



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



الموضوع:

أثر عوامل الثقافة التنظيمية في دعم الكفاءات الجماعية

دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل - بسكرة - ENICAB Biskra

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- جبيرات سناء

من إعداد الطالب (ة):

- مفتاح سماح

- رفاقة سارة

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	أستاذ محاضر أ	دوباخ سعيدة
بسكرة	مقرا	أستاذ محاضر أ	جبيرات سناء
بسكرة	مناقشا	أستاذ التعليم العالي	موسي سهام

الموسم الجامعي: 2021-2022



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



الموضوع:

أثر عوامل الثقافة التنظيمية في دعم الكفاءات الجماعية

دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل - بسكرة - ENICAB Biskra

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- جبيرات سناء

من إعداد الطالب (ة):

- مفتاح سماح

- رفاة سارة

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	أستاذ محاضر أ	دوباخ سعيدة
بسكرة	مقرا	أستاذ محاضر أ	جبيرات سناء
بسكرة	مناقشا	أستاذ التعليم العالي	موسي سهام

الموسم الجامعي: 2021-2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرهان

بعد باسم الله والصلاة والسلام على إحسانه ونشكره على توفيقه وامتنانه فهو الذي يسر لنا دربنا وزرع في أنفسنا العزم والإقبال وأعاننا بفضله وكرمه على إتمام هذا البحث، فالحمد لله تعظيما لشأنه كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه.

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى أستاذتنا الفاضلة

الدكتورة " جبيرات سناء "

التي تفضلت بالإشراف على هذا العمل وساعدتنا وشدت أزرنا والتي لم تبخل علينا لا بوقتها ولا بأفكارها ولا بتوجيهاتها ونصائحها لإثراء هذا العمل جعلها الله في ميزان حسناتها.

ونشكر كذلك الأساتذة المناقشين على قبولهم مناقشة هذا البحث وإثرائه بالنصائح

والتوجيهات.

والشكر موصول كذلك لمن رافقنا بالدراسة التطبيقية السيد مدير مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة " ددر عادل"، ولكل الإطارات العاملين فيها الذين رحبوا بنا ولم يدخروا جهدا في إثراء هذه المذكرة بالمعلومات القيمة.

الإهداء

إلى أغلى أحبائي أمي وأبي.
إلى إخواني وأخواتي وهيبة وفاطمة الزهراء وجميع عائلة رفاة.
إلى كل من ساندني وتمنى لي النجاح من قريب أو من بعيد.
إلى رفيقة مشوار الدراسة سماح.

سارة رفاة

الإهداء

إلى رمز العمل والصبر، بحر العطاء دون حساب لك أبي.
إلى من تعجز الكلمات أن توفيقها حقها، نبع الحنان والملاك الساهر على راحتنا ...
لك أمي.

إلى أعز ما في الوجود إخوتي (نور الدين، إسحاق، إلياس، سامي، طارق، حميد)
وأخواتي (منال، أحلام، أميمة).

إلى فرحة القلب بنات أخواتي (ريماس، رهف، تقوى، سلين)

إلى رفيقة مشوار الدراسة سارة وجميع أصدقائي

سماح مفتاح

الملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة أثر عوامل الثقافة التنظيمية في دعم الكفاءات الجماعية ، وذلك من خلال بناء نموذج قابل للتطبيق ، يتكون من عوامل الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل المتمثلة في (نظم المعلومات، الهيكل التنظيمي، العمليات، أنظمة الحوافز، القيادة)، والكفاءات الجماعية كمتغير تابع ، ولغرض تحقيق أهداف هذه الدراسة تم تصميم استبيان مكون من 34 عبارة كأداة رئيسية لجمع البيانات تم توزيعها على عينة من إطارات مؤسسة صناعة الكوابل - بسكرة -، وقد تم الاعتماد على عدة أساليب إحصائية التي يوفرها برنامج Spss (مقياس الإحصاء الوصفي، معامل الثبات، معامل الالتواء، معامل التفلطح)..... وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها اهتمام المؤسسة محل الدراسة بكل من عوامل الثقافة التنظيمية والكفاءات الجماعية بشكل مقبول، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل الثقافة التنظيمية (الهيكل التنظيمي، العمليات، أنظمة الحوافز، القيادة) على دعم الكفاءات الجماعية، وعدم وجود أثر لنظم المعلومات بالمؤسسة محل الدراسة. وبناء على النتائج المتوصل إليها تم تقديم مجموعة من التوصيات استكمالاً لمستلزمات الدراسة ولغرض الاستفادة منها مستقبلاً.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، الكفاءات الجماعية

Abstract

The current study aimed to know the impact of organizational culture factors in supporting collective competencies, by building a viable model, consisting of organizational culture factors as an independent variable represented in (information systems, organizational structure, operations, incentive systems, leadership), and collective competencies as a dependent variable. For the purpose of achieving the objectives of this study, a questionnaire consisting of 34 phrases was designed as a main tool for data collection that was distributed to a sample of tires of the Cable Industry Corporation - Biskra-. , flatness coefficient) The study reached several results, the most important of which is the interest of the institution under study in both organizational culture factors and collective competencies in an acceptable manner, in addition to the presence of a statistically significant impact of organizational culture factors (organizational structure, operations, incentive systems, leadership) on supporting collective competencies, and the absence of an impact of systems Information about the institution under study.

Based on the findings, a set of recommendations were presented to complement the requirements of the study and for the purpose of benefiting from them in the future.

Keywords: organizational culture, collective competencie.

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	بعض التعاريف التي تخص مفهوم الكفاءات الجماعية لعدة باحثين	9
02	مكونات الثقافة من وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين	25
03	الخصائص العامة لعينة الدراسة	54
04	درجات مقياس ليكارت الخماسي	58
05	درجة القيم حسب مقياس ليكارت الخماسي للحكم على إجابات الأفراد	58
06	الصدق الذاتي لبعء نظام المعلومات	59
07	الصدق الذاتي لبعء الهيكل التنظيمي	59
08	الصدق الذاتي لبعء أنظمة الحوافر	60
09	الصدق الذاتي لبعء العمليات	61
10	الصدق الذاتي لبعء القيادة	61
11	الصدق الذاتي للكفاءات الجماعية	62
12	تحليل الصدق لكل متغيري الثقافة التنظيمية والكفاءات الجماعية	63
13	تحليل الثابت لكل متغيري الثقافة التنظيمية والكفاءات الجماعية	64
14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات عينة البحث عن عبارات محور عوامل الثقافة التنظيمية	65
15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات عينة البحث عن عبارات محور الكفاءات الجماعية	68
16	مصنوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة	69
17	اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح	60
18	اختبار توزيع الطبيعي لمعاملي Skewness و Kurtosis	71
19	نتائج تحليل التباين للانحراف للتأكد من صحة النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	71
20	نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط لأثر المتغير المستقل وأبعاده على الكفاءات الجماعية	72
21	تقدير معاملات النماذج المفسرة لأثر المتغير المستقل على المتغير التابع	74

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج الدراسة	و
02	الدائرة النسبية لمتغير الجنس	55
03	الدائرة النسبية لمتغير العمر	56
04	الدائرة النسبية لمتغير المؤهل العلمي	56
05	الدائرة النسبية لمتغير سنوات الخبرة	57
06	التمثيل البياني لاختبار تجانس الخطأ العشوائي	75
07	التمثيل البياني لاختبار التوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية	75

مقدمة

تمهيد:

يعيش العالم اليوم مرحلة جديدة تغيرت فيها أمور كثيرة عما كان سائدا في الثلاثينات القليلة الماضية خاصة منظمات الأعمال التي عرفت بدورها تحولات مست كل الجوانب من تزايد معدلات التغيير التكنولوجي وعولمة الاقتصاد وتطور النماذج التنموية التي تتبنى سلوكيات تنافسية لكسب الرهان الاقتصادي، مما جعلها تواجه إشكالية البقاء والنمو تحت شعار "البقاء للأقوى". من أجل ذلك، اتفق معظم الاقتصاديين على ضرورة إنهاء الموروث التaylorي القائم على "منطق منصب العمل" و "إحلاله بـ" منطق الكفاءات" القائم على إنماء القدرات، على اعتبار أن المنطق القديم قد اثبت فعاليته في سياق اجتماعي واقتصادي يتميز بالاستقرار وأنه ضروري للمنظمات من أجل تنظيم إنتاج متوافق مع حاجات السوق المختلفة مع يد عاملة قليلة التعلم، إلا أنه لم يعد صالحا لمواجهة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي فرضت المرونة وتعدد المهام (polyvalence) كهدفين تنظيميين جديدين يطلبان تنظيمات بمستويات سلمية أقل وأكثر تركيزا حول مجاميع مترابطة الأنشطة. ولعل أهم ما يميز منطق الكفاءات هو استناده على المسؤولية المشتركة للفرد والمؤسسة فيما يتعلق بالنتائج، فالفرد ملزم بوضع كفاءاته حيز التنفيذ وكذا تطويرها وعلى المنظمة الاعتراف بهذه الكفاءات المستخدمة فعليا وتزويدهم بكل الوسائل التي تسمح بتطويرها.

إن نوعية الكفاءات الفردية وإن كانت مهمة وحاسمة أحيانا في تحقيق التميز للمنظمة، فهي غير كافية لاستدامة هذا التميز ما لم يكن إلى جانبها كفاءات جماعية، خاصة وأن غالبية المنظمات في الوقت الحالي المتميز بسرعة معدلات الابتكار و اشتداد المنافسة أصبحت تعتمد أكثر على العمل الجماعي وطرق التنظيم التي تبنى على جماعات و فرق العمل، وهو ما يدعم مصطلح الكفاءات الجماعية الذي يخطئ الكثيرون في فهم معناه بوصفه مجموع الكفاءات الفردية، فهو يتولد من خلال جمع و مزج و تداخل الكفاءات الفردية بالإضافة إلى أثر الجماعة و ديناميكية الجو الحميمي الذي يميز الجماعة المتضامنة و المتعاونة، و بالتالي يتعدى تمييز المساهمات الفردية في العمل الجماعي مما يجعل الكل أعلى من مجموع الأجزاء.

وفي ظل الحديث عن الكفاءات وديناميكية الجماعة يقودنا الحديث بالضرورة إلى التكلم عن الثقافة التنظيمية باعتبارها موضوعا لقي اهتماما كبيرا في العقد الأخير من القرن العشرين، خاصة وأن جل الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية قد أجمعوا على أنها إما أن تكون مصدرا هاما من مصادر قوة المنظمة ونجاحها كما هو الحال في المؤسسات اليابانية أو أن تكون مصدر ضعف لها حيث تقف عقبة في سبيل التطوير والتغيير، باعتبارها من المتغيرات التي تحكم كيفية عمل أداء المنظمة والتي لها الأثر الكبير عليها والأفراد معا. وهذا يعني، أن الثقافة التنظيمية بعواملها هي منظومة من الأفكار و القيم و الممارسات المتكاملة التي تتبناها المنظمة و تتطور عبر الزمن، و التي تعكس درجة التماسك و التكامل و التوافق بين أفرادها و تؤثر في سلوكياتهم و تتحكم في خبراتهم و قدراتهم، و بالتالي تؤثر على أدائها و قراراتها، كما تعطي الشخصية الاجتماعية للأفراد التي تعزز وتدفع روح الفريق و الجماعة و تحمل المسؤولية و المخاطرة و المبادرة ودرجة الاختلافات و تقبلها، فهي بذلك تترك بمكوناتها المادية و المعنوية بصماتها على المنظمة و توفر لها المعايير التي يتم من خلالها ربط الأفراد بالمنظمة و تحفزهم لأداء أعمالهم بتميز. لذا، فقد أصبح الاهتمام بها حتمية تفرضها النظريات الحديثة في الإدارة من جهة، والنتائج التي حققتها أدوات التسيير

التي تعتمد على أسس ثقافية في المنظمات ذات الأداء العالي من جهة أخرى، والمنظمات الجزائرية كغيرها من المؤسسات التي تبحث عن طرق لإثبات ذاتها وتطورها.

❖ إشكالية الدراسة

إن الاهتمام بالكفاءات الجماعية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية يمثل حتمية يملها تغيرات المحيط الحالي، خاصة وأن القائمين على تسيير شؤونها لا يولون الأهمية والمكانة اللازمة لهذا النوع من الكفاءات سواء كانوا مديري موارد بشرية أو مديريين عامين، وذلك لصعوبة تحديدها وبنائها وبالخصوص تقييمها. لذا، فإن الأمر يستلزم توفير عوامل أو مقومات تساهم في تبادل المعارف وخلق علاقات تفاعلية وتشاركية تضمن تعلم جماعي بين الكفاءات الفردية للانتقال بها إلى مستوى أعلى المتمثل في الكفاءات الجماعية وهو المطلوب الوصول إليه. وهنا قد تكون الثقافة التنظيمية إحدى هذه المقومات كونها توفر آلية منطقية لوجود نظام اجتماعي ثابت، وتضيق الفجوة بين معتقدات الأفراد وأفعالهم وتسمح بتراكم الخبرات وصيانة الكفاءات الفردية. واستنادا على ما تم ذكره، فإن السؤال الذي نود طرحه في هذه الدراسة يتمثل في:

ما هو أثر عوامل الثقافة التنظيمية في دعم الكفاءات الجماعية؟

وتندرج ضمن سؤال الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما هو أثر نظام المعلومات على الكفاءات الجماعية؟
- 2- ما هو أثر الهيكل التنظيمي على الكفاءات الجماعية؟
- 3- ما هو أثر أنظمة الحوافز على الكفاءات الجماعية؟
- 4- ما هو أثر العمليات على الكفاءات الجماعية؟
- 5- ما هو أثر القيادة على الكفاءات الجماعية؟
- 6- ما هو واقع الكفاءات الجماعية بالمؤسسة محل الدراسة؟
- 7- ما هو واقع عوامل الثقافة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة؟
- 8- ما هو أثر عوامل الثقافة التنظيمية بأبعادها على الكفاءات الجماعية بالمؤسسة محل الدراسة؟

❖ الدراسات السابقة:

تشمل الدراسات السابقة كل الدراسات المتصلة بالموضوع مما تم نشرها بأي شكل من الأشكال بشرط أن تكون مساهمة ذات قيمة وتم تقديمها لمؤسسة علمية بهدف الحصول على درجة علمية.

ويجب على الباحث تقديم الدراسات السابقة وفق تصنيف مناسب يصفه الباحث بحيث يخصص لكل دراسة سابقة الحيز والمكان الذي يتناسب مع نوعيتها وحدائتها ومدى ارتباطها بدراسته، وحسب اطلاعنا وبداية دراستنا النظرية تعرضنا إلى مشكل انعدام الدراسات المتعلقة بالكفاءات وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، وكذلك ندرة الدراسات المتعلقة بموضوع الكفاءات الجماعية. فسنحاول تقديم عرض بعض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الكفاءات الجماعية وعوامل الثقافة التنظيمية كلا على حدى.

أولاً: الدراسات المتعلقة بالكفاءات الجماعية

1-دراسة سارة عبيدات وعبد المالك ججيق (2014): تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية، دراسة ميدانية في شركة ميديترام بالجزائر العاصمة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة باجي مختار، عنابة.

هدفت الدراسة إلى إبراز أثر التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية في المتوسطة لأشغال البحرية "ميديترام"، وتم إتباع المنهج الوصفي التحليلي بهدف التعرف على مدى وجود علاقة ارتباطية وتأثيرية بين المتغير المستقل (التشارك المعرفي) والمتغير التابع (الكفاءات الجماعية)، ومن ثم اختيار مجتمع الدراسة المكون من جميع موظفي شركة ميديترام البالغ عددهم 932 موظف، وقد تكونت عينة الدراسة 373موظف، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة ارتباطية قوية وذات اتجاه طردي بين التشارك المعرفي وتطوير الكفاءات الجماعية.
- وجود أثر إيجابي لممارسة التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية إذ اتضح أن هذه الأخيرة في شركة ميديترام تعتمد على المشاركة في المعرفة من خلال فعالية الاتصال والعمل الجماعي الديناميكي في ظل جو عمل يتسم بالشفافية والثقة المتبادلة بين الموظفين.
- ضعف اهتمام شركة ميديترام في تخزين المعلومات والمعارف والتجارب في قاعدة بيانات يمكن اللجوء إليها من طرف الموظفين لمساعدتهم في إنجاز المهام.

2-دراسة أنيس كشاط وتوفيق برياش (2017): التحول من الكفاءة الفردية إلى الكفاءة الجماعية ضمن الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة سطيف 1.

هدفت الدراسة إلى التعرف بأهمية الكفاءات الجماعية والمؤشرات الدالة على وجودها داخل المنظمة، وكذلك معرفة الظروف التي تساعد على بنائها وتنميتها ومسؤولية الإدارة في ذلك وفقا للباراديجم الإبيستيمولوجي السوسيوبنائي في تطوير الكفاءات، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- إن ما يميز الكفاءات الجماعية هو وجود عناصر مستترة تساهم في تحديدها، ولذلك كثير من المؤسسات تهمل هذا الجانب أو لا تليه الأهمية اللازمة نتيجة صعوبة تحديدها وبنائها وبالخصوص تقييمها.
- إن تطوير الكفاءات ليست مسؤولية الفرد أو جماعة العمل أو إدارة المؤسسة كل على حدى بل هو نظام متكامل إن للكفاءات الجماعية دور كبير في تنمية و تطوير الكفاءات الفردية وأنها من جهة ثانية تمثل نواة للكفاءات المحورية والاستراتيجية للمؤسسة.

- خلق أنظمة تحفيزية تولي أهمية كبيرة للأداء والنتائج الجماعية بدلا من الفردية، الشيء الذي يعزز من مفهوم وأهمية الكفاءات الجماعية على حساب الكفاءات الفردية والانتقال من حقبة الكلام والقول إلى حقبة الممارسة الفعل

3-دراسة فوزية قديد وكهينة حميش(2021): بناء الكفاءات الجماعية من خلال تعزيز التعاون، دراسة حالة فريق قسم الإيواء بفندق حياة ريجنسي مطار الجزائر، مجلة المدبر، جامعة الجزائر 3، مخبر رأس المال البشري والأداء.

هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الكفاءات الجماعية والتعاون من خلال تحليل كيفية إنجاح التعاون ضمن جماعات العمل، وتم إتباع المنهج التحليل الوصفي للبيانات، ومن ثم اختيار مجتمع الدراسة المكون من جميع الموظفين العاملين لقسم الإيواء بفندق حياة ريجنسي بمختلف مستوياتهم، والبالغ عددهم 33 موظف، وقد تكونت عينة الدراسة 14موظف، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- يهتم فندق حياة ريجنسي عموماً بالموارد البشري من خلال تطوير الكفاءات التي يحوزها مورده البشري، بحيث يوفر الفندق مجموعة من المعدات التكنولوجية وقاعدة بيانات سهلة الولوج مع توفير المعلومات للموظف فيما يخص النتائج المنتظرة منه بهدف تنمية معارفه وكفاءاته الفردية.

- يسعى الفندق بنشر ثقافة العمل الجماعي من خلال تشجيع الموظفين على التعاون والتنسيق فيما بينهم وتبادل الثقة والمعارف وكذلك إدراكهم لمدى أهمية العمل الجماعي والكفاءة الجماعية، حيث يعمل الفندق على تنظيم العمل على أساس فرق وجماعات العمل.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية

1-دراسة سامي عبد الله المداني وصباح محمد موسى (2010): قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة، دراسة حالة مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج)، مجلة الإدارة و الاقتصاد، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة اتصالات الأردن أورانج والتعرف على أهم عوامل الثقافة التنظيمية المؤثرة في تنفيذ إدارة المعرفة وعملياتها الرئيسية، وتم إتباع المنهج التحليلي الوصفي المناسب، ومن ثم اختيار مجتمع الدراسة المكون من جميع العاملين في مجموعة الاتصالات الأردنية البالغ عددهم 2700 موظف وموظفة، وقد تكونت عينة الدراسة 270 موظف وموظفة من جميع المستويات الإدارية، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- أن اتجاهات عينة الدراسة نحو عوامل الثقافة التنظيمية جاءت إيجابية بدرجة متوسطة في جميع عواملها الستة (نظم المعلومات، الهيكل التنظيمي، العمليات، أنظمة الحوافز، العاملون، القيادة) الأمر الذي يشير إلى أهمية الثقافة التنظيمية بالنسبة إلى المنظمات والعاملين فيها.

- كشفت نتائج الدراسة أن اتجاهات عينة الدراسة نحو تنفيذ إدارة المعرفة أظهرت وجود اتجاهات إيجابية بدرجة متوسطة، لدى عينة الدراسة حول عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة والتشارك فيها وتطبيقها) في مجموعة الاتصالات الأردنية.

- أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة، وكان ترتيب أثر عوامل الثقافة التنظيمية من حيث درجة تأثيرها في عمليات إدارة المعرفة على النحو الآتي: (القيادة، العاملون، أنظمة الحوافز، العمليات، الهيكل التنظيمي، نظم المعلومات).

2_دراسة: إبراهيم عبد القادر محمد (2015): قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في الميزة التنافسية، دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية (أورانج)، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن.

هدفت الدراسة إلى قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في الميزة التنافسية في شركة أورانج، وقياس درجة الارتباط التشابكي بين عوامل الثقافة التنظيمية (نظم المعلومات، الهيكل التنظيمي، أنظمة الحوافز، العمليات) وعوامل إدارة المعرفة، وتم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، ومن ثم اختيار مجتمع الدراسة المكون من جميع العاملين في المستويات الإدارية لشركة أورانج والبالغ عددهم 725 عامل، وقد تكونت عينة الدراسة من 290 عامل، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة الارتباط التشابكي بين عوامل الثقافة التنظيمية (نظم المعلومات، الهيكل التنظيمي، أنظمة الحوافز، العمليات) وعوامل إدارة المعرفة في شركة أورانج، إذ تبين أن كل من عوامل الثقافة التنظيمية و عوامل إدارة المعرفة قد فسرت ما نسبته (61.5 %) و(96.2 %) وهو ما يؤشر على وجود علاقة ارتباط تشابكية بين عوامل الثقافة التنظيمية و عوامل إدارة المعرفة .

- وجود تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية لعوامل الثقافة التنظيمية (نظم المعلومات، الهيكل التنظيمي) على الميزة التنافسية لشركة أورانج.

3_دراسة: زهرة خلوف (2015): الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء وديناميكية الأداء، دراسة حالة جامعة الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة حسينية بن بو علي، الشلف، الجزائر.

هدفت الدراسة إلى ماهية الثقافة التنظيمية في الجامعة وتشخيصها في جامعة الجزائر 3 من وجهة نظر الأساتذة، وتحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية وكل من الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي، وتم إتباع المنهج الوصفي لتحليلي المناسب لطبيعة موضوع البحث، ومن ثم اختيار مجتمع الدراسة المكون من أساتذة جامعة الجزائر 3 البالغ عددهم 1023 أستاذ، وقد تكونت عينة الدراسة 255 أستاذ جامعي، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- تعتبر الثقافة من أهم مكونات البيئة الداخلية للمنظمة، ويعتبر بنائها محصلة جهد جماعي لتكوين منظومة قيم ومعتقدات مشتركة، كما تعتبر محددًا أساسيًا لسلوك و أداء مواردها البشرية وتشكل دافعا مهما نحو الإنجاز.

- إن الانتماء التنظيمي هو أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمة ويعتبر عنصرا مؤثرا في نجاح أو فشل المنظمات.

- هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة السائدة في جامعة الجزائر 3 والانتماء التنظيمي للأساتذة وهذا يوضح الدور الحيوي الذي تقوم به مكونات الثقافة التنظيمية في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث.

* التعليق على الدراسات السابقة:

بعد تطرقنا للدراسات السابقة المتعلقة بموضوع دراستنا والتي تناولت متغيري الكفاءات الجماعية وعوامل الثقافة التنظيمية كل على حدى، نستطيع القول أن الدراسة الحالية استفادت منها في:

✓ الإحاطة بموضوع الدراسة وتكوين خلفية علمية نظرية مناسبة للدراسة الموضوع وإلقاء نظرة على تطوره.

✓ ضبط وتحديد بلورة مفاهيم الدراسة: الكفاءات - الثقافة التنظيمية.

✓ توضيح بعض الخطوات المعتمدة في دراسة الموضوع وخاصة في الجانب التطبيقي في تحديد الإجراءات المنهجية للدراسة وجمع البيانات وتحليلها.

إلا أنها تتميز عنهم في:

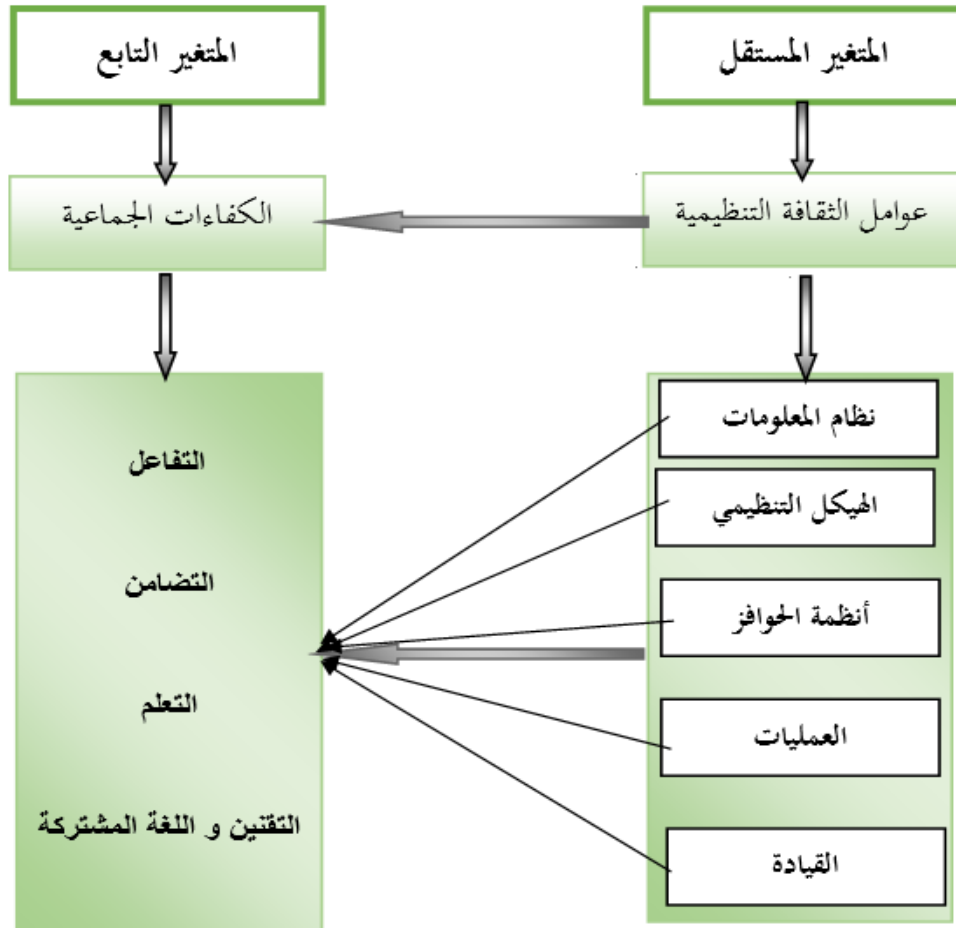
✓ كل الدراسات السابقة التي تناولت الكفاءات الجماعية في جانب معين، لكن لا يوجد أي دراسة قامت بربطها مع عوامل الثقافة التنظيمية على حسب ما توفر للباحثين.

✓ تطبيق النموذج الافتراضي على مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

❖ نموذج وفرضيات الدراسة:

تم بناء النموذج المقترح للدراسة و بالشكل الذي يعكس أثر عوامل الثقافة التنظيمية (نظام المعلومات، والهيكل التنظيمية وأنظمة الحوافز، والعمليات والقيادة) على دعم الكفاءات الجماعية في الشكل الموالي:

الشكل (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

أما فرضياته فتمثلت في:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل الثقافة التنظيمية على الكفاءات الجماعية.

تندرج ضمن الفرضية الفرعية التالية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام المعلومات على الكفاءات الجماعية بالمؤسسة محل الدراسة.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على الكفاءات الجماعية بالمؤسسة محل الدراسة.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنظمة الحوافز على الكفاءات الجماعية بالمؤسسة محل الدراسة.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعمليات على الكفاءات الجماعية بالمؤسسة محل الدراسة.
5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة على الكفاءات الجماعية بالمؤسسة محل الدراسة.

❖ التوضع الاستمولوجي ومنهجية الدراسة:

- التوضع الاستمولوجي:

تماشيا مع إشكالية الدراسة التي تبحث عن أثر عوامل الثقافة التنظيمية في دعم الكفاءات الجماعية فقط تم الاعتماد على البراديقم الايجابي (paradigme positiviste) لوصف وشرح المسار الذي يؤدي إلى حل هذه الإشكالية من خلال ترجمته إلى نموذج يبرز العلاقات السببية فيما بين عناصر الظاهرة المدروسة، وإجراء وصف وتحميل موضوعي لعناصرها باعتماد على الأساليب الكمية والإحصائية المناسبة واختبار فرضياتها.

- منهجية الدراسة:

لقد تبنت الدراسة منهجية البحث الوصفي والميداني التحليلي فعلى صعيد البحث الوصفي تم إجراء المسح المكتبي و الاطلاع على الدراسات و البحوث النظرية و الميدانية، لأجل بلورة الأسس ومنطلقات الإطار النظري والوقوف عند أهم الدراسات السابقة، التي تشكل رافدا حيويا في الدراسة وما تتضمنه من محاور معرفية، أما على صعيد البحث الميداني التحليلي فقد تم إجراء المسح الاستطلاعي الشامل، وتحليل كافة البيانات المجتمعة من خلال الإجابة عن الاستبيانات واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة، وفي ما يلي تبيان لنوعين من البيانات المعتمد عليها في الدراسة :

1. **البيانات الأولية:** تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة البحث، ثم جمعها وفرزها وتفرغها وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (Spss.v20) وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

2. **البيانات الثانوية:** قمنا بمراجعة مختلف المقالات والكتب والرسائل الجامعية الالكترونية المتعلقة بالموضوع قيد البحث سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث. حيث تم استخدام ضوابط تهميش وفقا لجمعية علم النفس الأمريكية APA الطبعة السادسة.

❖ تصميم البحث :

✓ أهداف البحث

انسجاما مع طبيعة الإشكالية المطروحة وتجاوبا مع مختلف التساؤلات المنبثقة عنها ، وضعنا جملة من الأهداف يمكن النظر إليها من جانبين أساسيين الأول أكاديمي نظري و الثاني تطبيقي عملي وهي كالتالي :

أولا : تقديم إطار نظري مناسب يوضح مفاهيم الأساسية لكل من الثقافة التنظيمية والكفاءات الجماعية ، بالإضافة إلى التعرف على أثر عوامل الثقافة التنظيمية على الكفاءات الجماعية من خلال الأدبيات المتوفرة .

ثانيا : تحليل الواقع الحالي لعوامل الثقافة التنظيمية و الكفاءات الجماعية داخل المؤسسة وعلاقة التأثير بينهما وذلك من خلال:

1. التعرف على أهم عوامل الثقافة التنظيمية المؤثرة في المؤسسة محل الدراسة .
 2. التعرف على إن كان هناك توافر للكفاءات الجماعية في المؤسسة محل الدراسة .
 3. التعرف على أثر نظام المعلومات على الكفاءات الجماعية في المؤسسة محل الدراسة .
 4. التعرف على أثر الهيكل التنظيمي على الكفاءات الجماعية في المؤسسة محل الدراسة .
 5. التعرف على أثر أنظمة الحوافز على الكفاءات الجماعية في المؤسسة محل الدراسة .
 6. التعرف على أثر العمليات على الكفاءات الجماعية في المؤسسة محل الدراسة .
 7. التعرف على أثر القيادة على الكفاءات الجماعية في المؤسسة محل الدراسة .
- ✓ نوع الدراسة : بناء علاقة سببية بين عوامل الثقافة التنظيمية و الكفاءات الجماعية .
- ✓ مدى تدخل الباحث: استقلالية الباحثين عن الموضوع حيث يتم ملاحظة الظاهرة دون تدخل أو أي تغيير .
- ✓ التخطيط للدراسة : غير مخططة (ميدانية) لمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة .
- ✓ مجتمع الدراسة : يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من إطارات المؤسسة محل الدراسة .
- ✓ المدى الزمني: أنجزت الدراسة الميدانية لهذه الدراسة خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2021/2022 .

