الظاهرة والمجتمع المبحوث، وقد تم تطوير استبانة مكونة من (٥٢) سؤال لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من الشركات الإنشائية الهندسية في العاصمة الأردنية عمان والبالغ عددها (١٧٣) شركة من الفئة الأولى بالاعتماد على دليل نقابة مقاولي الإنشاءات الأردنيين، أما عينة الدراسة فقد اقتصر على (٧٠) شركة في العاصمة عمان، وتم اختيار العينة عشوائياً، حيث وتم توزيع (٢٥٠) استبانة على العاملين في المناصب الإدارية والإشرافية في هذه الشركات، وتم استرداد (٢٣٩) استبانة منها، وبعد التدقيق قام الباحث باستبعاد (١٢) استبانة، وبذلك كان عدد الاستبانات الصالحة لإجراء التحليل الإحصائي (٢٢٧) استبانة شكلت ما نسبته (٩٠.٨٪) من مجموع الاستبانات الموزعة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للمعايير الدولية لتقييم المشاريع بأبعادها (الارتباط، الأثر، الكفاءة، الفاعلية، الاستدامة) على نجاح المشاريع بأبعادها (الجودة، الوقت، التكلفة، رضا الزبائن، المسؤولية الاجتماعية) في الشركات الإنشائية الهندسية الأردنية، ومن أبرز التوصيات التي تقدم بها الباحث للشركات الإنشائية الهندسية الأردنية على وجه الخصوص وباقي الشركات الأخرى بشكل عام، بضرورة تعزيز وتبني المعايير الدولية لتقييم المشاريع واستخدامها لتعزيز نجاح المشاريع في هذه الشركات، لما لها من آثار واضحة على تحقيق نجاح المشاريع في الشركات، وكذلك بضرورة تدريب الأيدي العاملة لديها بعد إكسابها العلم والمعرفة النظرية والمهنية، وتشجيعهم على التجديد والابتكار في مجال أعمالهم، واستخدام التقنيات والتكنولوجيا الحديثة في البناء، لزيادة الجودة وتقليل الوقت والتكلفة في المشاريع مما يسهم في تعزيز نجاح المشاريع.

علي و أبو حسين. (٢٠١٨). أثر تكامل سلسلة التوريد على نجاح المشاريع في الشركات الهندسية المتخصصة بإدارة المشاريع.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تكامل سلسلة التوريد وأثرها على نجاح المشاريع في الشركات الهندسية المتخصصة بإدارة المشاريع في الأردن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للتعامل مع البيانات المجمعة وتصنيفها، وذلك لوصف الظاهرة والمجتمع المبحوث، والجزء التحليلي منها للحصول على نتائج اختبار فرضيات الدراسة، وتم تطوير استبانة لجمع البيانات، حيث تكونت عينة الدراسة من ١١٨ مدير مشروع في هذه الشركات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتكامل سلسلة التوريد بأبعادها (العلاقات مع الموردين، هيكل شبكة التوريد، تكامل الإمداد، التخزين) علي نجاح المشاريع (الإنتاج بالوقت المحدد، جودة عمليات المشروع، تكلفة المشروع) في الشركات الهندسية المتخصصة بإدارة المشاريع". - وبناء على نتائج الدراسة فقد أوصت الدراسة عدة توصيات أهمها ضرورة الاستمرار في التشارك والتنسيق والتعاون بين

الشركة ومورديها في مجالات اتخاذ القرارات المختلفة، كقرارات تصميم المنتجات، وقرارات تطوير مواصفات المواد، وقرارات تحسين طرق الإنتاج.

الشوابة وآخرون. (٢٠١٨). التوجهات الاستراتيجية وأثرها في نجاح المشاريع - الدور الوسيط لرأس المال الفكري: دراسة ميدانية في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كأدي).

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التوجهات الاستراتيجية في نجاح المشاريع في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير مع بيان الدور الوسيط لرأس المال الفكري، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تطوير (الاستبانة) كأداة رئيسة لجمع البيانات، إذ تم توزيع (١٣٤) استبانة، واسترجاع (١١٩) استبانة، تبين أن عدد الصالح منها للتحليل (١١٢) استبانة، كما تم استخدام العديد من الوسائل والأساليب الإحصائية، مثل المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل الانحدار المتعدد والانحدار البسيط وتحليل المسار. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجهات الاستراتيجية بأبعادها في نجاح المشاريع بأبعادها في مركز الملك عبد الله الثاني للتصميم والتطوير، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجهات الاستراتيجية بدلالة أبعادها مجتمعة في نجاح المشاريع بدلالة أبعادها مجتمعة من خلال رأس المال الفكري كمتغير وسيط في مركز الملك عبد الله الثاني للتصميم والتطوير. وقد أوصت الدراسة بزيادة الاستفادة من النتائج المتوقعة من التوجهات الاستراتيجية، من خلال تبنيها بوضوح وبشكل صريح وتفاعلي ومتزامن ضمن استراتيجيات المنظمة وممارستها، وضرورة عمل المنظمة على استدامة رأس المال الفكري لديها والعمل على تعزيزه وتطويره باستمرار بما يتلاءم ومستجدات البيئة الخارجية من أجل تعزيز نجاح المشاريع.

الجندي والشورة. (٢٠١٨). أثر إدارة المواهب في نجاح المشاريع الدور الوسيط لنظم معلومات الموارد البشرية: دراسة في شركات الاتصالات الأردنية.

هدفت الدراسة للتعرف إلى أثر تطبيق إدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب، تدريب المواهب، تقييم المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، الإحلال الوظيفي)، في نجاح المشاريع بأبعادها (الالتزام بالوقت المحدد، الالتزام بالتكلفة المقررة، الالتزام بالجودة المطلوبة) في شركات الاتصالات الأردنية، مع بيان الدور الوسيط لنظم معلومات الموارد البشرية. تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الوظائف القيادية والإشرافية والعاملين في المشاريع في شركتي أمنية وأورانج في العاصمة عمان في الأردن والبالغ عددهم (٣٧٠) عاملاً، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية، كما تم اختيار عينة طبقية تناسبية مكونة من (٢٥٠) موظفاً وموظفة وزعت عليهم استبانة الدراسة، استرجع منها (٢٣٠) استبانة، واستبعد منها (١٣) استبانة غير صالحة للتحليل وتبقى (٢١٧) استبانة صالحة للتحليل. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب بأبعادها على نجاح المشاريع بأبعادها في شركات الاتصالات الأردنية، ووجود أثر ذو دلالة

إحصائية لإدارة المواهب على نظم معلومات الموارد البشرية في شركات الاتصالات الأردنية، كما أظهرت أيضا وجود أثر لنظم معلومات الموارد البشرية في نجاح المشاريع في شركات الاتصالات الأردنية. وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات ومن أهمها: تفعيل ممارسات إدارة المواهب في شركات الاتصالات الأردنية، وذلك عن طريق إنشاء قسم خاص بإدارة المواهب بحيث يكون هذا القسم مرتبط بشكل مباشر مع إدارة الموارد البشرية تحت إشراف الإدارة العليا. -تطوير أنظمة إلكترونية وبرمجيات تعنى بعمليات إدارة المواهب تتسجم مع نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة في شركات الاتصالات الأردنية وذلك عن طريق التنسيق مع الشركات الرائدة في مجال البرمجيات والنظم.

عبد النبي والعتيبي. (٢٠٢١). علاقة الابتكار والإبداع في نجاح إدارة المشاريع: تطبيق على وكالة التوظيف بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الابتكار والإبداع في نجاح إدارة المشاريع. يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بوكالة التوظيف بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية وعددهم (١٢٨) وتم توزيع الاستبانة عليهم، وتم استرداد (١٢٨) استبانة بنسبة استجابة (١٠٠%)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واتضح من نتائج الدراسة أن الابتكار والإبداع الإداري له علاقة بتطوير إطار مفاهيم القدرة الابتكارية لوكالة التوظيف في تقديم منتجات جديدة، وعلاقتها بالأداء السوقي من خلال استقطاب الموارد البشرية ذات المؤهلات والخبرات، كما أن وكالة التوظيف تقوم بالابتكار والإبداع في المشاريع، وتقبل التغير والتجديد في أداء الأعمال، وأن تبني الأفكار الجديدة في عمليات تخطيط المشاريع، وتنفيذها ومراقبتها، والهيكل التنظيمية والتنظيم والتوزيع، يتم من خلال التطوير المستمر للمنتجات والابتكار فيها، وأن هناك علاقة بين الإبداع والابتكار وبين تحسين إدارة الموارد البشرية، وإدارة جودة المشاريع. وأن معظم المشاريع ذات الصيغة الابتكارية، تتميز بالسمة الفريدة، مما يزيد من فرص النجاح. وأوصت الدراسة بالتشجيع المستمر على التطوير والابتكار وروح التعاون في المشاريع الصغيرة والمتوسطة، والاهتمام أكثر بالعاملين في إنجاز المهام وذلك بأساليب إبداعية ومبتكرة، والقدرة على التفكير الإبداعي، من خلال الطرق الإبداعية للإدارة.

العزاوي والجبوري. (٢٠٢٢). قياس مستوى معايير نجاح إدارة المشاريع: دراسة استطلاعية في مصنع المحاليل الوريدية في محافظة نينوى.

هدفت الدراسة إلى وصف وتشخيص معايير نجاح إدارة المشاريع في مصنع المحاليل الوريدية في محافظة نينوى، بوصفها من الركائز الأساسية في ديمومة المنظمة وضمان استمراريتها، والتي أصبحت من الموضوعات الحيوية المعاصرة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي (التحليلي)، في التعامل مع المعطيات النظرية والميدانية في المنظمة المبحوثة، فيما تمثل مجتمع البحث بجميع العاملين في المنظمة المبحوثة، وبمختلف المستويات الإدارية، والبالغ عددهم (٩٩) فردا، تم اختيارهم بأسلوب

الحصر الشامل، وزعت عليهم الاستبانة، وقد تم استرجاعها بنسبة ١٠٠٪ وكانت صالحة للتحليل. خرج البحث بجملة نتائج أهمها: تتميز المنظمة المبحوثة بمستويات عالية من الإجراءات السليمة لنجاح إدارة المشاريع والتي أثبتتها نسبة الاتفاق العالية للمستجيبين، وهذا يدل على وجود خطط وسياسات واضحة لإدارة المنظمة ذات جودة عالية يتم تنفيذها بصورة دورية، واختتم البحث بمجموعة من المقترحات للمنظمة عينة البحث أهمها: ضرورة تخصيص جزء من ميزانية المشروع لغرض الاهتمام بإعداد الكوادر الهندسية المسؤولة عن إدارة المشروع وبما يضمن انجاز المشروع ضمن الحدود المتفق عليها (الوقت والكلفة) وضمن المواصفات المحددة (الجودة).

جبريل وأبو بكر. (٢٠١٨). أثر الإنتاج الرشيق على نجاح المشاريع الصغيرة الصناعية الأردنية.

هدفت الدراسة إلى قياس أثر الإنتاج الرشيق بأبعاده (الإنتاج في الوقت المحدد، والترتيب الداخلي، والصيانة الوقائية) على نجاح المشاريع الصغيرة الصناعية الأردنية بأبعادها (النمو، وتخفيض التكاليف، وتوليد القيمة المضافة). وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المشاريع الصغيرة الصناعية الأردنية وعددها (٤٥٠) مشروعاً. أما عينة الدراسة فشملت المشاريع الصغيرة الصناعية التي تعمل في العاصمة عمان، وقد مضى على تأسيسها (٣) سنوات فأكثر، وتطبق عناصر الإنتاج الرشيق، فبلغ عددها (٩٣) مشروعاً، أما وحدة المعاينة فتكونت من المدير العام ومدير العمليات في كل مشروع. وتم التوصل إلى النتائج الآتية: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل من (الترتيب الداخلي، والصيانة الوقائية) على نجاح المشاريع الصغيرة الصناعية الأردنية. وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل من (الإنتاج في الوقت المحدد، والترتيب الداخلي، والصيانة الوقائية) على نمو المشاريع الصغيرة الصناعية الأردنية. وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل من (الترتيب الداخلي، والصيانة الوقائية) على تخفيض التكاليف في المشاريع الصغيرة الصناعية الأردنية. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للترتيب الداخلي على توليد القيمة المضافة في المشاريع الصغيرة الصناعية الأردنية. لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق الإنتاج الرشيق بأبعاده (الإنتاج في الوقت المحدد، والترتيب الداخلي، والصيانة الوقائية) تعزى للمتغيرات الديمغرافية الشخصية (المستوى التعليمي، والتخصص، والخبرة العملية). وفي ضوء النتائج تم تقديم عدد من التوصيات منها زيادة اهتمام المشاريع الصغيرة الصناعية بتطبيق الإنتاج الرشيق بجميع أبعاده، وتوفير كافة مستلزمات تطبيقه، لا سيما الموارد البشرية المؤهلة، وتطويرها من خلال إلحاقها بالدورات التدريبية المتخصصة.

التعليق على الدراسات السابقة:

أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسات السابقة

اتفقت الدراسة مع أغلب الدراسات السابقة في انها استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات. واتفقت مع البعض في استخدام المنهج الوصفي التحليلي. بينما اختلفت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في تناول المتغيرات الثلاثة معا، كما اختلف في التطبيق على عينة من العاملين بالقطاع غير ربحي (الأوقاف).

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في صياغة مشكلة الدراسة واسئلتها وأهدافها، وإعداد الإطار العام للدراسة، والنظري، ودعم مشكلة الدراسة.