❖ أهمية الدراسة :

تكتسي الدراسة أهمية بالغة على الصعيد الأكاديمي و العملي ، فعلى الصعيد الأكاديمي تتناول موضوع الكفاءات الجماعية الذي لم يوف حقه من الدراسات مقارنة بما خصص للكفاءات الفردية و كيفية تسييرها ، بالإضافة إلى تنامي مؤخر الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية باعتبارها أحد المجالات الحيوية المعاصرة الموصلة إلى فهم أنشطة المنظمة و استيعاب الظواهر المحيطة بها و كذا تفسير سلوكيات الأفراد . كما يمكن أن تكون مرجعا في مجال تسيير الموارد البشرية لمساهمتها العلمية في بناء الإطار النظري لموضوع الثقافة التنظيمية كمقوم أساسي لدعم الكفاءات الجماعية بسبب ندرة الدراسات و البحوث في هذا الموضوع خاصة على المستوى العربي و المحلي .

وعلى الصعيد العملي يتعلق هذا الموضوع بالموارد البشرية من جهة، ويشكل تحديا أمام المؤسسة محل الدراسة من جهة أخرى لما لها من أهمية في تحقيق التميز و الإبداع والميزة التنافسية وقدرتها على تحقيق التطور و الاستمرار للمؤسسة محل الدراسة

في ظل احتدام المنافسة ، ويمكن أن يساهم هذا البحث في تحسين مسيرتي المؤسسة محل الدراسة بأهمية الكفاءات
الجماعية ذات المهارات والقدرات.

خطة الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة سيتم تقسيم هذه الأخيرة إلى ثلاثة فصول ، فصلين نظريين و فصل تطبيقي . سيكون الفصل الأول حول الإطار المفاهيمي للكفاءات الجماعية و المكون من مبحثين ، الأول سيخصص لماهية الكفاءات و الثاني سيتناول ماهية الكفاءات الجماعية و إدارتها .

أما الفصل الثاني فسيضمن مساهمة عوامل الثقافة التنظيمية في الكفاءات الجماعية ، وسنتناول فيه ثلاثة مباحث ، سيخصص المبحث الأول لماهية الثقافة التنظيمية ، المبحث الثاني الثقافة التنظيمية كمدخل معاصر للمنظمة ، أما المبحث الثالث سيتناول عوامل الثقافة التنظيمية كمقوم أساسي للكفاءات الجماعية ، والذي من خلاله سيتم تحديد أثر المتغير الأول على الثاني .

أما الفصل الثالث و الأخير سيكون موجها لدراسة التطبيقية التي سيتم على مستواها تطبيق و اختبار نموذج الدراسة على مؤسسة صناعة الكوابل حيث سيكون فيه ثلاثة مباحث ، سيخصص المبحث الأول للمحة عن المؤسسة محل الدراسة ، المبحث الثاني أداة الدراسة و الأساليب الإحصائية، أما المبحث الثالث سنتناول فيه عرض و مناقشة النتائج .

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للكفاءات

تمهيد:

تزداد مساهمة الموارد اللامادية يوماً بعد الآخر في تحقيق القيمة والميزة التنافسية منذ ظهور ما يسمى باقتصاد المعرفة، وهو ما أعطى أهمية كبيرة للموارد البشرية حيث أن ما يمتلكه الأفراد والجماعات من معارف ومهارات كفيل بتحقيق التفوق عن غيرها من المنظمات، هاته الأهمية تفرض على إدارة الموارد البشرية الاهتمام بإدارة ما تمتلكه من كفاءات فردية وجماعية وفقاً للمستجدات العلمية وبلاستناد لأحسن الممارسات.

إن نوعية الكفاءات الفردية وإن كانت مهمة وحاسمة أحياناً في تحقيق التفوق للمنظمة والرفع من قدرتها التنافسية، فهي غير كافية لاستدامة هذا التفوق ما لم تكن إلى جانبها كفاءات جماعية على مستوى جماعات العمل، وما لم تكن هذه الأخيرة أداة للرفع من الكفاءات الفردية إذا ما توفرت الظروف الملائمة لبناء وتطوير الكفاءات الجماعية من خلال التركيز على جماعات العمل التي تتعاون على نشر وتقاسم المعارف والمهارات.

وبناء على ما سبق فإن أفكار هذا الفصل تتدرج وفقاً للمبشرين التاليين:

المبحث الأول: ماهية الكفاءات

المبحث الثاني: ماهية الكفاءات الجماعية وإدارتها.

المبحث الأول: ماهية الكفاءات

تعتبر الكفاءات أحد أهم الموارد الغير الملموسة والتي زادت أهميتها في ظل التحولات الراهنة التي كانت لها انعكاسات على المنظمة، وتبعاً لذلك فقد ازداد الاهتمام بالموارد البشري ممثلاً بكفاءاته التي أضحت تشكل انشغال أساساً في ممارسات التسيير سواء في مجال الإستراتيجية أو تسيير الموارد البشرية. ومن أجل فهم موضوع الكفاءة أكثر يجدر بنا توضيح مفهوم مصطلح الكفاءة في إدارة الموارد البشرية وفي الإستراتيجية، بالإضافة إلى خصائصها وأهميتها وأبعادها وأنواعها.

المطلب الأول: مفهوم الكفاءة في تسيير الموارد البشرية والاستراتيجية

رغم أن أصل مصطلح الكفاءة واحد إلا أن استخدامه في مجال الإدارة تعدد واختلف باختلاف توجهات الباحثين، وهو ما سنتطرق إليه فيما يلي:

الفرع الأول: الكفاءة في تسيير الموارد البشرية

يصعب الوقوف على تعريف شامل ومجمع عليه لمصطلح الكفاءات من قبل الباحثين جميعاً، وذلك بالرغم من تعدد المحاولات الهادفة إلى تقريب وجهات النظر في هذا الشأن. فقد تباينت التصورات بين الأدبيات الفرنسية و الإنجلوسكسونية، حيث من وجهة النظر الأولى يربط G.Le Boterf بين الكفاءة و النشاط بمعنى أن الكفاءة لا توجد خارج حدود العمل الذي تقوم به وفي ظرف معطى، لذا اعتبرها "مهارة تتجلى في واقع ممارسات النشاط الذي يتطلبه، ومن ناحية أخرى فقد اعتبرها معرفة التصرف أي امتلاك قدرات التكيف مع وضعيات العمل المختلفة، وهذه القدرات تتطور من خلال المعارف و المهارات"، حيث يؤكد هذا التعريف على أن الكفاءة تظهر في ظروف و أوضاع مهنية تتميز بتوفر جملة من الموارد البشرية، التقنية، المالية و الكثير من المعبيقات التي تعترض الهدف الذي تسعى الكفاءة لتحقيقه، فالكفاءة في النشاط ما هي إلا غاية نحو تحقيق ما " (سلامة، 2015، صفحة 45). كما يضيف بأنها نتيجة معرفة التصرف، الرغبة في التصرف، والقدرة على التصرف، حيث أن معرفة التصرف تمثل معرفة التنسيق على أساس الحالات التي يواجهها الفرد. فهذا الأخير يعتبر كمقاول لكفاءاته ببنفس الطريقة التي ينسق بها مقاول ما وسائله المختلفة لإنتاج السلع و الخدمات، يسعى الفرد إلى تنسيق موارده المختلفة من أجل الانجاز بمهارة، أما الرغبة هي قبول الاندماج في الوضعية التي يواجهها أي التوضيح طرق التعاون وتحسين ظروف العمل، كما أن القدرة على التصرف تكمن في القدرة التي يظهرها الفرد في وضع معارفه حيز التنفيذ، فهي لا تظهر الا أثناء ممارسة العمل ويكون بطريقة تنظيم العمل المعتمدة من قبل المنظمة دور كبير في اكتشاف و تنمية هذه القدرة. (جبيرات، 2017، صفحة 439)

أما من وجهة النظر الثانية فقد قدم عالم الاجتماع Zarifian ثلاث تعاريف للكفاءة: (موساوي، 2016، صفحة 27)

الأول: تعتبر الكفاءة "أخذ المبادرة والمسؤولية للفرد بخصوص الحالات المهنية التي يواجهها".

الثاني: الكفاءة هي "ذكاء عملي للحالات التي تركز على المعارف المكتسبة وتحويلها بنفس قوة تعددية الحالات المتزايدة".

الثالث: الكفاءة هي "إمكانية تجهيز شبكات المساهمين حول نفس الوضعيات لتقييم الرهانات ولضمان المجالات المناسبة".

ومن خلال التصورات المقدمة لكل من Zarifian و Le Boterf يتضح أنهما يتفقان عموماً في العناصر التالية: (سلامة،

2015، صفحة 47)

✓ ربط الكفاءة بالنشاط: لأننا لا نستطيع الحكم عليها إلا من خلال استخدامها في نشاط معين.

✓ ربط الكفاءة بظروف العمل: نتيجة التغيرات السريع في المحيط الذي تعمل فيه المنظمات.

✓ اعتبر Le Boterf الكفاءة بمعرفة التصرف السليم في وضعية مهنية معقدة، واعتبرها Zarifian براعة معايشة هذه الأوضاع.

الفرع الثاني: الكفاءة في الإستراتيجية

بنفس القدر من الجدل الذي أثير حول تعريف الكفاءات في مجال تسيير الموارد البشرية، اشتمل الفكر الاستراتيجي على العديد من وجهات النظر لدرجة كانت تفقد معناها، كما أن بعض الباحثين قدموا كلاما حشوا بشأنها، إذ تعرف موارد المنظمة كأصول وأصول المنظمة كموارد إستراتيجية و تعرف القدرات من حيث الكفاءات و الكفاءات تحدد بالقدرات (جبيرات، 2017، صفحة 5)، وهذا ما أشار إليه ناندا و شبه الموارد بجوانب القوة بالنسبة للمنظمة ونقاط القوة كأنها موارد إستراتيجية، أما Boyer فيعرف الكفاءة من زاويتين: الزاوية الضيقة التي ينظر فيها للكفاءة على أنها "هي القدرة على إنجاز مجموعة من المهام المحددة والقابلة للملاحظة و القياس"، والزاوية الموسعة التي ينظر فيها للكفاءة المهنية على أنها "هي الحالة التي يمكن فيها تعبئة وتنسيق وتوظيف الموارد، وبالتالي فهي لا تظهر إلا أثناء ممارسة العمل" (كشاط أ.، 2019، صفحة 149)، و لذلك يمكن تعريف الكفاءات بأنها "نتاج مزج متناسق للموارد المختلفة للمنظمة"، ما يعني ذلك أن الكفاءات ترتبط بشكل أساسي بالخبرة المتراكمة عبر الزمان و المكان بحيث تمنح تميز وظيفي للمنظمة. أما Hamel و Prahalad فقد قدما تحليلا يعتبر فيه المنظمة أنها "شجرة يمثل الجذع فيها و الفروع الرئيسية المنتجات القاعدية، الأغصان تمثل الوحدات، الأوراق و الأزهار تمثل المنتجات التي تباع للزبائن، أما الجذور فتمثل الكفاءات التي تسمح للشجرة بالمحافظة على الأغصان القائمة و إنبات أغصان جديدة، كما عرفا الكفاءات على أنها "مجموعة من المعارف و التكنولوجيا التي تسمح للمنظمة بتقديم ميزة خاصة للزبون". (جبيرات، 2017، صفحة 6).

وبناء على ما تقدم، فإن التصور الاستراتيجي للكفاءات قد أضاف أبعاد تصورية جديدة تأخذ في الحسبان المظاهر الداخلية المعقدة في الموارد، العمليات والعلاقات الاجتماعية الداخلية في المنظمة، مما يجعلها تظهر كنقطة محورية في خلق وبناء الميزة التنافسية.

المطلب الثاني: خصائص وأهمية الكفاءات

الفرع الأول: خصائص الكفاءات

لا يمكن لأي تعريف مهما كانت دقته أن يحدد مفهوم الكفاءة بسهولة، لهذا فإن التعرف على الكفاءات يحتاج إلى تحديد خصائصها والتي نذكر منها ما يلي: (كشاط و برياش، 2017، الصفحات 303-304)

- الكفاءة مفهوم يعترف به في مكان العمل وهو التصور الذي يبقى صحيحا من خلال وجهة النظر الاجتماعية، أي عبر العلاقات القائمة بين الشركاء الاجتماعيين والهيئات، وهذا يعني أن الكفاءات المهنية والفردية لا يعترف بها إلا من طرف الأوساط المهنية.
- الكفاءة ذات غاية مرتبطة بنشاط محدد حيث أنه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين، فالشخص يكون كفاء إذا ما استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة.

- للكفاءة عناصر متفاعلة ومتداخلة إذ أن صياغتها تتم بطريقة ديناميكية، حيث أن كل العناصر المكونة لها تتفاعل في حلقة متكاملة من " درايات / درايات فنية/ درايات سلوكية".
- الكفاءة ذات طبيعة سياقية (موقفية) تتغير تركيبها وخصوصياتها وأهميتها من مكان لآخر ومن زمان لآخر.
- الكفاءة ذات تركيبة إنسانية واجتماعية تتشكل بطريقة مستمرة ودائمة (دائمة التغيير و/أو التحسين).
- الكفاءة قابلة للتحويل من وضعية عمل إلى وضعية عمل أخرى وأن تساعد على تنمية القدرات الفردية والجماعية.
- الكفاءة غير ملموسة لأنها مفهوم مجرد ومستتر إذ ما يمكن ملاحظته فقط هي الوسائل المستعملة والأنشطة الممارسة والنتائج المحققة.
- الكفاءة مكتسبة وقابلة للتعلم فالفرد لا يولد كفوًا لأداء نشاط معين وإنما يكتسب ذلك من خلال تعلم مستدام وتدريب موجه وممارسة عملية، بالتالي فهي عملية تراكمية تظهر من خلال خريطة العمليات، حيث تنجر عن تلك التفاعلات ما بين التكنولوجيا وعمليات التعلم الجماعي والسيرورات التنظيمية والمهارات العملية، وهو ما يسميه البعض بالروتينات التنظيمية فهي ليست بديل للموارد، بل أنها تسمح (تسهل) بتطويرها وتراكمها.
- الكفاءة حقيقة ديناميكية تتعلق بالموارد وبالهدف المحدد مسبقا، أي أنها عملية تبدأ من كيفية اختيار الموارد إلى غاية ضمان تحقيق الهدف، ولها أهمية ومنفعة اقتصادية للفرد وللمنظمة وتتولد بدرجة عالية في حالات التفاعل الجماعي.

الفرع الثاني: أهمية الكفاءات

يحتل مفهوم الكفاءات حيزا هاما في جميع المستويات داخل المنظمة، بدءا بالمستوى الفردي ثم مستوى إدارة الموارد البشرية وأخيرا على المستوى التنظيمي.

أهمية الكفاءات على المستوى الفردي

أصبحت الكفاءة تشكل أهمية كبرى بالنسبة للفرد في ظل التحديات الجديدة التي أفرزتها التحولات الراهنة، والتي تتميز بالصعوبة وعدم التأكد، ومن أهم الأسباب التي أدت بالأفراد إلى الاهتمام أكثر بالكفاءة نذكر ما يلي: (بو يحيوي و بن أحمد، صفحة 18)

- زيادة خطر فقدان الوظيفة أو المنصب سواء بالنقل أو التسريح نظرا لمتطلبات المنافسة التي توجب ذلك.
 - تعزيز فرص الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحات الفرد وهذا عن طريق امتلاكه لكفاءة معينة على نحو جيد.
 - لا يمكن للأفراد داخل المنظمة تحسين وضعيتهم كالترقية إلا بامتلاكهم لعنصر التأهيل، وهذا الأخير لا يأتي إلا بإعطاء عنصر الكفاءة أهمية كبرى.
 - تشكل الكفاءة أهمية بالغة في وظائف الإدارة العليا حيث تساعد في أداء عملها بفعالية نظرا لحساسية هذه الوظائف.
- (أبو القاسم، 2004، صفحة 38)

■ ضرورة التكيف السريع والمستمر مع التغيرات البيئية والتنظيمية. (ثابتي، 2005، صفحة 245)

■ أهمية الكفاءات على مستوى إدارة الموارد البشرية:

أصبحت الكفاءات تشكل عاملاً بالغ الأهمية يشغل اهتمامات المدراء على مستوى إدارة الموارد البشرية ، خاصة في ظل تغير الاتجاهات من الاعتماد على التخصص إلى مبدأ الكفاءات المتعددة في جميع الوظائف ، حيث يمكن إبراز أهمية الكفاءة على مستوى إدارة الموارد البشرية في عدة عناصر منها : (بو يحيوي و بن أحمد، صفحة 19)

■ أصبحت إدارة الموارد البشرية تركز في إدارتها على الكفاءة وليس على الفرد والمنصب، وهذا بسبب التحديات العالمية التي أصبحت تشهدها المنظمات والتي انعكست على إدارة الموارد البشرية، حيث انتشرت ثقافة توظيف واستقطاب جديدة تتمثل في ثقافة البحث عن كفاءات بدل الأفراد.

■ لا بد على إدارة الموارد البشرية مسايرة التطورات التي يشهدها العالم خاصة في مجال التكنولوجيا إن أرادت البقاء، وهذا في مجال تحرير وتنظيم أعمالها مثل الأجور، العطل، وحتى التوظيف أصبح يتم عبر الانترنت مما يفرض على إدارة الموارد البشرية إعطاء أهمية كبرى للكفاءات لغرض سد تلك الاحتياجات.

■ قصد مواجهة تحديات الاقتصاد الجديد تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى التعامل مع التقنيات المعلوماتية في جميع مراحلها ، ولن يأتي ذلك إلا بنشر وتعميق استخدام وتطوير أنظمة للتعليم تتصف بالسرعة والديناميكية وتوفير فرص التزويد الدائم والمتجدد بالمعلومات والكفاءات . (السلمي، 2001، صفحة 335)

■ أهمية الكفاءات على مستوى المنظمة :

■ يتوفر الأفراد العاملين على مجموعة من الموارد الشخصية كالمعارف ، المهارات ، ... الخ، ولكن جهل هؤلاء وعدم درايتهم وإدراكهم بكيفية التوفيق والتحرك لهذه الموارد لن يعود على المنظمة بأدنى فائدة ، لذلك فمن الضروري أن تقوم هذه الأخيرة بوضع عامل الكفاءة ضمن أولوياتها باعتباره السبيل الوحيد أمامها لاستغلال موارد عملها ، عوض تعريضها للتلاشي والاختفاء مع مرور الوقت ، وكما هو معلوم أن هذه الموارد إذا لم تستغل وتنمو بصورة مستمرة فسوف تختفي وهو ما يطلق عليه الكفاءة الميتة. (بو يحيوي و بن أحمد، صفحة 20)

■ تشكل الكفاءات أحد أهم الموارد الأساسية و الإستراتيجية للمنظمة كما يراه BARNEY فمن بين الموارد : رأس المال المادي و البشري و التنظيمي . (بن عيسى، 2004، صفحة 67)

■ تعتبر الكفاءات عنصر أساسي في إستراتيجية المنظمة، حيث تعكس هذه الأهمية في دعمها للميزة التنافسية للمنظمة التي تميزها عن باقي المنافسين. (ثابتي، 2005، صفحة 246)

■ إن المنظمات التي تريد الحصول على موارد أو كفاءات جديدة بغرض تمديد الزمن لميزته التنافسية تعتمد على أسلوبين، والتي تختلف باختلاف المورد أو الكفاءة المطلوبة وبالمرونة في الحصول عليها. (موساوي و خالد، 2005، صفحة 175)

- حتمية الاستثمار في الموارد البشرية للمنظمة والذي يمس الاحتياجات الأساسية، خاصة في مجال الكفاءات يُدر عوائد معتبرة، سواء عوائد ملموسة أو عوائد غير ملموسة، لذا فإن المنظمة تولي اهتماما بالغا بالاستثمار في هذا المجال خاصة وأن السباق بينها وبين المنافسين يتمحور حول هذه النقطة. (قدي، 2004، صفحة 5)
- تعتبر الكفاءات المنفذ الرئيسي للمنظمات من أجل مواجهتها للتحديات الجديدة التي أوجدتها ظروف العولمة والتطورات التقنية، وهذا عن طريق إعطائها حرية أكبر للعمل من دون التدخل المباشر للاستفادة من مزايا الإبداع، والشيء الذي دفع بالمنظمة لذلك هو قناعتها المطلقة بأن رأس مالها الحقيقي ومصدرها الأساسي في خلق القيمة يتمثل في كفاءاتها. (السلمي، 2001، صفحة 122)

المطلب الثالث: أبعاد وأنواع الكفاءات

الفرع الأول: أبعاد الكفاءات

عند التعمق في تحليل الكفاءة نجد أنها مرتبطة بالمستوى الفردي والتنظيمي حيث يلعب المستوى التنظيمي دور المنسق والمتمن للكفاءات الفردية، أما على المستوى الفردي فقد تعددت الدراسات في تحليل كيفية تشكيل وتكوين الكفاءة ليأخذ مفهوم الكفاءة الفردية عدة أبعاد. وقد استطاع T. Durand الجمع بين عدة دراسات وبحوث حيث استخلص أن هناك ثلاثة أبعاد للكفاءة والتي تم تحديدها في شكل ثلاثية كلاسيكية: معارف، ممارسة و سلوكات، وذلك بالاعتماد على تصنيف Pestalozzi الذي ميز بين: (Durand, 2006, pp. 278-279)

Head: المعرفة أو العلم (savoir)

Hard: الممارسة أو التطبيق (savoir-faire)

Heart: السلوك أو المواقف (savoir-etre)

● المعرفة (le savoir):

يرى Drucker أن المعارف تمثل المورد الاقتصادي الأساسي والمورد الوحيد الذي يعطي ميزة تنافسية (قاضي، 2020، صفحة 142)، وتتعلق بمجموع المعلومات المنظمة المستوعبة والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمنظمة بتوجيه نشاطاتها والعمل في ظروف خاصة، و يمكن تعبئتها من أجل تقديم تفسيرات مختلفة جزئية وحتى متناقضة، كما ترتبط المعرفة أيضا بالمعطيات الخارجية وإمكانية استعمالها و تحويلها إلى معلومات مقبولة و يمكن إدماجها بسهولة في النماذج الموجودة مسبقا، من أجل تطوير ليس فقط محتوى النشاط ولكن أيضا الهيكل و أسلوب الحصول عليها. (Durand, 2006, p. 278) وعلى الصعيد التنظيمي تكتسي المعرفة عدة أشكال نذكرها كالاتي: (سليمان، 2011، صفحة 33)

➤ **المعرفة الصريحة:** وهي المعرفة الرسمية الموجودة على شكل رموز نظامية ومعبرة عنها كالمقالات والنقل والتعليم، كما يمكن أن نجدها مجسدة في منتجات المنظمة وخدماتها.

➤ **المعرفة الضمنية:** تتجسد في المعرفة غير الرسمية الذاتية والمعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية غير القابلة للنقل والتعليم والتي توجد بقوة في عمل الأفراد والفرق داخل المنظمة."

● الممارسة (savoir-faire):

وتسمى بالمهارات حيث تشير إلى قدرة الفرد على التصرف بطريقة معينة للقيام بالعمل المطلوب منه، بالإضافة إلى كونها تمثل أحسن توازن بين المعارف والعمل بمعنى مجموع المعارف الضرورية لمباشرة العمل سواءً كان إنتاجي أو غير ذلك، لذا فقد عرفها J. F. Ballay بأنها "التوازن الجيد بين المعرفة والتصنيف، التصليح، الاتصال، البيع، تخطيط الإدارة والتوجيه كل هذه الأنشطة تتطلب مهارات (معارف فنية)". (بن جدو، 2012، الصفحات 4-5)

• السلوكيات (savoir- être) :

وتسمى كذلك المعارف الذاتية وهي "مجموعة المواقف والمميزات الشخصية المرتبطة بالموظف والمطلوبة عند ممارسة النشاط المعني، و مجموعة الصفات الشخصية كالتدريب، الدقة، روح المبادرة... الخ"، حيث يكتسي هذا النوع من المعرفة طابعا اجتماعيا رغم امتداد تأثيره إلى جوانب أخرى وتظهر في الكيفية التي يتعامل بها الفرد مع زملاءه في العمل ومع كل من له علاقة به أثناء العمل. فالمعرفة السلوكية تظهر في العناصر الثلاثة الآتية: (بن جدو، 2012، صفحة 5)

- معرفة السلوك والتصرف السليمين.

- المهارات التي يظهرها الفرد في التعاون مع الآخرين.

- طريقة معالجة المعلومات التي يتلقاها الفرد والتي يستقبلها.

الفرع الثاني: أنواع الكفاءات

لقد تعددت تصنيفات الكفاءات لتعدد المعايير المتبعة حسب الباحثين ومن أهمها نذكر:

1- تصنيف Rebert Katz: فقد صنفها إلى ثلاثة أنواع رئيسية: (براق و بن الشايب، 2004)

◀ الكفاءات الفنية: وهي التي تشير إلى قدرة الفرد لتأدية ما هو مطلوب منه في مهام متخصصة، بحيث تتطلب معرفة معينة أو خبرة مكتسبة عن طريق التكوين أو الخبرة العلمية (الممارسة). من أجل الاستعمال الفعال للطرق والأساليب والإجراءات المختارة تبعا للمهام الواجب أداؤها .

◀ الكفاءات الإنسانية: وهي التي تشير إلى القدرة في التعامل مع الآخرين بطريقة جيدة، بحيث تكون للفرد القدرة على كسب ثقة الآخرين وودهم والتزامهم وولائهم، وهذا يتطلب قدرة على الاتصال والتحاور والاجتماع.

◀ الكفاءات الفكرية: تشير هذه الكفاءات إلى القدرة على التنسيق وتحقيق التكامل والربط بين الأنشطة ومصالح المنظمة من خلال النظر إليها بمنظور شمولي، وفهم مدى اعتماد نشاط على الآخر، كما تتضمن المقدرة على التفكير المنطقي والنظر إلى الأمور بشكل سليم واتخاذ القرارات المناسبة.

2- تصنيف McClelland: قسم الكفاءات إلى نوعين: (مرحول، 2018، صفحة 5)

◀ كفاءات أساسية: حيث أن كل الأفراد في حاجة إليها حتى يكونوا فعالين في أعمالهم، ويمكن لهذه المهارات أن تكتسب عن طريق التكوين والتطوير.

◀ كفاءات تفاضلية: حيث تسمح بالتمييز بين أصحاب الأداء المرتفع والأداء المتوسط .

3- تصنيف Dejoux: يعتبر الأكثر شهرة، إذ ميز بين ثلاثة انواع من الكفاءات، وهي:

◀ الكفاءات الفردية: وهي مهارات يمتلكها الفرد تضم مختلف أشكال المعارف، إذ يعرفها Philippe Zarifian بأنها "أخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية". (زرواق، 2018، صفحة 15)

وأيضاً هي ممارسة (سلوك أو فعل) يمكن ملاحظتها أو قياسها و هي منحدره من استخدام مناسب و إرادي لمجموعة من المعارف و القدرات المهنية التي تسمح بالوصول إلى نتيجة محددة في سياق معطى ". (هيشر، 2015، صفحة 89)

◀ **الكفاءات الجماعية:** وهي مهارات تنشأ من خلال تعاون وتآزر المهارات الفردية ويمكن تحديد وجود هذه المهارات من خلال مؤشرات الاتصال الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل وتوفير المعلومات الملائمة بينهم، وأخيرا مؤشر التعلم الجماعي والتجارب من خلال توفير وسائل ضرورية مثل تامين التطبيقات المهنية وتوظيف النتائج. (يحياوي و شليل، صفحة 190)

◀ **الكفاءات التنظيمية:** هي توليفة من الكفاءات و التكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي، وتشمل عدة كفاءات حسب المستوى التسلسلي في المنظمة وتمثل في: الكفاءة التقنية، كفاءة العلاقات الإنسانية، الكفاءة الفنية الإدارية من جهة، ومن جهة أخرى تتمثل في كفاءة التخطيط والإدارة، كفاءة التنفيذ و كفاءة الرقابة... إلخ. (قاضي، 2018، صفحة 13)

المبحث الثاني: ماهية الكفاءات الجماعية وإدارتها

بالنظر للبيئة التي أصبحت أكثر تعقيدا مما مضى، يعترف معظم الباحثين بقدرة العمل الجماعي التي تتطلب تنسيق الأنشطة الفردية و الاستجابة الجماعية التي هي أساسية لبقاء و استمرارية المنظمات ، وهي بصورة عامة تستوجب كفاءة جماعة من الأفراد في موقف معين . و باعتبار الكفاءات الجماعية كمفهوم مضبب سنحاول إبراز طبيعته و ماهيته في هذا المبحث من خلال دراسة مفهوم الكفاءات الجماعية وخصائصها بالإضافة إلى شروطها وعناصرها ومؤشرات وجود الكفاءات الجماعية وكذلك التعرف على أهميتها و أبعادها وأخيرا كيفية إدارتها.

المطلب الأول: مفهوم وخصائص الكفاءات الجماعية

الفرع الأول: مفهوم الكفاءات الجماعية

على الرغم من أهمية الكفاءات الجماعية فإن الدراسات و الأبحاث التي اهتمت بها تعتبر قليلة مقارنة بما خصص للكفاءات الفردية و كيفية تطويرها و إدارتها ، و يخطئ من يظن بأن الكفاءة الجماعية ما هي إلا محصلة للكفاءات الفردية ،بمعنى أنه لا يكفي تجميع أفراد ذوي كفاءات فردية لخلق كفاءة الجماعية ، بل هو تركيبة فريدة من الكفاءات و المهارات و القدرات المتوفرة لدى المنظمة ، تفوق نتيجهتها النتيجة المترتبة عن الكفاءات الفردية وذلك بفعل أثر المجموعة الناجم عن الديناميكية الجماعية للفاعلين (مسغوني، 2014، صفحة 32)، بعبارة أخرى فريق من الخبراء ليس بالضرورة هو فريق خبير حيث تعد قدرات التنظيم الذاتي لمجموعة في مواجهة الأحداث غير المتوقعة و المعرفة المشتركة فيما يتعلق بالمسؤوليات و المهام الخاصة بكل فرد من مكونات الكفاءات الجماعية (Ianeva & Ciobanu, 2014, p. 38).

كما قدم كل من Retour و Krohmer (2004) ملخصا لتعاريف اقترحها بعض الباحثين نورد منها في الجدول (01)

الجدول (01): بعض التعاريف التي تخص مفهوم الكفاءات الجماعية لعدة باحثين

صاحب التعريف	محتوى التعريف
De montmollin 1984	يمكننا افتراض وجود كفاءة جماعية عندما يتم داخل فريق أو جماعة العمل تبادل للمعلومات وتوحيد للتفسيرات والإفصاح عن المهارات والتفكير في إعداد الاستراتيجيات بصفة جماعية.
Wittorski 1997	هي منهجية جماعية وتعاونية تخص حل المشاكل من خلال التحليل الناقد للعمل.
Dejoux 1998	هي مجموعة من الكفاءات الفردية للمشاركين في الجماعة بالإضافة إلى مكون غير قابل للتحديد خاص بكل فريق، نتيجة التأزر و ديناميكية هذا الأخير.
Pemartin 1999	هي معرفة التوافقية الخاصة بمجموعة ما .
Guilhonet Trépo 2000 و	هي المعارف والمهارات الضمنية والصريحة التي تنتج عن تفاعل مجموعة من الأفراد ينتمون لنفس المهنة أو إلى مهن مختلفة
Dupuich- Trépo و Rabasse 2002	هي مزيج من المعرفة المتباينة قيد التنفيذ.
Michaux 2003	هي معارف ومهارات ضمنية (مشتركة ومتكاملة) أو كذلك عمليات تبادل غير رسمية يتم تدعيمها بطريقة تضامنية والتي تساعد جماعة العمل على تنسيق أعمالها وتحقيق نتيجة مشتركة أو بناء مشترك للحلول.

Source : Guerbette C. (2009) le sens de la compétence collective : positionnements théoriques et construction d'une question de recherche sur le concept, centre d'études et de recherches appliquées à la Gestion, No.14,p.9.

بناء على التعاريف المذكورة في الجدول (01) وغيرها مما اقترحه الباحثون المهتمون بالموضوع نجد أن : كل من Retour و Krohmer قد خلص إلى وجود مفهومين متباينين للكفاءة الجماعية لكنهما متكاملين ، ففي إطار المفهوم الأول يُعتقد بأن أعضاء الجماعة سيعملون على إنشاء كفاءة جماعية تتجسد عمليا من خلال الأعمال التي يقومون بها ، وأن ما يساعدهم على ذلك هو التفاعل الذي يحدث بينهم وهم يؤدون أنشطة ذات خصائص متقاربة ومتشابهة ، أما في إطار المفهوم الثاني فينظر للكفاءة الجماعية بأنها مهارات عملية خاصة بجماعة العمل وهي مشتركة بعدما تم تقاسمها، وتسمح للأعضاء بالعمل معا بطريقة أكثر كفاءة والوصول إلى مستوى أداء لا يمكن للأعضاء بلوغه كل على حدا. " وهذا ما يؤكد Bataille بالقول أن الكفاءة الجماعية هي " القدرة المعترف بها لجماعة معينة للتعامل مع الحالات التي لا يمكن لأي عضو بمفرده أن يواجهها لوحده "، وهذا يعني أن مجموع الكفاءات الفردية ما يسمى بأثر الجماعة . (كشاط أ.، 2019، صفحة 155)

الفرع الثاني: خصائص الكفاءات الجماعية

تتميز الكفاءات الجماعية بمجموعة من الخصائص التي يمكن إجمالها كالآتي: (قيدوم، 2019، صفحة 35)

هي مجموعة المعارف المشتركة والمتقاسمة يتم تطبيقها من قبل مجموعة من الأفراد لتحقيق الأهداف.

هي محددة معترف بها ومترجمة لكي يتم إدارتها كأصول.

- هي متجددة ومتطورة عن طريق سيرورة الاستغلال والاكتشاف لمعارف جديدة في إطار عمليات التغيير التنظيمي.
- هي المحددة لقدرات المنظمة على التعلم في المستقبل.
- هي فريدة من نوعها حيث تختلف من منظمة إلى أخرى، وذلك يتوقف على التفاعل بين العناصر الرئيسية للمنظمة وقدراتها على التطور حيث لا توجد إدارة مثالية ومعممة للكفاءات الجماعية.
- هي الرأس المال الجماعي البشري للمنظمة تُكتسب وتتطور في الميدان.
- لديها بعد فردي يتعلق بالكفاءات الفردية الخاصة بأعضاء الجماعة وبعد آخر جماعي ناتج عن تعاضد أعضاء الجماعة وتأزرهم.
- و تدعى محورية لأنه يتوقف عليها بقاء المنظمة حيث تتوفر على الخصائص مميزة منها أن تتيح الوصول إلى عدة أنواع من الأسواق، و تساهم بشكل معتبر في قيمة المنتج النهائي الملحوظ من قبل الزبون كما يصعب تقليدها من قبل المنافسين. (مسلم، 2015، صفحة 130)

المطلب الثاني: شروط ومؤشرات الكفاءات الجماعية

الفرع الأول: شروط الكفاءات الجماعية

كما هو معلوم فإن أي منظمة على مستوى الوظائف و الأفراد تحتاج إلى تعاون بين عمالها لتحقيق أهدافها وتشكل هذه الكفاءة من مجموعة عناصر : (فرد، 2021، صفحة 17)

1. تعرف بأنها الفريق المهني (مصلحة ،وحدة ،شبكة ،مجموعة ،مشروع....)الذي يكون قادرا على إدارة مهامه بشكل كفؤ و الوصول إلى أهداف و إلى نتائج محددة .
2. القدرة على عرض و تبادل الآراء و المعلومات بكل أنواعها (التقنية ،التنظيمية ،الأكاديمية....).
3. قابلية إقامة علاقات جيدة مع الزملاء الآخرين في العمل .
4. القدرة على التعاون و التعاضد و العمل كفريق واحد .
5. القابلية و الاستعداد للقيادة .

يتطلب هذا النوع من الكفاءة الجيدة لكل فرد بنفسه ،وبروح منفتحة مع زملائه و العملاء و محاولة فهمهم ،ففي حالة توفر هذه العناصر فإن نتائجها ستعكس إيجابا على المنظمة ، و يتجسد ذلك في عدة أوجه منها :قلة الصراعات ،حلها دون اللجوء للسلطة ،تحقيق الأهداف بفعالية .

لذا فإن وجود و نشأة هذه الكفاءات التي تسمح بمواجهة التغيير و تسهيل التكيف مع البيئة بشكل مستمر يتطلب توافر شروط معينة يمكن تلخيصها كما يلي: (ججيق و عبيدات، 2015، صفحة 131)

1. تسهيل التعاون بين الكفاءات من خلال تطوير لغة مشتركة بين الأعضاء الفاعلين ، وتحسين وسائل العمل الجماعي و العلاقات بين الأفراد ، بالإضافة إلى المحافظة على التنوع في الكفاءات و المعرفة.

2. اختيار أنماط التنظيم التي تسهل التأزر بين مختلف الكفاءات بوضع الهياكل الملائمة .
3. ضمان معالجة الحدود الفاصلة من خلال السهر على إيجاد طريقة جيدة لعمل الكفاءات.
4. إيجاد علاقات التضامن و المحافظة عليها الأمر الذي يسمح بإيجاد التجانس بين أعضاء الجماعة .
5. وضع مكانة ملائمة للإدارة بغية تنشيط جماعات العمل ، وترسيم التجارب والتطبيقات المهنية وتنمين التكامل و خصوصيات كل فرد ، إضافة إلى تسهيل المساهمات الفردية في تحسين الأداء الجماعي .
6. تحفيز جماعات العمل.

الفرع الثاني: مؤشرات الكفاءات الجماعية

يذكر بعض المختصين أن هناك مؤشرات تدل على وجود كفاءات جماعية داخل المنظمة ، والتي تعتبر في نفس الوقت عوامل مساعدة على بنائها وتكوينها و هي المرجعية المشتركة والخطاب المشترك والذاكرة الجماعية ، والالتزام الذاتي . وفيما يلي شرح موجز لهذه المؤشرات: (حميش و قديد، 2021، الصفحات 173-174)

1. المرجعية المشتركة :

إن جماعة العمل التي تنشأ وتنمو في إطارها الكفاءة الجماعية تتطلب تنسيق الأنشطة والأعمال التي يقوم بها أعضاؤها ، وهو ما يستوجب توحيد التصورات ومعاني الأشياء فيما بينهم ، وهذا ما يسمى بالمرجعية المشتركة ، إذ تساعد هذه الخاصية على تحقيق التعاون بين الأعضاء من خلال توحيد معاني الأشياء ، وهي التي تحدد درجة التعاون بين الأعضاء ، والتي تتوقف بدورها على درجة التصورات المشتركة.

2. اللغة المشتركة:

وهي اللغة المهنية أو لغة العمل ، من المؤشرات الدالة على وجود كفاءة جماعية وجود خطاب أو لهجة مشفرة بين أعضاء الجماعة يستعملونها عند عمليتي التواصل والاتصال فيما بينهم للتفاهم وتدعيم الانتماء للجماعة و بلوغ التميز ، فمثل هذا الخطاب المتقاسم يسمح للأعضاء بالتفاهم باستعمال كلمات وعبارات لفظية غير مكتملة وقد تكون حتى مشفرة ، وقراءة ما تحت الأسطر والاختصار وتجنب التعليقات وعمليات التفسير ، وهو ما يعطي للجماعة هوية خاصة تميزها عن جماعات العمل الأخرى.

3. الذاكرة الجماعية:

و تنتج عن تقاسم المعرفة فيما بين أعضاء الجماعة ، من خلال تبادل المعارف والمهارات والسلوكيات والتفسيرات والتصورات وكذلك مجموعة المعارف التي يتم إنتاجها وتوليدها داخل الجماعة من خلال مواجهة حكم الأعضاء على الأشياء التي تحيط بمكان عملهم واقتراحاتهم لحل المشاكل التي تواجههم أو قد تواجههم ، فإنها تتولد في إطار تلك التفاعلات التي تتم بشكل مستمر بين الأعضاء ، خصوصا عندما تواجههم مشاكل العمل وتكون الاتصالات الداخلية والاقتراحات التي يقدمونها هي أداة لتنمية كفاءاتهم على حل هذه المشاكل .

4. الالتزام الذاتي:

و المقصود به الإرادة التي يتسلح بها كل عضو من أعضاء الجماعة في سبيل التعاون، وهو يعبر عن الاستقلالية وأخذ المبادرة والمسؤولية عند القيام بمختلف الأنشطة والمهام مع التقيد بالمرجعية المشتركة، وهذه المبادرة تفرض وجود حكم ذاتي معين. ولا بد من التعامل مع المخاطر واتخاذ القرارات التي تتطلبها حالة عدم التأكد وتحمل المسؤولية.

إن هذه العناصر تشكل مجتمعة ما يسمى بالمعنى المشترك بكل ما يحيط به من معاني و دلالات، إذ من خلال وجود التزام كبير ومرجعية مشتركة وخطاب مشترك وذاكرة جماعية بشكل متكامل، يمكن لأعضاء الجماعة تشكيل تصور موحد عن عملهم وما يحيط بهم وما ينبغي أن يعتمدونه من معايير وسلوكيات مقابل ما سيواجهونه من مواقف ومشاكل.

المطلب الثالث: أهمية وأبعاد الكفاءات الجماعية

الفرع الأول: أهمية الكفاءات الجماعية

إن فهم موضوع الكفاءات الجماعية كوسيط بين الكفاءات الفردية و التنظيمية يمكن من فهم عمل الآليات التنظيمية للمنظمة خاصة تلك المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، كما يساعد المنظمة على بناء قاعدة معرفية ومهارية أساسها الاستثمار في الكفاءات عن طريق التعلم الفردي و الجماعي. ويمكن أن نشير إلى أهمية الكفاءات الجماعية في النقاط الآتية: (بن فرحات، 2012، الصفحات 58-59)

✓ تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد وتزرع فيهم روح التعاون و التعاضد الكفيل بتجنب جميع هذه النزاعات وذلك لخدمة أهداف المنظمة.

✓ تضمن بذلك إقامة الاعتمادية علاقات التأثير المتبادل ما بين الكفاءات المتكاملة التي تنتج عنها في النهاية نتائج أحسن بكثير من تلك التي يحققها الفرد لوحده.

✓ تنمية العمل الجماعي في سبيل تحقيق أهداف المنظمة و تعتبر هذه الكفاءات بمثابة العامل الفاصل للعمل في عصر المعرفة و المعلومات إذ يتطلب هذا الأخير ضرورة التعامل بالشبكات ما بين الأفراد لضمان السرعة و المصدقية، وفي سبيل مواجهة تحديات الاقتصاد الجديد تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى التعامل مع التقنيات المعلوماتية في جميع مراحلها ولن يأتي ذلك إلا بالعمل الجماعي

✓ محدد أساسي للميزة التنافسية للمنظمة، فالقدرات المعرفية و المهارية و التنظيمية للجماعة تتسم بصعوبة تقليدها من قبل المنافسين أو إحلالها بتكنولوجيا جديدة أو طرق تنظيمية مغايرة. (قريقة و فارس، 2021، صفحة 888) بالإضافة إلى أنها: (كشاش و برياش، 2017، الصفحات 313-314)

✓ أكبر من الكفاءات الفردية لما يضاف لها من عمليات المزج و التآزر، إلى جانب آخر إنها تساعد على تنمية الكفاءات الفردية من خلال تقاسم المعرفة والتعلم التنظيمي.

✓ تشبع وتنمي الشعور بالانتماء والهوية وبناء الرؤية المشتركة، وترفع من فرص الإبداع الفردي والجماعي بفعل التعاون.

✓ تعتبر الحجر الأساس لبناء كفاءات تنظيمية وحتى إستراتيجية تمكن المنظمة من حيازة ميزة تنافسية مستدامة وصعبة التقليد ،ومنه ضمان درجات معينة من الاستدامة.

الفرع الثاني: أبعاد الكفاءات الجماعية

تحدد Souret مجموعة أبعاد الكفاءات الجماعية: (زواتني، 2020، صفحة 111)

- التداول الذي يشكل التفاعلات القوية بين أعضاء المجموعة.
- التضامن حيث تربط كل فرد بشبكة التعاون القائمة داخل فريق العمل.
- التعلم و الذي بدوره يحدد القدرة التأهيلية للجماعة ،وترتكز على نوعية التنظيم السائد و الصورة العملية الجماعية تكون بوجود نقاط مشتركة في العمل .
- التقنين و اللغة المشتركة اللذان يهيئان مرجعيتها على الأعضاء إذ لا يوجد كفاءة بدون تواطؤ ،ومن هنا يمكن القول أن الكفاءة الجماعية هي " مجموع الأدوات المتوفرة لدى الأفراد للعمل جماعيا و المتمثلة خصوصا في المهارات المشتركة لدى الجميع، و شبكات الاتصال التي تنسق النشاطات وأيضا الذاكرة الجماعية التي تسمح باتخاذ قرارات متناسقة".
- كما يؤكد Nordhaug بأن الكفاءات الجماعية هي أكثر من تكتل للمعارف و القدرات التي يحوزها أفراد الجماعة ،فهي تتميز بصعوبة تعريف ذلك الإضافي الذي يحددها ،وقد حدد خمسة أبعاد للكفاءة الجماعية لها : (كشاط و برياش، 2017، صفحة 308)

- ✓ التأزر الذي يعزز من التفاعلات الداخلية القوية ما بين أعضاء الجماعة.
- ✓ التضامن : ويتجلى مفهومه في شبكة التعاون المشكلة بين أطراف جماعة العمل.
- ✓ التعلم : الذي يحدد مدى قوة الجماعة المرتكزة على نمط التنظيم المعتمد.
- ✓ صورة العمليات الجماعية : التي تدل على وجود أعمال ونشاطات جماعية بشكل فعلي.
- ✓ الرموز والخطاب المشترك : التي تشكل مرجعا مهما لأعضاء الجماعة ، وبالتالي فهي تساهم في تشكيل جزء من الكفاءة الجماعية ، وهذا يعني لا وجود لكفاءة جماعية من دون أمور مستترة كالثقافة المشتركة داخل أعضاء المنظمة.

المطلب الرابع : إدارة الكفاءات الجماعية

الفرع الأول: أهمية إدارة الكفاءات الجماعية

يتفق الكثير من الأكاديميين والمهنيين على حد سواء بأن إدارة الكفاءات هي نموذج المرجعي ومثال سام لممارسات إدارة الموارد البشرية و للإدارة الإستراتيجية للمنظمات ، حيث تعرف وبشكل عام اذ تضم مجموعة من الأنشطة التي تتم داخل المنظمة و خارجها بما يسمح لها من انجاز أنشطتها و مشاريعها وبلوغ أهدافها واستراتيجياتها ، وعليه يكون من المهم إزاحة الغموض من خلال إعطاء تصنيف عام للممارسات المختلفة التي تخص إدارة الكفاءات مع بيان علاقتها بالإدارة الإستراتيجية للمنظمة ، مرتكزين في ذلك على مقارنة بنائية وتصميمية في نفس الوقت حسب مقترح "delobbe" و زملاؤه الذي لخص بأن إدارة الكفاءات كما لخص أبعادها delobbe في فردية وجماعية وتنظيمية ، حيث تتدخل العديد من الأقسام الإدارية بالمنظمة في

إدارة تلك الكفاءات، إذ يتم الإشراف على إدارة الكفاءات الفردية بشكل تام من طرف قسم إدارة الموارد البشرية ، أما إدارة الكفاءات التنظيمية فتكون تحت وصاية الإدارة العامة/الإستراتيجية للمنظمة كونها مالكة للسلطة والقوة التي تمكنها من التحكم في مختلف الموارد والكفاءات التي تحوزها المنظمة ، في حين يتم الإشراف على إدارة الكفاءات الجماعية بطريقة عرضية حيث يكون الفاعل الأساسي فيها هو قسم إدارة الموارد البشرية و قسم إدارة العمليات / الإنتاج ، ممثلين في مسؤولي المشاريع أو خطوط الإنتاج أو مسؤولي الأقسام... (حسب طبيعة نشاط المنظمة وهيكلتها التنظيمية)، حيث تتمكن المنظمة من خلق سيورة لإدارة كفاءاتها الجماعية بشكل فعال، إذا ما اتبعت مسارا يضم مجموعة سيورات وأدوات تمكنها من تسيير الكفاءات متعلقة بعمل الجماعة أو مشروع معين، وتوفر إرادة على المستوى الاستراتيجي تعمل على معرفة واستغلال المهارات الجماعية، مثل هذا الأمر يمكن المنظمة من تحقيق مجموعة من المكاسب والقيم للمنشأة نذكر منها : (كشاش أ.، 2019، الصفحات 181-201)

1. التحسين من فعالية إدارة المشاريع والإدارة التشغيلية ككل.
 2. خلق ثقافة تقاسم المعلومات والكفاءات على مستوى أنظمة الإعلام الآلي لتسيير المعارف التنظيمية، ومنه الرفع من فعالية إدارة المعرفة.
 3. خلق وتطوير كفاءات فردية بخصوصيات تخدم المفهوم الجماعي وتعزز من مرجعية الكفاءة خصوصا في جانب السلوكيات والمواقف.
 4. خلق نظام تقويم خاص بالكفاءات الجماعية مما يرفع من رشادة الجهود الخاصة بتطوير الكفاءات خصوصا المحورية منها.
 5. التماشي مع التطورات التي طرأت على مجال الإدارة ، حيث يقول "بيتر دراكر في هذا الإطار بأن " القوة لم تعد محصورة عند الذي يعرف أو من يحوز على المعلومات بل أصبحت ملكا لمن يقوم بتقاسم هذه المعلومات مع بقية الأطراف داخل المنظمة "، وهو ما يؤكد بأن تقاسم المعرفة و الكفاءات قد أضحي من الضروريات لتحقيق الفعالية على المستوى الإداري.
- تعتبر إدارة الكفاءات الجماعية فرصة للفرد إذ بفضلها يتمكن من تعلم مهارات علاقاتية واكتساب خبرات من أعضاء فرق العمل التي احتك بها، زيادة عن خلق هوية تنسجم مع هوية الجماعة والمنظمة ككل، الشيء الذي يزيد من نوعية الخدمة المقدمة للزبائن، فعلى سبيل المثال: سرعة إيجاد حلول مناسبة لاحتياجاتهم العملية وزيادة عن جماعات عمل فعالة تتمكن من أداء مهامها بشكل فاعل يمكنها من خلق قيمة للزبون الشيء الذي يزيد من ولائه للمنظمة.

الفرع الثاني: منهجية إدارة الكفاءات الجماعية

يقصد بمنهجية إدارة الكفاءات الجماعية تلك المراحل التي تعتمدها المنظمة لحيارة واستغلال المكتسبات التي توفرها الكفاءات الجماعية، والتي تتمثل في:

أولا: بناء الكفاءات الجماعية

قبل الخوض في منهجية تطوير الكفاءات الجماعية ، يكون من الجدير الإشارة إلى أن جودة الكفاءات الجماعية هي من جودة الكفاءات الفردية التي تشكلها ، على اعتبار أن الكفاءة الفردية تدعم نظيرتها الجماعية بطريقة ضمنية من خلال ما تتميز به هذه

الكفاءات من الخصوصيات والمميزات داخل المنظمة ، حيث أن للبعد السلوكي ونوعية المعارف والتجارب التي عاشها الأفراد داخلها لها أهمية كبيرة في تحديد خصوصيات الكفاءة الفردية ، وهو ما ينعكس بدوره على خصوصيات الكفاءة الجماعية ومن ذلك روح تقاسم المعارف و الخبرات ، الكفاءة الأخلاقية ، القيم الاجتماعية المرتكزة على الألفة ، التأزر ، التسامح ، الصراحة و مستوى التعاون الذي يميز أعضاء فريق العمل والذي يتجاوز في معناه مستوى التنسيق وأيضا التفاعلات العاطفية الوجدانية التي لها بالغ الأثر في خلق الكفاءة الجماعية وتنميتها التفاعلات غير الرسمية، بالإضافة إلى قيمة الكفاءات الفردية توجد استراتيجيات تساهم في بناء وتشكيل الكفاءات الجماعية وهي مرتبطة إلى حد كبير بمنهجية بناء جماعات وفرق عمل مستقلة وشبه مستقلة وفرق المشاريع، واستراتيجيات تعيين المشرفين ورؤساء الفرق من خلال التركيز المدخل السلوكية و الوجدانية و السوسيو-بنائية ، والأخذ بعين الاعتبار للمقاييس و المؤشرات المعبرة عن مستوى الكفاءات الجماعية. (RETOUR & KROHMER, 2011, pp. 53-54)

ثانيا: تطوير الكفاءات الجماعية

يقع على عاتق الإدارة والمسيرين المسؤولية الأكبر في خلق وتنمية الكفاءات الجماعية والحفاظ عليها في إطار جماعات وفرق العمل التي تكون التنظيم البشري داخل المنظمة، ومن أبرز الآليات والأدوات المعتمدة في ذلك ما يلي: (كشاش أ.، 2019، الصفحات 221-224)

1. تسهيل تكوين جماعات وفرق العمل: فهي تلعب دورا كبيرا في إشباع العديد من الحاجات الإنسانية التي حددها "ماسلو" ، حيث توفر الأمن والأمان والاحترام و التقدير ، فوجود فرق العمل يصب في مصلحة الفرد والإدارة على حد سواء ، فهي من جهة تساهم في إشباع حاجات الفرد ، وتمكن الإدارة من جهة ثانية من رفع مستوى أدائها وتحقيق الفاعلية في إطار العمل الجماعي خاصة بالنسبة للأنشطة التي يصعب إنجازها بشكل فردي ، كما أنها تساهم في تقاسم المعارف والكفاءات فيما بين الأعضاء من خلال الممارسة الجماعية للعمل، لهذا يتوجب على إدارة المنظمة تبني فلسفة إدارية تعتمد على الديمقراطية والتمكين والمساءلة ، ومنه اعتماد فرق عمل مستقلة أو شبه مستقلة تمكنها من بناء وتطوير كفاءات جماعية وتساعد على بلوغ مؤشرات الأداء بفعالية.

2. تشجيع العلاقات والتفاعلات ما بين الأفراد والجماعات: إن خلق المنظمة لجماعات عمل دائمة و/أو مؤقتة، وبالخصوص إذا ما كان أعضاؤها ذوي تخصصات متباينة وحاملين كفاءات مختلفة ومتكاملة، يساعد على توليد وتنمية كفاءات تنظيمية جديدة تمكن المنظمة من قيادة المعارف والمهارات ومشاريع وبرامج عمل جديدة (تغيير أو تحسين أو إبداع) وهذا بسبب العلاقات والتفاعلات التي تحدث بين أعضاء الجماعة الواحدة وما بين الجماعات بعضها ببعض.

3. الطريقة المعتمدة في تنظيم العمل : تساهم طريقة تنظيم العمل المعتمدة أولا في خلق الكفاءة الجماعية ، حيث أن الفرد الذي يقوم بالعمل بمعزل عن زملائه لا يمكنه تعلم مهارات و كفاءات جديدة من زملائه فيما لو كان يعمل ضمن جماعة ، و كذلك الأمر بالنسبة للفرد الذي يقوم بعمل عديم أو قليل القيمة لا يمكنه اكتساب خبرات جديدة فيما لو أسندت له مهام متجددة ومتنوعة (إثراء وتدوير العمل) بين الحين والآخر...، لذلك فإن تنظيم العمل المبني على أساس جماعي مثل جماعات العمل شبه المستقلة أو حلقات الجودة أو فرق المشاريع... تمكن أعضاها من بلوغ التعلم المشترك ومنه إمكانية بناء كفاءة أو

- حتى كفاءات جماعية خاصة بهم تميزهم عن جماعات عمل أخرى ، ولعلنا نجد في مؤسسة Google النموذج الأمثل فيما يرتبط بهذه الفكرة ، إذ أنها تعطي حرية كبيرة للفرد والجماعة في طريقة تنظيم وإنجاز المهام والأعمال الموكلة إليهم .
4. طبيعة ممارسات إدارة الموارد البشرية: لإدارة الموارد البشرية العديد من الأدوات التي تساعد على تنمية الكفاءة الجماعية، لعل من أهمها برامج التكوين والتعلم التي تعتمد الإدارة والتي في إطارها ينبغي أن تركز على طرق التعلم الجماعي، كما يمكنها تحقيق ذلك أيضا عن طريق عمليات التوظيف والتقييم والتعويضات، فعن طريق الاختيار من بين المترشحين للانتماء للمنظمة، توظف أولئك الذين ويتبنون القيم والاتجاهات والسلوكيات وحتى الميولات التي تدعم بناء وتنمية الكفاءة الجماعية.
5. النمذجة السلوكية : تُعتمد كممارسة حديثة في إدارة الموارد البشرية على نظرية التعلم بالملاحظة و التقليد ، حيث يتم تطوير الكفاءات وفقا لهذا الأسلوب بعرض صورة نموذجية أو مثلى على أعضاء الفريق لأداء وتنفيذ عملية معينة يقوم بها المتكئون في الواقع ، وبعد توضيح الخطوات المتتالية لها بصورة منطقية ، يقوم الفرد محل النمذجة بممارسة الأداء الفعلي ليطلب فيما بعد من بقية الأعضاء بتقليد الأداء النموذجي، ويقدم المشرف المباشر مجموعة من التوجيهات والمحفزات حتى يضمن قيام الفرد المتكئون بنفس الأداء النموذجي، ووفقا لهذا الأسلوب يمكن لكامل أعضاء الفريق اكتساب مهارات جديدة و الدرايات السلوكية التي تم تثبيتها، ليسهل فيما بعد نقلها للممارسة الفعلية.
6. دور المشرف في تطوير الكفاءات الجماعية: وذلك وفقا لمقاربة الكفاءات التي تستمد جذورها من الحركة السوسيو-بنائية يتطلب منا إعطاء الأهمية الأكبر للمتعلم بجعله محور العملية التعليمية وهو ما يجعل دور المشرف (كمعلم ، أو كمدرب) يختلف كل الاختلاف عن دوره في التعليم التقليدي الذي في إطاره كانت تعطى الأهمية الأكبر لكل من المشرف ولمحتوى التدريب.
7. تنمية الكفاءات الجماعية من خلال التنمية المسبقة للكفاءات الفردية: في هذه النقطة فإنه من الجدير الإشارة إلى استراتيجيات تطوير الكفاءات الفردية التي تولي الاهتمام لتقاسم المعارف وتوحيد المعايير والتفاعلية في التعلم ، هي مدخل غير مباشر لتنمية الكفاءات الجماعية ، وعليه ينصح الأخذ بهذا خدمة لكلا من النوعين من الكفاءات بالموازاة مع انشاء الكفاءات الجماعية و تطويرها .

ثالثا: الحفاظ على الكفاءات الجماعية:

لضمان الحفاظ على الكفاءات الجماعية واستمرارية عملها على أحسن وجه كالمعايير المشتركة والخطاب المشترك وغيرها ، تبقى نقطة التعويضات محورا أساسيا في المشتركة تعبئة وتحفيز أعضاء الكفاءة الجماعية ، ومنه الحفاظ على تماسك الكفاءات الجماعية ، وهو ما يتطلب ربط جزء من تعويضات الأفراد(المالية وغير المالية) بمستوى الأداء والكفاءة والمساهمات الخاصة بفرق العمل، حيث يكون من الممكن تجسيد ذلك بشكل أكثر فعالية في حالة الأخذ بطريقة التعويضات الكلية . (كشاط أ.، 2019، صفحة 224)

ومن المعايير الجماعية التي يفضل الأخذ بها في حساب التعويضات الكلية هو كل ما يشير إلى مستوى مساهمات الجماعة(المخرجات) و كفاءاتها (المدخلات) بشكل ملائم، وهو ما يتطلب الأخذ بالحسبان للنقاط الآتية:

- ربط تعويضات أعضاء الجماعة بمستوى المجهود المبذول جماعيا ، وهو ما يجعل أعضاء الفرق يعرفون ما سيحصلون عليه جماعيا إذا ما بلغوا الأهداف والمواصفات المحددة، بالإضافة إلى الالتزام بالسلوكيات الجماعية المثالية (المعايير السلوكية).
- توفير وسائل عادلة ومنسقة لقياس الكفاءات الجماعية للفرق ومستوى إنجازاتها.
- ينبغي أن تكون التعويضات الجماعية ذات مستوى مقبول (ذات معنى) مقارنة بالتعويضات الفردية ، قصد تحقيق تغيير في السلوكيات الأفراد بالشكل الذي يعزز من العمل والأداء الجماعيين.

خلاصة الفصل الأول

نلخص في نهاية هذا الفصل أنه على قدر تميز مفهوم الكفاءة بالغموض و التعقد بقدر ما زاد من تحدي فهم و إلمام المعرفة بالكفاءات الفردية و الكفاءات الجماعية ، حيث أن هذه الأخيرة من أكثر أنواع الكفاءة التي يتم الاهتمام بها من قبل المنظمات ، فهي من طبيعة تنسيقية ولا تتكون فقط من الكفاءات الفردية بل تركز على الديناميكية و التفاعل بين المجموعة ، وما يزيد من أهميتها أنها تشبع و تنمي شعور الأفراد بالانتماء و الهوية و بناء الرؤية المشتركة ، و تعتبر الحجر الأساسي لبناء كفاءات تنظيمية تمكن المنظمة من حيابة ميزة تنافسية مستدامة و صعبة التقليد ومنه ضمان درجات معينة من الاستدامة، لذا فان حيابة و استغلال المكتسبات التي توفرها هذا النوع من الكفاءات يتطلب العمل على حسن إدارتها ، من خلال التركيز على منهجية علمية لبناء و تطوير و الحفاظ على تلك الكفاءات. لكن يبقى الإشكال الذي يطرحه، هذا النوع من الكفاءات هو كيفية دعمها و تفعيلها بالمنظمة، ولعل الثقافة التنظيمية بعواملها تعد أحد مقوماتها على اعتبار إنها تمثل مطلب حتمي لنجاح أي أسلوب أو مفهوم إداري حديث بمنظمات القرن الواحد و العشرين، وهو الذي سنحاول على توضيحه في الفصل الموالي.

الفصل الثاني

مساهمة عوامل الثقافة التنظيمية في

الكفاءات الجماعية

تمهيد:

لقد أصبح مفهوم الثقافة التنظيمية من الموضوعات التي تحظى باهتمام كبير في مجال السلوك التنظيمي ، باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح و تفوق المنظمات خاصة في الآونة الأخيرة ، وذلك بغرض التعرف على ماهيتها ومصادرها وكيفية تشكيلها ونقلها وتعليمها، وكذا أسباب تغيرها بصورة تجعل الثقافة التنظيمية الملائمة و النافعة للمنظمة في مرحلة معينة تصبح غير ملائمة وضارة لنفس المنظمة في مرحلة أخرى ، حيث تتأثر كثيرا بالتطورات الحاصلة في بيئة أعمال المنظمة كما أنها تساعد المنظمات في مواجهة التغيرات المتسارعة عالميا ومحليا . وفي ظل هذا التوجه تعمل الثقافة التنظيمية كقوة دافعة توحد الطاقات نحو تحقيق الأهداف المشتركة، وتوجه الجهود نحو التجديد والابتكار وكذا إلى تحقيق الكفاءة والفعالية الإدارية من اجل تحقيق أهدافها والتميز وذلك بمساهمة عواملها في دعم لكفاءات الجماعية من خلال نظم المعلومات والهيكل التنظيمي وأنظمة الحوافز والعمليات والقيادة.