الإطار النظري:

المحور الأول: إدارة الموارد البشرية

الإدارة مفهوم يحمل معاني مختلفة من التنظيم والتخطيط وتلعب دورا هاما في التوجيه والتنظيم لمختلف من المشاريع والمنظمات الانتاجية، فهي بمثابة العمود الفقري للمنظمات والشركات، فتعد الإدارة هي صانع القرار لتوجيه أعضاء الإدارة وذلك من خلال توجيه الموارد المؤسسية نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية عبارة عن مفهوم يختص بالعمال والموظفين داخل المنظمة وذلك بالتوجيه ولعب الأدوار الخاصة بتحقيق أهداف المؤسسات أو الشركات فهي العامل الذي يعمل على التحقيق الإنتاجي بالسواعد البشرية، بوضع مجموعة من الخطط والاستراتيجيات التي تهدف إلى تطوير العامل البشري، ويكون للإدارة الخاصة بذلك خصائص ومميزات تختلف عن الإدارة العامة، حيث تكون معتمدة على المهارات التي يمتلكها الجانب البشري والذي يقبل تواجده داخل المؤسسة، كما تعمل على تحقيق مجموعة التدريبات المختلفة المعتمدة على الواقع التكنولوجي الحديث والعمل على المواكبة العالمية لتحقيق الأهداف العالمية للمؤسسة، وذلك من خلال توجيه العنصر البشري لذلك. (الحارثي، ٢٠١٨، ص ١٢)

ويعتمد مفهوم إدارة الموارد البشرية على مجموعة من المفاهيم التالية:

- **مفهوم إدارة الموارد البشرية:** وهي مجموعة الأنشطة الإدارية التي ترتبط بتحديد الكفاءات الخاصة بالعناصر البشرية والتي تعمل على التوجيه المميز لتلك الكفاءات في السعي نحو التقدم للعنصر البشري مع توافق تلك الكفاءات مع الاحتياجات اللازمة للمؤسسة مع توفير الجزاءات الخاصة لتحقيق تلك الكفاءات مع العمل على إعطاء مجموعة الندوات والدورات التدريبية لزيادة الوعي البشري والتنمية لتحقيق نحو الهدف المرجو.
- **مفهوم إدارة القوى العاملة:** هي مجموعة من الإدارات الخاصة بالفرق المكونة من الأفراد، الذين يمثلون مركبا من وظائف ومهن وأعمال، وتخصصات، يعملون في خدمة المؤسسة كشخصيات اعتبارية، حيث يرتبطون بهذه المؤسسة بعلاقة عمل قانوناً وفعلاً، وبصرف النظر على مدى اتصال الوظيفة مادياً بنشاط الإنتاج.
- **مفهوم إدارة العمل:** وهي الإدارة الخاصة بالأنشطة الإنتاجية داخل المؤسسة مع مراعاة لمختلف من المجهودات المبذولة لتحقيق الناتج من ذلك العمل، مع العمل على تحقيق الإشباع المرادة

من العمل بتوجيه العمالات نحو ذلك الهدف المرجو، كما أن له دورا هامل في التوجيه والإرشاد لمجموعة العاملين لتفادي مختلف الإعاقات العملية ومختلف من الإهدارات التي تعيق المسيرة العملية.

- **مفهوم إدارة الوظيفة:** وهي الإدارة لمختلف القوانين المشروعة من قبل مجموعة اللوائح التنظيمية للمؤسسة والقيام بالتوجيه للعناصر لبشرية بعقوبة التعدي على تلك اللوائح مع التعدي على الوظيفة المقدرة والمنسوبة لكل شخص، فهي إدارة تخص الأدوار المنوطة بالعمال وفقا للدرجات الوظيفية، حيث يتم تقسيم العمل إلى مجموعة درجات وظيفية ومنها يتمكن الإدارات من تحقيق العديد من النجاحات الإنتاجية المحققة لأهداف المنظومة أو المؤسسة. (الشربيني، ٢٠٢٣، ص ٥٦)

ثانيا: أهمية الموارد البشرية:

لإدارة الموارد البشرية مجموعة من الأهداف التي يمكن تحديدها من خلال التالي:

- مورد هام من موارد المنظمة.
- تقوم باتخاذ القرارات التي تحقق فرص نجاح المنظمة وحل المشكلات.
- تساعد على التطور والتوسع الصناعي وزيادة عدد حجم المنظمات وتنوع أنشطتها
- تعزيز التنسيق والتنظيم بين كافة الوحدات الإدارية والمهام الخاصة بالأفراد من الموظفين؛ من خلال تفعيل دور المناقشة مع الإدارة التنفيذية.
- المشاركة في التعرف على المشكلات الرئيسية الخاصة بالأفراد من الموظفين والتي تؤثر بشكل سلبي على فاعلية وكفاءة المؤسسة.
- العمل على تقديم المساعدات لمختلف الإدارات العاملة على تحقيق السياسات مع حل المشكلات الخاصة للمؤسسات.
- تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات.
- العمل على خلق الروح التعاونية بين الموظفين مع العمل على حل المشكلات التي تنشأ بينهم.
- تدريب الموظفين لما يتناسب مع احتياجات المؤسسة مع تقديم الدعم المعنوي العامل على تحقيق أهداف المؤسسة.
- توفير البيئة المناسبة للعمل. (الحارثي، ٢٠١٨، ص ١٤)

كما تتمثل أهمية إدارة الموارد البشرية في مجموعة من المهام الرئيسية التي يمكننا توضيحها

في تسعة مهام رئيسية والتي تتمثل في التالي:

- إعداد البنية الرئيسية للعمل داخل المنظمات وذلك بهدف تحقيق الضبط الإداري والتنظيمي.

- استقطاب الكفاءات العالية والمميزة للعمل.
- إدارة وتنظيم التحاق الموظفين الجدد.
- تصميم وتنفيذ نظام لمتابعة وتقييم أداء الموظفين.
- التأهيل والتدريب المستمر.
- التحفيز المستمر للموظفين.
- رفع مستوى الرضا الوظيفي بين العاملين.
- رفع مستوى الاستقرار الوظيفي بين الموظفين.
- إدارة وتنظيم العلاقة بين الموظفين والشركة (شؤون الموظفين).

ثالثاً: أهداف إدارة الموارد البشرية

تكمن أهداف إدارة الموارد البشرية إلى انبثاقها من فئات داخل وخارج المؤسسة، حيث تتمثل في

التالي:

- **الأهداف العامة:** الاعتماد على الموارد البشرية في تحقيق الأداء الفعال في تحقيق الأهداف الخاصة بالمنظمة، مع العمل على استمراريته.
- **الأهداف الفرعية:** هي الأهداف المساعدة في تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمات أو المؤسسات العملية وذلك من خلال التنسيق بين العمالة من خلال تنسيق الوظائف مع تهيئة الأفراد المتمكنين من تشكيل تلك الوظائف مع دعم مهارات التأهيل والتطوير، مع تطبيق تقييم الأداء بشكل فعال، ودراسة المسار الوظيفي المستقبلي للموظفين.
- **الأهداف الخاصة بالمنظمة أو المؤسسة:** وذلك بالعمل على تحقيق الأهداف الإنتاجية للمؤسسة مع تطوير العنصر البشري المحقق لتلك الأهداف الإنتاجية وذلك بالعمل على تحقيق التجانس وضمان استقرار العمل، ودعم الهوية المؤسسية من قبل العاملين بتنمية الانتماء والشعور بالحاجة للزيادة والتطوير الإنتاجي للمنظمة بشعور كل موظف بكونه عضو فعال ذلك بكونه من مؤسسي الكفاءات الإنتاجية للمؤسسة.
- **الأهداف الخاصة بالعاملين والموظفين:** توفير الفرص الجيدة للعمل مع توفير الكفاءات الإنتاجية من العمالة البشرية وتوفير عنصر التعاون مع التنافس الهادف للتطور والتقدم المؤسسي، ممن يعمل على التطوير للسلم الوظيفي مع العدالة في توزيع الرواتب، وتوفير خدمات التأمين الصحي. (عنيذ، ٢٠١٩، ص ٢٣٤).

ومما سبق يمكننا استنتاج أهداف إدارة الموارد البشرية من خلال مجموعة الأهداف التالية:

- أهداف اجتماعية تتمثل في المساهمة في تخفيض البطالة وتشغيل مختلف الشباب لتحقيق العدالة الاجتماعية.
- أهداف أخلاقية وذلك بتحقيق التوزيع الوظيفي المناسب طبقا للكفاءات الوظيفية.
- أهداف اقتصادية تتمثل في التحقيق الاقتصادي للمؤسسات مع زيادة العائد المادي للعاملين.
- أهداف تنظيمية تهتم بتنظيم الوظائف المدارة من قبل العمال مع تنظيم الأدوار داخل العمال والإدارات المراقبة للمؤسسة.
- هدف وظيفي يعمل على توظيف مهارات وقابليات قوى العمل وذلك بالعمل على تأهيل الموظفين لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية داخل المؤسسة مع العمل على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين داخل المنظمات مما يساعد على زيادة الكفاءات الإنتاجية.
- هدف عالمي يمكن المؤسسة من المنافسة العالمية والدخول في الأسواق العالمية وذلك استثمار الموارد البشرية التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهداف المنظمة (السعداوي، ٢٠٢٢، ص ٧٠).

المحور الثاني: مهارات فريق العمل:

إن مهارات فريق العمل هي مجموعة المهارات التي تحتاجها المؤسسات من العناصر البشرية من أجل تطوير وتنظيم الكفاءات العملية مع تمكين المؤسسة من توليد الشعور بكون الجميع من العمال بدءا من المدير حتى لأقل رتبة وظيفية داخل المؤسسة يشعرون بكونهم نتاجا واحدا ونسيجاً متكاملًا في تحقيق الأهداف المؤسسية والتمكين المؤسسي من المواكبة للتنافس المحلي والعالمي.

أولاً: مفهوم مهارات فريق العمل:

يقصد بمهارات فريق العمل مجموعة المهارات التي تتميز بها الجماعات العاملة داخل المؤسسات أو المنظمات كما أنهم مجموعة من الأفراد يتسمون بروح إنتاجية تتسم بكفاءات عالية كما أنهم يتسمون بالتطور الوظيفي، وتحمل أعباء العمل لا والسعي في تطوير الإنتاجية التي تمكنهم من التخطي لتلك الأعباء. كما تعرف مهارات فريق العمل بكونها مجموعة المهارات المساعدة في المهارات التعاونية بين مجموعة الأفراد من أجل تحقيق أهداف عامة لمؤسسة أو منظمة عينية، وخير مثال على مهارات فريق العمل المهارات المؤدية بالتدريب بين لاعبي كرة قدم أو كرة سلة أو ألعاب جماعية (عنيد، ٢٠١٩، ص ٥٥).

فمهارات فريق العمل في العموم هو مفهوم عام يشمل التعاون والمشاركة بين الأفراد والتي تبني تلك المشاركة التعاونية إلى تحقيق مجموعة أهداف عينية تختص بتحقيق نجاحات للمنظمات أو المؤسسات (هادي، ٢٠٢٠، ص ٤٥)

وتعتمد مفهوم مهارات فريق العمل على مجموعة من الخصائص التالية:

- اختيار الأشخاص اللازمين لإدارة العمل والتي تقام على سواعدهم بناء وتطور الأهداف الإنتاجية داخل المنظمات العمالية.
 - الأدوار المهمة في الفريق الفعال والتي تتمثل في:
 - ✓ القائد وهو الذي يتمتع بروح الفريق والقادر على الانسجام مع أعضاء الفريق وهو الذي يتحمل الاختلاف وينصت إلى غيره ويحاول فهمهم، وهو الذي يعدل من مواقفه إذا ما اقتنع بالحاجة لذلك ويسارع إلى الاعتراف بأخطائه، هو امرؤ واسع الأفق، لا يتعامل مع الناس على أنهم قوالب ثابتة. ذو همة عالية وقدرة على مواجهة التحديات (بكل ذلك وغيره يستطيع إدارة الفريق نحو الهدف)) ومهما كان مستوى نبوغ القائد أو براعته فإنه يحتاج مساعدة غيره لتقديم أقصى ما عنده.
 - ✓ المبادر وهو المساهم في الأفكار التطويرية المقدمة لفريق العمل كما يقع على عاتقه مسؤوليات تكون الأصعب ضمن الفريق.
 - ✓ المحرك وهو المشجع لفريق بالتحفيز على تقديم النشاطات المختلفة مع العمل على تطوير النشاطات بهدف كسر الروتين وتطوير من النشاطات والهادفة لتحقيق مختلف من النجاحات.
 - ✓ المنسق وهو العامل على الترتيب والتنظيم لمختلف من الأفكار الإنتاجية وتوجيها نحو الهدف الإنتاجي المنظم للمؤسسة.
 - ✓ الناقد وهو العامل على تصحيح مختلف من الأعمال التي لا تؤدي بتحقيق أهداف المؤسسة.
 - تشكيل فريق العمل وهو مفهوم يعتمد على اختيار فريق العمل المنظم لتحقيق أهداف المنظمة مع توافر مواصفات تعتمد على التعاون وحسن المشاركة والعمل التعاوني داخل الفرق العامل.
- (Hafez, 2021, p 30)

ثانيا: أهمية مهارات فريق العمل:

لمهارات فريق العمل أهمية كبيرة يمكننا توضيحها في التالي:

- زيادة الإتصال بين الأعضاء.
- الاستفادة من المواهب المختلفة مما ينتج مجموعة أفكار تطويرية للمؤسسات بأشكال متعددة.
- خلق روح تعاونية تساهم في السعة الإنتاجية مع توفير الكفاءات الإنتاجية التي تحقق التنافس المؤسسي والتنظيم الانتاجي.

- توفير الحلول الجماعية التي تجعل أكثر من مخرج من الأزمات الإنتاجية تمكن المؤسسة من التخطيط بأشكال متوازنة وتقديم أكثر من خطط بديلة تعمل بها المنظمات خلال الأزمات.
- العمل على الإنجاز الإنتاجي بشكل أفضل وأسرع. (منظمة العمل الدولية، ٢٠١٦، ص ١٠٠)
- ولكن يقع على عاتق مهارات فريق العمل مجموعة من الأهمية التي تتناول نجتج المنظمات وتوجيه كفاءاتها الإنتاجية وذلك من خلال التالي:
- **مواجهة الآثار السلبية للتخصص:** حيث الروتين الوظيفي يسبب الخمول في الأداء الوظيفي فالمهارات التعاونية بين الفريق تساهم في كسر ذلك الروتين مما يعمل على تعويض العمل من نقص مجموعة التخصصات حيث يتمكن الفريق من سد الاحتياجات المختلفة أثناء العجز الوظيفي.
- **التخطي لمحدودات الهيكلية الإدارية:** كون الإدارات تحدث بها عجز بمختلف من الهياكل الإدارية فمهارات الفريق العمل تخلق لدى العمال قدرات تخطيط إدارية تسهل من التخطيط للعمل بشكل مميز ومتقن مما يسهل من إدارة مسيرة العمل.