. فمن خلال هذا الفصل سنحاول إعطاء صورة عامة وواضحة حول الثقافة التنظيمية بصفة عامة ثم التطرق إلى مساهمة عواملها

في دعم الكفاءات الجماعية، بإتباع التقسيم التالي:

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية.

المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية كمدخل معاصر للمنظمة

المبحث الثالث: عوامل الثقافة كمقوم أساسي للكفاءات الجماعية

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

شكل مفهوم الثقافة التنظيمية اهتماما واضحا لدى الباحثين في الإدارة و علوم الاجتماع، وقد حاولوا تفسيره لكن لسوء الحظ استمر مفهومها مراوغا، في حين يوجد اتفاق كبير على وجود هذه الظاهرة وعلى أهميتها، إلا أن تعريفها و تحديد أبعادها و تمييزها عن غيرها من المفاهيم المرتبطة بها بات موضع جدالات كثيرة. لذا سنقوم في المبحث إلى التطرق إلى أهم الجوانب الأساسية للثقافة التنظيمية في محاولة لإبراز ماهيتها.

المطلب الأول: مفهوم وتطور الثقافة التنظيمية

الفرع الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

من الناحية اللغوية، وردت كلمة الثقافة في القاموس بمعنى العلوم و المعارف و الفنون التي يطلب العلم بها ، و يقال ثقفه : صادفه أو أخذه أو ظفر به أو أدركه .وبهذا المعنى جاء في قوله تعالى (فَإِذَا تَقَفْتُمْ فِي الْحَرْبِ فَشَرِّدْ بِهِمْ مَنْ خَلْفَهُمْ لَعَلَّهُمْ يَدْكُرُونَ) ، و قال عز وجل (وَافْتُلُوهُمْ حَيْثُ تَقَفْتُمُوهُمْ وَأَخْرِجُوهُمْ مِنْ حَيْثُ أَخْرَجْتُمْ وَالْفِتْنَةُ أَشَدُّ مِنَ الْقَتْلِ) ، كما يقال: ثقف، يثقف، ثقفا و ثقافا : صار حاذقا ، خفيفا ، فطنا ، ومنه :ثقف الكلام :أي حذقه و فهمه بسرعة ، و ثقف الولد : هذبه و عمله ،و ثقفه تثقيفا :سواه و ثقفه فنثفه : غالبه فعليه في الحذق ،أما في اللغة الإنجليزية فهي تترجم إلى العربية على أنها الثقافة و التهذيب ، وقد تعطي أحيانا معنى الحضارة ، وجذر هذه الكلمة هو وتعني عبادة و دين ، ومن مشتقاتها وتعني التعهد و التهذيب و الرعاية . (خير الدين، 2015، الصفحات 3-4)

أما من الناحية الاصطلاحية فإن علماء الإدارة لم يتوصلوا إلى مفهوم محدد لها ، إنما طوروا الكثير من التعريفات التي يغلب عليها التداخل وان كان بعضها يكمل بعضا في كثير من الجوانب ، كما أحيانا يستخدمون مصطلح ثقافة الشركة Culture Corporate و مصطلح الثقافة التنظيمية organizational culture ليعبروا عن المعنى نفسه وأحيانا لا ، و يرى Anthony أن هناك اختلافا بينهما فمصطلح ثقافة الشركة يشير أكثر إلى "المثل" أو القيم التي يتبناها ويقترحها مديرو الشركة أن تكون موجها للعمل ، أي ما ينبغي أن يكون ويتبع في المنظمة وخاصة مع بداية تأسيسها ،بينما يشير مصطلح الثقافة التنظيمية إلى الوقائع أي الأنماط الثقافية الموجودة حقيقة داخل التنظيم (Alvesson, 2013, p. 15) . كما نجد من يعتبرها مجموعة من المفاهيم الإنسانية مشتركة بين الأفراد مثل هي " عبارة عن منظومة من القيم و التقاليد و القواعد التي يشترك فيها أعضاء التنظيم ، حيث أن لكل منظمة أعمال ثقافة خاصة تعبر عن شخصيتها " . (جمال عبد الله، 2016، صفحة 111)، أو أنها " تشكل مجموعة المعتقدات و التوقعات و القيم المشتركة التي تكون بمجملها معايير السلوك المقبول وغير المقبول داخل المنظمة " (محمود عبد الفتاح، 2012، صفحة 36). ، كذلك نجد بعض المفكرين يحاولون تفسير هذه الثقافة على أنها مجموعة المبادئ الأساسية اخترعتها أو اكتشفتها الجماعة ، ومن بينهم Schein في كتابه الثقافة التنظيمية و القيادة الذي يعرفها على أنها " نمط افتراضات أساسية تكتشف أو تتطور بواسطة الجماعة أثناء التعامل مع مشكلاتها للتكيف الخارجي و التواصل الداخلي و التي تعمل بشكل جيد و كاف لكي تعتبر ذات قيمة " . (آل سعود، صفحة 6)

من جهة أخرى فقد قدم Gibson وزملاؤه تعريفا موسعا لها ، حيث تمثل " مدركات تعكسها سلوك الأفراد و جماعات العمل تعبر عن الرموز والطقوس و القصص و التقاليد و أساليب التفكير و الأنظمة والنصوص والكتابات ، الموثقة فضلا عن منتجات تعبر عن قدرات الفرد والمنظمة "، ويذهب Maulletal إلى أبعد من ذلك ، إذ يشير إليها على أنها " مفاهيم يمكن تصنيفها ضمن أربع مجموعات ، فالأولى تجد في الثقافة التنظيمية نماذج تعليمية توضح للعاملين طريقة العمل في المنظمة ، أما الثانية تراها منظومة للمعتقدات و القيم... وغيرها ، بينما المجموعة الثالثة فتعدها مفهوما إستراتيجيا ، أما الرابعة تنظر لها على أنها برنامج فكري يجمع العاملين معا" (خميس، 2012، صفحة 214)، أما Daft فيشير إلى أن " الثقافة التنظيمية تمثل القدرة على تكامل الأنشطة اليومية للعاملين لبلوغ الأهداف المعنية لهم، كما تساعد المنظمة على التكيف بشكل جيد و الاستجابة للتغيرات السريعة التي تتعرض لها". (العميان، 2004، الصفحات 313-314)

مما سبق، يتضح امتداد الثقافة التنظيمية في الفرد و جماعات العمل و المنظمة ككل ولكن تأثيرها يبقى حاسما على مستوى الفرد ، والتي تكون قد شكلت من استدخال مجموعة السمات والخصائص المعبرة و القيم و المعتقدات و الاتجاهات و أخلاقيات التعامل وسلوكيات من البيئة الاجتماعية و المهنية ، والتي يدرك من خلالها الفرد علاقاته مع الأفراد و الهيئات و يفسر على أساسها سلوكه وتصرفاته و يبنى عليها كل تغيير في المحيط ، كما تعطي شخصية اعتبارية للمنظمة تميزها عن غيرها وتكسبها هويتها مما يجعلها على صلة مباشرة بفعاليتها أو عدم فعاليتها ، بالإضافة إلى ذلك فإنها تشكل منهجا مستقلا و مميزا في التفكير و المواءمة ومعالجة المشكلات المختلفة .

الفرع الثاني: تطور الثقافة التنظيمية

نشأت الثقافة البشرية مع ظهور الإنسان على الأرض وتطورت من عصر إلى عصر على مر التاريخ ، فمن مخلفات الإنسان نجد الحفريات ، هذه الأخيرة تكشف لنا تطور ثقافة الإنسان على الأرض ويسمبها العلماء " حفريات العقل " . وفي سنة 1900 قبل الميلاد دخلت الثقافة الإنسانية العصر البرونزي وخلط سبائك المعادن وصنع السيوف و الدروع وخوذات حماية الرأس المعدنية و استثناس الخيل ، وفي عام 1000 سنة قبل الميلاد بدأ إنسان أوروبا يدخل العصر الحديدي و صناعات الأسلحة و النقود المعدنية ، ومن هنا اكتشف الإنسان استخدام منابع جديدة للطاقت كالفحم والغاز ثم الآلة البخارية ثم البترول وآلات الاحتراق الداخلي التي دخلت الإنسان إلى العصر الحديث .

هذا العصر الصناعي الذي يمتاز بظهور عدة منظمات اقتصادية تتواجد في محيط تتأثر و تؤثر فيه، حيث ظهرت عدة نظريات اهتمت بالثقافة التنظيمية في المنظمة الاقتصادية ، من بينها نظرية (Z) إذ تنطوي الثقافة عليها في هذه النظرية على مجموعة متميزة من القيم كالتوظيف طويل المدى ، و الثقة المتبادلة ، و العلاقات الإنسانية الوثيقة ، ومن أهم الأمور التي تقوم عليها أو تدعو عليها هي إعادة توجيه الاهتمام إلى العلاقات الإنسانية في عالم المنظمات في مختلف المستويات التنظيمية .

كما أظهرت الدراسات في الثقافة التنظيمية لنظرية (Z) أن الأفراد الذين يعيشون في بيئة متكاملة تقدم لهم الدعم النفسي ، يكونون أكثر نجاحا في الاحتفاظ بالعلاقات الاجتماعية خارج نطاق العمل ، من الأسس السليمة للثقافة التنظيمية أن تتم عملية اتخاذ القرارات بالإجماع و المشاركة ، وتعتبر عملية المشاركة أهم الوسائل التي من انتشار المعلومات على نطاق واسع و على تكريس القيم و أخلاقيات المؤسسة (بو الشرش، 2015، صفحة 8) .

ويرى haas أن الثقافة التنظيمية هي أحدث بدعة ظهرت منذ عقد التسعينات من القرن العشرين ، حيث حظيت بالعديد من وجهات النظر المختلفة ، وقد حاول الباحثون أن يتأكدوا بأن لها دورا بارزا في تعزيز الأداء ، وقد أستخدم هذا المفهوم بمرور الوقت مظلة يندرج تحتها الكثير من المفاهيم الإنسانية مثل القيم و النماذج و القيم الأخلاقية ، ثم ما لبث هذا المفهوم حتى ظهرت له عددا من النظريات من بينهم نظرية (Z) (مهدي السامرائي، 2021، صفحة 203) . كما يرى Yves Bertrand أن أول من ربط بين التسيير أو الإدارة و بين الثقافة هما Blake و Mouton سنة 1964 في كتابهما " الشبكة الإدارية حيث أكدوا أن نجاح الإدارة مرتبط بالثقافة السائدة ، بل و أظهروا كيف أن المنظمة التي تستطيع أن تغير في ثقافتها (Bertrand, 1991, pp. 19-20)، ومن هنا يمكن القول أنه كانت بعض الدراسات على ثقافة المنظمة و لكنها لم تلق الاهتمام الواسع آنذاك .

يتضح مما سبق ، بأن الاهتمام بثقافة التنظيمية لم يكن وليد الصدفة و إنها هو نتاج للتطورات النظرية و الميدانية التي عرفتها المنظمة من جهة و بيئة الأعمال من جهة أخرى وفي مقدمتها الاهتمام بالعنصر البشري وتنميته و اعتباره كاستثمار طويل الأجل يعود بالنفع عليها ، بالإضافة إلى الديناميكية والتعقيد الذي عرفته بيئة منظمات الأعمال نتيجة للتطور الهائل في تكنولوجيا الاتصالات والمواصلات وما تبعه من إلغاء للحدود ، واختصار للمسافات والأزمنة وتحول العالم إلى قرية صغيرة فوجدت المنظمة نفسها تعمل بيئات ثقافية مختلفة وهي بذلك مطالبة باحترام هذه الاختلافات أثناء التسيير. وعلى العموم، يمكن ذكر أهم الأسباب التي أثارته الاهتمام بهذه الظاهرة ، بحيث يمكن حصرها في ثلاث مستويات هي: (Awal, Klingler, & Rongione, 2006)

- على المستوى الأكاديمي: يعد فشل المدارس التسييرية التي تركز على جانب الرشد التنظيمي والعلاقات بالبيئة في إعطاء تفسير متكامل عن سبب اختلاف بعض المنظمات عن غيرها في الأداء على الرغم من أنها جميعا تتشابه في الهياكل والعلاقات والقواعد، من أهم الأسباب التي جعلت الكتاب يتلقون مدخل الثقافة التنظيمية بكثير من الجدية في تفسير التنوع في أنماط السلوك ومستويات الاستقرار في الجماعة.
- على المستوى العملي : أثبتت الدراسات المقارنة أن الثقافة التنظيمية السائدة في الشركات اليابانية هو المتغير البارز الذي أسهم في نجاحها وتفوقها عن الشركات الأمريكية.
- على المستوى الاقتصادي: يعود مبرر الاهتمام بمدخل الثقافة التنظيمية على هذا المستوى إلى سببين هما:
- ظهور الشركات متعددة الجنسيات وما أدت إليه من سيطرة على الاقتصاد العالمي و الاعتماد على العمالة الرخيصة في دول العالم الثالث.
- زيادة الاندماج بين المنظمات مما خلق الحاجة إلى إحداث التوافق الثقافي بينها.

المطلب الثاني: خصائص و مكونات الثقافة التنظيمية

الفرع الأول : خصائص الثقافة التنظيمية

تستمد الثقافة التنظيمية خصائصها من خصائص الثقافة بصفة عامة ومن خصائص المنظمة بصفة خاصة ، ويمكن القول أنه مهما تفاوتت السمات الثقافية للمنظمات ، فهناك اتفاق بين الدارسين عليها من أهمها : (بو الشرش، 2015، الصفحات 49-

- **نظام مركب** : حيث تتكون من عناصر تتفاعل فيما بينها وتشمل الجانب المعنوي (نسق متكامل من القيم و الأخلاق والمعتقدات و الأفكار)، وجانب سلوكي (العادات و التقاليد والممارسات العملية والمراسيم)، بالإضافة إلى جانب مادي (تشمل المباني و الأدوات والمعدات).
- **نظام متكامل** : فهي تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، ومن ثم فأى تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي .
- **نظام تراكمي** : (مستمر و متصل) حيث يعمل كل جيل على تسليمه للأجيال اللاحقة ويتم تعليمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم و المحاكاة ، وتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص و طرق أنضمام وتفاعل في هذه الأخيرة .
- **نظام مكتسب متغير ومتطور** : فاستمراريتها لا يعني تناقلها كما هي عليه، ولا تنتقل بطريقة غريزية بل إنها في تغيير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة .
- **لها خاصية التكيف** : تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان وحاجته ، ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية .

كما توصل كل من Chatman و Jehn إلى أن هناك سبعة خصائص أساسية هي: (Chatman & Jehn, 1994)

- الابتكار أي مدى تشجيع المرؤوسين على طرح و تطبيق أفكار جديدة في بيئة العمل.
 - الاهتمام بالتفاصيل أي مدى توقع المرؤوسين إظهار الدقة و التحليل و الاهتمام بالتفاصيل.
 - التوجه بالنتائج والتي تشير إلى درجة تركيز الإدارة على النتائج بدلا من التقنيات و العمليات المستخدمة في انجاز هذه النتائج.
 - التوجه بالأفراد أي مدى مراعاة قرارات الإدارة لتأثير النتائج على الأفراد في المنظمة.
 - المخاطرة التي تشير إلى مدى استعداد الأفراد لتحمل مسؤولية التجديد و التغيير و المنافسة بدلا من التبعية و الثبات.
 - الاستقرار أي إلى مدى تأكيد الأنشطة التنظيمية على الحفاظ على الوضع الحالي مقارنة بالنمو.
- ما يمكن أن نستخلصه مما سبق ، أن خصائص الثقافة التنظيمية تشمل على أبعاد هيكلية وسلوكية ورغم وضوح أثر الأبعاد السلوكية بشكل أوضح إلا أن الترابط بين هذه الأبعاد كبير ، ونلاحظ أن خصائص المنظمة تزيد من إيضاح الفروق بين المنظمات ، فبالإضافة إلى المظاهر المادية الملموسة فإن ما تتميز به المنظمة قد لا تتميز به منظمة أخرى و حتى المنظمة الواحدة في نفس الفترة أو بعد مرور مرحلة زمنية معينة .

الفرع الثاني : مكونات الثقافة التنظيمية

إن حصر مكونات الثقافة التنظيمية شكل محل اهتمام الباحثين في الموضوع، فمنهم من يعتقد أن الثقافة مزيج من عدة عناصر لا يمكن تحديدها بصورة دقيقة، حيث تتمثل بحسب Schein في القيم التنظيمية و المعتقدات الشخصية و الأعراف، ويرى أبو بكر بأن الثقافة التنظيمية تتكون من عدد من المكونات الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض لتشكيل ثقافة المنظمة وتشمل

الجانب المعنوي من القيم و الأخلاق و المعتقدات و الأفكار والجانب السلوكي من عادات و تقاليد وآداب وفنون و ممارسات . ويوضح الجدول التالي مكونات الثقافة التنظيمية حسب بعض الكتاب و الباحثين :

الجدول رقم (02):مكونات الثقافة من وجهة نظر بعض الكتاب و الباحثين

المكونات	الكتاب و الباحثين/ السنة
اللغة المستخدمة في المنظمة -أنماط السلوك -المعتقدات -القيم - الافتراضات -الثقافة الفرعية -المناخ التنظيمي	Stephen Ott1979
بيئة العمل -القيم - رموز المنظمة -الأعمال اليومية للمنظمة	تيرانس و كنيدي 1990
الأعراف -الافتراضات -القيم	Schein/1992
أخلاقيات الأفراد-أخلاقيات المهنة-أخلاقيات المجتمع	أبو بكر وطه 2000
معتقدات-القيم -الافتراضات	Darin ; Alan/2002
معتقدات - القيم -مبادئ -مفاهيم	Lund/2002
المعتقدات-ممارسات-طقوس	القريوتي 2006

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على عدة مصادر

على الرغم من تعدد المكونات التي وردت في التعاريف المختلفة للثقافة التنظيمية ، فإنه يمكن استنتاج مجموعة من العناصر الأساسية التي تعد بمثابة قواسم مشتركة بين تلك التعريفات وتجميعها في فئتين ، تمثل الأولى المكونات غير المادية أما الثانية فهي المكونات المادية، مع العلم أن هذا التقسيم مستوحى من نموذج Schein الذي حلل الثقافة التنظيمية إلى ثلاث مستويات تندرج من حيث العمق والقابلية للتغيير وكذا درجة ظهورها.

أولاً: المكونات غير مادية للثقافة التنظيمية : تعبر عن القيم الخفية الراسخة في أذهان أعضاء المنظمة ، وتحمل

الجزء الأكبر من عناصر الثقافة التنظيمية ، ويمكن الحديث عمّا يلي:

1. القيم التنظيمية: هي بشكل عام عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد ، حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب فيه ، أو ما هو جيد أو غير جيد ، مهم أو غير مهم وغيرها (خريش، 2014، صفحة 58). ولقد عرفها الأمريكي روكيتش بأنها " اعتقاد راسخ بأن التصرف بطريقة معينة هو أفضل من التصرف بأي طريقة أخرى متاحة ، و أن اتخاذ هدف معين للحياة يكون أفضل من اختياري هدف آخر متاح. (الساسى الشايب و عبادو، 2016، صفحة 76)

كما ميز البعض بين القيم الأساسية وقيم أخرى وقتية كارتداء بدلات معينة تتماشى وطبيعة الوظيفة ، وقيم هامشية مثل تبني الفرد لمنتجات شركته و استهلاكه لها ، وغالبا ما يدخل الأفراد الجدد المنظمة وهم يحملون معهم قيمهم الخاصة المرتبط بها وهم يشعرون نحوها بالولاء و الواجب ، وتبدأ هذه الأخيرة في عملية التكيف للعاملين والتي تبدأ بالاختيار و التعيين ثم عملية التكيف و التأقلم ، و التي من خلالها يتعرف و يتصرف العاملون بقيم و عادات و تقاليد المنظمة ، وتكون النتيجة خلق نظام قيمى خاص بها ويرتبط بالولاء و الشعور و الواجب. (عيشوش، 2011، صفحة 94)

2. **المعتقدات التنظيمية:** عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل ، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية ، ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال هو أهمية المشاركة في صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي ، فالعلوم السلوكية تهتم بمعرفة الأفكار الصحيحة والخاطئة التي تسري في المجتمع الواحد ، لأن كليهما يؤثران في السلوك الإنساني ، وعلى هذا الأساس تصنف الأفكار إلى ثلاث فئات هي: (الأفكار الصحيحة، الأفكار الخاطئة ، الأفكار التي لم تثبت صحتها أو خطأها).

كما أن المعتقدات هي الأفكار والانطباعات التي تتكون لدى العاملين نتيجة تراكم الخبرة لديهم بأعمال المنظمة، وهي التي توجه سلوكهم وميولهم و تحسسهم بأهمية عملهم في المنظمة وتحفزهم على اقتراح إجراءات جديدة لضمان جودة المنتجات النهائية. (ابراهيم جاسم محمد، 2009، صفحة 30)

ثانيا: المكونات المادية للثقافة التنظيمية : تعبر عن المؤشرات المرئية و السلوكيات التي يمكن ملاحظتها ، تضم:

1. **الرموز :** نعني بها الأشياء التي تقال أكثر مما تراه العين ، وتتضمن معان أكبر بكثير من المعنى الظاهري لها ، وتمثل في تجليسات المنظمة المادية الظاهرة ، ومؤشرات عن الحياة التنظيمية التي تعكس القيم التنظيمية السائدة فهي بمثابة رسالة يمكن من خلالها قراءة المعاني المتعلقة بالثقافة التنظيمية . (مهدي السامرائي، 2021، صفحة 203)

كما يمثل الرمز علاقة خاصة لمعلومة تتعلق بالنظام الثقافي ، كمنط اللباس ، المكافآت و العلاقات التي تميز نظام المشاركة في النشاط الرمزي للمنظمة ، و يبرز تطور الرموز و الإشارات إلى درجة تصبح مشابهة إلى الثقافة أحيانا ، ويمثل مرجعية المنظمة لتكيفها و تلائمها مع البيئة .

2. **الطقوس :** تولد الطقوس من الرموز بشكل يجعلها تحقق تطوير الشعور بالانتماء للمنظمة ، وإعطاء أهمية للأحداث التي تحمل القيم الأساسية ، و تثبيت و بقاء الثقافة وذلك لنفاذ التقلبات الناتجة عن تقلب الأنماط ، وهي بشكل عام عادات وتصرفات مجتمعية ذات جذور دينية أو خرافية أو قبلية ، أي أنها عادات وتصرفات يعتاد الأفراد على القيام بها مثل طريقة إعداد الاجتماعات ، الرحلات الجماعية و غيرها من الطقوس التي تهدف إلى تثبيت الثقافة داخلها. (شريف و حاجي، 2012، صفحة 9).

3. **القصص و الاساطير :** تستخدم غالبا لتعكس رسالة معينة مثل أن تحكي للموظفين كيفية تطور جهاز إداري أو منظمة معينة ، والصعوبات التي واجهت تطور ونمو هذا الجهاز أو المنظمة وكيفية تنظيمه وعدد الأفراد العاملين به أثناء إنشائه مقارنة بوضعه الحالي ، ويمكن عرض حياة أحد كبار المسؤولين منذ بداية حياته إلى أن أصبح مديرا ناجحا يضرب به المثل . (مهدي السامرائي، 2021، صفحة 207)

4. **اللغة و المفاهيم المشتركة:** يرى Schein أن أكثر ما يظهر في الثقافة التنظيمية هي اللغة المشتركة و الطرق في التفكير ، حيث تشير إلى تلك المفاهيم و المصطلحات التقنية التي يبتكرها العاملون و الإدارة لتوصيف و تعريف العمليات الإجرائية و التشغيلية و الإدارية فيما بينهم ، وكذلك إلى الكلمات و العبارات ذات الدلالات التي لا يفهما إلا العاملون فقط في المنظمة (اللغة التي ابتكرها لتعامل فيما بينهم). ويمكن أن يدرج هنا اختصارات و الاستعارات و الأسماء المستعارة و التي لها دلالات

خاصة عند العاملين و التي لو ترجمتها لعبرت عن مجموعة من القيم و المفاهيم السائدة و التي من الممكن أن تستدل عليها المنظمة على طبيعة الثقافة السائدة . (عيشوش، 2011، صفحة 94)

المطلب الثالث: أهمية وأهداف الثقافة التنظيمية

الفرع الأول: أهمية الثقافة التنظيمية

للتقافة التنظيمية أهمية كبيرة إذ لا توجد منظمة بدونها ، فهذه الأخيرة تشكلها بناء على طبيعة عملها و إجراءاتها الداخلية و سياسات الإدارة العليا فيها ، و تتحول هذه الإجراءات و السياسات مع الوقت إلى مجموعة من الممارسات و الخبرات للموظفين و التي تكون بشكل غير مباشر ثقافة المنظمة . وعليه تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمات فيما يلي : (بطرس، 2020، الصفحات 59-60)

1. بمثابة دليل للإدارة و العاملين تشكل لهم نماذج السلوك و العلاقات التي يجب اتباعها ، و الاسترشاد بها.
 2. تعد الثقافة عنصرا جديرا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير و قدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها ، فكلما كانت قيمها مرنة و متطلعة للأفضل ، كانت المنظمة أقدر على التغيير و أحرص على الإفادة منه ، وكلما كانت القيم تميل إلى الثبات و الحرص و التحفظ قلت قدرتها و استعدادها للتطوير.
 3. إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة و ينظم أعمالهم و علاقاتهم و إنجازاتهم.
 4. العاملون في المنظمات لا يؤدون أدوارهم فرادى أو كما يشتهون ، وإنما في إطار تنظيمي واحد ، لذلك فإن الثقافة بما تحويه من قيم و قواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم و تحدد لهم أنماط العلاقات فيما بينهم ، و بينهم وبين المراجعين و الجهات الأخرى التي يتعاملون معها ، كما أن ملبسهم ومظهرهم و اللغة التي يتحدثون بها و مستويات الأداء و منهجيتهم في حل المشكلات تحددتها أيضا ثقافة المنظمة و تدرّبهم عليها و تكافئهم على إتباعها.
 5. تعد الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات ، وهي كذلك مصدر فخر و اعتزاز للعاملين بها لاسيما إذا كانت تؤكد قيما معينة مثل الابتكار و التميز و الريادة .
 6. الثقافة القوية تعد عنصرا فاعلا و مؤيدا للإدارة، و مساعدا لها على تحقيق أهدافها و طموحاتها، وتكون الثقافة قوية عند أغلبية العاملين بالمنظمة عندما يرتضون قيمها و أحكامها و قواعدها و يتبعون كل ذلك في سلوكياتهم و علاقاتهم.
 7. تعد الثقافة القوية ميزة تنافسية للمنظمة إذا كانت تؤكد على سلوكيات ابتكارية كالتفاني في العمل ، ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد سلوكيات روتينية كالطاعة العمياء ، و الالتزام الحرفي بالرسميات .
 8. ثقافة المنظمة تعد عاملا مهما في استجلاب العاملين الملائمين فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين ، و المنظمات التي تبني قيم الابتكار و التفوق تستهوي العاملين المبدعين ، و المنظمات التي تكافئ التميز و التطوير ينضم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات .
 9. تحتاج ثقافة المنظمة كأى عنصر آخر في حياة المنظمات إلى مجهودات واعية تغذيها و تقويها و تحافظ على استقرارها النسبي و رسوخها في أذهان العاملين و ضمائرهم و إتباعهم لتعليماتها في سلوكهم و علاقاتهم.
- وأخيرا ، يتضح أنه بالرغم من كل المزايا التي يحققها وجود ثقافة تنظيمية في المنظمات إلى أنه قد يتحقق عنها بعض الآثار السلبية وذلك في المواقف التالية : (جاب الله، 2020، صفحة 141)

✓ عدم اتساق القيم السائدة حاليا مع متطلبات النجاح المستقبلي للمنظمة، ويحدث ذلك في حالات وجود بيئة ديناميكية لها وبروز الحاجة إلى تغيير أنماط السلوك ومعايير الأداء المعمول به حاليا.

✓ وجود ثقافات فرعية للوحدات أو المجموعات أو الأفراد قد يتعارضون ، أو لا تتسق مع الثقافة التنظيمية العامة ، وهو ما قد يؤدي إلى التضارب في الأولويات أو عدم الاتساق في أنماط التصرفات أو السلوكيات مما يهدد تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة .

الفرع الثاني: أهداف الثقافة التنظيمية

تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق العديد من الأهداف الشخصية و المؤسسية والاجتماعية ، منها : (شعيب، 2014، صفحة 233)

- الثقافة التنظيمية تشكل للإدارة نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها .
- الثقافة التنظيمية تقوم بدور المرشد للأفراد و الأنشطة في المنظمة لتوجه الفكر و الجهود نحو تحقيق أهدافها و رسالتها.
- الثقافة التنظيمية تحدد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين و احتياجات العملاء بما يحقق تواجدها ونموها.
- الثقافة التنظيمية تحقق التكامل الداخلي والخارجي بين أفراد المنظمة والمجتمع المحيط من خلال معاملات الاتصال والتكيف بين المنظمة و البيئة الخارجية.
- الثقافة التنظيمية تمكن من إيجاد الشعور و الإحساس بالهوية بالنسبة لأعضاء المنظمة والمساعدة على خلق الالتزام بينهم بالسلوك الملائم .
- الثقافة التنظيمية ترسخ مفاهيم الولاء التنظيمي وتقرر استقرار و توازن المنظمة كنظام اجتماعي.
- الثقافة التنظيمية اهتمام القيادات في استشعار التوجهات الثقافية المحيطة بهم داخل وخارج المنظمة و تفعيلها في عمليات الإدارة والتدريب والتثقيف .

المطلب الرابع: أنواع و مستويات الثقافة التنظيمية

تعد الثقافة التنظيمية امتداد للثقافة المجتمعية السائدة و بالتالي فإن سلوك الفرد الوظيفي لا يتولد من فراغ و إنما هو نتاج السلوك المجتمعي سلبا أو إيجابا ، فالثقافة السائدة في المنظمة تتأثر أولا بأنواعها، ثانيا بمستوياتها، و هذا ما سيتم التطرق له في هذا المطلب.

الفرع الأول: أنواع الثقافة التنظيمية

وجدت الكثير من الأبحاث التي عبرت عن العديد من التقسيمات للثقافة التنظيمية، ولعل ذلك يرجع إلى المدخل المعتمد عليه في عملية التصنيف بحيث لكل مدخل رؤية وافترض معين. وعلى العموم نذكر أهم التصنيفات لها كما يلي:

1. **تصنيف Handy** : صنف في مؤلفه الموسوم Under standing organisation organisation الثقافة التنظيمية

إلى الأنواع التالية : (عاشوري و يونس، 2019، صفحة 101)

● **الثقافة الشديدة** : إذ تمتلك الإدارة العليا ممثلة بأفراد معينين جميع الصلاحيات ،وما على الجهات الأخرى سوى التنفيذ وتفسير الأشياء على وفق الطريقة التي ترغب بها الإدارة العليا ،وغالبا ما تعتمد المنظمات الريادية هذا النوع من الثقافة لا سيما أن هذا النوع من المنظمات يتميز بسيطرة المؤسس الأول للمنظمة لها ، إلا أن المشكلة الرئيسية في ثقافة القوة هي الحجم ،فما أن يصبح حجم المنظمة كبيرا حتى تواجه الجهة التي تحتفظ بالصلاحيات صعوبة كبيرة في المحافظة على المركزية بسبب التفاصيل الكثيرة والمعقدة والظروف الصعبة التي تواجهها.