ثالثاً: مراحل بناء فريق العمل:

يلزم تكوين فريق العمل يحمل مهارات المطلوبة لتحقيق أهداف المؤسسة مجموع من المراحل والتي تتمثل في التالي:

- المرحلة الأولى: تشكيل الفريق:

وذلك من خلال تحديد الهدف المرجو من المؤسسة والعمل على اختيار الكفاءات التي تسهل عملية الإنتاج وذلك من خلال توفير معايير لاختيار العاملين والتي تمكنهم من التعاون المشترك من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

- المرحلة الثانية: تحديد الأدوار:

تتضمن هذه المرحلة المهام والخطوات التالية :

- ١- تحديد قائد الفريق ويتم ذلك من خلال: تصويت واختيار أعضاء الفريق. بناء على قدرته وكفاءته في إدارة الفريق ويتم تعيينه من قبل الجهة المشرفة
- ٢- تحديد مقرر للفريق. يتولى كتابة محاضر الاجتماعات ومتابعتها.
- ٣- مناقشة مهمة الفريق وهدفه بشكل موسع ويتضمن تحديد المعلومات التي يحتاجها الفريق عن المهمة كالتحديات المتوقعة والأشخاص أو الجهات التي يمكن التعاون معها .
- ٤- تقسيم الأعمال على الفريق وفق طبيعة المهمة

٥- تحديد جدول زمني لاجتماعات وإنهاء الأعمال. (Jeremey, 2021, p 90)

- المرحلة الثالثة: إرساء القواعد:

تضمن هذه المرحلة المهام والخطوات التالية :

- ١- تلخيص ما تم الاتفاق عليه. ويقوم به القائد أو المقرر
- ٢- تحديد بيانات التواصل وطرقه المفضلة بالنسبة للأعضاء
- ٣- تحديد مواعيد الاجتماعات القادمة .
- ٤- تأكيد احترام الأعضاء لبعضهم ودعمهم وتشجيعهم لزملائهم وتكاملهم في القيام بالأعمال وتأكيد المبادرة والمسؤولية نحو المهمة والفريق .
- ٥- التذكير بأهمية رعاية سمعة الجهة المشرفة على المنظمة واحترام نظمها وإطارها القانوني. (هادي، ٢٠٢٠، ص ١٠٣)

- المرحلة الرابعة: الانطلاق بالعمل:

وتكمن تلك المرحلة في التالي:

- ١- تقديم الدعم المعنوي والمادي للفريق.
- ٢- تنفيذ الاجتماعات في وقتها ومتابعة إنجاز كل عضو لمهامه المكلف بها .
- ٣- إزالة الصعوبات والتحديات وحل المشكلات التي تعترض عمل الفريق .
- ٤- تعزيز وتشجيع الإنجاز والإبداع في العمل .
- ٥- تقديم التغذية الراجعة لأعضاء الفريق من بعضهم.

- المرحلة الخامسة: إنهاء العمل:

وتشتمل تلك المرحلة على:

- ١- تقديم العمل المنتج الهادف له المؤسسة.
- ٢- كتابة التقارير مع التوثيق للعمل من خلال مجموعة الإنجازات.
- ٣- تقديم الشكر والتقدير للعمل.
- ٤- إقبال الفريق وإنهاء مهامه جميعا. (السعداوي، ٢٠٢٢، ص ١٢٣)

المحور الثالث: نجاح المشاريع:

لكل مشروع عوامل نجاح خاصة به ويتم تحديد مفهوم نجاح المشاريع من خلال رأي المفكر الفرنسي (أليكس ميكشيللي) اعتبر أن نجاح المشروعات عبارة عن منظومة متكاملة من المعطيات المادية والنفسية والمعنوية والاجتماعية تنطوي على نسق من عمليات التكامل المعرفي، وتتميز وحدتها التي

تتجسد في خصائص المؤسسة التي تنطوي على خاصية الإحساس بالأهداف المؤسسية والشعور بها، فنجاح المشروعات هي وحدة المنظمات الإنتاجية، التي تتمثل في وحدة العناصر المادية، والتمايز، والديمومة، والجهد المركزي. وهذا يعني أن نجاح المشروعات هي وحدة من العناصر المادية والنفسية المتكاملة، التي تجعل المؤسسة تتميز عن سواها، وتستقل بوحدة الذاتية. (Coughlan, 2019, p. 19)

أولاً: مفهوم نجاح المشاريع:

تعتمد مفهوم نجاح المشروعات على مجموعة المصطلحات التالية:

- مجموعة الخصائص أو الظروف أو المتغيرات التي يمكن أن يكون لها تأثير كبير على نجاح المؤسسة مع الحفاظ على هيكلتها وإدارتها بشكل صحيح.
- مجموعة العوامل المحددة لنجاح المنظمة كالميزانية والجودة الإنتاجية والعائد المتكافئ مع الإنتاجات.
- مجموعة مدخلات في نظام الإدارة التي تؤدي بشكل مباشر أو غير مباشر لتحقيق أهداف المؤسسة أو المنظمة. (عنيد، ٢٠١٩، ص ٧٧)

كما يعتمد مفهوم نجاح المشاريع على مجموعة من العوامل التالية:

- ✚ مجموعة العناصر الحيوية المستهدفة لإدارة المؤسسة مع تحقيق مختلف الاستراتيجيات الخاصة بتحقيق الأهداف المختلفة للمؤسسة.
- ✚ الفعاليات والعوامل التي تكون بدورها دليلاً لإنجاز الميزة التنافسية.
- ✚ العوامل التي تساهم في تقدم المنظمات أو المؤسسات.
- ✚ مجموعة الأنشطة المبذولة المؤدية إلى تقدم المؤسسة وتحقيق التنافسية. (الحارثي، ٢٠١٨، ص ٢٣)

ثانياً: عوامل تحقيق نجاح المشروعات:

لقد اعتمدت عوامل نجاح المشروع على مجموعة من العوامل التي تمثلت في التالي:

- **مدير المشروع:** وهو من يمتلك لمختلف من المهارات التي تعمل على تطوير المنظمة مع التوجيه لمختلف العاملين لتحقيق مجموعة الأهداف المنشودة من المنظمة، كما يعد الموجه لمختلف من العمالات نحو الكفاءات اللازمة لتوسيع المهام والتدريب على مجموع المهارات اللازمة لحل المشكلات الناتجة عن تحقيق المنافسات المحلية والعالمية.

- **فريق المشروع:** وهم مجموع العاملين على تحقيق أهداف للمنظمة والتي يقع على عاتق المدير اختيار ذلك الفريق مع مراعاة الاختيار بناء على مجموع المهارات الموجهة للأهداف المعلنة من قبل المنظمة كما يمكنهم امتلاك القدرات في التخطيط لمجموع الأزمات التي يمكن للمؤسسات المرور بها وتخطيطها. (Bamidele, 2022, p 88)
- **المشروع نفسه:** يؤكد نوع المشروع العوامل الهامة التي تحقق نجاح المشروعات وتخطيطها المنافسات المحلية والعالمية والتي تكمن نوع المنتج الذي يميز المؤسسة أو المشروع عن غيره من المشروعات والتي تمكنه من اجتياز العديد المواقف التي تحول دون تحقيق العديد من النجاحات.
- **المنظمة أو المؤسسة:** حجم المنظمة ونوع الإنتاجات التي تتسم بها تلك المنظمة تخلق منها أنواعا متعددة من النجاحات الخاصة بمختلف المشاريع حيث تمثل المنظمة الداعم لتلك المشاريع من حيث توفير المؤهلات العمالية أو توفير الأدوات اللازمة لتحقيق الدعم الانتاجي. (السعدوي، ٢٠٢٢، ص ٤٤)
- **البيئة الخارجية:** تتمثل البيئة عامل الربط الأساسي بين المؤسسة ونجاح المشاريع المختصة بها تلك المنظمات، حيث تعد العوامل الخارجية المتمثلة في الظروف السياسية أو العوامل الطبيعية أو التقدمات التكنولوجية نوعا من أنواع نجاحات أو فشل المشاريع فعلى سبيل المثال عوامل نجاح المشاريع تكمن في مواكبة التطويرات الخارجية واتساع نفوذ المؤسسة. (Al – Kalyoubi, 2019, p 56)

ثالثا: أهمية نجاح المشروعات:

وتأتي دور نجاح المشروعات في توجيه القدرات المهنية نحو التنظيم والفاعلية الإنتاجية، فنجاح المشروعات هي نوعا من المؤهلات التنظيمية التي تعمل على توفير مختلف السلوكيات أو التنظيمات التوجيهية للمنظمة الإنتاجية مما يضاعف في القيمة الإنتاجية أو الفعالية الإنتاجية، وذلك من خلال مجموعة من الأبعاد التي تتمثل في الهوية التنظيمية والحوافز والترقيات مع قياس الأداء، فالقدرات المهنية هي نوعا من الأداءات المؤهلة لأداء المختلف من الوظائف والعاملة على تمكين الموظف من أدائه المهني داخل المجموعة المؤسسية في العديد من الوظائف المختلفة، كما أن للقدرات المهنية المحسنة خط سير واضح في الترقى بالمهام المختلفة كنوع من الحيل الممنهجة في تطوير العديد من المنظمات والمؤسسات القومية داخل الدولة. (درهوب، ٢٠٢٠، ص ١٢٣)

ونجاح المشروعات داخل الدول العربية يعمل على توسيع البنى التحتية والتأهيل في إنشاء العديد من المنظمات والهيئات، فعلى سبيل المثال القدرات المهنية داخل الإدارات التعليمية محل الدراسة الحالية هي العامل المساعد في توجيه العديد من المدارس أو المعاهد التعليمية بأداء العديد من المهام الوظيفية

دون التوقف عند أداء مهني بعينه، ولكن بتنمية القدرات المهنية يمكن التوجيه لتلك المنظمات التعليمية من أداء أكثر من مهنة تعليمية (سليمان، والرامزي، ٢٠٢٠، ص ٣٤)

فتمثل نجاحات المشاريع في مجموعة من القدرات المعرفية والتقنية والاجتماعية التي تبني على سواعدها العديد من الثقافات التنظيمية داخل الإدارة التعليمية، فمن خلال القدرة المعرفية يمكن للإدارة التهيئة للمعلم بوضع المناهج التطويرية المساعدة في تحقيق رؤية دول العربية ٢٠٣٠ نحو التقدم والرقى المهني التعليمي، كما للقدرات التقنية الدور في توفير الوسائل والأدوات التعليمية التي تمكن الإدارة التعليمية من توجيه البحث نحو كافة التطورات المهنية، فالقدرة التقنية هي نتاجا من الأساليب التكنيكية والمهارية التي تعمل على مساندة النظام المؤسسي في نحو مستقبل مهني أفضل (غنيم، ٢٠١٩، ص ٢٦٥).

كما أن نجاح المشروعات هي نوعا من القدرات المهنية التي تعمل على مساندة مختلف العلاقات بين الموظفين سواء العاملين ببعضهم أم العلاقة بين العاملين والإدارة المدرسية أو الإدارة التعليمية وجميعها تحمل نوعا عاما القدرات المهنية الهامة في تأهيل المؤسسة للمكانات التقدمية (عائشة، ٢٠٢٠، ص ١٥)

رابعاً: أهداف نجاح المشروعات:

تكمّن أهداف نجاح المشروعات في التالي:

- من المأمور تطوير الأداء المهني لمختلف المنظمات، مما يدعم مجموعة من التطورات داخل الثقافات المهنية للعديد من المؤسسات التعليمية والتنظيمية القائمة على الأداءات المختلفة.
- معايير الأداء الناجح للمشاريع رصدت تنمية القدرات المهنية في العديد من المنظمات والمؤسسات الدولية والمحلية مما يدعم الدور الذي تلعبه ثقافة نجاح المشروعات في تطوير أداء المهني داخل الإدارة التعليمية بمكة المكرمة.
- التوجهات العالمية نحو الصدارة تستلزم التوجيه نحو تطور الإداء المهني لمجموعة المشاريع ومثال ذلك المشاريع العربية والعالمية، والتي وجهت النظر نحو دور نجاح المشروعات في التنمية للأداءات المهنية داخل المنظمات مما يمكن من التطور الثقافي حيث كان الهدف الأمثل لمثل تلك المنظمات هو التوجيه نحو ثقافة نجاح المشروعات تعتمد على التطبيق وليس الحفظ فالتطبيق هو خطوة هامة تجاه المواكبات العصرية، والعالمية والتقدم السياسي والصناعي (الشربيني، ٢٠٢٣، ص ٧٧)

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

مقدمة:

يتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية وذلك من خلال التعرف على منهجية الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وأداة الدراسة ومصادر جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة وحساب الصدق والثبات لأداة الدراسة

المنهجية وطرق البحث

منهج الدراسة:

نظرا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تطوير مهارات فريق العمل وتحقيق نجاح المشاريع، وعلى هذا الأساس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي الذي يعمل على توضيح متغيرات الدراسة، مع استخدام المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لأنه يعمل على التحليل والربط بين النتائج التي توصل إليها ويعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تمثل مجتمع الدراسة في العاملين في القطاع غير ربحي (الأوقاف) ونتيجة لصعوبة إجراء الحصر الشامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم ٢٠٠ فرد فقد قامت الدراسة باستخدام أسلوب العينات العشوائية البسيطة من أجل جمع البيانات لملائمته لطبيعة افراد عينة الدراسة ولسهولة الحصول على البيانات من خلالها ولأنه يمكن من خلال هذا النوع من العينات تمثيل مجتمع الدراسة تمثيلا صحيحا وقد بلغ الحد الأدنى لعدد أفراد عينة الدراسة ١٣٢ فرد لكي تكون ممثلة تمثيلا صحيحا لأفراد مجتمع الدراسة وفقا للقوانين الإحصائية التي تم استخدامها في حساب عدد افراد عينة الدراسة وهي معادلة ستيفن سامبسون

معادلة ستيفن ثامبسون

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{[N - 1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1-p)}$$

حيث أن:

- n تمثل حجم العينة.
- N تمثل حجم المجتمع.
- p نسبة توفر الخاصية والمحايدة = ٠,٥٠
- d نسبة الخطأ وتساوي ٠,٠٥
- Z الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة ٠,٩٥ وتساوي ١,٩٦

وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة ١٣٤ وهم الذين أجابوا على أسئلة استمارة الاستبيان مما يوضح أن حجم العينة أكبر من الحجم الأمثل لحجم العينة مما يجعلها ممثلة تمثيلاً صحيحاً لأفراد مجتمع الدراسة

أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتكونت الاستبانة من أربع أقسام على النحو التالي:

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة ب: النوع، المؤهل العلمي، مدة الخبرة
 - القسم الثاني: اشتمل على الفقرات المتعلقة بمحور (إدارة الموارد البشرية) وتتضمن ثلاث أبعاد وهي (الاختيار والتعيين، التدريب، مراقبة وتقويم العاملين) وتشتمل على ١٥ فقرة
 - القسم الثالث: اشتمل على الفقرات المتعلقة بمحور (مهارات فريق العمل) وتشتمل على ١٠ فقرات
 - القسم الثالث: اشتمل على الفقرات المتعلقة بمحور (نجاح المشاريع) وتشتمل على ١١ فقرة
- وقد قامت الدراسة بتقسيم اتجاه موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات محاور الدراسة إلى مستويات من خلال تطبيق ما يلي:

مدي المقياس = أعلي رقم في المقياس (٥) - أقل رقم في المقياس (١) = ٤

مدي المستوي = مدي المقياس / عدد المستويات (٥) = ٠.٨٠

جدول (١) طريقة تصحيح مقياس ليكرت

الدرجة	المستوي
١ - ١.٧٩	منخفضة جداً
٢.٥٩ - ١.٨٠	منخفضة
٣.٣٩ - ٢.٦٠	متوسطة

مرتفعة	٣.٤٠ - ٤.١٩
مرتفعة جدا	٤.٢٠ - ٥.٠٠

صدق أداة الدراسة

تم حساب صدق عبارات استمارة الاستبيان عن طريق تحديد مستوى التجانس الداخلي من خلال التعرف على الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون بين درجة العبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة وجاءت النتائج كما يلي:

المحور الأول: إدارة الموارد البشرية

جدول (٢) معاملات الارتباط لعبارات محور إدارة الموارد البشرية

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
الاختيار والتعيين			
١	يتم اختيار وتعيين العاملين بناءً على الاحتياجات الفعلية من الموارد البشرية.	0.512**	٠.٠٠٠
٢	يستند اختيار وتعيين العاملين إلى معايير موضوعية.	0.784**	٠.٠٠٠
٣	تتوافق سياسات الاختيار والتعيين مع أهداف المؤسسة.	0.794**	٠.٠٠٠
٤	تهتم إدارة الموارد البشرية بالبحث عن الكفاءات والخبرات التي تزيد من مستويات الأداء.	0.721**	٠.٠٠٠
٥	تهتم إدارة الموارد البشرية بتوفير المناخ والبيئة المناسبة التي تشجع على استقطاب العاملين ذوي الخبرة والكفاءة.	0.811**	٠.٠٠٠
التدريب			
٦	تهتم إدارة الموارد البشرية بتوفير البرامج التدريبية التي يحتاجها العاملين	0.829**	٠.٠٠٠
٧	يتم تحديد الدورات والبرامج التدريبية من خلال الاحتياجات الفعلية للعاملين	0.743**	٠.٠٠٠
٨	تتيح إدارة الموارد البشرية للعاملين كافة الاساليب والوسائل التي تساهم في زيادة خبراتهم وكفاءتهم في العمل	0.779**	٠.٠٠٠
٩	تهتم إدارة الموارد البشرية بتطوير مستويات الأداء لدى العاملين بها وزيادة مستويات تعليمهم وإدراكهم لكافة الاساليب الحديثة في مجال العمل	0.857**	٠.٠٠٠
١٠	تهتم إدارة الموارد البشرية بتوفير برامج تدريبية للعاملين الجدد قبل التحاقهم بالعمل لتعريفهم بنظام العمل	0.749**	٠.٠٠٠
مراقبة وتقويم العاملين			

١١	تقوم إدارة الموارد البشرية بتنفيذ معايير مراقبة وتقييم الأداء بشفافية على جميع العاملين	0.888**	
١٢	تهتم إدارة الموارد البشرية بإبلاغ العاملين بكافة حقوقهم وواجبات ومسؤوليات وظيفتهم	0.863**	
١٣	تهتم إدارة الموارد البشرية بتنفيذ اللوائح والقوانين على كافة العاملين دون أي استثناءات	0.792**	
١٤	تهتم إدارة الموارد البشرية باستخدام الأساليب الحديثة في مجال مراقبة وتقييم أداء العاملين	0.833**	
١٥	تعمل إدارة الموارد البشرية على أن تتوافق معايير رقابة وتقييم أداء العاملين مع رؤية ورسالة المؤسسة	0.836**	

**** ذات دلالة احصائية عند ٠.٠١**

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور إدارة الموارد البشرية كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠١) وهذا يعني أن عبارات محور إدارة الموارد البشرية تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

المحور الثاني: مهارات فريق العمل

جدول (٣) معاملات الارتباط لعبارات محور مهارات فريق العمل

م	العبرة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
١	يتمتع فريق بالقدرة على التواصل بفاعلية فيما بينهم.	0.880**	
٢	يظهر أعضاء الفريق مرونة وقدرة على التكيف مع التغييرات والمواقف الجديدة.	0.847**	
٣	يتمتع فريق العمل بروح التعاون في تحقيق أهداف المؤسسة.	0.917**	
٤	يملك فريق العمل مهارات حل المشكلات بشكل ابداعي وفعال.	0.924**	
٥	يتصف أعضاء الفريق بالالتزام بالمواعيد وإدارة الوقت بكفاءة.	0.921**	
٦	يتمتع فريق العمل بالقدرة على تحمل المسؤولية واتخاذ القرار.	0.860**	
٧	يسعى فريق العمل دائما الى تطوير مهاراتهم واكتساب معرفة جديدة.	0.796**	
٨	يظهر أعضاء الفريق قدرة على إدارة النزاعات بشكل ودي وبناء.	0.942**	
٩	يتمتع أعضاء الفريق بالقدرة على بناء علاقات إيجابية ومتينة مع الزملاء.	0.891**	
١٠	يتميز أعضاء الفريق بالتقاني والالتزام بتحقيق الأهداف الجماعية بشكل مستمر.	0.898**	

**** ذات دلالة احصائية عند ٠.٠١**

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور مهارات فريق العمل كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠١) وهذا يعني أن عبارات محور مهارات فريق العمل تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

المحور الثالث: نجاح المشاريع

جدول (٤) معاملات الارتباط لعبارات محور نجاح المشاريع

م	العبرة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
١	يتم استخدام الأساليب العلمية في تخطيط موارد المشروع الاستعانة بشركات	0.685**	٠.٠٠٠
٢	يتم لدراسة الجدوى متخصصة الاقتصادية من المشروع	0.848**	٠.٠٠٠
٣	يتم رصد ميزانية كافية لتخطيط موارد المشروع	0.883**	٠.٠٠٠
٤	يتم الإفادة من تجارب مشروعات سابقة في تخطيط موارد المشروع	0.879**	٠.٠٠٠
٥	يتم إعطاء الوقت الكافي لتخطيط موارد المشروع	0.839**	٠.٠٠٠
٦	يتم دراسة العوامل الاقتصادية التي تؤثر على موارد المشروع	0.855**	٠.٠٠٠
٧	يتم دراسة العوامل القانونية التي تؤثر على موارد المشروع	0.854**	٠.٠٠٠
٨	يتم دراسة العوامل الاجتماعية التي تؤثر على موارد المشروع	0.898**	٠.٠٠٠
٩	يتم دراسة العوامل البيئية التي تؤثر على موارد المشروع	0.935**	٠.٠٠٠
١٠	يتم دراسة العوامل التقنية التي تؤثر على موارد المشروع	0.868**	٠.٠٠٠
١١	يتم استخدام نظم المعلومات الإدارية في التخطيط للموارد المشروع	0.894**	٠.٠٠٠

** ذات دلالة احصائية عند ٠.٠١

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور نجاح المشاريع كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠١) وهذا يعني أن عبارات محور نجاح المشاريع تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

ثبات أداة الدراسة:

تم حساب معامل ألفا كرونباخ لعبارات محاور الاستبيان وكانت النتائج كما يلي:

جدول (٥) معامل الثبات لمحاور استمارة الاستبيان

المحاور	معامل الفا كرونباخ	عدد العبارات
إدارة الموارد البشرية	0.956	١٥
مهارات فريق العمل	0.970	١٠
نجاح المشاريع	0.963	١١
إجمالي استمارة الاستبيان	0.984	٣٦

يتبين أن قيمة معامل الثبات Alpha وهي أكبر من ٠.٧ لجميع محاور استمارة الاستبيان مما يؤكد على صلاحية وارتباط عبارات محاور استمارة الاستبيان وارتفاع مستوى ثبات أداة الدراسة مما يسمح باستخدام الأداة لغرض الدراسة.

الأساليب الإحصائية

تم الاستعانة بالأساليب الإحصائية المناسبة ضمن الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبالتحديد الأساليب الإحصائية التالية:

- التوزيع التكراري والنسب المئوية لتحديد خصائص عينة الدراسة.
- الوسط الحسابي والانحراف المعياري لحساب متوسط استجابات عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الاستبانة.
- اختبار ألفا كرونباخ للتحقق من درجة ثبات أداة الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون لتحديد مستوى الاتساق الداخلي وصدق أداة الدراسة وللتعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة
- تحليل الانحدار لتحديد أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.
- اختبار t واختبار ANOVA لاختبار الفروق التي تعزي الي المتغيرات الشخصية

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تتمثل الحدود الموضوعية للدراسة في إدارة الموارد البشرية ومهارات فريق العمل ونجاح المشاريع.

الحدود البشرية: العاملين في القطاع غير ربحي (الأوقاف).

الحدود الزمنية: العام الدراسي ١٤٤٦ هـ - ٢٠٢٤ م.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

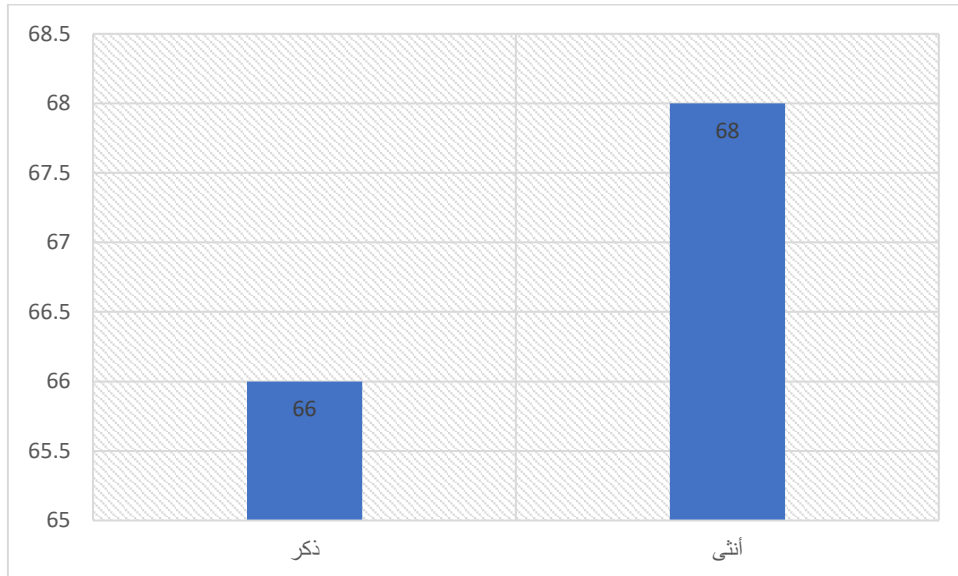
مقدمة:

سوف نتناول في هذا الفصل تحليل بيانات الدراسة من خلال تحليل استمارة الاستبيان والتعرف على خصائص عينة الدراسة وتحليل محاور الدراسة والاجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج وتوصيات للدراسة.

تحليل البيانات

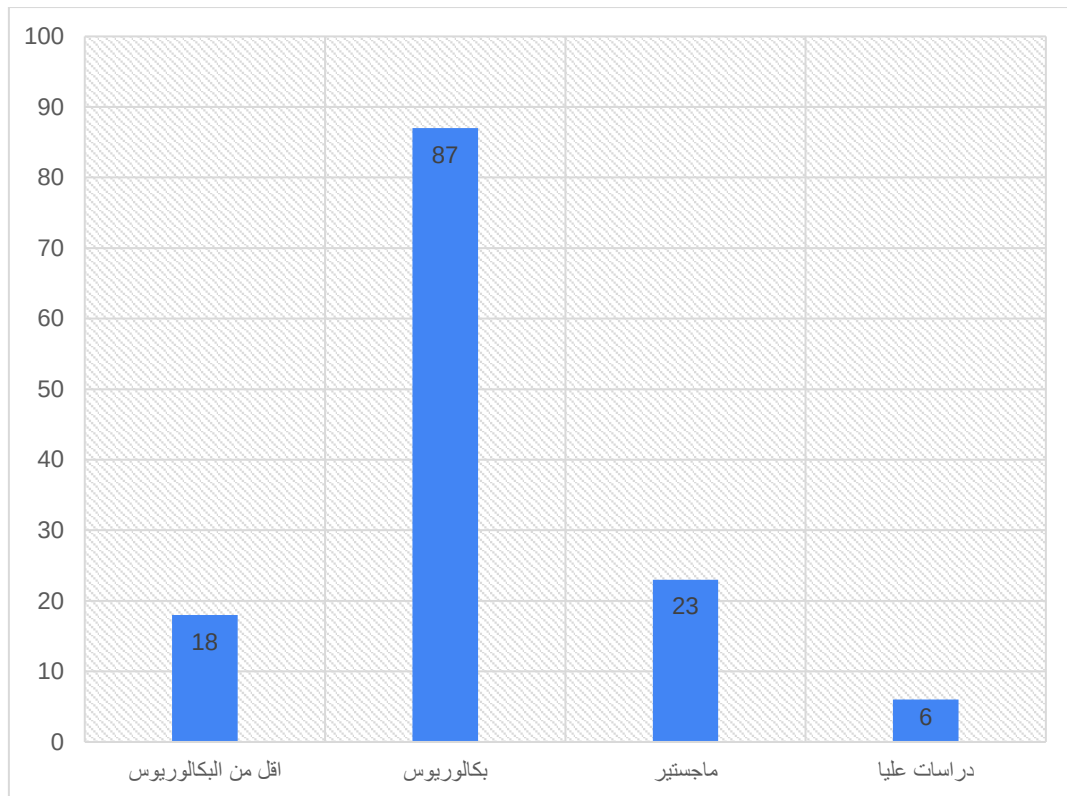
أولاً: خصائص عينة الدراسة

١- النوع: تبين ان ٦٦ فرد من افراد عينة الدراسة كانوا من الذكور بنسبة ٤٩.٣ % و ٦٨ من الاناث بنسبة ٥٠.٧ %