● **ثقافة الدور** : تتميز هذه الثقافة باعتمادها بدرجة أقل من النوع السابق على الرجل الواحد ، البيروقراطية الكبيرة ، الأدوار المحددة بشكل جيد ،النظم والإجراءات ، وعدم تفضيل المخاطرة ، كما أن المديرين في المنظمات التي تعتمد هذا النوع من الثقافة يوضحون للأفراد بشكل جيد ثم يختارون الأفراد المناسبين لهذا العمل ،أما صلاحيات هؤلاء المديرين وقوتهم في المنظمة فإنها تتحدد بمستوياتهم التنظيمية ، في حين أن المشكلة الرئيسية في ثقافة الدور أنها تكون مناسبة متى ما اتصفت الظروف البيئية بالاستقرار.

● **ثقافة المهام** : تركز ثقافة المهمة على أداء المهام على ما هو مطلوب منها ، وكما تدعم العمل الجماعي وروح الفريق ،كما وتشجع المرونة والتكيف وتفويض السلطة كمتطلبات لتحقيق الأهداف التنظيمية ،ويشجع استخدام هذه في العمليات التي تستند إلى أساس المشروع مثل فرق الاستشارات والمقاولات والبحوث والتطوير.

2. **تصنيف Mishra و Denison** : صنف هذين الباحثين الثقافة التنظيمية إلى أربع أنواع في ضوء التناسب بين الثقافة من جهة وبين البيئة والهيكل التنظيمي و التركيز الاستراتيجي من جهة ثانية، وعلى النحو الذي يؤدي إلى بلوغ الفاعلية التنظيمية :

● **الثقافة الريادية / التكيفية** : تتميز هذه الثقافة بالتركيز الاستراتيجي على البيئة الخارجية بالاعتماد على المرونة وأحداث التغيير بقصد تلبية احتياجات الزبون ،ويشجع هذا النوع من الثقافة و تشجيع المعايير والمعتقدات التي تزيد من قدرة المنظمة على التعاطي مع التغيرات البيئية وترجمتها إلى استجابات بيئية جديدة مناسبة لها ،وهذا الأمر لا يعني الاستجابة فقط بل أن هذه المنظمة تشجع على إحداث التغيير التنظيمي والابتكار والإبداع. مع العلم أن أصول هذا النوع من الثقافة ترجع إلى فريدريك تايلور وقد كان يبحث عن الطريقة المثلى لتحسين الأداء.

● **ثقافة رسالة المنظمة** : تتميز المنظمات التي تتبنى هذا النوع من الثقافة التنظيمية بتوجهها نحو فئة معينة من الزبائن الخارجيين دون رغبة منها في إحداث تغييرات جذرية في المنظمة ،وبما أن هذه الثقافة تقوم على أساس استقرار البيئة التي تعمل فيها المنظمة ،فإن الإدارة مسؤولة عن صياغة رؤية المنظمة ورسالتها ومن ثم ترجمتها إلى أهداف قابلة للقياس كي يتم من بعد ذلك الحكم على أداء الأفراد.

● **ثقافة الجماعة** : يركز هذا النوع من الثقافة التنظيمية على المشاركة والعمل الجماعي بين أفراد المنظمة القائم على التوقعات الدالة على عدم وجود التغيرات الجذرية في البيئة الخارجية والعمل الجماعي ،وبموجب مفهومه يخلق بين الأفراد الإحساس بالمسؤولية والملكية والولاء ،الأمر الذي ينعكس إيجابا في زيادة مستويات أداء هؤلاء الأفراد.

● **الثقافة البيروقراطية** : ينطلق هذا النوع من مسلمة مفادها أن البيئة الخارجية هي بيئة مستقرة ، فالمنظمات التي ستؤمن به ستركز على إجراءات العمل وسياساته وممارسته الإجرائية بغية إنجاز الأهداف التنظيمية ، غير أنها ستعتمد بشكل رئيسي على التجانس والتطابق والتعاون بين الأفراد ، الأمر الذي يضيف على المنظمة صفة التكامل والكفاءة .

3. **تصنيف Anthony و wodge** : صنفت الثقافة التنظيمية حسب الباحثان إلى : (بشير المغربي ، 2016 ، صفحة 269)

● **الثقافة الضعيفة** : هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم ، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التماسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات .

● **الثقافة القوية** : تمثل رابطة متينة تربط عناصر البيئة التنظيمية بعضها ببعض ، وتساعد على توجيه طاقاتها إلى تصرفات منتجة ، و الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء ومطالب الأطراف ذوي العلاقة ، كما تساعد على إزالة الغموض و حالات عدم التأكد بفاعلية بشكل يمكنها من تحقيق أهدافها (مصطفى عبد الرزاق ، أحمد عباس ، و علي أحمد ، 2019 ، صفحة 158) . وهناك ثلاثة عوامل تساهم في حصول المنظمة على ثقافة تنظيمية قوية كوجود قائد أو مؤسس قوي ، ووجود بيئة داخلية تدفع باتجاه اتخاذ القرارات وصياغة الاستراتيجيات في ضوء المعايير الثقافية ، والاهتمام الحقيقي والصادق بالزبائن والأفراد العاملين وأصحاب المصالح والآخرين ، والثقافة القوية تظهر دلالاتها في انخفاض معدل دوران العمل ، والاتفاق الكبير بين الأعضاء والإخلاص للعمل والولاء . (عاشوري و يونس ، 2019 ، صفحة 102)

الفرع الثاني: مستويات الثقافة التنظيمية

يمكن دراسة الثقافة التنظيمية من خلال ثلاثة مستويات مرتبطة فيما بينها كما يقدمها Schein ، وذلك على النحو الآتي (محمود ، 2018 ، صفحة 65)

✓ **المنجزات والمظاهر السلوكية الملموسة**: تمثل ثقافة المنظمة السائدة من خلال المكونات الصريحة القابلة للملاحظة مثل استخدام الفن ، التكنولوجيا وأنماط السلوك وغيرها في أماكن العمل مما يمكن رؤيته أو التفاعل معه عبر الحواس الخمس للإنسان .

✓ **المعتقدات والقيم المتبناة**: العلاقات الاجتماعية ومظاهر السلوك الناتجة عن الإحساس الضمني بما يجب أن يكون سائدا والذي يترجمه الفرد من خلال تصرفاته وآراءه المعلنة أمام زملائه ، هذا ما يدل على القيم والمعتقدات المكونة لديه التي تظهر عندما تعترض الفرد مسألة ما أو يُدفع للقيام بتصرف ما .

✓ **الافتراضات الأساسية**: عندما يتم تبني حل ما لمشكلة متكررة أو صعوبة في العمل يصبح هذا الحل قانونا ، أي ما كان سابقا مجرد افتراض نابع من حدس الفرد أصبح بالتكرار التطبيق حقيقة .

نستطيع القول أن الافتراضات مدعومة فقط من قبل الحدس أو القيمة المعطاة للافتراض ، والتي تبني من خلال معتقدات الفرد و قيمه ، وتبقى هذه الأخيرة ذات قيمة متفاوتة إلى أن تستقر وذلك فقط عند تحول الافتراضات إلى واقع حقيقي محسوس ، وعندها تصبح جليّة وتزول عنها صبغة الشك ويبت في أمرها .

بالإضافة إلى ما سبق، هناك من يقسم الثقافة التنظيمية إلى المستويات التالية: (جعفر خانو، 2020، الصفحات 168-169)

1- **ثقافة المجتمع:** تمثل في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الذي تتواجد به المنظمة وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية، والهيكل الإداري للدولة، وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على استراتيجياتها ورسالتها المتوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب شرعية القبول من ذلك المجتمع وتمكن من رسالتها وأهدافها.

2- **ثقافة النشاط / الصناعة :** يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة و اختلافات بين النشاطات والصناعات المختلفة ، ويعني هذا إن القيم و المعتقدات الخاصة بمنظمة ما توجد في نفس الوقت في معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس النشاط ، وبمرور الوقت يتكون نمط معين داخل النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل: نمط اتخاذ القرارات ومضمون السياسات ونمط حياة الأعضاء ،نوع الملابس ،و الأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس الصناعة أو النشاط ، و يتضح ذلك بالنظر في النمط الوظيفي في نشاطات البنوك أو الفنادق أو شركات البترول أو شركات الطيران وغيرها .

3- **ثقافة المنظمة :** عادة ما تكون المنظمات العامة والحكومية و المنظمات الكبيرة أو البيروقراطية لها ثقافات مختلفة على المنظمات الصغيرة أو الخاصة ، كما قد تكون لها ثقافات مختلفة في مواقع أو أماكن العمل داخل نفس المنظمة ، حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية و التنظيمية المختلفة داخل إدارات وأقسام أو قطاعات المنظمة ، ويرجع ذلك أن الأفراد في هذه المستويات أو في الوحدات التنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة ويتعرضون لمصادر و أنواع متباينة من الضغوط ، مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم والعادات و المعتقدات و الافتراضات التي تحكم سلوكهم أو التي يعتقدون أنها تحمي تواجدها في المنظمة .

المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية كمدخل معاصر للمنظمة

ما من منظمة إلا ولها ثقافة خاصة تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، وهذه الثقافة لا تنشأ من عدم بل هي نتيجة تفاعل مجموعة من العناصر والتي تعرفنا عليها سابقا. ومن خلال هذا المبحث سنحاول التعرف أكثر وبدقة على الثقافة التنظيمية كمدخل معاصر للمنظمة بالتطرق الى وظائفها ومصادرها، نماذج وطرق قياسها، كيفية بناءها والعوامل المساهمة فيه وأخيرا مفهوم التغيير الثقافي وعوامل نجاحه.

المطلب الأول: وظائف ومصادر الثقافة التنظيمية

الفرع الأول: وظائف الثقافة التنظيمية

تؤدي الثقافة التنظيمية الوظائف الأساسية الآتية: (بن عبد الرحمن و خريش، 2016، صفحة 243)

✓ تزويد المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية: كلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة، كلما كان ارتباط العاملين قويا برسالتها وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.

✓ **تقوية الالتزام برسالة المنظمة:** إن تفكير الناس عادة ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصيا إلا إذا شعروا بالانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة، وعند ذلك يشعرون أن اهتمامات المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية، ويعني ذلك أن الثقافة تذكرهم بأن منظماتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم.

✓ **دعم وتوضيح معايير السلوك:** وتعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد، كما أنها مهمة بالنسبة لقدامى العاملين أيضا، فالثقافة تقود أقوال وأفعال العاملين، مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات، وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة.

كما أكد بعض الكتاب أن للثقافة التنظيمية وظائف أخرى وهي: (خلوف، 2015، صفحة 35)

- الثقافة أداة للرقابة حيث توجه وتحدد مسارات سلوك أعضاء التنظيم.

-تساعد في مرحلة تنفيذ إستراتيجية المنظمة.

-تساهم في اختيار نمط الإدارة المناسب.

- تحسين خدمة العملاء.

جعل عملية التشغيل أسرع والأخطار والتكاليف أقل.

- تساهم في وضوح رسالة المنظمة والتي تعتبر مفتاحا رئيسيا للكفاءة التنظيمية.

- تتدفق قرارات ومعايير أداء الموظفين في إطار ثقافة المنظمة.

الفرع الثاني: مصادر الثقافة التنظيمية

يقصد بمصادر الثقافة التنظيمية المنابع التي تستقي منها المنظمة افتراضاتها الأساسية، وقيمها ومفاهيمها التي تتبناها وتكيفها مع طبيعتها، وتكون منها ثقافتها الخاصة بها، والتي هي مزيج من هذه المصادر. وقد تعددت الكتابات التي تناولتها إلا أن معظمها قد حصرت المصادر الأساسية لثقافة المنظمة في ثلاث، هي: (يوسف جمال الدين، الكمالي، و سعيد حسان، 2014، صفحة 521)

1. الثقافة القومية: وتشير إلى مجموعة من القيم والمعتقدات وأنماط السلوك القائم في المجتمع، وتعتبر من أهم المصادر التي تشكل ثقافة المنظمة.

2. القادة والمؤسسون: يلعب القادة والمؤسسون دورا حيويا في توطيد أركان مجموعة من القيم والمعتقدات التي تقوم عليها الثقافة التنظيمية، وذلك من خلال امتلاكهم شخصية ديناميكية وقوية ورؤية واضحة لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل وكيفية تحقيق تلك الرؤية.

3. الثقافة الصناعة: تتأثر الثقافة التنظيمية بثقافة الصناعة التي تعمل المنظمة تحت ظلها، حيث تشبه المنظمات التي تعمل بنفس المجال أو النشاط في بعض القيم الثقافية، والثقافة الصناعة لها تأثير محدود على عكس الثقافة القومية وثقافة القادة والمؤوسين فهي تأثر في بعض الأشكال الثقافية مثل الممارسات الرسمية والرموز والاحتفالات.

المطلب الثاني: نماذج وطرق قياس الثقافة التنظيمية

الفرع الأول: نماذج الثقافة التنظيمية

لقد طور الباحثون العديد من النماذج التي يمكن من خلالها تشخيص الثقافة التنظيمية والتعرف على ملامحها العامة كظاهرة اجتماعية تنظيمية، إلا أن المتفحص في الدراسات والأبحاث يجد أن نموذج إطار القيم المتنافسة ونموذج " دينسون " وكذا نموذج مخزون الثقافة التنظيمية من أكثر النماذج استخداماً لقياس وتشخيص ثقافة المنظمة، وسيتم تناولهم كما يلي:

✓ **نموذج القيم المتنافسة:** لقد طور هذا النموذج في الستينات من القرن الماضي لدراسة الفعالية التنظيمية بشكل متكامل، بحيث يركز على الصراعات الكامنة في أي تنظيم يضم مجموعة من الأفراد وبشكل أساسي على الصراع ما بين الاستقرار والتغيير، والصراع بين البيئة الداخلية للمنظمة وبين بيئتها الخارجية. ومن خلال التركيز على هذه الصراعات الكامنة في الحياة التنظيمية يمكن معرفة التناقضات و الظواهر المثبطة لتحقيق الفعالية التنظيمية والعمل على تغييرها و إحداث التوازن ما بين هذه الصراعات و التناقضات (قويدر و رحمة نجدة، 2020، الصفحات 16-17). كما يحتوي هذا النموذج على ستة أبعاد تغطي السمات الأساسية للثقافة التنظيمية و المتمثلة في: القيم التنظيمية السائدة، أنماط القيادة، إدارة العاملين، التماسك التنظيمي (الاتساق و التجانس)، التوجه الإستراتيجي، معيار النجاح، و التفاعل بين البعدين الرئيسيين و الأبعاد الثقافية يتشكل أربعة أنواع ثقافية هي: (قاسم، 2018، صفحة 34)

- **ثقافة العشييرة:** تنتج عن تفاعل التركيز على البيئة الداخلية للمنظمة وبعد المرونة والتقدير، ويقوم على مجموعة من الفرضيات الأساسية تتجسد بتهيئة المناخ الملائم لدعم روح العمل الجماعي وجعل الموظفين قادرين على التعامل مع بعضهم كشركاء بأعلى مستوى من الولاء للمنظمة، بذلك تسود قيم العمل الجماعي والتشاركية والوثام بين الموظفين وتكون القيادة قائمة على الود والتحفيز والتوجيه الأبوي.

- **الثقافة الهرمية:** هذا النمط تتكون من تفاعل التركيز على البيئة الداخلية للمنظمة وبعد الاستقرار والرقابة، وتتمثل الفرضيات الأساسية فيه بوضوح خطوط السلطة و الرقابة والمسؤولية مع نظام موحد من القواعد و الإجراءات، بذلك تسود البيروقراطية و الروتين التي تحكم سلوك الموظفين الشخصية والرسمية في مكان العمل، و تكون القيادة ذات قدرات تنظيمية و تربيبية عالية المستوى ويكون التوجه الاستراتيجي للمنظمة لترسيخ حالة الاستقرار والكفاءة وإمكانية التنبؤ و تحقق التماسك التنظيمي بين الوحدات التنظيمية، وذلك من خلال السياسات و الإجراءات الرسمية.

- **الثقافة التطويرية:** تنتج عن تفاعل التركيز على البيئة الخارجية للمنظمة وبعد المرونة والتقدير، ويتناسب مع المنظمات الموجودة ضمن بيئة ذات طبيعة متحركة وغير ثابتة. ويقوم على مجموعة من الفرضيات الأساسية تتجلى بالقدرة على المخاطرة والتكيف والتعاون والاعتماد على الاتصالات الأفقية، وتتصف القيادة بكونها مغامرة ومبدعة وذات رؤية واضحة.

- **ثقافة السوق:** المنظمة تسعى لتعزيز مركزها التنافسي لذا تؤكد في توجهها الاستراتيجي على المنافسة وتحقيق الغايات والأهداف.

✓ **نموذج "دينسون":** قدم نموذجا عمليا يمكن من خلاله فهم وقياس الثقافة التنظيمية ودورها في زيادة الفعالية التنظيمية، بحيث يركز على أربعة أبعاد رئيسية كما يلي: (قويدر و رحمة نجدة، 2020، الصفحات 15-16)

- بعد الاحتواء والترابط: حيث يعكس مدى اندماج الأفراد بقلوبهم وعقولهم في العمل بحيث يشعرون بأنهم جزء من المنظمة، ويتضمن هذا البعد عناصر الثقافة التنظيمية الآتية: التمكين، والتوجه نحو الفريق، وتطوير قدرات العاملين.

- بعد الاتساق والتجانس: يوضح ما إذا كان للمنظمة ثقافة قوية متماسكة بحيث يعكس درجة الاندماج السائدة بين العاملين في المنظمة. كما يتضمن على عناصر الثقافة التنظيمية الآتية: وضوح القيم الجوهرية، والإنفاق، والتنسيق والتكامل.
- بعد التكيف: حيث يركز على قدرة المنظمة على سرعة التكيف والاستجابة للإشارات الواردة من البيئة الخارجية بما في ذلك العملاء والسوق، ويضم عناصر الثقافة التنظيمية الآتية: خلق التغيير والتعلم التنظيمي، والتركيز على العملاء.
- بعد المهمة: يعكس مدى امتلاك المنظمة حساً واضحاً بالهدف الذي يحدد توجهاتها المستقبلية طويلة الأجل، ويتضمن هذا البعد عناصر الثقافة التنظيمية الآتية: الرؤية، والإستراتيجية، والأهداف والغايات.
- ✓ **نموذج مخزون الثقافة التنظيمية:** يعتبر هذا النموذج كأداة لقياس وتوجيه الثقافة التنظيمية، وفقاً للتوجهات السلوكية والتوقعات المتصلة بالقيم والاعتقادات المشتركة بين الأفراد ضمن التنظيم، كما تعمل على تحديد كل من الثقافة التنظيمية السائدة والمرغوبة وإظهار الفروق الجوهرية بينهما بهدف سد الثغرات ضمن ثلاثة مستويات (مرتفعة، متوسطة، ضعيفة) توضح الأداة الأهداف العامة للمنظمة بعدين أساسيين هما. (محمود، 2018، صفحة 410)
- بعد التوجه نحو الناس مقابل التوجه نحو المهام ويمثل المحور الأفقي.
 - بعد إشباع الحاجات مقابل إشباع الحاجات العليا ويمثل المحور العمودي.
- ومن خلال تفاعل هذين البعدين مع الأبعاد الثقافية تتشكل ثلاثة أنواع للثقافة التنظيمية هي (الثقافة البناءة، الثقافة الدفاعية، الثقافة الهجومية).

الفرع الثاني: طرق قياس الثقافة التنظيمية

بالرغم من أن هناك اهتمام كبير حول موضوع الثقافة التنظيمية لكن قضية القياس ومقارنة هذا المفهوم هي قضية صعبة في أحسن الأحوال وعلى أي حال، ففي الأدبيات هنالك مدخلان أساسيان متوفران لقياس الثقافة التنظيمية، والمتمثلين في: (العطوي و ناظم الشيباني، 2010، صفحة 44)

المدخل الوصفي: يعتمد هذا المدخل عند قياسه للظاهرة التنظيمية على أساليب القياس التقليدية، التي تتمثل في المقابلات الشخصية المتعمقة والملاحظة الشخصية وتنهج الدراسات التي تستخدم المدخل الوصفي لقياس في المنظمة وتدوينها، بينما تسعى في الأجل القصير إلى محاولة التعرف على القيم والافتراضات الأساسية من خلال المقابلات المتعمقة، وكذا دراسة القصص وتفسيرها وتحليل المحادثات بين الأفراد لاستنتاج طبيعة اللغة الخاصة، ودراسة الرموز المادية. لذا يرى بعض المفكرين في حقل الثقافة التنظيمية أن المدخل الوصفي هو المدخل الأمثل لقياس ثقافة المنظمة بشكل متكامل، حيث أشار مارتن أن ملاحظة العمليات التنظيمية والافتراضات الأساسية لا يتسنى ذلك إلا من خلال المقابلات المتعمقة والملاحظة الشخصية، ومن ناحية أخرى يمتاز بمساعدة الباحثين على التعرف بوضوح على التجليات المادية للثقافة (الأشكال الثقافية)، حيث يسهل من خلال الملاحظة التعرف على الرموز الثقافية والطقوس السائدة والقصص المتداولة واللغة الدارجة والممارسات الإدارية. وبالرغم من تميزه في توفير معلومات متعمقة عن الثقافة التنظيمية، فقد وجهت إليه مجموعة من الانتقادات التي جعلته غير كاف لقياس الظاهرة الثقافية، من بين هذه الانتقادات ما يلي: (قاسم، 2018، صفحة 37)

* لا يساعد في توضيح العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمتغيرات التنظيمية والبيئية المرتبطة بالثقافة.

- * لا يسمح بتعميم النتائج التي تم التواصل إليها على كل المنظمات.
- * لا يشجع أسلوب المقابلة الشخصية على التعرف بوضوح على القيم والمعتقدات التي يحملها الأفراد، حيث يتولد شعور لدى المقابل بعدم الارتياح عندما تكون المقابلة وجها لوجه، كما قد يعتمد الأفراد إعطاء إجابات لا تعكس معتقداتهم وآرائهم وذلك لإعطاء الباحث انطباع جيد عن مستواهم وثقافتهم، ولكن تشجع أسلوب الملاحظة الشخصية على تصرف الأفراد بصورة مختلفة وبشكل أفضل في الغالب.
- * احتمالية التحيز تكون عالية في المدخل الوصفي، فقد يدخل عنصر العاطفة ويكون هو الغالب أثناء المقابل والشخصية، فيتحيز الباحث لشخص ما سلباً أو إيجاباً، ومن ناحية أخرى تتأثر الملاحظة بالمزاج الشخصي للباحث وبتجاهاته ومشاعره تجاه ما يلاحظه.

المدخل الكمي : يعتمد هذا المدخل عند قياسه للظاهرة الثقافية على أسلوب قائمة الاستقصاء، الذي يتم من خلال طرح مجموعة من الأسئلة تتعلق بالقيم و المعتقدات و الأبعاد الثقافية وذلك للتعرف على ملامح و أنماط الثقافة التنظيمية السائدة، هذا على الرغم من احتمال عدم ملائمة الخصائص الثقافية المطروحة في إطار قائمة الاستقصاء للمنظمات التي يتم اختبار الظاهرة الثقافية بها، و أيضا نتيجة عدم قدرة هذا المدخل على الوصول إلى الافتراضات الأساسية للبناء الثقافي التنظيمي إلا أنه يستطيع التغلب على كافة الانتقادات الموجهة للمدخل الوصفي نظرا لتمييزه بالمزايا الآتية : (ربحي، 2013، الصفحات 34-35)

- * تساعد في القيام بالمقارنة بين النتائج التي تم الوصول إليها عبر الدراسات المختلفة.
 - * يساعد وبشكل فعال في اختيار الفروض البحثية وبناء النظريات.
 - * يساعد على ربط القياس الثقافي بالمتغيرات المختلفة.
 - * يعطي نتائج موضوعية حيث أن الإجابة على الأسئلة الواردة بقائمة الاستقصاء لا تتم من جانب العاملين بالمنظمة بالطريقة التي يعتقدوا أنها مقبولة اجتماعيا.
- وفي ضوء ما جاء أعلاه، هنالك سؤال أساسي يمكن ملاحظته وهو أي من المدخل أعلاه هو الأفضل؟ في الحقيقة كلا المدخلان يمتلك نقاط ضعف و نقاط قوة ، فالباحث يمكن أن يختار المدخل الملائم بالاعتماد على أهداف وطبيعة دراسته ، فعلى سبيل المثال إذا كان الهدف من الدراسة هو قياس أبعاد ثقافية محددة في منظمة ما أو مجموعة من المنظمات المختلفة فان الأداة الكمية هي الأداة الملائمة ، والباحث يمكن أن يستخدم أيضا المدخل الكمي في عملية اختبار الفرضيات و تطوير البناء النظري ، لأن في المدخل الآخر وهو المدخل النوعي يكون هناك عدد كبير من دراسات الحالة التي يحتاج تحليلها وكثير من الوقت و الأموال ، فان الشخص الذي يجري مراجعة للأدبيات ذات العلاقة سوف يجد بوضوح بان المدخل الكمي يستخدم بشكل أكبر بكثير من المدخل النوعي في قياس الثقافة التنظيمية. (العطوي و ناظم الشيباني، 2010، صفحة 45)

المطلب الثالث: بناء الثقافة التنظيمية والعوامل المساهمة فيه

الفرع الأول: بناء الثقافة التنظيمية

يرى Ricky W Griffin أن عملية بناء ثقافة المنظمة هي عملية ربط قيمها الإستراتيجية مع قيمها التنظيمية. (خولف، 2015، صفحة 38) بحيث تتطلب ما يلي:

اختيار الموظفين: تعتبر عملية الاختيار خطوة رئيسة في تشكيل الثقافة التنظيمية، وذلك من خلال التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمة أن لديهم مجموعة من الصفات والأنماط السلوكية والخلفيات الثقافية والاستعدادات والتوجهات المناسبة لها. فعملية التعيين تعني في نهاية اختيار الأشخاص الذين يتفوقون مع قيمها ومن أجل نجاحها تحرص أن تضع موظفيها تحت فترة للتعرف على قدراتهم ومهاراتهم، ومن ناحية أخرى يعطي الموظف فرصة للتعرف على مدى التوافق بين توقعاته وبين الواقع العملي والذي هو جزء هام هو طبيعة القيم الثقافية السائدة. (كردي، 2011)

ممارسات الإدارة العليا: رغم أهمية القيم المعلنة إلا أن الممارسات تبقى الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، لأنه في الواقع يتبين أن العديد من الثقافات التنظيمية تعكس ثقافة المؤسسين أو هي من ثقافة المؤسسين أي أن الإدارة العليا أو الهيئة المنظمة هي أول من تصنع اللبنات الأولى لبناء ثقافة تنظيمية، فقد ترفع بعض الشعارات وتبنى قيم الإنجاز والشفافية والمبادرة والمساءلة والعمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات، إلا أنه في الواقع نجد عكس ذلك مما يضعف من ولاء الموظفين وانتماءهم. وعليه فإن مثل هذه الممارسات السلبية والإيجابية هي التي تشكل الثقافة التنظيمية وليست الشعارات والسياسات التي لا تنطبق. (آيت إبراهيم، 2015، صفحة 26)

المخالطة الاجتماعية (التطبيع): يلزم لتثبيت الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى الموظفين أن تهتم المنظمات بعد اختيارها للمرشحين المناسبين للتعيين بعملية التدريب التي هي نوع من التطبيع الاجتماعي يتعلم من خلاله الموظفون الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمها وما يميزها عن المنظمات الأخرى، وغالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية حيث تستمر مثل هذه الدورات ساعات أو أياما حسب نوعية وحجم المنظمة، ومن الضروري في هذه الدورات التي يجب أن تبدأ حال تعيين الموظفين، أن يتعرف الموظفون من خلالها على حقوقهم واجباتهم ومزايا عملهم حتى يكونوا أقدر على العمل وعلى التمشي مع القيم الثقافية السائدة. (إبراهيم ذيب مسودي، 2018، صفحة 42)

الفرع الثاني: العوامل المساهمة في بناء الثقافة التنظيمية

تتكون ثقافة المنظمة وتشكل من خلال تفاعل العديد من العناصر والاعتبارات، أهمها ما يلي: (سكارنة، 2011، صفحة 335)

1. الصفات الشخصية للأفراد وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع.
2. الخصائص الوظيفية ومدى ملاءمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد، حيث يتجه الفرد إلى المنظمة التي تتفق مع اهتماماته.
3. البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة بحيث تنعكس خصائص التنظيم على خطوط السلطة وأساليب الاتصالات واتخاذ القرارات.
4. المنافع التي يحصل عليها عضو المنظمة في صورة حقوق مادية ومالية وأدبية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية وتنعكس على سلوكياته.
5. الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة وما تشتمل عليه من قيم، وطرق التفكير وأساليب التعامل بين أفراد المنظمة مع بعضهم ومع الأطراف الخارجية، وعادة تتكون أخلاقيات وقيم المنظمة مما يلي:

- ❖ أخلاقيات وقيم الأفراد التي يستمدونها من العائلة والأصدقاء والزملاء والمجتمع.
 - ❖ أخلاقيات وقيم المهنة التي ترشد سلوكيات الأفراد في مهنة أو وظيفة معينة.
 - ❖ أخلاقيات وقيم المجتمع الناتجة من النظام الرسمي القانوني وما ينتج عنه من ممارسات في المجتمع.
- و في قول آخر تلعب البيئة الخارجية و منشأ المنظمة و التواصل داخلها دورا في تكوين و بناء الثقافة التنظيمية : (العاجز، 2011، صفحة 27)

* **منشأ المنظمة:** قد تعزى ثقافة المنظمة ولو جزئيا إلى الشخص أو الأشخاص الذين انشئوا المنظمة ، و غالبا ما يظهر بينهم شخصية ديناميكية و قيما مهيمنة قوية ورؤية واضحة لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل وكيفية الوصول إلى ذلك ، و تنتقل اتجاهاتهم وقيمهم إلى العاملين الجدد بها ، مما ينتج عنه قبول وجهات نظرهم متى ظهرت وتظل آراؤهم موجودة طالما أنهم يعملون بالشركة.

* **التأثر بالبيئة الخارجية:** تنمو ثقافة المنظمة متأثرة بخبرة المنظمة مع البيئة الخارجية، فعلى كل منظمة أن تجد لها مكانا مناسباً في الصناعة التي تعمل بها أو السوق التي تتعامل فيه.

* **الاتصال بالعاملين الآخرين:** تتأثر الثقافة التنظيمية باتصال مجموعات العاملين ببعضها ، فالثقافة تقوم على الفهم المشترك للظروف والأحداث التي يواجهها العاملون بالمنظمة ، والذين يتكون لديهم فهم واحد للأحداث والأنشطة الهامة التي يرونها في العالم خاصة تلك التي لها علاقة بالمنظمة.

وكذلك ذكر Rue و Byars بأن من العوامل التي تساعد على نشوء ثقافة تنظيمية مميزة: (خلوف، 2015، صفحة 40_41)

- ✓ **استقلالية الفرد:** وتشير إلى مقدار المسؤولية و الاستقلالية و مقدره الموظف على إبداء رأيه بالتنظيم.
- ✓ **البناء التنظيمي:** ويقصد به نوعية القواعد والأنظمة و مقدار الرقابة المفروضة على سلوك الأفراد.
- ✓ **التشجيع:** مدى توفر الدعم والمساندة من قبل المشرفين والرؤساء لمروسيهم.
- ✓ **الانتماء:** درجة انتماء الموظف للمنظمة ككل وليس لجماعة أو مهنة.
- ✓ **مكافآت الأداء:** درجة اعتماد المكافآت على إنتاجية الموظف.
- ✓ **تحمل المخاطرة:** درجة تشجيع منسوبي التنظيم لكي يبدعوا ويتكروا ويتحملوا المخاطرة.
- ✓ **درجة تحمل الخلاف والصراع:** مدى توفر التضارب والخلافات بين الزملاء والمجموعات، وقابلية الموظفين لتبادل المشاعر بأمانه وصدق، وقبول اختلاف الآراء فيما بينهم.

المطلب الرابع: التغيير الثقافي و عوامل نجاحه

الفرع الأول: مفهوم التغيير الثقافي

بالرغم من أن الثقافة التنظيمية تتسم بالثبات الظاهري إلا أنها تتأثر بالتغير الحاصل في المنظمة ، فهي تتطور وتتغير استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية و الخارجية لها أو في تركيبة خصائص أفرادها ، كما أنها تؤثر على الإستراتيجيات و عمليات التغيير ، وهذا يعني أن العلاقة التأثيرية متبادلة بينهما ، و التي يكمن تفسيرها من خلال التغيير الثقافي الذي يمكن إجراءه من أجل إنجاح عملية التغيير أو من خلال تطوير الثقافة التنظيمية بما يتلاءم و عمليات التغيير .

و يعبر التغيير الثقافي عن عملية داخلية تهدف من خلالها المنظمات للتكيف مع عمليات التغيير الخارجي ، فنقطة البداية في التغيير هو تحديد جوانب السلوك و الأداء المتوقع و دفعها داخل أرجاء المنظمة بناء على تشخيص دقيق للوضع الحالي للإطار الثقافي (عبد الله، 2006) ، و الهدف الإستراتيجي من هذه العملية هو تكوين وضع تنافسي أفضل والانتقال بالمنظمة إلى بر الأمان أو على الأقل تحقيق الديمومة و الاستقرار ، فأياً كان الأمر فالإدارة في كل الحالات مطالبة بإحداث التغيير الثقافي من خلال تعديل أو إلغاء أو إضافة مقصودة في بعض أهداف وسياسات المنظمة. بالإضافة إلى ذلك، فهو يتطلب إحداث تغيير فكري وذهنى على المدى المتوسط والطويل و الالتزام بترجمة هذا التغيير إلى نمط إداري فاعل يقتدي به الأفراد العاملون في المنظمة. (هيشور، 2017، صفحة 175)

كما يذكر Burnes في كتابه إدارة التغيير بأن الثقافة هي أفضل مدخل للتغيير في المنظمة ، حيث ركز في ذلك على ثلاثة مفاهيم هي التنبؤ والتعزيز للطرق التي ستتبعها المنظمة في المستقبل و التخطيط من أجل المستقبل ، إلا أن هناك وجهة نظر أخرى في عملية التغيير لكل من Camming و Worley تقول بأن التغيير في ثقافة المنظمة يمكن أن يؤدي إلى نوع من التوتر بين الموظفين و الإدارة ، والتي يمكن أن تفسر على أنها مشكلة أخلاقية تنتج أثناء الممارسات . (عوض الوقفي، 2009، صفحة 9)

الفرع الثاني : عوامل نجاح التغيير الثقافي

إن عملية التغيير القيمي عملية أصعب من التغيير في الموارد والهيكل و التكنولوجيا ، وتأخذ وقتًا طويلاً نسبياً يصل أحيانا إلى خمس سنوات ، و من أجل النجاح في تحقيق التغيير للثقافة التنظيمية من المفيد عمل ما يلي: (بن عليلش و بن عليلش، 2020، صفحة 80)

- ❖ توضيح دواعي التغيير والأزمات الممكنة التعرض لها في حالة عدم التغيير.
- ❖ الحصول على دعم الإدارة العليا للتغيير وتشكيل فريق يتولى مسؤولية إحداث التغيير ليحدد مبررات التغيير والرؤية الجديدة والفرص المتاحة لتحقيق الأهداف المنشودة.
- ❖ إعادة تنظيم يتم من خلالها دمج بعض الوحدات وإلغاء غير المناسب منها وإيجاد وحدات أخرى ، لأن ذلك يؤكد للعاملين وجود توجيهات إدارية جديدة ، وكلما كان حجم المنظمة كبيراً أمكن القيام بهذه التغييرات لزيادة نفوذ أصحاب الفكر الجديد المهتمين بالتغيير.
- ❖ إعادة النظر في الإجراءات المتبعة في عمليات اختيار وتقييم الموظفين ونظم الحوافز والتشجئة والتطبيع من خلال التدريب حتى يتم تسهيل عملية تبني القيم الجديدة.
- ❖ تحرك القيادة الجديدة بسرعة لتنسج القصص والرموز المناسبة وتبدأ بصياغة طقوس جديدة لتحل محل القديم منها.

وذكر Trice و Beyer أن تغيير ثقافة المنظمة يحتاج إلى وقت طويل و اشتراك الجهود وتوحيدها ، وأن من الضروري لنجاح التغيير الثقافي فعل ما يلي: (عبد الرحمن حلواني، صفحة 21)

- إقناع العاملين والمتأثرين بالتغيير و أهميته وكسب النتائج الإيجابية المترتبة عليه، ونشر التفاؤل في المنظمة حتى يقبل الناس على التغيير بحماس ويتقبلونه.
- دراسة أسباب مقاومة التغيير من العاملين ، إذ أن هناك أسباب فردية لذلك كالخوف من المجهول والرغبة في لفت الانتباه والتعود والحرص على المصلحة الشخصية والحاجة للأمان ، كما أن هناك أسباب ترتبط بالمنظمة أو بالمجموعة كتهديد قوى النفوذ وافتقاد الأهداف وانعدام الثقة وقلة الموارد وغيرها....
- تحديد العناصر التي سيشملها التغيير والعناصر التي ستبقى كما هي.
- توظيف واستغلال القصص والرموز والطقوس والشعائر الدينية والمراسم بحيث يتم انتقاء المناسب منها ويتم تطويره بإنشاء أشكال ثقافية مناسبة يتقبلها الناس.
- تطوير العادات والتقاليد بحيث يتم استخدام الأنشطة الاجتماعية في ممارسة التغيير الثقافي، إذ أن تغييرها يسهم في تغيير الثقافة.
- وجود قيادة إبداعية تملك ثقة مفرطة بالنفس وقناعة قوية وسيطرة وقدرة على الإقناع ببلاغة.

المبحث الثالث: عوامل الثقافة التنظيمية كمقوم أساسي للكفاءات الجماعية

يعد الاهتمام بالثقافة التنظيمية أمر حتمي من أجل ضمان نمو وتطوير المنظمة، وهي من العوامل الضرورية لنجاح أي مفهوم حديث يتوافق مع متطلبات العصر الحالي بما في ذلك مفهوم الكفاءات الجماعية ، إذ نعتقد أنها تمثل أحد أهم المتطلبات القبلية لضمان نجاح مسار الكفاءات الجماعية بالمنظمة ، خاصة وأن ما تم عرضه من قبل يظهر وجود علاقة تلازمية بينهما. وسنحاول في هذا المبحث تبين ذلك بالتركيز على أهم عوامل الثقافة التنظيمية الداعمة للكفاءات الجماعية .

المطلب الأول: الكفاءات الجماعية من خلال نظم المعلومات

الفرع الأول: مفهوم نظم المعلومات

على الرغم من عدم وجود اتفاق مشترك حول تعريف مصطلح نظام المعلومات إلا أن هناك على الدوام فهما عاما لما يعنيه هذا المصطلح ، فقد عرفه Davis بأنه " هو النظام المتكامل الذي يربط بين الآلة والمستفيد من أجل توفير المعلومات لدعم الوظائف الإدارية في المنشأة ، و يستخدم النظام أجهزة الحاسب الإلكتروني و البرامج الجاهزة و قواعد البيانات و الإجراءات اليدوية و النماذج من أجل التحليل و التخطيط و الرقابة و اتخاذ القرارات . " (الموسوي، 2004، صفحة 260) ، و أشار إليه Mcleod و schell بأنه " هو مجموعة من العناصر أو الأجزاء التي تتكامل مع بعضها البعض بغرض تحقيق هدف مشترك." (جمعة عبد المجيد، 2013، صفحة 37) كما نظر إليه Kanter على أنه " هو النظم التي توفر للإدارة معلومات أفضل نوعية وأفضل توثيقا للمساعدة في عمليات اتخاذ و تنفيذ القرارات الإدارية و مراقبة عملية التنفيذ " . (مناصرية، 2004، صفحة 51) و بنظرة تلخيصية لتلك التعاريف ، يمكننا القول بأن نظام المعلومات من وجهة نظر المنظمة هي أبعد من مجرد عمليات تشغيلية في فراغ من مدخلات ، عمليات ، ومخرجات ، فهو حل تنظيمي وإداري يرتكز على تكنولوجيا المعلومات لمواجهة التحديات التي تطرحها البيئة. هذا الفهم يقودنا إلى التأكيد على الأبعاد الجوهرية له و المتمثلة في:

❖ **المنظمة (البعد التنظيمي) :** ويقصد به النظام الاجتماعي الاقتصادي الذي يتولى تنفيذ حزمة من الأنشطة الهادفة ، بحيث يتكون هذا النظام من بنية تنظيمية و إدارة وعاملين ونظم فرعية وظيفية ، ويقع نظام المعلومات ضمن هذه البيئة ويعمل في إطارها فهي جزء متكامل في المنظمة وفي بعض المنظمات لا يمكن تصور نشاط الأعمال أو أي نظام عمل من دون نظام المعلومات .ويمكن القول ببساطة أنه هو النسيج الرابط للعناصر الأساسية التي تتكون منها منظمة الأعمال وهي : (البنية التنظيمية ،أنشطة الأعمال ،الاستراتيجيات ،و الإجراءات والثقافة التنظيمية). (غالب ياسين، 2018، صفحة 30)

❖ **البعد البشري :** يعتبر الأهم في التوليفة نظام معلومات ،حيث يتوقف نجاحه على كافة الأفراد في انتشار موارد النظام و استخدامه في عملية تكوين القيمة من خلال الدعم المقدم لأنشطة و العمليات التسييرية ، من أهم الموارد الإنسانية العاملة في هذا النظام نذكر ما يلي : (جبيرات، 2015، صفحة 87)

- مدير الموارد البشرية : الذي يتولى قيادة نظام المعلومات ،توزيع المسؤوليات على الأفراد ، تحديد أهداف أداء نظام المعلومات وكذا تقييم مدى جودته .
- مسؤول نظام معلومات الوظيفية : الذي يتولى مسؤولية أتمتة الوظيفة من خلال القيام بعدة مهام نذكر منها : استخدام الإجراءات الجديدة ،تكوين مستعملي النظام ، ضمان سرية و جودة البيانات المتعلقة بالفرد ، قيادة المشاريع الأتمتة...ألخ.
- مسير القاعدة : يمثل المستعمل المباشر للنظام ،يشترط فيه معرفة استعمال معالجة النصوص ،تسيير الملفات وكذا التحكم في البرامج المعلوماتية المتعلقة بعمليات تسيير الموارد البشرية .

❖ **تكنولوجيا المعلومات (البعد التكنولوجي) :** تضم حزمة متنوعة من المكونات والعناصر أهمها عتاد الحاسوب ،برامج الحاسوب ،تكنولوجيا التخزين وتكنولوجيا الاتصالات ، فهذه المكونات الجوهرية والأبعاد الأساسية لنظام المعلومات تشكل فيما بينها وحدة تنظيمية وتقنية متكاملة ،بصيغة أخرى يتضمن مفهوم نظام المعلومات معاني متنوعة ومتراطة في عناصرها ووظائفها فبدون تكنولوجيا المعلومات لا يمكن أن يعمل وحتى أن يوجد نظام المعلومات . (غالب ياسين، 2018، الصفحات 32-33)

الفرع الثاني: نظم المعلومات و الكفاءات الجماعية

يعتبر نظام المعلومات كوسيلة جد فعالة في المساعدة في بناء و تطوير الكفاءات الجماعية و الاحتياجات الخاصة بها لبلوغ الأهداف المسطرة ، وذلك من خلال ما تحويه من معلومات و تطبيقات تخدم إدارة الكفاءات الجماعية،وله دورا بالغ الأهمية في خلق جماعات و فرق عمل من خلال التفاعل الذي يحدث بين الأعضاء اعتماد على تكنولوجيا الاتصال التي تكسر عائق التباعد الجغرافي و الزماني بين الكفاءات الفردية ،حيث تمكن أنظمة الإعلام كل طرف من الاستفادة من الطرف الآخر من خلال عمليات التبادل و التقاسم و التعلم التبادلي النشط ،خصوصا وأن نظم معلومات تشكل أداة و قاعدة جوهرية لبناء نظام لإدارة المعرفة الذي يسمح بدوره من تغذية الجماعات و الفرق بالمعارف المطلوبة مهما كان نوعها . و يذكر بعض المختصين في إدارة الكفاءات أن هناك مؤشرات تدل على مستوى وجود الكفاءات الجماعية داخل المنظمة ،و التي تعتبر في نفس الوقت عوامل مساعدة على بنائها و تكوينها ،حيث يساعد نظام معلومات في دعم المرجعية المشتركة من خلال خلق فرص و آليات للتفاعل و الاتصال بشكل أكبر مابين أفراد الجماعة الواحدة وما بين الجماعات أيضا ، بما يؤدي إلى تعزيز أكبر للكفاءات الجماعية

، أما بخصوص الدور الداعم لنظام المعلومات للخطاب المشترك فإنه يمكن المنظمة من الاستعانة بالأدوات الاتصالية في نظام المعلومات خصوصا ما تعلق بالانترنت ، و المجموعات البريدية و الوسائط الحديثة للتواصل الجماعي ، التي تسمح بخلق خصوصيات نظام الاتصالات و نطاق استعماله حسب جماعات العمل المصمم لها . وبخصوص علاقة نظام المعلومات بالذاكرة الجماعية التي تنتج عن تقاسم المعرفة فيما بين أعضاء الجماعة ، فإنه يلعب دورا محوريا في تشفير و تخزين و تقاسم المعارف ومنه إمكانية تعزيز الذاكرة الجماعية لكل فريق عمل ومن ثم تعزيز أكبر لذاكرة المنظمة . (كشاط أ.، 2019، صفحة 232)

المطلب الثاني: الكفاءات الجماعية من خلال الهيكل التنظيمي

الفرع الأول: مفهوم الهيكل التنظيمي

تناول العديد من علماء التنظيم و الباحثين المعاصرين مفهوم الهيكل التنظيمي ، حيث شغل ولا يزال مساحة هامة في الإدارة ذلك لأنه يعد وسيلة حيوية لمساعدة المنظمات في تحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية. وسنعرض في ما يلي أهم هذه المفاهيم التي تعكس تصور النظرة إلى الهيكل التنظيمي حيث يقول Richard M .stears أن الهيكل التنظيمي هو " الطريقة التي تنظم بها المنظمة مواردها البشرية في صورة علاقات مستقرة نسبيا " ، وأما Hall فعرفه "على أنه المحصلة التي تتفاعل بين عنصرين أساسيين هما: الأول هو الإطار مجموعة الظروف الموقفية التي تعمل فيها المنظمة كالتكنولوجيا ، و الثاني هو النماذج الاختيارات الاستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمة و التعامل مع عناصر هذا الإطار". (القاضي، 2015، صفحة 131) ، ويرى الاتجاه الحديث في الإدارة أن الهيكل التنظيمي هو " أداة لتحقيق أهداف المنظمة بالإضافة إلى كونه إطار لتوضيح التقسيمات و علاقات السلطة والاتصال داخلها". (رسلان، 2013)

كما يمثل أيضا نقطة البداية في تحديد شكل المنظمة الذي يساعد في فهم و تحليل إجراءاتها وعملياتها ، وقد حدد الباحثون عدة عناصر لأهمية الهيكل التنظيمي : (علوان، 2020، صفحة 72)

1. ضمان كفاءة و فاعلية النشاطات طبقا لأهداف المنظمة الموضوعية .
2. تقسيم و تخصيص العمل و المسؤوليات و الصلاحيات و إقامة علاقة العمل وآليات التشغيل .
3. يمكن للمنظمة الحفاظ على أنشطتها بشكل منسق لمواصلة تحقيق البيئة المحيطة .
4. التنسيق بين أنشطة الوحدات و مجموعات العمل المختلفة من خلال استخدام الرقابة و المتابعة و الاتصالات .
5. يساعد المنظمة في تبني عملية التنوع في الأنشطة من خلال الوسائل المتمثلة بالتخصيص و توزيع العاملين ، و تفويض الصلاحيات .

بالرغم من إجماع المفكرين و الباحثين على أهمية الهيكل التنظيمي ودوره الحيوي في أداء المنظمات و تحقيقها لأهدافها إلا انه لا يوجد إجماع حول أبعاده الرئيسية بحيث تباينت وجهات نظرهم بهذا الشأن بدرجات متفاوتة . وعلى العموم ، فانه يوجد هنالك مجموعة من الأسس البنائية التي تجعله يأخذ الشكل الذي ترغب فيه المنظمة وتمثل أهمها في الرسمية ، المركزية ، ودرجات التعقيد بحيث يمكن توضيحهم كما يلي: (الابرو و كاظم، 2016، صفحة 84)

■ الرسمية: تشير من حيث المفهوم إلى مستوى القواعد والسياسات والإجراءات الموضوعية للأعمال واستخدامها في عملياتها، وتظهر بوضوح عندما توجد إجراءات رسمية كبيرة وأساليب عمل الوظائف تكون محددة بدقة .

- **المركزية:** تشير إلى الدرجة التي يكون فيها اتخاذ القرار متركزًا في نقطة واحدة من المنظمة، ففي المنظمة ذات الطابع المركزي يقوم المديرون في قمة هيكل المنظمة بصياغة واتخاذ القرارات، بينما المديرون في المستوى الأدنى يعملون على تنفيذ تلك القرارات، كما أنها تعني حالة المنظمة التي تكون فيها سلطة اتخاذ القرارات المهمة متركزة عند مديري القمة الهرمية.
- **التعقيد:** يشير التعقيد إلى التخصص وتقسيم العمل وعدد المستويات في الهرم التنظيمي ويقسم إلى قسمين وهما: التمايز الأفقي ويقصد به العملية التي بموجبها يتم توزيع الأفراد والمهام على الوظائف وأقسام المنظمة لزيادة وتعزيز قدراتهم على خلق القيمة، والتمايز العمودي هو العملية التي بموجبها يتم توزيع سلطة اتخاذ القرار في المنظمة للتحكم في الأنشطة.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي و الكفاءات الجماعية

كان الهيكل التنظيمي في النظريات التقليدية يتميز بتعدد المستويات الإدارية، فهي تتسم بدرجة عالية من المركزية أي أن اتخاذ القرارات فقط من طرف الإدارة العليا يعني أن السلطة من أعلى إلى أسفل، كما تتميز بالرسمية وتعتمد على التطبيق الحرفي للقواعد والإجراءات والأوامر، وهذا يسبب بطء تدفق المعلومات و بالتالي بطء في اتخاذ القرارات مما يحد من مرونة المنظمة واستجابتها لمتغيرات البيئة المحيطة، وذلك لتجاهل التفاعلات القوية و شبكة التعاون القائمة داخل فريق العمل مما يؤدي إلى كبت إحساسهم بأهمية كفاءات الجماعة. ويركز الفكر الحديث على عدم وجود طريقة واحدة مثلى للهيكل التنظيمي، لأنه يتوقف على ظروف كل منظمة والقيم التي تؤمن بها، بالإضافة لنظرتها الايجابية للكفاءات الجماعية يعتمد الهيكل التنظيمي في المنظمات على أسلوب الكفاءات الجماعية التي بدورها تعتمد على فرق عمل، التي تتميز بمرجعية مشتركة وخطاب مشترك وذاكرة جماعية والالتزام الذاتي و استخدام فرق التطوير والتحسين المستمر، بالإضافة لوجود أنظمة اتصال فعالة بمعنى الابتعاد عن الهياكل التنظيمية الآلية والاتجاه نحو الهياكل العضوية التي تتميز بالمرونة واللامركزية و تفويض السلطة للمستويات الدنيا، و التي تتسم بقصرها فكلما كانت الهياكل التنظيمية مرنة ومستوعبة للظروف ومتفهمة للمواقف فإنها تكون وسيلة لتحقيق نوع من الانسجام والتوافق بين الكفاءات الجماعية في تنفيذ أعمال المنظمة من خلال تضافر وتوحيد الجهود بين أفراد الجماعة، وهذا يساعد على العمل وتحقيق الأهداف والاستفادة من القدرات و إمكانيات الجماعة وينمي خبراتهم وبالتالي إطلاق كفاءاتهم، وهذا ما برهنته الدراسات السابقة على وجود علاقات ارتباط موجبة وأخرى سالبة بين واحد أو أكثر من مركبات الهياكل التنظيمية و بين الكفاءة الجماعية. (مقدود، 2016، الصفحات 104-105)

المطلب الثالث: الكفاءات الجماعية من خلال أنظمة الحوافز

الفرع الأول: مفهوم أنظمة الحوافز

بداية، يجب التنويه أنه ليس من السهل تصميم نظام الحوافز ولا يمكن أن نقبس نظاما من منظمة أخرى، فالنظام السليم للحوافز يجب أن يكون على مقياس المنظمة، وهذا يعني أنه يتناسب مع أهدافها واستراتيجياتها وطبيعة العمل وشكل العاملين فيها، وكذلك طبيعة الأداء وطريقة قياسه وميزانية الأجور والحوافز بها، وعدم الأخذ في الحسبان هذه الاعتبارات يحيل نظام الحوافز إلى كارثة أو نظام فاشل، ويصل الأمر إلى أن عدم وجوده قد يكون أفضل من وجوده. (الجندي، 2019، صفحة 30).

وعلى النحو العام يعرف نظام الحوافز بأنه: "نظام رسمي تستخدمه المنظمات لتعزيز أو تشجيع معين من أجل إتباع إجراءات أو سلوكيات معينة من قبل مجموعة محددة من العاملين خلال فترة زمنية محددة، وتستخدم فيه برامج خاصة بإدارة الأعمال،

من أجل تحفيز العاملين و جذب العملاء و الاحتفاظ بهم". (السامرائي، 2019، صفحة 15) ،أو أنه يمثل "مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على أحسن وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية و المعنوية". (بن حود، 2017، صفحة 13) ، كذلك نجد أن سميث يعرفه بأنه "يمثل في تشجيع الأفراد على المشاركة في اتخاذ القرارات و القيام بالأنشطة التي يكون لها تأثير مباشر على أعمالهم ، وإعطائهم الفرصة التي تمكنهم من إظهار قدراتهم على تقديم الأفكار الجديدة و المهارات التي تتطلبها تطبيق مثل هذه الأفكار". (سمغوني و كريم، 2019، صفحة 215) من خلال ما سبق ، نستنتج بأن نظام الحوافز هو مجموعة أسس وقواعد تقوم على تحديد الحوافز الموجودة بالمنظمة وكيفية تطبيقها ، ويكون هذا النظام بشكل مكتوب ومقنن ، وتحاول المنظمة من خلاله تلبية حاجيات ومتطلبات عمالها بغرض تحقيق أهدافها .

لذا، فهو يبنى على عدة قواعد يجب احترامها والاهتمام بها حتى يحقق النظام فعاليته ، من أهمها : (ترشة، 2015، صفحة 24)

- ✓ **وضوح الهدف والغاية** : يجب أن يحدد بوضوح الهدف من نظام الحوافز على المدى القصير و المدى البعيد بحيث تسعى جميع الأطراف الفرد و الجماعة و المنظمة إلى تحقيقه .
- ✓ **المساواة و العدالة** : يجب أن يتسم نظام الحوافز بالعدالة، ومن ثم فلكل فرد الحق أن يتقاضى نصيب متساوي من الحوافز ما دام قد التزم بالأسس و المعايير المحددة .
- ✓ **تمييز الأداء**: يعد من أهم القواعد الحاكمة لمنح الحوافز ، إذ يجب أن تزيد كمية الأداء وجودتها و تنخفض تكلفة الإنتاج أو وقته حتى يتم حساب الحوافز .
- ✓ **القوة و الجهود**: يتم توزيع الحوافز وفق قدرة الشخص أو الجماعة على انتزاع جزء من مجموع الحوافز و مع مراعاة أنها تمنح في الغالب على النتائج و إلا يفرض الأخذ بالوسائل و الأسباب و المجهود المبذول.
- ✓ **الحاجة و الرغبة**: يتم توزيع الحوافز على الأفراد وفق حاجاتهم و رغباتهم ، وكلما زادت حاجة الفرد للحوافز زادت حصته، فالأفراد في بداية حياتهم الوظيفية تزداد أهمية الحوافز المادية بالنسبة لهم في حين تزداد أهمية الحوافز المعنوية للأفراد في المستويات الإدارية.
- ✓ **المهارة و الابتكار**: تهتم بعض المنظمات بتخصيص حوافز للأفراد الذين يحصلون على شهادات أعلى أو براءات اختراع أو دورات تدريبية ، أو الذين يقدمون أفكارا وحلولاً ابتكارية لمشكلات العمل و الإدارة.

الفرع الثاني: أنظمة الحوافز و الكفاءات الجماعية

إن أسلوب الكفاءات الجماعية لا يمكن تجريده من العملية التحفيزية للمنظمة ، فهي تتأثر بها ، وهذا التأثير قد يختلف من منظمة لأخرى فهو ذاتي بالفرد أو الجماعة العاملة نفسها ، فنظام الحوافز المعتمد في المنظمة له دور كبير في تحريك سلوكيات الأفراد والتي تجعلهم يتبنون سلوك يؤيد مشاركة خبراتهم و تجاربهم و تقاسمها مع الآخرين ، كما تدفعهم وتشجعهم إلى المزيد من التعلم لتطوير القدرات و المهارات ، ومن ثمة إلى تشكيل وتكوين كفاءات جماعية ذات مستوى عالي في حل المشاكل و رفع الإبداع في المنظمة .

إذا ، فالعلاقة بينهما ليست علاقة بين متغير ثابت والآخر تابع بل علاقة تذهب إلى أبعد من ذلك ، فهي علاقة حتمية فلا يمكن الوصول لما يعرف بالكفاءات الجماعية من دون تحفيز وتنمية الكفاءات بصفة عامة حتى تترقى وتصل مستوى القيادة والمشاركة في وضع الإستراتيجيات وتسيير المنظمة ، ولا قيمة للتحفيز ما لم تكن العملية تحفيزية تتصف بالفعالية وأسلوب إداري لين يسمح للتحفيز بدعم سياسات التعاون و التبادل والتفاعل الجماعي بين مختلف الكفاءات مما يضمن الاستفادة من أفضلية التجميع بينهم ويسعى لتلبية حاجياتهم داخل المنظمة و خارجها. (فرد، 2021، الصفحات 61-72)

المطلب الرابع: الكفاءات الجماعية من خلال القيادة

الفرع الأول: مفهوم القيادة

لقد عرف موضوع القيادة اهتماما كبيرا منذ القدم، وزاد الاهتمام به في الفكر الإداري والدراسات الإدارية الحديثة، نظرا لزيادة حاجة المنظمات إلى قيادة فعالة قادرة على مساعدتها على النجاح في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، إذ تُشكل هذه الأخيرة محورا مهما تركز عليه مختلف النشاطات ، خاصة في ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية وتكنولوجية وغيرها. فالقيادة هي قيام بعمل للوصول بالجماعة إلى الهدف المنشود، وبذلك هي العلاقة بين قائد و مقودين ،فالقائد هو الذي يصدر الأوامر والمقودين هم الذين ينفذون أمر قائدهم بالعمل الذي يوصلهم لتحقيق الأهداف التي يسعون إليها (دوباخ، 2018، صفحة 14). فقد عرفت على أنها: "القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة و تنسيق جهودهم و توجيههم لبلوغ الغايات المنشودة". أو أنها: "بعد إنساني يربط أفراد تنظيم ما ببعضهم و يدفعهم نحو تحقيق الأهداف المأمولة باعتبارها بعدا فاعلا و نشطا في زيادة كفاءة المؤسسات التعليمية و تحسين أدوارها و فعاليتها " (أبو طاحون، 2012، صفحة 24)، بالإضافة إلى كونها " عملية تفاعلية تحدث بين شخصية القائد و التابعين و يجمعهم طرف و هدف مشترك يسعون لتحقيقه، وتبرز ملامحها في قدرتها على التأثير في التابعين دون الاتكال على سلطاته القانونية من خلال الإقناع و إتباع أساليب تحفيزية تساهم في تحقيق الأهداف المشتركة التي أجمع من أجلها الجميع". (الحسيني و الشكرجي، 2015، صفحة 53) وبرغم تعدد تعاريف القيادة إلى أن جميعها تشترك في العناصر الثلاثة المكونة لها و المتمثلة في: (الهواسي و البرزنجي، 2014، صفحة 110)

أ- وجود مجموعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين.

ب- قائد من أفراد الجماعة قادر على التأثير في سلوكهم و توجيههم .

ج- هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه . ويوجد أيضا مجموعة من المصادر التي يستخدمها القائد للتأثير على مرؤوسيه يمكن توضيحها فيما يلي: (الشميمري و وآخرون، 2014، الصفحات 183-184)

1- مصدر التأثير النابع من استخدام أساليب الضغط (العقاب): إن المبالغة في استخدام هذا النوع من الأساليب يؤدي إلى نتائج عكسية إذا ما شعرت الجماعة بالخطر وتضامنت في الوقوف بحزم و إصرار في مواجهة هذا الخطر .

2- مصدر التأثير الشخصي: ويعتمد أساسا على الصفات و السمات الشخصية التي يمتلكها الفرد من قوة الشخصية و القدرة على الإقناع و مستوى المهارة و الخبرة التي يتمتع بها و قدرته على جذب الآخرين و الياقة في الحديث و غيرها ، ويتمثل التأثير

الشخصي للمدير و القائد في إجماع ولاء المرؤوسين و حبهم له ويكون مشفوعا بالمصادر الأخرى ليصبح مصدرا قويا للتأثير على المرؤوسين و دفعهم لتحقيق الأهداف .

3- مصدر السلطة النظامية: تعد أولى الوسائل المستخدمة في المنظمة و هي التأثير على المرؤوسين باستخدام السلطة الممنوحة له بحكم عمله ، و المركز الرئيسي الذي يشغله في الهيكل التنظيمي للمنظمة و تعد سلطة رسمية مشروعة يمكن من خلالها توجيه الأفراد و اتخاذ القرارات التي تُحدث تأثير و تحقق الإنجاز المطلوب .

4- مصدر منح التقدير المالي : أن درجة تأثير القائد على مرؤوسيه يتوقف على مدى اعتمادهم على قائدهم في الحصول على التقدير المالي ، فالمرؤوس الذي يعمل على تنفيذ قرارات المدير و تعليماته يستطيع الحصول على التقدير المالي في صورة الزيادة في الأجر أو علاوة استثنائية أو غيرها.

5- مصدر الخبرة و المهارة: لا بد أن يكون القائد متميزا عن غيره من حيث مستوى المهارة و الخبرة ، حتى يكسب احترام الجماعة التابعة له وبالتالي يصبح له قوة التأثير عليهم ، فالثقة التي يعيها أفراد الجماعة في قائدهم نتيجة لتمتعهم بمستوى خبرة عالي يجعلهم أكثر خضوعا و مواظبة على تنفيذ تعليماته و توجيهاته .