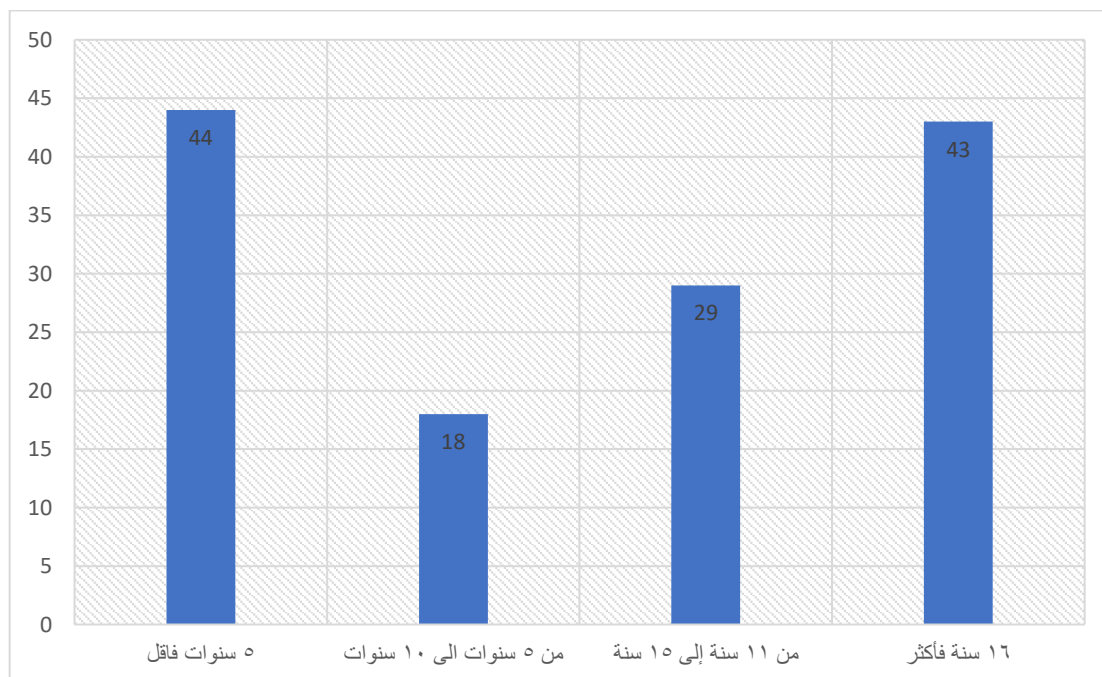
شكل (١) توزيع عينة الدراسة وفقاً للنوع

٢- المؤهل العلمي: تبين ان ١٨ فرد من افراد عينة الدراسة مؤهلهم اقل من البكالوريوس بنسبة ١٣.٤ % و ٨٧ فرد مؤهلهم بكالوريوس بنسبة ٦٤.٩ % و ٢٣ فرد مؤهلهم ماجستير بنسبة ١٧.٢ % و ٦ أفراد مؤهلهم دراسات عليا بنسبة ٤.٥ %



شكل (٢) توزيع عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي

٣- عدد سنوات الخبرة الوظيفية: تبين ان ٤٤ فرد من افراد عينة الدراسة خبرتهم الوظيفية ٥ سنوات فأقل بنسبة ٣٢.٨ % و ١٨ فرد خبرتهم الوظيفية من ٦ سنوات إلى ١٠ سنوات بنسبة ١٣.٤ % و ٢٩ فرد خبرتهم الوظيفية من ١١ سنة إلى ١٦ سنة بنسبة ٢١.٦ % و ٤٣ فرد خبرتهم الوظيفية ١٦ سنة فأكثر بنسبة ٣٢.١ %



شكل (٣) توزيع عينة الدراسة وفقا لعدد سنوات الخبرة الوظيفية

جدول (٦) توزيع عينة الدراسة وفقا لخصائصها

الخاصية	الفئات	العدد	%
النوع	ذكر	٦٦	49.3
	أنثى	٦٨	50.7
المؤهل العلمي	اقل من البكالوريوس	١٨	13.4
	بكالوريوس	٨٧	64.9
	ماجستير	٢٣	17.2
	دراسات عليا	٦	4.5
عدد سنوات الخبرة	٥ سنوات فأقل	٤٤	32.8
	من ٥ سنوات الى ١٠ سنوات	١٨	13.4
	من ١١ سنة إلى ١٥ سنة	٢٩	21.6
	١٦ سنة فأكثر	٤٣	32.1

ثانيا: تحليل محاور الدراسة

محور إدارة الموارد البشرية

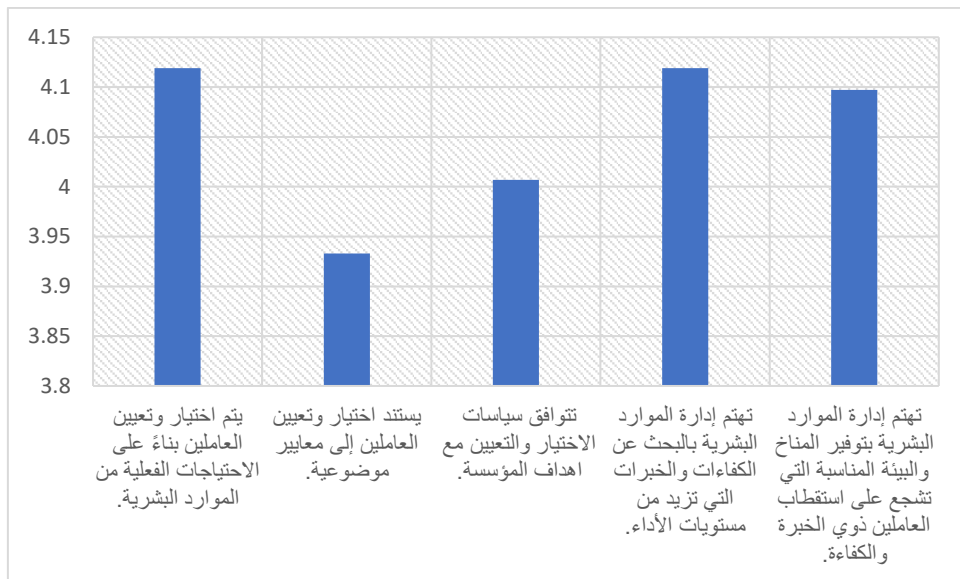
جدول (٧) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات إدارة الموارد البشرية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
الاختيار والتعيين				
يتم اختيار وتعيين العاملين بناءً على الاحتياجات الفعلية من الموارد البشرية.	4.119	0.795	١	مرتفع
يستند اختيار وتعيين العاملين إلى معايير موضوعية.	3.933	0.877	٥	مرتفع
تتوافق سياسات الاختيار والتعيين مع اهداف المؤسسة.	4.007	0.845	٤	مرتفع
تهتم إدارة الموارد البشرية بالبحث عن الكفاءات والخبرات التي تزيد من مستويات الأداء .	4.119	0.926	٢	مرتفع
تهتم إدارة الموارد البشرية بتوفير المناخ والبيئة المناسبة التي تشجع على استقطاب العاملين ذوي الخبرة والكفاءة.	4.097	0.933	٣	مرتفع

التدريب				
مرتفع	١	0.924	3.940	تهتم إدارة الموارد البشرية بتوفير البرامج التدريبية التي يحتاجها العاملون
مرتفع	٥	1.037	3.851	يتم تحديد الدورات والبرامج التدريبية من خلال الاحتياجات الفعلية للعاملين
مرتفع	٤	0.967	3.858	تتيح إدارة الموارد البشرية للعاملين كافة الأساليب والوسائل التي تساهم في زيادة خبراتهم وكفاءتهم في العمل
مرتفع	٢	0.932	3.940	تهتم إدارة الموارد البشرية بتطوير مستويات الأداء لدى العاملين بها وزيادة مستويات تعليمهم وإدراكهم لكافة الأساليب الحديثة في مجال العمل
مرتفع	٣	1.120	3.910	تهتم إدارة الموارد البشرية بتوفير برامج تدريبية للعاملين الجدد قبل التحاقهم بالعمل لتعريفهم بنظام العمل
مراقبة وتقوية العاملين				
مرتفع	٥	0.978	3.925	تقوم إدارة الموارد البشرية بتنفيذ معايير مراقبة وتقييم الأداء بشفافية على جميع العاملين
مرتفع	٣	1.047	3.970	تهتم إدارة الموارد البشرية بإبلاغ العاملين بكافة حقوقهم وواجبات ومسؤوليات وظيفتهم
مرتفع	١	0.984	4.037	تهتم إدارة الموارد البشرية بتنفيذ اللوائح والقوانين على كافة العاملين دون أي استثناءات
مرتفع	٤	1.022	3.963	تهتم إدارة الموارد البشرية باستخدام الأساليب الحديثة في مجال مراقبة وتقييم أداء العاملين
مرتفع	٢	0.941	4.030	تعمل إدارة الموارد البشرية على أن تتوافق معايير رقابة وتقييم أداء العاملين مع رؤية ورسالة المؤسسة

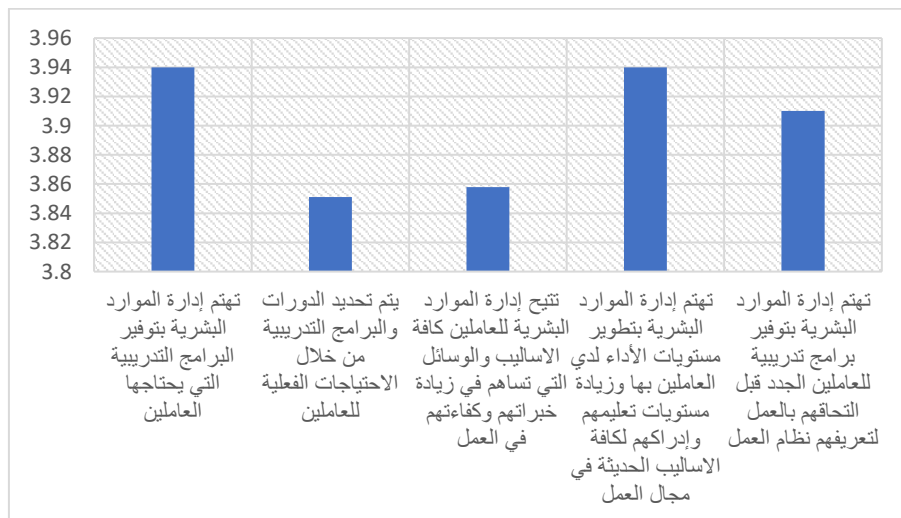
عند دراسة عبارات الاختيار والتعيين تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى الاختيار والتعيين كأحد أدوار إدارة الموارد البشرية القطاع غير ربحي (الأوقاف) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٤.٠٥٥ بانحراف معياري ٠.٨٧٥ وعند ترتيب عبارات الاختيار والتعيين من حيث قيمة المتوسط الحسابي تبين أن عبارة (يتم اختيار وتعيين العاملين بناءً على الاحتياجات الفعلية من الموارد البشرية) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة ٤.١١٩ وانحراف معياري ٠.٧٩٥

بينما كانت العبارة (يستند اختيار وتعيين العاملين إلى معايير موضوعية) هي أقل العبارات أهمية بقيمة ٣.٩٣٣ وانحراف معياري ٠.٨٧٧



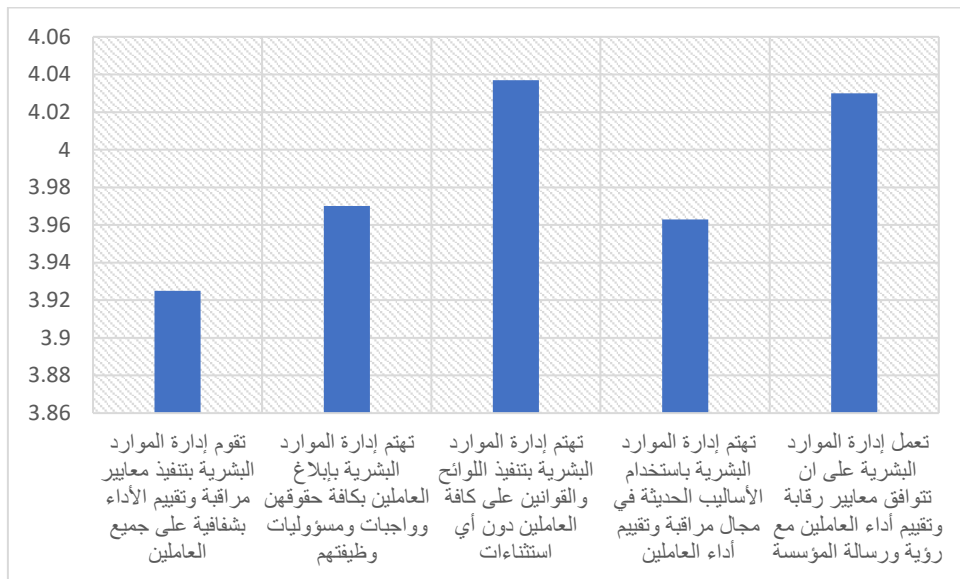
شكل (٤) المتوسطات الحسابية لعببارات الاختيار والتعيين

عند دراسة عبارات التدريب تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى التدريب كأحد أدوار إدارة الموارد البشرية القطاع غير ربحي (الأوقاف) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٣.٩٠٠ بانحراف معياري ٠.٩٩٦ وعند ترتيب عبارات التدريب من حيث قيمة المتوسط الحسابي تبين أن عبارة (تهتم إدارة الموارد البشرية بتوفير البرامج التدريبية التي يحتاجها العاملين) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة ٣.٩٤٠ وانحراف معياري ٠.٩٢٤ بينما كانت العبارة (يتم تحديد الدورات والبرامج التدريبية من خلال الاحتياجات الفعلية للعاملين) هي أقل العبارات أهمية بقيمة ٣.٨٥١ وانحراف معياري ١.٠٣٧



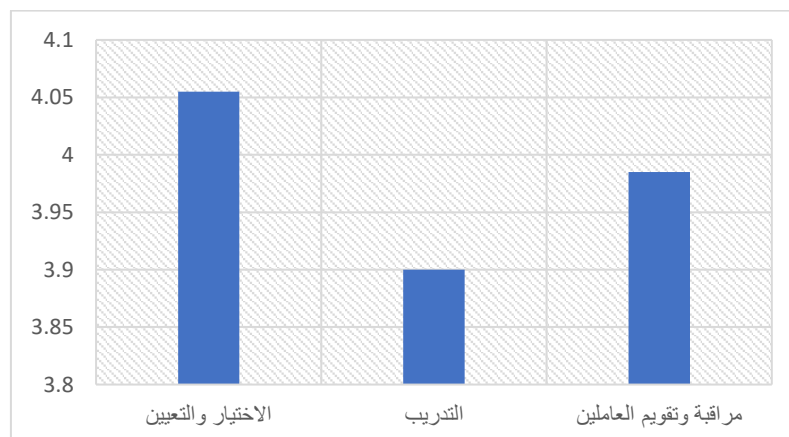
شكل (٥) المتوسطات الحسابية لعببارات التدريب