الفرع الثاني: القيادة و الكفاءات الجماعية

إن للقيادة دورا مهما في مواجهة التحديات و إحداث التطورات في المنظمات ، إذ لها إمكانية في تقديم الدعم من أجل تبني أساليب و مفاهيم حديثة و معاصرة مثل الكفاءات الجماعية ، فالقيادة لها دور في تسهيل عملية التعلم من خلال التفسير للجماعة و تقليص اللبس في المعنى الذي يحدث نتيجة الاختلاف في فهم وإدراك الأفراد، وتوفير الحوافز والوسائل وفرص للتعلم التي تشجع عمل الفريق . و من ممارسات القيادة أن تشجع سلوك التشارك أيضا من خلال قدرتها على بناء مفاهيم وخلفيات مشتركة بين كفاءات المنظمة وتوضيح لأدوارها ، ما يجعلهم أكثر إدراك للخبرات التي يملكونها و التي يحتاجون إليها، فالقيادة يحفزون الأفراد على التشارك في المعرفة من خلال جمعهم حول رؤية مشتركة و إدماجهم ضمن العمليات التطويرية في المنظمة ، مما تساعد على خلق الرغبة في العمل الجماعي من خلال خلق هوية مشتركة وبناء اتجاهات إيجابية نحو الكفاءات الجماعية ، فهي الجوهر في بناء و تشكيل الكفاءات الجماعية و قلبها النابض و مفتاحها لكونها تقوم بدور أساسي في كافة جوانبها ، فالقيادة الفعالة تعتبر حلقة وصل بين هذه الكفاءات الجماعية و خطط المنظمة و تصوراتها المستقبلية . (قريقة و فارس، 2021، صفحة 889)

إذا فالقيادة ضرورية في كل المنظمات فهي ذات تأثير ديناميكي في تفاعل الكفاءات الفردية بالمنظمة ، إذ لها أهمية في توجيه سلوك هذه الكفاءات نحو تحقيق الأهداف المرغوبة ، لكونها المحرك للجهود وتنسيقها وحشد و توجيه الطاقات لتحقيق أفضل مستويات الإنجاز . فهي ليست مجرد علاقة بين شخص و آخر وإنما يمتد تأثيرها الأنظمة المختلفة في المنظمة ، فمن خلالها تتكون العادات و التقاليد و القيم التي تنعكس في السلوك الجماعي داخل الكفاءات الجماعية ، كما أنها تساعد فيما يخص صناعة و اتخاذ القرارات و حل المشكلات في تنمية الكفاءات الجماعية من خلال الفرص التي تتيحها للأفراد للمشاركة في صناعة و صياغة القرارات و رسم الأهداف ، فأسلوب المشاركة يزيد من التزام هذه الكفاءات على تحمل المسؤولية بغية تحقيق

الأهداف وهو ما يشجعهم و يحثهم على التعاون لبلوغ ذلك، و الأمر الذي يجعلهم يكشفون ويوظفون معارف جديدة التي تساهم في تعزيز الذاكرة الجماعية . (مقدود، 2016، صفحة 101)

خلاصة الفصل الثاني

يتضح مما سبق ، أن الثقافة التنظيمية عبارة عن نظام من المعاني والأفكار والعادات والتقاليد، التي تعكس توجهات المجتمعات وتراثها و اعتقاداتها و مبادئها ، فهي تحدد أثر التعامل و النمط الإداري السائد الذي يتأثر بالتوجهات السائدة في محيط العمل الداخلي أو الخارجي، لذا فان الاهتمام بها أمر حتمي من أجل نمو وتطوير المنظمة وهي من العوامل الضرورية لنجاح أي أسلوب تتبعه بما في ذلك أسلوب الكفاءات الجماعية مما يعكس مكانة و أهمية الثقافة التنظيمية .فالكفاءات الجماعية ليست مجرد تجميع للكفاءات الفردية بل هي تركيبة فريدة من المهارات والقدرات ،تربط بينها مجموعة من المبادئ والسلوكيات والمفاهيم الأخلاقية التي ينبغي تعديلها استنادا إلى القيم والتقاليد والمعتقدات و الاتجاهات السائدة ،فهي ثقافة أكثر منها جمع لتقنيات حيث تؤثر في الكفاءات الجماعية نظرا لانعكاسها على أسلوب القيادة والهيكل التنظيمي القائم ونظم المعلومات ونظم الحوافز، وبالتالي تؤثر على إستراتيجية المنظمة فمن خلالها يمكن تصدي لكل أنواع المشاكل التي تعترضها.

بمعنى أدق ، فان الثقافة التنظيمية هي بمثابة الإطار الفكري والمرجعي لسلوك الكفاءات الجماعية ، فهي تسعى لتطويرها من خلال تفعيل إمكانيات المنظمة وترسيخ وتقوية ثقافة التعاون والتفاعل الايجابي بينهم وتشجعهم على المشاركة في الخبرات والممارسات والعمل بروح الفريق .وتأكد ذلك من خلال إعداد الدراسات التي ربطت موضوع الثقافة التنظيمية مع الكفاءات ، إلا أن قلة من تلك الأبحاث التي عنيت بدراسة أثر عوامل الثقافة التنظيمية في دعم الكفاءات الجماعية التي تمثل أحد مستويات الكفاءات . وللتأكد من صحة العرض النظري سنقوم في الفصل الموالي على اختباره على عينة من إدارات مؤسسة صناعة الكوابل -بسكرة - من خلال الجزء التطبيقي.

الفصل الثالث

الإطار التطبيقي للدراسة

تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصلين النظريين للثقافة التنظيمية و الكفاءات الجماعية وكذا الربط بينهما ، حيث افترضنا إن النموذج المتكامل لدعم الكفاءات الجماعية يكون من خلال بعض عوامل الثقافة التنظيمية و المتمثلة في نظم المعلومات، الهيكل التنظيمي، أنظمة الحوافز و القيادة ، سنعمل على مستوى هذا الفصل على توضيح مراحل العمل الميداني و كيفية الربط بين متغيرات الدراسة التي تعتبر عماد أي بحث علمي وذلك بدءا من تعريف مؤسسة محل الدراسة ، مرورا بتحديد وسيلة الحصول على المعلومات ، ثم تحليل البيانات من اجل الوقوف على اختبار الفرضيات التي تم وضعها في مقدمة الدراسة و الوصول أخيرا إلى تحقيق الهدف وهو الوقوف على واقع المؤسسة من جانب عوامل الثقافة و الكفاءات الجماعية و كذا الأثر بينهما للخروج بتوصيات تفيد متخذي القرار .

وبناء على ما سبق، جاء تقسيم هذا الفصل على النحو التالي:

المبحث الأول: لمحة عن المؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: أداة الدراسة و الأساليب الإحصائية.

المبحث الثالث: عرض و مناقشة النتائج .

المبحث الأول: لمحة عن المؤسسة محل الدراسة

من أجل الوقوف أكثر على ما تم عرضه في الجزء النظري كمنطلق لدراستنا هذه والتي من خلالها تمت الإجابة على إشكالية بحثنا ارتأينا أن نقوم بدراسة ميدانية في مؤسسة صناعة الكوابل -بسكرة-، لذلك سنحاول من خلال هذا المبحث إعطاء بطاقة تعريفية للمؤسسة محل الدراسة من خلال التعرف على نشأتها ونشاطها وكذا هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة صناعة الكوابل

الفرع الأول: نبذة تاريخية عن المؤسسة

يعد مركب صناعة الكوابل ببسكرة من أهم المركبات الصناعة ذات الطابع الإستراتيجي على المستوى الوطني و الإفريقي ، كذلك نظرا لقدرته التنافسية في مجال صناعة الكوابل وقدرته على تعويض المنتجات الأجنبية ، بل براعته في تقنيات الإنتاج المتطورة التي أدت إلى حصول الشركة على شهادات عالمية ووطنية بتقديمها لمنتجات عالية الجودة .

تأسست شركة Enicab سنة 1983 وكانت تشرف على ثلاث وحدات هي :

- ✓ وحدة القبة لصناعة الكوابل الكهربائية ذات الضغط المنخفض .
- ✓ وحدة واد السمار بالحراش لصناعة الأسلاك و الكوابل الهاتفية .
- ✓ وحدة بسكرة لصناعة كوابل الطاقة (كل أنواع الكوابل).

في أواخر شهر ديسمبر 1997 تم انفصال المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل -بسكرة عن باقي الوحدتين التي تقعان في و تشمل مباني الإدارة ،ورشات الإنتاج ،مخازن و مواقف السيارات ، أما بالنسبة للمساحة المتبقية فهي عبارة مساحات خضراء وقد تستعمل أحيانا كمخازن إضافية عند الحاجة .

في سنة 2008 خصصت المؤسسة ،وتم بيع 70% من أسهمها إلى مجمع جنرال كابل الأمريكية ، أما بالنسبة 30% المتبقية ،بقيت في يد شركات مساهمة الدولة SGP ،سنة 2017 استحوذ مجمع كوندور على 70% التي كانت في يد جنرال كابل و أصبحت المؤسسة 30% تابعة للدولة و 70% تابعة لمجمع كوندور . بالنسبة لأهم المتعاملين فهما سونلغاز و الشركات الفرعية لها ، و سوناطراك و الشركات التابعة لها .

تحتل المؤسسة مكانة بارزة على المستوى الوطني و الدولي ، وتعتبر كذلك أكبر وحدة صناعة في مجال تخصصها على المستوى القاري ، بالإضافة إلى السمعة التي اكتسبتها بعد حيازتها على (ISO 9001) نسخة 2015 حيث تتمثل أهم أهدافها على النحو التالي :

- ✓ تلبية احتياجات السوق الوطنية من الكوابل الكهربائية .
- ✓ تصدير منتجاتها إلى الأسواق العالمية .
- ✓ الاستغلال الأمثل لمختلف الموارد .

- ✓ إرضاء العملاء ،عليهم وكسب ثقتهم .
- ✓ ضمان موقع الريادة في مجال تخصصها و مواجهة المنافسة .
- ✓ الاهتمام بالعنصر البشري ،عليه وتحسين ظروف عمله .
- ✓ الحفاظ على مستوى منخفض من استيراد للمواد الأولية.
- ✓ تقوية صورة العلامة للمؤسسة.
- ✓ تحقيق استثمارات جديدة (إدخال منتجات جديدة للسوق) .
- ✓ توسيع شبكة التوزيع .
- ✓ اقتحام أسواق جديدة .
- ✓ استرجاع حصص السوق التابعة لسونلغاز .
- ✓ إنتاج كوابل من نوع سوناطراك .

الفرع الثاني : نشاط المؤسسة محل الدراسة

يقوم نشاط المؤسسة على إنتاج عدة أصناف من الكوابل الكهربائية وهذا نتيجة لاستعمالها لتكنولوجيا متطورة في هذا المجال ، إذ تمكنت المؤسسة من التخصص في إنتاج أكثر من 400 نوع من الكوابل الكهربائية حيث يمكن ترتيبها و جمعها في ثلاث مجموعات كبيرة هي :

- 1- **كوابل منزلية** :تستخدم في البناءات و الاستخدام المنزلي يتراوح ضغطها من 250 إلى 750 فولط ،شبكة التوزيع لهذه المجموعة مكونة من 30 موزع معتمد عبر كامل التراب الوطني يجدر الإشارة هنا أن هذه المجموعة تمثل 50 من إيرادات المؤسسة و باقي الإيرادات تأتي من المجموعات المتبقية .
- 2- **كوابل صناعة (اختصاص)** :وهي كوابل مخصصة لغرض صناعي ،الآلات ،محركات ...،في هذه المجموعة نجد فرعين مهمين هما:
 - كوابل كهربائية ذات التوتر المتوسط و العالي .
 - كوابل التوزيع أو الشبكات الكهربائية .
 - الكوابل الغير معزولة .
- 3- **كوابل حسب الطلب** :هنا يكون المنتج حسب طلب الزبون مثال :سفينة طارق ابن زياد ،زهنا تكمن خبرة و تنافسية المؤسسة حيث القيمة المضافة تظهر في هذا النوع من المنتجات .

كما تنتج المؤسسة كذلك بكرات خشبية بأحجام مختلفة لثلف حولها الكوابل ،وتنتج أيضا مادة PVC التي تستعمل كمادة حشو أو كمادة عازلة، و تختص كذلك في إنتاج 800 نوع من الكوابل حسب الطلب صنفت في عدة مجموعات هي : الكوابل المنزلية ،الكوابل الصناعية ، الكوابل غير معزولة ، كوابل الضغط المرتفع ، كوابل الضغط المتوسط ، الكوابل الهوائية ، الكوابل

الفولاذية ، كوابل ألميليك ، حيث يمر إنتاج هذه الكوابل بعدة مراحل و هي : القلد ، الظفر ، العزل ، اللف ، و التغليف حتى تصبح في شكلها النهائي و المعد للتسويق :

* **مرحلة القلد:** وهي مرحلة تقليص قطر سلك النحاس أو الألمنيوم عن طريق تمديده حسب نوع الكابل، ليتم إرساله بعد ذلك إلى مصلحة التجارب، حيث تتكفل هذه المصلحة بمدى مطابقته للمواصفات المطلوبة من حيث القطر، الوزن، النوعية... الخ. كما يتم إرسال عينة إلى المراقبة الفيزيائية والكيميائية لفحص الخصائص الكيميائية والفيزيائية والميكانيكية له من حيث التمدد، الاستطالة، الصلابة، المقاومة الكهربائية... الخ، في حالة ثبوت عدم المطابقة يعزل نهائيا وتوضع عليه بطاقة حمراء وهذا في حالة عدم القدرة على إصلاحه، أما إذا أمكن إصلاحه توضع عليه بطاقة صفراء .

* **مرحلة الظفر:** وهي مرحلة جمع عدد معين من الأسلاك الناتجة عن المرحلة الأولى للحصول على كابل غير معزول ، ليتم مراقبته وقياس قطره ووزنه في مصلحة التجارب، وفقا للمعايير الدولية، مع إرسال عينة للمراقبة الفيزيائية والكهربائية لتجرى عليها نفس الاختبارات السابقة مرة أخرى .

* **مرحلة العزل :** وهي عملية عزل الكابل بمادة أولية بلاستيكية PRC أو PVC أو PRS حسب نوع الكابل المطلوب، وتتم مراقبة الجودة كما يلي:

أ. رقابة العوازل بواسطة PRC : يتم فحصها مباشرة بعد العزل لمعرفة قطرها ومقطعها مع العلم أنه تتم مراقبة متزامنة مع عملية العزل من طرف العامل نفسه، أو بواسطة منبه كهربائي ، بغرض إصلاح الخطأ في حينه، ثم ترسل عينة إلى المخبر الفيزيائي والكيميائي لفحص العازل فيزيائيا وكيميائيا لتحديد درجة التمدد الاستطالة، المقاومة ودرجة تشابك المواد المكونة له (*Réticulation*) والتأكد من مطابقته للحدود المعيارية . كل هذه الإجراءات تدون في محضر توضح فيه نتائج الرقابة، يرسل للجهات المعنية.

ب . بالنسبة لمراقبة العوازل بواسطة PRS أو PVC : يتم فحصها من قبل مصلحة التجارب من حيث نوعية الأسلاك والمقطع ، بالإضافة إلى المراقبة المتزامنة لعملية العزل التي تتم من طرف العامل المباشر، أو بواسطة منبه كهربائي للإنذار بوجود عيوب أو أخطاء وفي الحالة التي تكون فيها نتيجة المراقبة غير إيجابية يتم إعداد محضر عدم المطابقة (*Fiche de non conformité*)، تدون فيه كل الملاحظات ونتائج المراقبة مع العلم أنه بعد عملية العزل يتم لف الكابل المعزول في بكرات، مرفوقا ببطاقة موضحا عليها المعلومات المتعلقة به.

* **مرحلة الواقي الكهربائي:** وفي هذه المرحلة تتم مراقبة لف الشريط العازل كواقي كهربائي من حيث سمكه ونوعه وخصائصه... الخ.

* **مرحلة التجميع والظفر:** تتم المراقبة أثناء كل عملية تجميع الكوابل المعزولة حسب نوع كل الكابل من حيث القطر والسمك... الخ.

* **مرحلة الحشو:** وتتمثل المراقبة بغرض ضمان سد الفراغات بين الكوابل المجمعة المعزولة، بواسطة مادة بيضاء PVC للحصول على شكل دائري متجانس .

- * **مرحلة الواقي الميكانيكي** : في هذه المرحلة تتم عملية تغليف الكابيل المعزول بواسطة واقي ميكانيكي تتمثل مهمته في حماية الكابيل من المؤثرات الخارجية على أن يراقب سمك ونوعية الواقي وجودة التغليف في حد ذاتها...الخ.
- * **مرحلة وضع الغلاف الخارجي** : تعتبر آخر مرحلة، ويتم فيها تغليف الكابيل بمادة عازلة مثل PVC ولفه على البكرة لحماية الواقي الميكانيكي من الصداً والمؤثرات الأرضية، على أن تتم مراقبته من حيث المظهر الخارجي، الملمس القطر، السمك والمقطع، وتوضع على المنتج النهائي بطاقة توضح كل البيانات المتعلقة به.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعة الكوابل

عرف الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعة الكوابل بتغييرين منذ نشأتها سنة 1986 بغية تحديد جيد للوظائف وكذا اخذ كل الاعتبارات المادية والبشرية والتنظيمية، وكاستجابة للتغيرات الاقتصادية وضعت المؤسسة هيكل تنظيمي يسمح لها بإعادة توزيع السلطات وتحديد المسؤوليات وتقسيم العمل بما يتلاءم مع متغيرات المحيط التي نشأت فيه، حيث تم تقسيمه إلى سبع مديريات، و المتمثلة في (انظر للملحق رقم 02) :

أولاً: المديرية العامة : تهتم بالإشراف والتنسيق بين الدوائر وذلك بمساعدة مجموعة استشارية مكونة من:

- مكتب مساعد الرئيس المدير العام لشؤون القانونية و المنازعات: يهتم بمعالجة وحل النزاعات الداخلية بين العمال، الإدارات الخارجية وبين المؤسسة و مورديها و زبائنها .
- مكتب مساعد الرئيس لضمان النوعية (الجودة): مسؤول عن كل ما يتعلق بالجودة في المؤسسة و ينبى عن الرئيس في حالة غيابه.
- مكتب رئيس مشروع المعلوماتية: وهو فرع ناشئ في المؤسسة تم استحداثه لمواكبة التطورات السريعة على المستوى المحلي الدولي ، حيث تتمثل في مهمته في الخدمات التي تستفيد منها المؤسسة بالنسبة لمختلف النشاطات .
- مكتب مراقبة الحسابات: تقوم بالمراجعة المحاسبية .
- وتندرج ضمن هذه المديرية العامة خمس مديريات فرعية و التي هي :

ثانياً: المديرية التقنية: تعتبر هذه الدائرة أساسية للمؤسسة ،حيث أنها تتكون من 7مصالح وكل مصلحة مختصة بمرحلة معينة في صنع الكوابل ،و مصالح دائرة الإنتاج كالأتي :

- مصلحة تسيير و تخطيط الإنتاج .
- مصلحة القلد و الظفر.
- مصلحة العزل و التغليف (PVC).
- مصلحة العزل و التغليف (PVC/PRC).
- مصلحة تحضير المادة العازلة .
- مصلحة صنع البكرات .

- مصلحة التوزيع .

ثالثا: مديرية الموارد البشرية: تقوم بتنظيم عمل الدوائر و المصالح ، تأهيل العاملين و توفير الشروط الحسنة للعمل (الترقية ، التكوين ...) ، وكذلك تأمين العمل وتتكون من أربع مصالح :

- مصلحة الوسائل العامة .

- مصلحة الوقاية و الأمن .

- مصلحة المستخدمين .

- مصلحة التكوين و الخدمات الاجتماعية .

رابعا :مديرية الصيانة :مهمتها الصيانة الآلات و العتاد تتكون من خمسة مصالح :

- مصلحة الصيانة الكهربائية .

- مصلحة المنهجية و المراقبة .

- مصلحة توزيع المنافع .

- مصلحة الصيانة .

- مصلحة الدراسات .

خامسا :مديرية مراقبة الجودة : مهمتها مراقبة جودة منتجات المؤسسة ، تتكون من مصلحتين و هما :

- مصلحة المخابر .

- مصلحة حقل التجارب .

سادسا: مديرية التموين و المبيعات :مهمتها تموين المؤسسة بالمواد الأولية (النحاس ، PVC ، PRC ، الألمنيوم) أو قطع الغيار أو مواد العمل (دوايب ، دهن) وتتكون من خمسة مصالح :

- مصلحة مشتريات المواد الأولية .

- مصلحة تسيير المخزون .

- مصلحة العبور. مصلحة قطع الغيار.

سابعا :مديرية المالية و المحاسبة : مهمتها تسجيل العمليات المالية و المحاسبية ، وتهدف إلى صورة واضحة للوضع المالي و المحاسبي للمؤسسة ، وتتكون من أربع مصالح هي :

- مصلحة الميزانية .

- مصلحة المالية .

- مصلحة المحاسبة التحليلية .

- مصلحة المحاسبة العامة .

يجدر الإشارة إلى عدد عمال المؤسسة 2020/07/19: يبلغ 410 عامل منها حوالي 220 أعوان تنفيذ وأن المؤسسة قد مرت على مرحلتين صعبتين خلال الفترة 2008-2020، حيث تضمنت هاته الفترة عمليتين كبيرتين لتسريح العمال كانتا كما يلي :

- الأولى : من 1500 إلى 700 عامل

- الثانية : من 700 إلى 410 عامل في الوقت الحالي

المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

الفرع الأول: مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بأنه "المجتمع الإحصائي الذي تجرى عليه الدراسة، ويشمل كل أنواع المفردات مثل: الأشخاص، السيارات، الشوارع... الخ" (المحمودي، 2019، صفحة 158)، وحصره يعد ضروريا لتبرير سبب الاقتصار على العينة من تطبيق البحث على مجتمعه، وكذا معرفة مدى قابلية النتائج للتعميم وتأكيد تمثيل العينة للمجتمع. وفي دراستنا هذه فقد تكون من كافة إطارات مؤسسة صناعة الكوابل - بسكرة - البالغ عددهم 64 إطارا باعتبارهم فئة قادرة على التجاوب مع أداة الدراسة.

الفرع الثاني: عينة الدراسة

تعد العينة جزء ممثل لمجتمع البحث الأصلي، ويشترط فيها أن تتمتع بنفس خصائص المجتمع الذي أخذت منه، وقد عرفت بأنها " مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختبارها بطريقة مناسبة، وإجراء الدراسة عليها من ثم استخدام تلك النتائج و تعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي" (المحمودي، 2019، صفحة 160)، وفي هذا الصدد فقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة لأن أفراد المجتمع الأصلي للدراسة معروفين و متجانسين، وفي هذه الحالة يتم الاختيار العشوائي على أساس تكافئ فرص الاختيار أمام جميع أفراد المجتمع دون تدخل من طرف الباحث.

وقد وزعت الاستبانة على مفرداتها بواقع 49 مفردة، وبعد فحصها وتحليلها تبين أن جميعها صالحة للتحليل نظرا لتحقيقها شروط الإجابة الصحيحة. وفيما يلي سنعرض خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية و الوظيفية:

الجدول رقم (03): الخصائص العامة لعينة الدراسة

المتغير	الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	32	65%
	أنثى	17	35%
	المجموع	49	100%
العمر	أقل من 30 سنة	12	25%
	من 30 إلى 39 سنة	23	47%
	من 40 إلى 49 سنة	11	22%
	من 50 فأكثر	3	6%

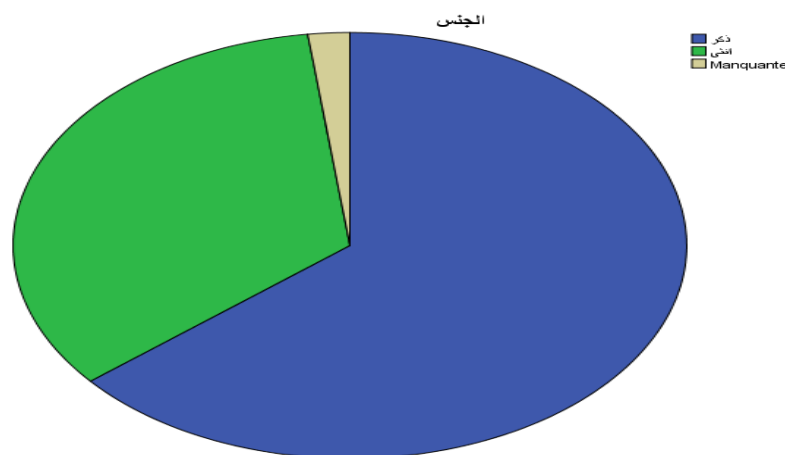
المجموع	49	100%
ثانوي فأقل	4	8%
ليسانس	18	37%
ماستر ، ماجستير	15	31%
تقني سامي	9	18%
مهندس	3	6%
المجموع	49	100%
سنوات الخبرة		
أقل من 5 سنوات	17	35%
من 5 إلى 9 سنوات	18	37%
من 10 إلى 14 سنة	6	12%
من 15 سنة فأكثر	8	16%
المجموع	49	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Spss.v 20

من خلال إحصائيات الموضحة في الجدول أعلاه يتضح لنا ما يلي:

متغير الجنس: من خلال الجدول يتضح أن مفردات عينة الدراسة متباعدة بين الذكور و الإناث، حيث بلغ عدد الإناث 17 بنسبة 35% وعدد الذكور 32 بنسبة 65% من أفراد عينة البحث ، والتمثيل البياني التالي يوضح توزيع مفردات العينة بين الجنسين :

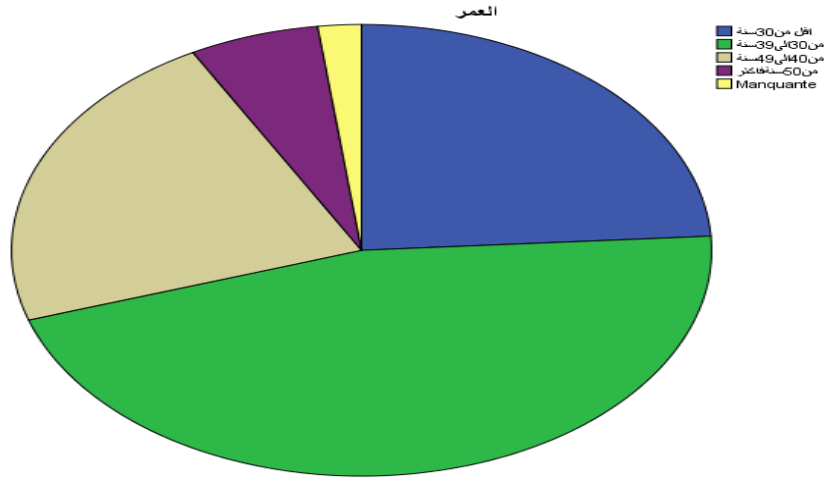
الشكل رقم(02): الدائرة النسبية لمتغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Spss.v 20

متغير العمر: نلاحظ من الجدول أعلاه أن الفئة من 30 إلى 39 سنة بلغت أعلى نسبة ب 47% من أفراد عينة البحث ، ثم الفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة 25% ، ثم تليها الفئة الواقعة في مجال من 40 إلى 49 سنة بنسبة 22% في حين تراوحت الفئة العمرية من 50 سنة فأكثر بنسبة 6% ، وهذا يعكس بأن غالبية المبحوثين من فئة الشباب. ويمكن تمثيل توزيع مفردات العينة في الشكل التالي :

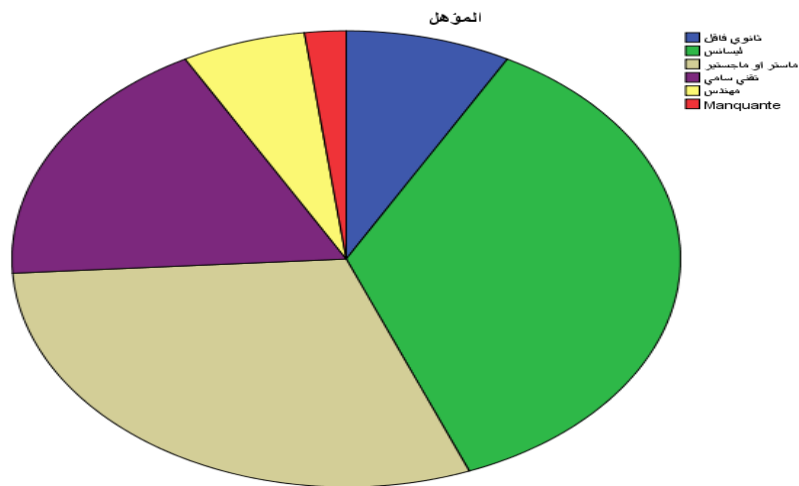
الشكل رقم(03): الدائرة النسبية لمتغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Spss.v 20

متغير المؤهل العلمي: نلاحظ من الجدول وجود تنوع في المستويات حيث أن معظم الباحثين حاصلين شهادة ليسانس بنسبة 37%، ثم يليها حاصلين شهادة الماستر (الماجستير) بنسبة 31%، في حين يليها مستوى التقني السامي بنسبة 18%، ثم يليها مستوى ثانوي فأقل بنسبة 8%، وأخيرا المهندس بنسبة 6%، وهذا راجع لتركيبية مجتمع الدراسة المتكون من الإطارات . والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (04): الدائرة النسبية لمتغير المؤهل العلمي

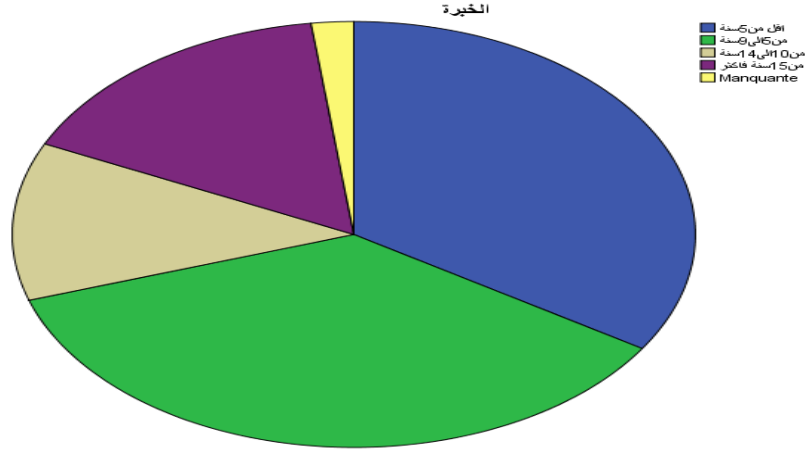


المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Spss.v20

متغير سنوات الخبرة: يوضح الجدول السابق أن أغلبية الباحثين يمتلكون خبرة من 5 إلى 9 سنوات بنسبة 37%، في حين تليها ذوي خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 35%، ثم ذوي خبرة من 15 سنة فأكثر بنسبة 16%، ثم يليها ذوي خبرة من 10

إلى 14 سنة بنسبة 12%، كل ذلك يعكس تركيبة اليد العاملة من ذوي الخبرات المتنوعة . والتمثيل التالي يوضح توزيع عينة الدراسة بحسب سنوات الخبرة:

الشكل رقم(05): الدائرة النسبية لمتغير سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Spss.v20

المبحث الثاني: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية

تتطلب معالجة أي بحث علمي الاستعانة بمجموعة من الأدوات العلمية لجمع البيانات، ولمعالجة موضوع أثر عوامل الثقافة التنظيمية في دعم الكفاءات الجماعية اعتمادنا على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات، بالإضافة إلى استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية للحصول على النتائج المطلوبة لخدمة أهداف الدراسة وتساؤلاتها.

المطلب الأول: مكونات وتصميم أداة الدراسة

الفرع الأول: مكونات أداة الدراسة

تمثلت أداة الدراسة في الاستبانة التي تعد الأسلوب الأنسب في استخلاص اتجاهات وسلوكيات مجموعة كبيرة من الأفراد انطلاقاً من الأجوبة المتحصل عليها، فهي تعرف بأنها "أداة لجمع البيانات /المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة معينة، تحتوي على عدد من الأسئلة مرتبة بأسلوب منطقي مناسب، يجري توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها ". (دشلي، 2016، صفحة 97)، وقد هدفت هذه الأداة إلى:

- ✓ تشخيص مدى توفر عوامل الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة من خلال أبعاد: نظم المعلومات، الهيكل التنظيمي، أنظمة الحوافز والقيادة.
- ✓ تشخيص مدى توفر الكفاءات الجماعية في المؤسسة محل الدراسة.
- ✓ معرفة الأثر لعوامل الثقافة التنظيمية في الكفاءات الجماعية في المؤسسة محل الدراسة.