عند دراسة عبارات مراقبة وتقويم العاملين تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى مراقبة وتقويم العاملين كأحد أدوار إدارة الموارد البشرية القطاع غير ربحي (الأوقاف) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٣.٩٨٥ بانحراف معياري ٠.٩٩٥ وعند ترتيب عبارات مراقبة وتقويم العاملين من حيث قيمة المتوسط الحسابي تبين أن عبارة (تهتم إدارة الموارد البشرية بتنفيذ اللوائح والقوانين على كافة العاملين دون أي استثناءات) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة ٤.٠٣٧ وانحراف معياري ٠.٩٨٤ بينما كانت العبارة (تقوم إدارة الموارد البشرية بتنفيذ معايير مراقبة وتقييم الأداء بشفافية على جميع العاملين) هي أقل العبارات أهمية بقيمة ٣.٩٢٥ وانحراف معياري ٠.٩٧٥



شكل (٦) المتوسطات الحسابية لعبارات مراقبة وتقويم العاملين

يتبين مما سبق ارتفاع مستوى دور إدارة الموارد البشرية بالقطاع غير ربحي (الأوقاف) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٣.٩٨٠ بانحراف معياري ٠.٩٥٥ وجاءت جميع الأبعاد بدرجة موافقة مرتفعة وجاء البعد الاختيار والتعيين في المرتبة الأولى ثم بعد التدريب في المرتبة الثانية وأخيراً بعد مراقبة وتقويم العاملين في المرتبة الثالثة



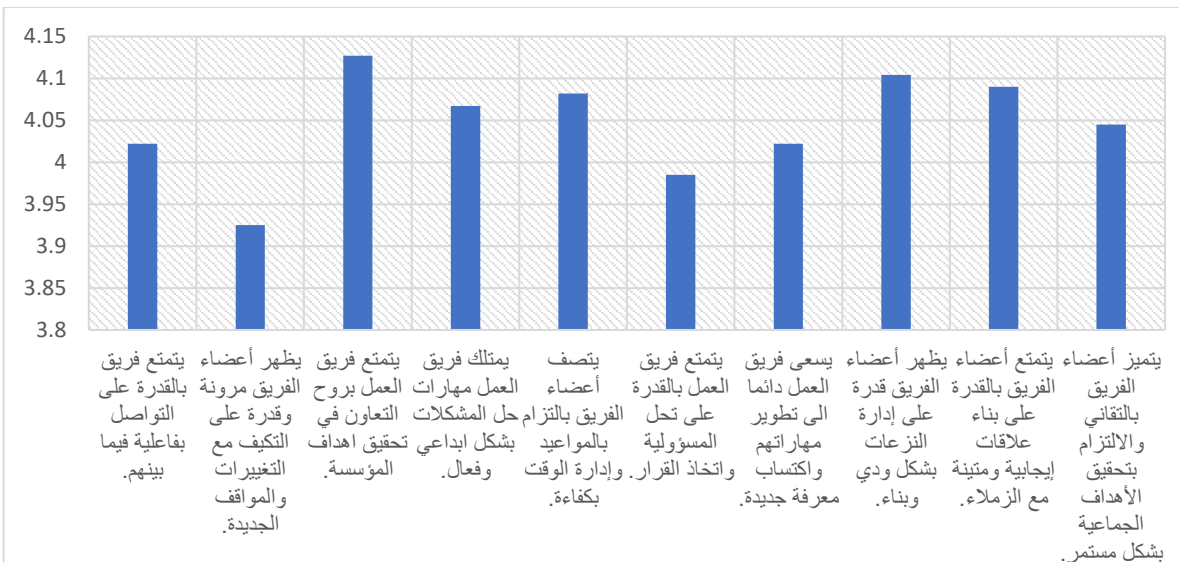
شكل (٧) المتوسطات الحسابية لأبعاد دور إدارة الموارد البشرية

محور مهارات فريق العمل:

جدول (٨) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات مهارات فريق العمل

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
يتمتع فريق بالقدرة على التواصل بفاعلية فيما بينهم.	4.022	0.836	٧	مرتفع
يظهر أعضاء الفريق مرونة وقدرة على التكيف مع التغييرات والمواقف الجديدة.	3.925	0.970	١٠	مرتفع
يتمتع فريق العمل بروح التعاون في تحقيق اهداف المؤسسة.	4.127	0.905	١	مرتفع
يملك فريق العمل مهارات حل المشكلات بشكل ابداعي وفعال.	4.067	0.911	٥	مرتفع
يتصف أعضاء الفريق بالالتزام بالمواعيد وإدارة الوقت بكفاءة.	4.082	0.841	٤	مرتفع
يتمتع فريق العمل بالقدرة على تحمل المسؤولية واتخاذ القرار.	3.985	0.858	٩	مرتفع
يسعى فريق العمل دائما الى تطوير مهاراتهم واكتساب معرفة جديدة.	4.022	0.888	٨	مرتفع
يظهر أعضاء الفريق قدرة على إدارة النزعات بشكل ودي وبناء .	4.104	0.895	٢	مرتفع
يتمتع أعضاء الفريق بالقدرة على بناء علاقات إيجابية ومتينة مع الزملاء .	4.090	0.888	٣	مرتفع
يتميز أعضاء الفريق بالتقاني والالتزام بتحقيق الأهداف الجماعية بشكل مستمر .	4.045	0.839	٦	مرتفع

عند دراسة عبارات مهارات فريق العمل تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى مهارات فريق العمل بالقطاع غير ربحي (الأوقاف) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٤.٠٤٧ بانحراف معياري ٠.٨٨٣ وعند ترتيب عبارات مهارات فريق العمل من حيث قيمة المتوسط الحسابي تبين أن عبارة (يتمتع فريق العمل بروح التعاون في تحقيق اهداف المؤسسة) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة ٤.١٢٧ وانحراف معياري ٠.٩٠٥ بينما كانت العبارة (يظهر أعضاء الفريق مرونة وقدرة على التكيف مع التغييرات والمواقف الجديدة.) هي أقل العبارات أهمية بقيمة ٣.٩٢٥ وانحراف معياري ٠.٩٧٠



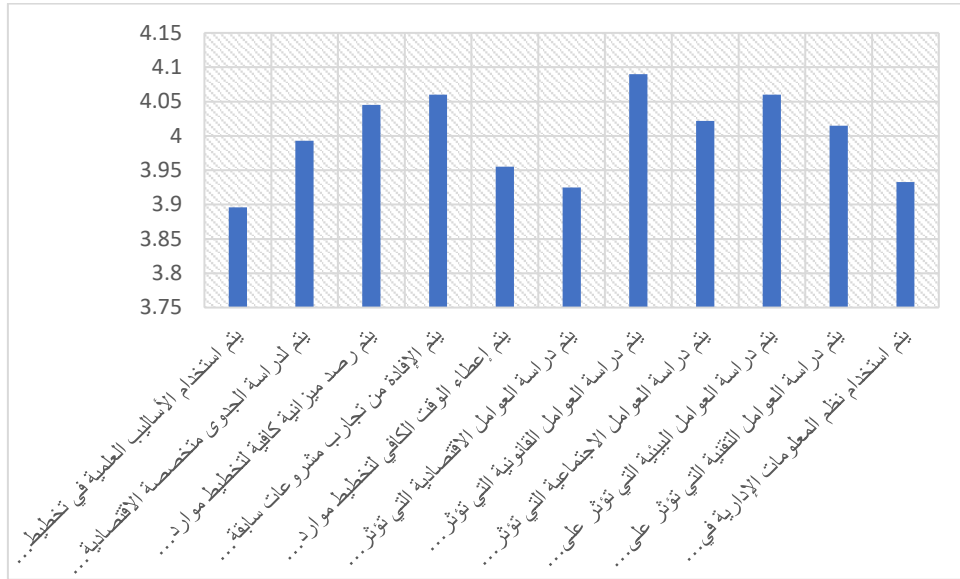
شكل (٨) المتوسطات الحسابية لعبارات مهارات فريق العمل

محور نجاح المشاريع:

جدول (٩) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات نجاح المشاريع

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
يتم استخدام الأساليب العلمية في تخطيط موارد المشروع الاستعانة بشركات	3.896	0.944	١١	مرتفع
يتم لدراسة الجدوى متخصصة الاقتصادية من المشروع	3.993	0.845	٧	مرتفع
يتم رصد ميزانية كافية لتخطيط موارد المشروع	4.045	0.866	٤	مرتفع
يتم الاستفادة من تجارب مشروعات سابقة في تخطيط موارد المشروع	4.060	0.856	٢	مرتفع
يتم إعطاء الوقت الكافي لتخطيط موارد المشروع	3.955	1.032	٨	مرتفع
يتم دراسة العوامل الاقتصادية التي تؤثر على موارد المشروع	3.925	1.023	١٠	مرتفع
يتم دراسة العوامل القانونية التي تؤثر على موارد المشروع	4.090	0.836	١	مرتفع
يتم دراسة العوامل الاجتماعية التي تؤثر على موارد المشروع	4.022	0.930	٥	مرتفع
يتم دراسة العوامل البيئية التي تؤثر على موارد المشروع	4.060	0.874	٣	مرتفع
يتم دراسة العوامل التقنية التي تؤثر على موارد المشروع	4.015	0.981	٦	مرتفع
يتم استخدام نظم المعلومات الإدارية في التخطيط موارد المشروع	3.933	0.927	٩	مرتفع

عند دراسة عبارات نجاح المشاريع تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى نجاح المشاريع القطاع غير ربحي (الأوقاف) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٣.٩٩٩ بانحراف معياري ٠.٩١٩ وعند ترتيب عبارات نجاح المشاريع من حيث قيمة المتوسط الحسابي تبين أن عبارة (يتم دراسة العوامل القانونية التي تؤثر على موارد المشروع) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة ٤.٠٩٠ وانحراف معياري ٠.٨٣٦ بينما كانت العبارة (يتم استخدام الأساليب العلمية في تخطيط موارد المشروع الاستعانة بشركات) هي أقل العبارات أهمية بقيمة ٣.٨٩٦ وانحراف معياري ٠.٩٤٤



شكل (٩) المتوسطات الحسابية لعبارات نجاح المشاريع

نتائج الدراسة:

الإجابة عن أسئلة الدراسة

نتائج الإجابة عن السؤال الأول والذي ينص على " ما دور إدارة الموارد البشرية في تطوير مهارات فريق العمل من وجهة نظر العاملين القطاع غير ربحي (الأوقاف)؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام معادلة الانحدار البسيط ومعامل الارتباط بيرسون وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (١٠) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر إدارة الموارد البشرية في تطوير مهارات فريق العمل

ملخص النموذج Model Summary		
معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل R ² Adjusted
0.886	0.786	0.784
تحليل التباين ANOVA		

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	F	Sig F
الانحدار Regression	6419.639	1	6419.639	484.296**	0.000
الباقى Residual	1749.741	132	13.256		
المجموع Total	8169.381	133			
المتغير التابع	النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T
تطوير مهارات فريق العمل	الثابت Constant	3.794	1.696		2.237
	إدارة الموارد البشرية	.614	.028	.886	**22.007
					.027
					.000

المصدر: من إعداد الباحث استنادا إلى التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

يتبين من الجدول (١٠) معنوية النموذج ككل حيث كانت قيمة (Sig F) = ٠.٠٠٠٠ وهي قيمة أقل من ٠.٠٠٥ أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية وتبين وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لدور إدارة الموارد البشرية في تطوير مهارات فريق العمل من وجهة نظر العاملين القطاع غير ربحي (الأوقاف) حيث كانت قيمة (Sig t) = ٠.٠٠٠٠ وهي قيمة أقل من ٠.٠٠٥ أي أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية وتبين وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين دور إدارة الموارد البشرية وتطوير مهارات فريق العمل من وجهة نظر العاملين بالقطاع غير ربحي عند مستوى معنوية ٠.٠٠٥ وبلغت قيمة معامل الارتباط ٠.٨٨٦. واتضح أن المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) يفسر ٧٨.٦ % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (تطوير مهارات فريق العمل) وأن باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى دور إدارة الموارد البشرية بمقدار ١ % ازداد مستوى تطوير مهارات فريق العمل القطاع غير ربحي (الأوقاف) بمقدار ٠.٦١٤ % وهو ما يجيب عن السؤال الأول للدراسة ويبين صحة الفرضية الأولى للدراسة والتي تنص على أنه يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لدور إدارة الموارد البشرية في تطوير مهارات فريق العمل من وجهة نظر العاملين القطاع غير ربحي (الأوقاف).

نتائج الإجابة عن السؤال الثاني والذي ينص على " ما دور إدارة الموارد البشرية في نجاح المشاريع من وجهة نظر العاملين القطاع غير ربحي (الأوقاف)؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام معادلة الانحدار البسيط ومعامل الارتباط بيرسون وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (١١) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر إدارة الموارد البشرية في نجاح المشاريع

ملخص النموذج Model Summary						
معامل الارتباط R		معامل التحديد R ²		معامل R-2 Adjusted		
٥٠.0.8		٢٢0.7		٢٠0.7		
تحليل التباين ANOVA						
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	F	Sig F	
الانحدار Regression	7214.288	1	7214.288	٣٤٢.٧٠٩**	0.000	
الباقى Residual	2778.704	132	21.051			
المجموع Total	9992.993	133				
المتغير التابع	النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig T
نجاح المشاريع	الثابت Constant	5.112	2.137		2.392	.018
	إدارة الموارد البشرية	.651	.035	.850	18.512**	.000

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

يتبين من الجدول (١١) معنوية النموذج ككل حيث كانت قيمة (Sig F) = ٠.٠٠٠٠ وهي قيمة أقل من ٠.٠٠٥ أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية وتبين وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لدور إدارة الموارد البشرية في نجاح المشاريع من وجهة نظر العاملين القطاع غير ربحي (الأوقاف) حيث كانت قيمة (Sig t) = ٠.٠٠٠٠ وهي قيمة أقل من ٠.٠٠٥ أي أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية وتبين وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين دور إدارة الموارد البشرية ونجاح المشاريع من وجهة نظر العاملين بالقطاع غير ربحي عند مستوى معنوية ٠.٠٠٥ وبلغت قيمة معامل الارتباط ٠.٨٥٠. واتضح أن المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) يفسر ٧٨.٦ % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (نجاح المشاريع) وأن باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى دور إدارة الموارد البشرية بمقدار ١ % ازداد مستوى نجاح المشاريع القطاع غير ربحي (الأوقاف) بمقدار ٠.٦١٤ % وهو ما يجيب عن السؤال الثاني للدراسة ويبين

صحة الفرضية الثانية للدراسة والتي تنص على إنه يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لدور إدارة الموارد البشرية في نجاح المشاريع من وجهة نظر العاملين القطاع غير ربحي (الأوقاف).

الإجابة عن فروض الدراسة:

الفرض الأول: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العينة حول دور إدارة الموارد البشرية في تطوير مهارات فريق العمل من وجهة نظر العاملين القطاع غير ربحي (الأوقاف) وفقا لمتغير (النوع - الخبرة - المؤهل)".

للإجابة عن هذا الفرض تم استخدام اختبار t للتعرف على الفروق التي تعزي لمتغير (النوع) واختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروق التي تعزي الي متغيرات (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة) وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (١٢) نتائج اختبار t للفروق التي تعزي لمتغير النوع

الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	t قيمة	Sig
ذكر	٦٦	١٠٦.٠٤٦	3.774	0.000
أنثي	٦٨	٩٤.٤٧١		

تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العينة حول دور إدارة الموارد البشرية في تطوير مهارات فريق العمل من وجهة نظر العاملين بالقطاع غير ربحي وفقا لمتغير النوع عند مستوي معنوية ٠.٠٠٥ حيث كانت قيمة (t Sig) = ٠.٠٠٠٠ وهي قيمة أقل من ٠.٠٠٥ أي أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية وكانت الفروق لصالح الذكور مما يبين أنها الفئة الأكثر وعيا بدور إدارة الموارد البشرية في تطوير مهارات فريق العمل من وجهة نظر العاملين بالقطاع غير ربحي.

جدول (١٣) نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروق التي تعزي لمتغيرات (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)

المتغيرات	الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	F قيمة	Sig
المؤهل العلمي	اقل من البكالوريوس	١٨	١١٤.٠٠٠	٤.٢٧٦	٠.٠٠٠٦
	بكالوريوس	٨٧	٩٨.٤٣٧		
	ماجستير	٢٣	٩٥.٨٢٦		
	دراسات عليا	٦	١٠٠.٥٠٠		
	٥ سنوات فأقل	٤٤	١٠٥.٣٦٤	٥.١٥٧	٠.٠٠٠٢

		٩١.٣٣٣	١٨	من ٥ سنوات الى ١٠ سنوات	عدد سنوات الخبرة
		٩٢.٤١٤	٢٩	من ١١ سنة إلى ١٥ سنة	
		١٠٣.٧٩١	٤٣	١٦ سنة فأكثر	

تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العينة حول دور إدارة الموارد البشرية في تطوير مهارات فريق العمل من وجهة نظر العاملين بالقطاع غير ربحي وفقا لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى معنوية ٠.٠٥ حيث كانت قيمة (Sig F) = ٠.٠٠٦ وهي قيمة أقل من ٠.٠٥ أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية وكانت الفروق لصالح فئة الأقل من البكالوريوس مما يبين أنها الفئة الأكثر وعيا بدور إدارة الموارد البشرية في تطوير مهارات فريق العمل من وجهة نظر العاملين القطاع غير ربحي (الأوقاف).

تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العينة حول دور إدارة الموارد البشرية في تطوير مهارات فريق العمل من وجهة نظر العاملين بالقطاع غير ربحي وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة عند مستوى معنوية ٠.٠٥ حيث كانت قيمة (Sig F) = ٠.٠٠٦ وهي قيمة أقل من ٠.٠٥ أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية وكانت الفروق لصالح فئة ٥ سنوات فأقل مما يبين أنها الفئة الأكثر وعيا بدور إدارة الموارد البشرية في تطوير مهارات فريق العمل من وجهة نظر العاملين القطاع غير ربحي (الأوقاف).

يتبين مما سبق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العينة حول دور إدارة الموارد البشرية في تطوير مهارات فريق العمل من وجهة نظر العاملين بالقطاع غير ربحي وفقا لمتغير (النوع - الخبرة - المؤهل) عند مستوى معنوية ٠.٠٥ وهو ما يجيب عن السؤال الثالث للدراسة ويبين صحة الفرضية الثالثة للدراسة والتي تنص على إنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العينة حول دور إدارة الموارد البشرية في تطوير مهارات فريق العمل من وجهة نظر العاملين القطاع غير ربحي (الأوقاف) وفقا لمتغير (النوع - الخبرة - المؤهل)

الفرض الثاني: الذي ينص على " توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العينة حول دور إدارة الموارد البشرية في نجاح المشاريع من وجهة نظر العاملين القطاع غير ربحي (الأوقاف) وفقا لمتغير (النوع - الخبرة - المؤهل)."

للإجابة عن هذا الفرض تم استخدام اختبار t للتعرف على الفروق التي تعزي لمتغير (النوع) واختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروق التي تعزي الي متغيرات (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة) وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (١٤) نتائج اختبار t للفروق التي تعزي لمتغير النوع

الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	t قيمة	Sig
ذكر	٦٦	١٠٩.٦٩٧	٣٠3.7	0.000
أنثى	٦٨	٩٧.٨٦٨		

تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العينة حول دور إدارة الموارد البشرية في نجاح المشاريع من وجهة نظر العاملين بالقطاع غير ربحي (الأوقاف) وفقا لمتغير النوع عند مستوى معنوية ٠.٠٠٥ حيث كانت قيمة (Sig t) = ٠.٠٠٠٠ وهي قيمة أقل من ٠.٠٠٥ أي أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية وكانت الفروق لصالح الذكور مما يبين أنها الفئة الأكثر وعيا بدور إدارة الموارد البشرية في نجاح المشاريع من وجهة نظر العاملين بالقطاع غير ربحي (الأوقاف)

جدول (١٥) نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروق التي تعزي لمتغيرات (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)

المتغيرات	الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	F قيمة	Sig
المؤهل العلمي	اقل من البكالوريوس	١٨	١١٦.٦٦٧	٣.٣٨٣	٠.٠٢٠
	بكالوريوس	٨٧	١٠٢.٠٩٢		
	ماجستير	٢٣	١٠٠.٣٠٤		
	دراسات عليا	٦	١٠١.٠٠٠		
عدد سنوات الخبرة	٥ سنوات فأقل	٤٤	١٠٨.٤٣٢	٤.٦٩٨	٠.٠٠٤
	من ٥ سنوات الى ١٠ سنوات	١٨	٩٥.٦٦٧		
	من ١١ سنة إلى ١٥ سنة	٢٩	٩٥.٤٨٣		
	١٦ سنة فأكثر	٤٣	١٠٧.٧٤٤		

تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العينة حول دور إدارة الموارد البشرية في نجاح المشاريع من وجهة نظر العاملين بالقطاع غير ربحي وفقا لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى معنوية ٠.٠٠٥ حيث كانت قيمة (Sig F) = ٠.٠٢٠ وهي قيمة أقل من ٠.٠٠٥ أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية وكانت الفروق لصالح فئة الأقل من البكالوريوس مما يبين أنها الفئة الأكثر وعيا بدور إدارة الموارد البشرية في تطوير نجاح المشاريع من وجهة نظر العاملين بالقطاع غير ربحي (الأوقاف).

تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العينة حول دور إدارة الموارد البشرية في نجاح المشاريع من وجهة نظر العاملين بالقطاع غير ربحي وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة عند مستوى معنوية ٠.٠٥ حيث كانت قيمة (Sig F) = ٠.٠٠٤ وهي قيمة أقل من ٠.٠٥ أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية وكانت الفروق لصالح فئة ٥ سنوات فأقل مما يبين أنها الفئة الأكثر وعيا بدور إدارة الموارد البشرية في نجاح المشاريع من وجهة نظر العاملين بالقطاع غير ربحي (الأوقاف).

يتبين مما سبق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العينة حول دور إدارة الموارد البشرية في نجاح المشاريع من وجهة نظر العاملين بالقطاع غير ربحي وفقا لمتغير (النوع - الخبرة - المؤهل) عند مستوى معنوية ٠.٠٥ وهو ما يجيب عن السؤال الرابع للدراسة ويبين صحة الفرضية الرابعة للدراسة والتي تنص على إنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العينة حول دور إدارة الموارد البشرية في نجاح المشاريع من وجهة نظر العاملين بالقطاع غير ربحي (الأوقاف) وفقا لمتغير (النوع - الخبرة - المؤهل)

ملخص نتائج الدراسة

- ✓ ارتفاع مستوى دور إدارة الموارد البشرية في القطاع غير ربحي (الأوقاف) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٣.٩٨٠ بانحراف معياري ٠.٩٥٥ وجاءت جميع الابعاد بدرجة موافقة مرتفعة وجاء البعد الاختيار والتعيين في المرتبة الاولى ثم بعد التدريب وأخيرا بعد مراقبة وتقييم العاملين
- ✓ ارتفاع مستوى مهارات فريق العمل في القطاع غير ربحي (الأوقاف) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٤.٠٤٧ بانحراف معياري ٠.٨٨٣
- ✓ ارتفاع مستوى نجاح المشاريع في القطاع غير ربحي (الأوقاف) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٣.٩٩٩ بانحراف معياري ٠.٩١٩
- ✓ وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لدور إدارة الموارد البشرية في تطوير مهارات فريق العمل من وجهة نظر العاملين بالقطاع غير ربحي (الأوقاف) وتبين وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين دور إدارة الموارد البشرية وتطوير مهارات فريق العمل من وجهة نظر العاملين بالقطاع غير ربحي عند مستوى معنوية ٠.٠٥ وبلغت قيمة معامل الارتباط ٠.٨٨٦ وتبين أن كلما ازداد مستوى دور إدارة الموارد البشرية بمقدار ١ % ازداد مستوى تطوير مهارات فريق العمل القطاع غير ربحي (الأوقاف) بمقدار ٠.٦١٤ % وهو ما يجيب عن السؤال الاول للدراسة ويبين صحة الفرضية الأولى للدراسة والتي تنص على إنه يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لدور إدارة الموارد البشرية في تطوير مهارات فريق العمل من وجهة نظر العاملين بالقطاع غير ربحي (الأوقاف).

- ✓ وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لدور إدارة الموارد البشرية في نجاح المشاريع من وجهة نظر العاملين بالقطاع غير ربحي وتبين وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين دور إدارة الموارد البشرية ونجاح المشاريع من وجهة نظر العاملين القطاع غير ربحي (الأوقاف) عند مستوي معنوية ٠.٠٥ وبلغت قيمة معامل الارتباط ٠.٨٥٠ وتبين أن كلما ازداد مستوى دور إدارة الموارد البشرية بمقدار ١ % ازداد مستوى نجاح المشاريع القطاع غير ربحي (الأوقاف) بمقدار ٠.٦١٤٪ وهو ما يجيب عن السؤال الثاني للدراسة ويبين صحة الفرضية الثانية للدراسة والتي تنص على أنه يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لدور إدارة الموارد البشرية في نجاح المشاريع من وجهة نظر العاملين بالقطاع غير ربحي.
- ✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العينة حول دور إدارة الموارد البشرية في تطوير مهارات فريق العمل من وجهة نظر العاملين بالقطاع غير ربحي (الأوقاف) وفقا لمتغير (النوع - الخبرة - المؤهل) عند مستوي معنوية ٠.٠٥ وهو ما يجيب عن السؤال الثالث للدراسة ويبين صحة الفرضية الثالثة للدراسة والتي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العينة حول دور إدارة الموارد البشرية في تطوير مهارات فريق العمل من وجهة نظر العاملين بالقطاع غير ربحي (الأوقاف) وفقا لمتغير (النوع - الخبرة - المؤهل)
- ✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العينة حول دور إدارة الموارد البشرية في نجاح المشاريع من وجهة نظر العاملين بالقطاع غير ربحي (الأوقاف) وفقا لمتغير (النوع - الخبرة - المؤهل) عند مستوي معنوية ٠.٠٥ وهو ما يجيب عن السؤال الرابع للدراسة ويبين صحة الفرضية الرابعة للدراسة والتي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العينة حول دور إدارة الموارد البشرية في نجاح المشاريع من وجهة نظر العاملين بالقطاع غير ربحي (الأوقاف) وفقا لمتغير (النوع - الخبرة - المؤهل)

التوصيات

- ✓ الاهتمام بالعمل على الحفاظ على المستوى المتميز من دور إدارة الموارد البشرية بالقطاع غير ربحي (الأوقاف) من خلال توفير كافة الامكانيات والاحتياجات التي تحقق ذلك.
- ✓ العمل على زيادة مستويات وقدرات العاملين بالقطاع غير ربحي (الأوقاف) في مهارات فريق العمل من خلال توفير البرامج والدورات التدريبية
- ✓ العمل على الحفاظ على المستوى المتميز من نجاح المشاريع القطاع غير ربحي (الأوقاف) من خلال توفير بيئة العمل المناسبة
- ✓ العمل على زيادة وعي إدارات الهيئات والمؤسسات الحكومية بضرورة زيادة الدور الذي يمكن أن تقوم به إدارة الموارد البشرية والاستفادة منها في رفع مستويات الأداء والإنتاجية

المقترحات

- ✓ التوسع في إجراء الدراسات والأبحاث المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والعوامل المؤثرة عليها وكذلك تأثيره على زيادة مستويات الأداء والإنتاجية
- ✓ التوسع في إجراء الدراسات والأبحاث المتعلقة بتطوير مهارات فريق العمل والتعرف على العوامل المؤثرة عليها
- ✓ التوسع في إجراء الدراسات والأبحاث المتعلقة بنجاح المشاريع والتعرف على العوامل المؤثرة عليها

المراجع

المراجع العربية

براهمي، سمية، كحلة، شيما (٢٠١٨) دور التدريب في تحفيز الابداع الاداري للعاملين في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة موبيليس - تبسة، رسالة ماجستير، جامعة العربي التبسي - تبسة.

جابي، أمينة هناء. (٢٠٢١). فعالية فريق العمل في ضمان إبداعية منظمة الأعمال: دراسة ميدانية على الوكالة الوطنية الدراسات ومتابعة الاستثمارات في السك الحديدية أنسريف. مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، ٦(٢)، ٥١ - ٦٤. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1250894>

جبريل، وسام محمد موسى، وأبو بكر، سحر محمد محمود. (٢٠١٨). أثر الإنتاج الرشيق على نجاح المشاريع الصغيرة الصناعية الأردنية. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية، ٢(١)، ١٣٧ - ١٦٨. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1091947>

الجندي، آلاء محمود، والشورة، محمد سليم خليف. (٢٠١٨). أثر إدارة المواهب في نجاح المشاريع الدور الوسيط لنظم معلومات الموارد البشرية: دراسة في شركات الاتصالات الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/918290>

الحارثي، ياسمين (٢٠١٨). إدارة الموارد البشرية، مركز حلول الأعمال للتدريب، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني.

دروهب، حفصة (٢٠٢٠). مهارات فريق العمل ودورها في تحقيق حوكمة إدارة المشاريع، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، جامعة المسيلة، مج (٣)، ع (١).

زازل، صورية (٢٠١٤) دور التدريب في تحقيق الابداع للمورد البشري بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة "عمر البرناوي" - بسكرة -، رسالة ماجستير، جامعة محمد خضير - بسكرة. السعداوي، مجدي (٢٠٢٢). مهارات العمل بالفريق، كلية الهندسة، جامعة المنصورة.

سليمان، محمد والرامي، خديجة (٢٠٢٠). إدارة الموارد البشرية تجاه المؤسسات الحكومية بمنطقة العين، دبي، المجلة العربية، مج ٣، ع ١.

شربه، ياسر قيس محمد رضا، وأبو طبيخ، ليث شاكر محسن. (٢٠٢٢). الدعم التنظيمي المدرك وأثره على فاعلية فريق العمل: دراسة تحليلية لآراء موظفي جمعية الهلال الأحمر العراقي. مجلة

الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، ١٨(٤)، ٣٤٩ - ٣٧٠. مسترجع من
<http://search.mandumah.com/Record/1433259>

الشربيني، الشريف (٢٠٢٣). عوامل النجاح الحرجة من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مشاريع التشييد، كلية الهندسة، جامعة الأزهر.

شلاكة، طارق كاظم (٢٠٢٠). فرق العمل، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

الشوابكة، روان عودة خلف، العبادي، عيبر فوزان عارف، وارتيمة، هاني جزاع عبد الكريم. (٢٠١٨). التوجهات الاستراتيجية وأثرها في نجاح المشاريع - الدور الوسيط لرأس المال الفكري: دراسة ميدانية في مركز الملك عبد الله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من
<http://search.mandumah.com/Record/918415>

الطيب، محمد عيسى محمد خضري (٢٠٢٤) التدريب الافتراضي مدخل لتطوير فرق العمل بالمعاهد الثانوية الأزهر بمحافظة الشرقية: دراسة تحليلية. الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة.

عائشة، سهيلة (٢٠٢٠). فريق العمل والإدارات الناجحة، دليل تعريف المهارات الفريقية، الجامعة العربية، مج ٣.

عبد السلام، دعاء محمد، السيد، محمود محمد إبراهيم، والزيادي، عادل رمضان الرفاعي. (٢٠٢٠). أثر فرق العمل على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على قطاع الأسمنت. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ١٤، ٣١٧ - ٣٣٢. مسترجع من
<http://search.mandumah.com/Record/1066168>

عبد النبي، هدى أحمد إبراهيم، والعتيبي، حصة ذياب مرزوق. (٢٠٢١). علاقة الابتكار والإبداع في نجاح إدارة المشاريع: تطبيق على وكالة التوطين بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. المجلة الدولية للتنمية، ١٠(١)، ١١ - ٢٨. مسترجع من
<http://search.mandumah.com/Record/1472277>

العرفي، أسامة عباس أحمد، والحرافشة، مالك إبراهيم راجي. (٢٠١٩). أثر المعايير الدولية لتقييم المشاريع على نجاح المشاريع في الشركات الإنشائية الهندسية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان. مسترجع من
<http://search.mandumah.com/Record/1052478>

العزاوي، ضياء شكر محمود، و الجبوري، علاء أحمد حسن عبيد. (٢٠٢٢). قياس مستوى معايير نجاح إدارة المشاريع: دراسة استطلاعية في مصنع المحاليل الوريدية في محافظة نينوى. مجلة

تكرت للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١٨(٥٧)، ١٠٠ - ١١٦. مسترجع من
<http://search.mandumah.com/Record/1282723>

علي، أحمد علي عطية، وأبو حسين، الحارث محمد موسى. (٢٠١٨). أثر تكامل سلسلة
التوريد على نجاح المشاريع في الشركات الهندسية المتخصصة بإدارة المشاريع (رسالة ماجستير غير
منشورة). جامعة عمان العربية، عمان. مسترجع من
<http://search.mandumah.com/Record/1015247>

العماري، أسرار بنت حنيش، وقواسمة، كوثر عبد ربه بنت محمد. (٢٠٢٣). تصورات معلمات
صعوبات التعلم حول المعوقات التي تواجه تفعيل فريق العمل في مدينة جدة. مجلة التربية الخاصة
والتأهيل، ١٥(٥٢)، ١ - ٤٢. مسترجع من
<http://search.mandumah.com/Record/1354034>

عنيد، حنان رحيم (٢٠١٩). تأثير عوامل النجاح الحرجة في إدارة المشاريع، الجهاز المركزي
الإحصائي، وزارة التخطيط، العراق.

غنيم، السهيلي (٢٠١٩). القيادة ودورها في نجاح المشاريع، المجلة التجارية، الإمارات العربية
المتحدة، مج (٢)، ٢٤.

القحطاني، فاطمة بنت محمد سابق (٢٠٢٣) مهارات القيادة وعلاقتها بإدارة فريق العمل
التطوعي وآليات تفعيلها لتمكين المسؤولية المجتمعية في ضوء أهداف برامج رؤية المملكة ٢٠٣٠:
دراسة ميدانية على طالبات جامعة الأميرة بنت عبد الرحمن. مجلة التربية - جامعة القاهرة ٤٢(١٩٩).
٤١٧-٤٨١.

قرفي، مروة، مخناش، منار (٢٠٢٤) أثر تطبيقات الإدارة الإلكترونية على أداء فرق العمل في
المنظمة: دراسة حالة مديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية - ولاية قالمة. رسالة ماجستير.
جامعة ٨ ماس ١٩٤٥.

كاظم، عمار جبار (٢٠١٩) دور تدريب الموارد البشرية في عناصر الابداع الاداري؛ دراسة
ميدانية في المديرية العامة لتربية: جامعة المستنصرية، بغداد؛ مجلة الاقتصاد والعلوم الادارية مجلد ٢٥،
رقم (١١٥)، الصفحات ٢٨٨-٣٠٧.

ماهر، آية، العربي، محمد عوض (٢٠١٩) محددات ومدخل تطوير أداء الموارد البشرية ورؤية
مستقبلية للتطوير: مدخل نظري. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية. ٢٠(٢). ١ - ٣٠.

مصطفى، أسامه عبد الحليم، النبوي، مها محمد، العوضي، سارة محمد (٢٠٢١) ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بمستوى الابداع الاداري لدى العاملين: دراسة ميدانية، مجلة البحوث التجارية، ٤٣(١)، ١١٩-١٥٣.

منظمة العمل الدولية (٢٠١٦). نظام إدارة الموارد البشرية (دليل تطبيقي وتدريبى للشركات). موقع الهيئة العامة للأوقاف (٢٠٢٤) مسترجع من (<https://www.awqaf.gov.sa/ar>).
نصر، ناجي محمد ناجي، الشرع، الصديق السنوسي (٢٠٢٣) إدارة المعرفة كعامل تنظيمي مؤثر في نجاح المشاريع،

هادي، محمد جابر (٢٠٢٠). الحقيبة التعليمية عن إدارة الموارد البشرية، وزارة التعليم العالي، هيئة التعليم التقني، المعهد التقني، كربلاء.

الهنداوي، أحمد عبد الفتاح حمدي، علي، محمود صلاح أحمد (٢٠٢٣) إدارة فريق العمل بكلية التربية بنين بالقاهرة جامعة الازهر ومتطلبات تفعيلها: دراسة حالة. مجلة البحث العلمي في التربية. ٢٤(٥). ١-٥٩.

ورقلي، فاطمة (٢٠٢٤) أثر تكمين العاملين في تعزيز أداء فريق العمل: دراسة حالة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - ورقة. رسالة ماجستير. جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.

المراجع الأجنبية

Al – Kalyoubi, Mohammed (2019). *Organizations culture in local and multinational organizations in Egypt*, PART (10), V (3).

Bamidele, Rasak (2022). *Organizational cultural, industrial sociology*, v (4).

Coughlan, Paul A. and Doucet, mary S. (2013), " The impact of competition on the Quality of Governmental Audits", *Auditing: A journal of Practice and Theory*, (Vol.12, No.1, spring).

Hafez, Alawi (2023). *Measuring the role of organizational culture on job performance Afield study on industrial sector institution in the sultanate omane*, journal of the advances in agricultural, v (23).

Jeremey, A Yip (2021). *WORRY at work how organizational culture promotes anxiety*, journal home page, www.elsevier.com.

الملاحق

الاستبانة

دور إدارة الموارد البشرية في تطوير مهارات فريق العمل وتحقيق نجاح المشاريع:
دراسة تطبيقية على القطاع غير ربحي (الأوقاف)

الأستاذة:

تحية طيبة وبعد،

يستهدف الاستبيان التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تطوير مهارات فريق العمل وتحقيق نجاح المشاريع: دراسة تطبيقية على القطاع غير ربحي (الأوقاف)، وأرجو منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة وموضوعية. علماً بأن البيانات التي سيتم الحصول عليها من خلال إجاباتكم سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وستتم التعامل معها بسرية تامة.

ولكم جزيل الشكر والامتنان على حسن تعاونكم

أولاً: الخصائص الشخصية:

■ النوع:

- ذكر
- انثي

■ المؤهل العلمي:

- متوسط فيما فوق
- دبلوم
- بكالوريوس
- ماجستير
- دكتوراه

عدد سنوات الخبرة الوظيفية

أقل من ٥ سنوات

من ٥ سنوات الي أقل من ١٠ سنوات

من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة

من ١٥ سنة إلى اقل من ٢٠ سنة

٢٠ سنة فأكثر

القسم الثاني يتناول محاور الاستبيان:

ضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب لك:

المحور الأول: إدارة الموارد البشرية

الصياغة اللغوية		مناسبة العبارة		انتماء العبارة للمحور		العبارة
مناسبة	لا تنتمي	تنتمي	مناسبة	لا تنتمي	تنتمي	
الاختيار والتعين						
						١ يتم اختيار وتعيين العاملين بناءً على الاحتياجات الفعلية من الموارد البشرية.
						٢ يستند اختيار وتعيين العاملين إلى معايير موضوعية.
						٣ تتوافق سياسات الاختيار والتعيين مع اهداف المؤسسة.
						٤ تهتم إدارة الموارد البشرية بالبحث عن الكفاءات والخبرات التي تزيد من مستويات الأداء.
						٥ تهتم إدارة الموارد البشرية بتوفير المناخ والبيئة المناسبة التي تشجع على استقطاب العاملين ذوي الخبرة والكفاءة.
التدريب						
						٦ تهتم إدارة الموارد البشرية بتوفير البرامج التدريبية التي يحتاجها العاملين
						٧ يتم تحديد الدورات والبرامج التدريبية من خلال الاحتياجات الفعلية للعاملين
						٨ تتيح إدارة الموارد البشرية للعاملين كافة الاساليب والوسائل التي تساهم في زيادة خبراتهم وكفاءتهم في العمل

						تهتم إدارة الموارد البشرية بتطوير مستويات الأداء لدى العاملين بها وزيادة مستويات تعليمهم وإدراكهم لكافة الأساليب الحديثة في مجال العمل	٩
						تهتم إدارة الموارد البشرية بتوفير برامج تدريبية للعاملين الجدد قبل التحاقهم بالعمل لتعريفهم بنظام العمل	١٠
مراقبة وتقييم العاملين							
						تقوم إدارة الموارد البشرية بتنفيذ معايير مراقبة وتقييم الأداء بشفافية على جميع العاملين	١١
						تهتم إدارة الموارد البشرية بإبلاغ العاملين بكافة حقوقهن وواجبات ومسؤوليات وظيفتهن	١٢
						تهتم إدارة الموارد البشرية بتنفيذ اللوائح والقوانين على كافة العاملين دون أي استثناءات	١٤
						تهتم إدارة الموارد البشرية باستخدام الأساليب الحديثة في مجال مراقبة وتقييم أداء العاملين	١٥
						تعمل إدارة الموارد البشرية على أن تتوافق معايير رقابة وتقييم أداء العاملين مع رؤية ورسالة المؤسسة	١٦

المحور الثاني: مهارات فريق العمل

الصياغة اللغوية		مناسبة العبارة		انتماء العبارة للمحور		العبارة
مناسبة	لا تنتمي	تنتمي	مناسبة	تنتمي	لا تنتمي	
						١ يتمتع فريق بالقدرة على التواصل بفاعلية فيما بينهم.

						يتم الاستفادة من تجارب مشروعات سابقة في تخطيط موارد المشروع	٤
						يتم إعطاء الوقت الكافي لتخطيط موارد المشروع	٥
						يتم دراسة العوامل الاقتصادية التي تؤثر على موارد المشروع	٦
						يتم دراسة العوامل القانونية التي تؤثر على موارد المشروع	٧
						يتم دراسة العوامل الاجتماعية التي تؤثر على موارد المشروع	٨
						يتم دراسة العوامل البيئية التي تؤثر على موارد المشروع	٩
						يتم دراسة العوامل التقنية التي تؤثر على موارد المشروع	١٠
						يتم استخدام نظم المعلومات الإدارية في التخطيط للموارد المشروع	١١

شكرا لكم

Abstract:

The study aimed to reveal the role of human resources management in developing the skills of the team and achieving the success of projects through an applied study in the non-profit sector. The study was based on the analytical descriptive curriculum. The study sample consisted of 143 non-profit sector employees. The study tool was an identification of data and information collection. The results of the study reached a high level of the role of human resources management in the non-profit sector. The value of the average calculation was 3.980 with a standard deviation of 0.955. All dimensions came with a high degree of approval. The selection and appointment dimension was first and then after training and finally after the monitoring and evaluation of workers. The high level of skills of the non-profit sector team, with an average arithmetic of 4,047 with a standard deviation of 0.883. High level of success of projects in the non-profit sector, with an average arithmetic of 3.999 .with a standard deviation of 0.919

Keywords: Human Resources - Team Skills - Project Success - Non-profit Sector.

Midocean University
College of Management
Department of project
management



**The Role of Human Resources Management in
Developing the Skills of The Team and Achieving the
Success of Projects: An Applied Study on The Non-Profit
Sector**

Prepared by:
OTHMAN SALEH F ALOTAIBI
241001600

Supervised by:
Dr. Asma Abu Anza
Dr. Samah Mohamed Mustafa

Year:2024