كما تم انجازها في صورتها النهائية استنادا إلى مراجع الأدبيات والرسائل الجامعية والبحوث العلمية، مع مراعاة الوضوح في التعبير عن أبعاد كل متغير، بالإضافة إلى القيام بتعديلات على فقرات المقاييس المختارة بهدف تكييفها وتوجيهات الدراسة الحالية. لذا فقد تم تقسيمها إلى:

القسم الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية وهي الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية.
القسم الثاني: يشمل عبارات متغيري الدراسة من خلال تقسيمه إلى محورين:

- **المحور الأول:** يتعلق بالمتغير المستقل المتمثل في عوامل الثقافة التنظيمية حيث تمثلت أبعاده في نظم المعلومات، الهيكل التنظيمي، أنظمة الحوافز، العمليات، القيادة. واشتمل على ثلاثة وعشرون عبارة موزعة كالتالي:
 - من 1 إلى 4: تتعلق بنظام المعلومات
 - من 5 إلى 9: تتعلق بالهيكل التنظيمي
 - من 10 إلى 14: تتعلق بأنظمة الحوافز
 - من 15 إلى 19: تتعلق بالعمليات
 - من 20 إلى 23: تتعلق بالقيادة
- **المحور الثاني:** يتعلق بالمتغير التابع المتمثل في الكفاءات الجماعية واشتمل على إحدى عشرة عبارة.

الفرع الثاني: تصميم أداة الدراسة

لقد تم تصميم الاستبانة باستخدام سلم ليكارت الخماسي، بحيث تم توزيع الأوزان على البدائل الخمسة كما يلي:

الجدول رقم (04): درجات مقياس ليكارت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين.

كما تم إعطاء لكل من الخيارات أوزان متباينة تعكس التدرج في مستوياتها بحسب طبيعة عبارات القياس، واستخدمت الأوساط الموزونة كما يلي:

الجدول رقم (05): درجة القيم حسب مقياس ليكارت الخماسي للحكم على إجابات الأفراد.

درجات الموافقة	فئات المتوسط الحسابي
غير موافق بشدة	(1.79_1)
غير موافق	(2.59_1.80)
محايد	(3.39_2.60)
موافق	(4.19_3.40)
موافق بشدة	(5_4.20)

المصدر: من إعداد الطالبتين.

المطلب الثاني: صدق الأداة

يقصد بصدق أداة الدراسة شمول الاستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح عباراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها. وقد تم التأكد من ذلك من خلال صدق المحك والصدق الذاتي. الفرع الأول: الصدق الذاتي

تم حساب معامل الارتباط Pearson بين كل فقرة من فقرات الاستبيان والبعد الذي تنتمي إليه، والجداول الموالية تبين معاملات الارتباط عند مستوى الدلالة 0.01، حيث يقترح الإحصائيين انه إذا كانت للارتباط دلالة إحصائية فالفقرة تحقق الصدق الذاتي، بينما يرى آخرون أن تحقق الدلالة لا يكفي بل يجب أن يفوق معامل الارتباط نسبة 50% وآخرون يقدررون النسبة ب 70% وأي شرط تحقق بالنسبة لمؤشرات الاستبيان في هذه الدراسة سيتم قبوله. وسيتم توضيح النتائج في الجداول التالية:

الجدول رقم(06): الصدق الذاتي لبعد نظام المعلومات

رقم	الفقرات	الإحصائيات
1	تقدم نظم المعلومات معلومات تفصيلية واضحة تساعد على نشر ثقافة المنظمة.	معامل بيرسون ** 0.617 مستوى الدلالة 0,000 حجم العينة 9
2	تساهم نظم المعلومات في تطوير ممارسات تساعد المؤسسة على التكيف مع الظروف المحيطة.	معامل بيرسون ** 0.664 مستوى الدلالة 0,000 حجم العينة 49
3	تعزز نظم المعلومات المعتقدات المشتركة لدى العاملين من أجل تنمية وتطوير الكفاءات.	معامل بيرسون ** 0.557 مستوى الدلالة 0,000 حجم العينة 49
4	تسهم نظم المعلومات في تعزيز عمليات الإبداع والابتكار.	معامل بيرسون ** 0.610 مستوى الدلالة 0,000 حجم العينة 49

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Spss.v20

** مستوى الدلالة 1 % * مستوى الدلالة 5 %

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 55.7 % و 66.4 % وهي أكبر من 50 % عند مستوى دلالة 1%، حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01 ، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد نظام المعلومات .

الجدول رقم (07): الصدق الذاتي لبعد الهيكل التنظيمي .

الرقم	الفقرات	الإحصائيات
1	يوفر الهيكل التنظيمي الفرص لتعزيز الاتصالات الفاعلة في تبادل المعلومات بين العاملين	معامل بيرسون ** 0.655 مستوى الدلالة 0,000 حجم العينة 49
2	يسهل الهيكل التنظيمي في عملية دوران العمل للعاملين.	معامل بيرسون ** 0.636 مستوى الدلالة 0,000 حجم العينة 49

3	يساعد الهيكل التنظيمي في تبني سياسة الانفتاح نحو العمل بروح الفريق.	معامل بيرسون** 0.781 مستوى الدلالة 0,000 حجم العينة 49
4	يوفر الهيكل التنظيمي مرونة للمشاركة بالمعلومات بين الوحدات التنظيمية.	معامل بيرسون** 0.678 مستوى الدلالة 0,000 حجم العينة 49
5	يساهم الهيكل التنظيمي في تعزيز الممارسات التي تشجع على المخاطرة و المبادرة .	معامل بيرسون** 0.477 مستوى الدلالة 0,001 حجم العينة 49

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.v20 .

**مستوى الدلالة 1 % *مستوى الدلالة 5 %

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 47.7 % و 78.1 % وهي أكبر من 50 % عند مستوى دلالة 1%، حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، رغم أن معامل الارتباط بين الفقرة 5 و البعد بلغ 47.7% إلا أنه دال إحصائياً عند مستوى دلالة 5% وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات بعد الهيكل التنظيمي .

الجدول رقم(08): الصدق الذاتي لبعد أنظمة الحوافز

الرقم	ال فقرات	الإحصائيات
1	تتضمن تقاليد المؤسسة على تقديم حوافز مجزية للأفراد المبدعين.	معامل بيرسون** 0.662 مستوى الدلالة 0,000 حجم العينة 49
2	تدعم ثقافة المؤسسة العاملين في تقديم أفكار لحل المشكلات.	معامل بيرسون** 0.625 مستوى الدلالة 0,000 حجم العينة 49
3	تحفز الشركة الموظفين على تطوير مهاراتهم و خبراتهم .	معامل بيرسون** 0.605 مستوى الدلالة 0,000 حجم العينة 49
4	تعمل المؤسسة على تنمية العاملين من خلال البرامج التدريبية المقدمة.	معامل بيرسون** 0.723 مستوى الدلالة 0,000 حجم العينة 49
5	يتم تقديم حوافز مادية أو معنوية تساعد على إنجاز العمل بكفاءة وفاعلية.	معامل بيرسون** 0.725 مستوى الدلالة 0,000 حجم العينة 49

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.v20

**مستوى الدلالة 1 % *مستوى الدلالة 5 %

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 60.5% و 72.5% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1%، حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات

بعد

أنظمة الحوافز.

الجدول رقم(09): الصدق الذاتي لبعد العمليات

الرقم	ال فقرات	الإحصائيات
1	تسهل المؤسسة تبادل المعلومات بشأن انجاز عملياتها.	معامل بيرسون **0.582 مستوى الدلالة 0,000 حجم العينة 49
2	توفر المؤسسة إرشادات واضحة بخصوص انجاز عملياتها.	معامل بيرسون **0.696 مستوى الدلالة 0,000 حجم العينة 49
3	تدعم المؤسسة سياسة التأثير المتبادل بين المشرف والموظف.	معامل بيرسون **0.604 مستوى الدلالة 0,000 حجم العينة 49
4	تدعم المؤسسة سياسة المشاركة الفاعلة بين العاملين.	معامل بيرسون **0.619 مستوى الدلالة 0,000 حجم العينة 49
5	تشجع تقاليد المؤسسة على التعلم و التحسين المستمرين للعمليات.	معامل بيرسون **0.457 مستوى الدلالة 0,001 حجم العينة 49

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Sps.v20

**مستوى الدلالة 1% *مستوى الدلالة 5%

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 45.7% و 69.6% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1%، حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، رغم أن معامل الارتباط بين الفقرة 5 و البعد بلغ 45.7% إلا أنه دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 5% وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد العمليات.

الجدول رقم(10): الصدق الذاتي لبعد القيادة

الرقم	ال فقرات	الإحصائيات
-------	----------	------------

1	تبنى الإدارة العليا قيما و ممارسات تعزز فلسفة العمل الجماعي لتبادل الأفكار و الخبرات و المهارات بين العاملين في مختلف وحدات المؤسسة.	معامل بيرسون **0.581 مستوى الدلالة 0,000 حجم العينة 49
2	تمتلك الإدارة العليا ثقافة التسامح مع الأخطاء لتشجيع على المبادرة و الابتكار.	معامل بيرسون **0.763 مستوى الدلالة 0,000 حجم العينة 49
3	تشجع الإدارة العليا العاملين على اتخاذ الإجراء المناسب حتى لو لم يوجد هناك قواعد لإتباعه.	معامل بيرسون **0.698 مستوى الدلالة 0,000 حجم العينة 49
4	تعمل الإدارة العليا على تعزيز الثقة و الاحترام لدى العاملين لتشجيعهم على توليد الأفكار و المبادرات الإبداعية.	معامل بيرسون **0.695 مستوى الدلالة 0,000 حجم العينة 49

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.v20

**مستوى الدلالة 1 %

*مستوى الدلالة 5 %

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 58.1 % و 76.3 % وهي أكبر من 50 % عند مستوى دلالة 1%، حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01 ، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات بعد القيادة.

الجدول رقم(11): الصدق الذاتي للكفاءات الجماعية

رقم	الفقرات	الإحصائيات
1	تشكل المؤسسة فرق عمل متنوعة و متكاملة من ناحية الكفاءات.	معامل بيرسون **0.310 مستوى الدلالة 0,004 حجم العينة 49
2	تشجع المؤسسة فرق العمل على التعاون في انجاز المهام.	معامل بيرسون **0.532 مستوى الدلالة 0,000 حجم العينة 49
3	تحرص المؤسسة على تطوير لغة عمل موحدة بين أعضاء الفريق.	معامل بيرسون **0.334 مستوى الدلالة 0.03 حجم العينة 49
4	تشجع المؤسسة على توليد و نقل المعارف بين الأفراد.	معامل بيرسون **0.365 مستوى الدلالة 0,010 حجم العينة 49
5	تحرص المؤسسة على تصميم العمل بدعم المشاركة بين أعضاء الفريق.	معامل بيرسون **0.416 مستوى الدلالة 0,003 حجم العينة 49
6	تحرص المؤسسة على بناء علاقات يسودها الاحترام و الثقة بين أعضاء المؤسسة.	معامل بيرسون **0.627

مستوى الدلالة 0,000 حجم العينة 49		
معامل بيرسون **0.553 مستوى الدلالة 0.01 حجم العينة 49	تعمل المؤسسة على توفير مناخ عمل صحي يشعر أعضاء المؤسسة بالراحة والاستمتاع بالعمل.	7
معامل بيرسون **0.794 مستوى الدلالة 0,000 حجم العينة 49	توفر المؤسسة تكنولوجيا الاتصال التي تسهل التفاعل بين أعضاء الفريق.	8
معامل بيرسون **0.640 مستوى الدلالة 0,000 حجم العينة 49	تنظم المؤسسة ندوات ولقاءات من أجل تبادل المعارف.	9
معامل بيرسون **0.653 مستوى الدلالة 0,000 حجم العينة 49	تكافئ المؤسسة فرق العمل أثناء أدائهم للمهام بشكل جيد.	10
معامل بيرسون **0.597 مستوى الدلالة 0,000 حجم العينة 49	تشجع المؤسسة على تبادل المعارف من العاملين ذوي الخبرة.	11

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Spss.v20

**مستوى الدلالة 1 % *مستوى الدلالة 5 %

يتضح من الجدول رقم (11) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والمتغير تراوحت بين 31% و 79.4% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1%، رغم أن معامل الارتباط بين الفقرة 1 و 3 و 4 و 5 بلغ 31%، 33.4%، 36.5%، 41.6% على التوالي، إلا أنه دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 5% وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات متغير الكفاءات الجماعية.

الفرع الثاني: الصدق المحك

تم حساب صدق المحك من خلال اخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات " ألفا كرونباخ"، والجدول التالي يبين نتائج تحليل الصدق لكل من متغيري الدراسة وكذا الاستمارة بمجملها:

الجدول رقم (12): تحليل الصدق لكل متغيري الثقافة التنظيمية و الكفاءات الجماعية.

معامل الصدق	عدد العبارات	محاور الاستبانة
0.887	23	عوامل الثقافة التنظيمية
0.827	11	الكفاءات الجماعية
0.924	34	الاستمارة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Spss.v20

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ 0.924 ، وهو معامل صدق جيد و مناسب لأغراض الدراسة ، كما يعتبر معامل الصدق لمحوري الدراسة مرتفع و مناسب لأغراض الدراسة . وبهذا نكون قد تأكدنا من صدق أداة الدراسة مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاحيتها.

المطلب الثالث: ثبات الأداة والأساليب الإحصائية

الفرع الأول: ثبات الأداة

نقصد بثبات الاستبانة الاستقرار في نتائج الاستمارة وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات وخلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ذلك من خلال استخدام طريقة "ألفا كرونباخ" والذي يعتبر أكثر الاختبارات شيوعاً لقياس درجة ثبات الأداة، حيث تشير عملية الثبات إلى مدى تحرر المحاور الخاضعة للقياس من خطأ القياس العشوائي، وتتراوح قيمة (ألفا كرونباخ) ما بين (0) و(1) حيث كلما اقتربت قيمته من (1) دل على وجود ثبات عالي في الدراسة، وكلما اقتربت من (0) دل على عدم وجود ثبات، ويعتبر الباحثون أن مستوى قبول الاستبانة يحدد عند (60,0) فما فوق، والنتائج موضحة في الجدول الموالي :

الجدول رقم (13): تحليل الثبات لكل متغيري الثقافة التنظيمية والكفاءات الجماعية

معايير الثبات	عدد العبارات	معايير الاستبانة
0.788	23	عوامل الثقافة التنظيمية
0.684	11	الكفاءات الجماعية
0.854	34	الاستمارة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Spss.v20

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن معامل الثبات العام جيد و مناسب لأغراض الدراسة حيث بلغ 0.854، كما يعتبر معامل الثبات لمحوري الدراسة مقبول و مناسب لأغراض الدراسة، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة الدراسة لذلك نقول أنه يمكن الاعتماد على هذه الأداة في الدراسة الميدانية مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاحيتها.

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية

يتم معالجة البيانات باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المستخرجة من برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية الإصدار عشرون "Spss.v20" لغرض الوصول إلى نتائج العلاقات بين المتغيرات والتحقق من صحة الفرضيات البحثية. من أبرز هاته الأساليب نذكر ما يلي:

- جداول التوزيعات التكرارية والنسب المئوية وبعض الرسوم البيانية لتمثيل خصائص عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي حيث تم تحديد قيمته لكل عبارة من عبارات المحاور بالإضافة إلى المتوسط الحسابي لكل محور الذي تم على أساسه تحديد اتجاهات ودرجة أهمية المبحوثين اتجاه العبارات والمحاو حسب سلم ليكارت.
- الانحراف المعياري وذلك بغية التعرف على مدى انحراف وتشتت إجابات أفراد العينة نحو كل فقرة أو بعد، فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، كما انه يفيد في ترتيب العبارات أو الفقرات لصالح الأقل تشتتاً عند تساوي المتوسط الحسابي المرجح بينهما.
- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) لقياس مدى ثبات الاستبيان.

- الجذر التربيعي لألفا كرونباخ (Alpha Gronbach) لقياس مدى صدق العبارة.
- معامل بيرسون لمعرفة طبيعة الارتباط بين متغيرات الدراسة وأبعادها.
- اختبار معامل تضخيم التباين (Variance Inflation Factor) (VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لاختبار مدى الارتباط بين المتغير المستقل.
- اختبار معامل الالتواء (Skewners) معامل التفلطح (Kurtosis) لاجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات.
- تحليل التباين الانحدار (Analysis of variance) وذلك لاختبار مدى صلاحية النموذج واختبار الفرضيات.
- تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع.
- تحليل الانحدار المتدرج لتحديد أفضل معادلة انحدار.

المبحث الثالث: عرض ومناقشة النتائج

يهدف هذا المبحث إلى تحليل مختلف البيانات المستخرجة من الاستبانة من أجل إعطاء وصف لاتجاهات الأفراد نحو متغيرات الدراسة وأبعادها، وكذا الوقوف على اختبار الفرضيات التي تم وضعها في مقدمة العمل باستخدام أدوات المعالجة الإحصائية المشار إليها ألقا، لنصل في الأخير إلى تفسير ما تم التوصل إليه من النتائج.

المطلب الأول: الاتجاهات نحو متغيرات الدراسة

سيتم في هذا المطلب تشخيص متغيري الدراسة وذلك من خلال عرض المؤشرات الأولية لإجابات أفراد العينة بالاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الفرع الأول: الاتجاهات نحو عوامل الثقافة التنظيمية

يوضح الجدول التالي إجابات المبحوثين في مؤسسة صناعة الكوابل -بسكرة - على أبعاد عوامل الثقافة التنظيمية ، بالإضافة إلى تبين مستوى أهمية الفقرات و الأبعاد من وجهة نظر المبحوثين.

الجدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات عينة البحث عن عبارات

محور عوامل الثقافة التنظيمية

الرقم	أبعاد الثقافة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
	نظام المعلومات	3,8469	0,391370	4	موافق
2	تساهم نظم المعلومات في تطوير ممارسات تساعد المؤسسة على التكيف مع الظروف المحيطة.	3,92	0,6720	3	موافق
3	تعزز نظم المعلومات المعتقدات المشتركة لدى العاملين من أجل تنمية وتطوير الكفاءات.	4,00	0,6450	1	موافق
4	تسهل نظم المعلومات في تعزيز عمليات الإبداع والابتكار	3,94	0,6590	2	موافق
	الهيكل التنظيمي	3,9878	0,47330	1	موافق
5	يوفر الهيكل التنظيمي الفرص لتعزيز الاتصالات الفاعلة في تبادل المعلومات بين العاملين.	3,86	0,6120	5	موافق
6	يسهل الهيكل التنظيمي في عملية دوران العمل للعاملين.	4,04	0,7630	2	موافق
7	يساعد الهيكل التنظيمي في تبني سياسة الانفتاح نحو العمل بروح الفريق.	3,92	0,7860	4	موافق
8	يوفر الهيكل التنظيمي مرونة للمشاركة بالمعلومات بين الوحدات التنظيمية.	4,10	0,7700	1	موافق
9	يساهم الهيكل التنظيمي في تعزيز الممارسات التي تشجع على المخاطرة والمبادرة	4,02	0,7210	3	موافق

موافق	3	0,504670	3,8776	أنظمة الحوافز
موافق	5	0,8710	3,69	تتضمن تقاليد المؤسسة على تقديم حوافز مجزية للأفراد المبدعين.
موافق	2	0,6890	3,94	تدعم ثقافة المؤسسة العاملين في تقديم أفكار لحل المشكلات.
موافق	4	0,6570	3,84	تحفز الشركة الموظفين على تطوير مهاراتهم وخبراتهم.
موافق	1	0,7500	4,02	تعمل المؤسسة على تنمية العاملين من خلال البرامج التدريبية المقدمة.
موافق	3	0,7970	3,90	يتم تقديم حوافز مادية أو معنوية تساعد على إنجاز العمل بكفاءة وفاعلية.
موافق	2	0,465660	3,9061	العمليات
موافق	5	0,8040	3,76	تسهل المؤسسة تبادل المعلومات بشأن انجاز عملياتها.
موافق	3	0,8380	3,92	توفر المؤسسة إرشادات واضحة بخصوص انجاز عملياتها.
موافق	4	0,7070	3,86	تدعم المؤسسة سياسة التأثير المتبادل بين المشرف والموظف.
موافق	1	0,8010	4,06	تدعم المؤسسة سياسة المشاركة الفاعلة بين العاملين.
موافق	2	0,7750	3,94	تشجع تقاليد المؤسسة على التعلم والتحسين المستمرين للعمليات.
موافق	5	0,503650	3,7653	القيادة
موافق	1	0,7700	3,90	تتبنى الإدارة العليا قيما وممارسات تعزز فلسفة العمل الجماعي لتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين العاملين في مختلف وحدات المؤسسة.
موافق	3	0,7180	3,67	تمتلك الإدارة العليا ثقافة التسامح مع الأخطاء لتشجيع على المبادرة والابتكار.
موافق	4	0,7270	3,63	تشجع الإدارة العليا العاملين على اتخاذ الإجراء المناسب حتى لو لم يوجد هناك قواعد لإتباعه.
موافق	2	0,7360	3,86	تعمل الإدارة العليا على تعزيز الثقة والاحترام لدى العاملين لتشجيعهم على توليد الأفكار والمبادرات الإبداعية.
موافق		0,309250	3,8829	عوامل الثقافة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.v20

يتضح من الجدول رقم (14) أن المتوسط الحسابي لإجابات الأفراد اتجاه تطبيق أبعاد الثقافة التنظيمية بلغ 3,8829 بمقابل انحراف معياري بلغ 0.30925 ووفقا لمقياس الدراسة فان اتجاهات الآراء تشير إلى "موافق"، لذا تكون نسبة الموافقة ايجابية إزاء متغير الثقافة التنظيمية. كما جاءت أبعاده مرتبة كما يلي:

• **الهيكل التنظيمي:** يوضح الجدول أن المتوسط الحسابي لإجابات هذا البعد بلغ 3.9878، بمقابل انحراف معياري قدره 0.47330، ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير إلى أن اتجاهات إجابات المستجيبين كانت ايجابية وبدرجة متوسطة، كما أن اتجاه عباراته اتسمت كلها بالموافقة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 3.86 و 4.10 وبتحليل عبارات هذا البعد يتبين لنا:

- وجود هيكل مناسب للمشاركة بالمعلومات بين الوحدات التنظيمية والعمل بروح الفريق.
- وجود هيكل فعال يعمل على تشجيع المخاطرة وتعزيز الاتصالات.

• **العمليات:** يوضح الجدول أن المتوسط الحسابي لإجابات هذا البعد بلغ 3.9061، بمقابل انحراف معياري قدره 0.46566، ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير إلى أن اتجاهات إجابات المستجيبين كانت ايجابية وبدرجة

متوسطة، ما يعني وجود اهتمام مقبول لدى المؤسسة محل الدراسة بالعمليات كونها تشكل المنهاج الذي تسير بموجبه المؤسسة في تقديم منتوجاتها إلى العملاء وتساعدتها على التحسين المستمر مقارنة بالمنافسين.

ويدعم هذه النتيجة متوسطات عبارات هذا البعد حيث أن كلها اتجهت نحو الموافقة بمتوسطات حسابية تراوحت بين 3.76 و3.06، وبتحليلها نجد أن المؤسسة:

- تحرص كل الحرص على دعم سياسة المشاركة بين العاملين

- تولي أهمية كبيرة لتبادل المعلومات وتقديم الإرشادات بشأن انجاز العمليات

- تسعى للتعلم والتحسين المستمر لعملياتها

● **أنظمة الحوافز:** يوضح الجدول أن المتوسط الحسابي لإجابات هذا البعد بلغ 3.8776، بمقابل انحراف معياري قدره 0.50467، وفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير إلى أن اتجاهات إجابات المستجيبين كانت إيجابية وبدرجة متوسطة، ويدعم هذه النتيجة متوسطات عبارات هذا البعد حيث أن كلها اتجهت نحو الموافقة بمتوسطات حسابية تراوحت بين 3.69 و4.02 وبانحرافات معيارية أقل من الواحد، وهو ما يعكس التقارب في إجابات المبحوثين. وبشكل عام، فان تحليل هذا البعد يعكس وعي المؤسسة بأهمية الحوافز ودورها الايجابي في العمل، وذلك من خلال سعيها إلى:

- تقديم برامج تدريبية بشكل مستمر من أجل تنمية مهارات ومعارف الأفراد:

- تشجيع الأفراد على طرح الأفكار وتطبيق المعارف والخبرات في العمل.

● **نظم المعلومات:** يوضح الجدول أن المتوسط الحسابي لإجابات هذا البعد بلغ 3.8469، بمقابل انحراف معياري قدره 0.39137، ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير إلى أن اتجاهات إجابات المستجيبين كانت ايجابية، وبدرجة متوسطة ما يعني وجود اهتمام مقبول لدى المؤسسة محل الدراسة، كما أن اتجاه عباراته اتسمت كلها بالموافق حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 3.53 و4.00، وبتحليل عبارات هذا البعد يتبين لنا أن نظام معلومات المؤسسة يعمل على:

- تعزيز المعتقدات المشتركة لدي العاملين.

- تعزيز عمليات الإبداع والابتكار.

- تطوير ممارسات المؤسسة على التكيف مع بيئتها.

● **القيادة:** يوضح الجدول أن المتوسط الحسابي لإجابات هذا البعد بلغ 3.7653، بمقابل انحراف معياري قدره 0.50365 ووفقا لمقياس الدراسة فأن هذا البعد يشير إلى اتجاهات إجابات المستجيبين كانت إيجابية وبدرجة متوسطة. كما أن اتجاه عباراته اتسمت كلها بالموافق حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 3.63 و3.90، وبتحليلها يتبين لنا:

- حرص القيادة على تبني ممارسات تعزز فلسفة العمل الجماعي لتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين العاملين في المؤسسة.

- تعزيز ثقافة التسامح مع الأخطاء للتشجيع على المبادرة والابتكار والثقة والاحترام لدى العاملين.

الفرع الثاني: الاتجاهات نحو الكفاءات الجماعية

يوضح الجدول التالي إجابات الباحثين في مؤسسة صناعة الكوابل - بسكرة - على عبارات الكفاءات الجماعية ، بالإضافة إلى تبين مستوى أهمية الفقرات من وجهة نظر الباحثين.

الجدول رقم(15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات عينة البحث عن عبارات

محور الكفاءات الجماعية

الرقم	الكفاءات الجماعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
1	تشكل المؤسسة فرق عمل متنوعة ومتكاملة من ناحية الكفاءات.	3,59	0,6430	11	موافق
2	تشجع المؤسسة فرق العمل على التعاون في انجاز المهام.	4,00	0,6450	2	موافق
3	تحرص المؤسسة على تطوير لغة عمل موحدة بين أعضاء الفريق.	3,98	0,6290	3	موافق
4	تشجع المؤسسة على توليد ونقل المعارف بين الأفراد.	4,14	0,7360	1	موافق
5	تحرص المؤسسة على تصميم العمل يدعم المشاركة بين أعضاء الفريق.	3,90	0,7430	7	موافق
6	تحرص المؤسسة على بناء علاقات يسودها الاحترام والثقة بين أعضاء المؤسسة.	3,96	0,7060	4	موافق
7	تعمل المؤسسة على توفير مناخ عمل صحي يشعر أعضاء المؤسسة بالراحة والاستمتاع بالعمل.	3,96	0,7060	5	موافق
8	توفر المؤسسة تكنولوجيا الاتصال التي تسهل التفاعل بين أعضاء الفريق.	3,88	0,8810	8	موافق
9	تنظم المؤسسة ندوات ولقاءات من أجل تبادل المعارف.	3,69	0,7690	10	موافق
10	تكافئ المؤسسة فرق العمل أثناء أدائهم للمهام بشكل جيد.	3,82	0,8340	9	موافق
11	تشجع المؤسسة على تبادل المعارف من العاملين ذوي الخبرة.	3,96	0,7060	6	موافق
	الكفاءات الجماعية	3,8980	0,358210	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Spss.v20

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات الأفراد اتجاه الكفاءات الجماعية قد بلغ 3.8980 بمقابل انحراف معياري قدره 0.35821 ، ووفقا لمقياس الدراسة فان اتجاهات آراء العينة تشير إلى " موافق " ، والتي تشير إلى أن هناك اهتمام فوق المتوسط بالكفاءات الجماعية في هذه المؤسسة ، وفي نفس الاتجاه جاءت كافة عباراته بالموافقة ، بمعنى أن المستجوبين يوافقون على محتواها حيث جاءت مرتبة من حيث الأهمية كما يلي:

- أجاب الباحثون بالموافقة على تشجيع المؤسسة على توليد ونقل المعارف بين الأفراد.
- أجاب الباحثون بالموافقة على تشجيع المؤسسة لفرق العمل على التعاون في انجاز المهام.
- أجاب الباحثون بالموافقة على حرص المؤسسة على تطوير لغة عمل موحدة بين أعضاء الفريق.
- أجاب الباحثون بالموافقة على حرص المؤسسة على بناء علاقات يسودها الاحترام والثقة بين أعضاء المؤسسة.
- أجاب الباحثون بالموافقة على توفير المؤسسة لمناخ عمل صحي يشعر أعضاء المؤسسة بالراحة والاستمتاع بالعمل.
- أجاب الباحثون بالموافقة على تشجيع المؤسسة على تبادل المعارف من العاملين ذوي.
- أجاب الباحثون بالموافقة على حرص المؤسسة على تصميم العمل يدعم المشاركة بين أعضاء الفريق.

- أجاب المبحوثون بالموافقة على توفير المؤسسة تكنولوجيا الاتصال التي تسهل التفاعل بين أعضاء الفريق.
- أجاب المبحوثون بالموافقة على مكافئة المؤسسة فرق العمل أثناء أدائهم للمهام بشكل جيد.
- أجاب المبحوثون بالموافقة على تنظيم المؤسسة ندوات ولقاءات من أجل تبادل المعارف. أجاب المبحوثون بالموافقة على تشكيل المؤسسة فرق عمل متنوعة ومتكاملة من ناحية الكفاءات.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الأثر

الفرع الأول: اختبارات جاهزية وصلاحيّة البيانات لتحليلات الانحدار

من أجل فحص فرضيات الدراسة يحتاج الأمر إلى تطبيق تحليل الانحدار، ولكن هناك بعض الشروط والمتطلبات الواجب توفرها للتأكد من سلامة وصحة إجراء هذا التحليل وهي:

- وجوب أن تكون البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً
- وجوب استقلالية متغيرات الدراسة وعدم التداخل فيما بينها.
- وجوب ارتباط بين متغيرات الدراسة

■ طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة:

قبل دراسة الأثر بين متغيري الدراسة حاولنا معرفة طبيعة الارتباط بينهم من خلال الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون، وذلك لغرض تقديم دعم أولي لفرضيات الدراسة، والجدول التالي بين نتائج التحليل الإحصائي لهذه العلاقات:

الجدول رقم(16): مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغير المستقل وأبعاده	الكفاءات الجماعية	
	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
نظم المعلومات	0.258	0.074
	0.542**	0.000
الهيكل التنظيمي	0.682**	0.000
	0.443	0.001
أنظمة الحوافز	0.392**	0.005
	0.735**	0.000
العمليات	0.392**	0.005
	0.735**	0.000
القيادة	0.735**	0.000
	0.000	0.000
عوامل الثقافة التنظيمية	0.735**	0.000
	0.000	0.000

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Sps.v20

*ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (0.05)، ** ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (0.01)

بالرجوع إلى الجدول أعلاه ، يتضح لنا ما يلي:

✓ بلغ معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية و الكفاءات الجماعية *0.735 عند مستوى دلالة 0.000 ، وهذا يشير إلى

ارتباط موجب و مقبول بينهما.

✓ بلغ معامل الارتباط بين الهيكل التنظيمي والكفاءات الجماعية 0.542^{**} عند مستوى دلالة 0.000 ، وهذا يشير إلى وجود ارتباط بينهما.

✓ بلغ معامل الارتباط بين أنظمة الحوافز والكفاءات الجماعية 0.682^{**} عند مستوى دلالة 0.000 ، وهذا يشير إلى وجود ارتباط موجب.

✓ بلغ معامل الارتباط بين العمليات و الكفاءات الجماعية 0.443^{**} عند مستوى دلالة 0.001 ، وهذا يشير إلى عدم وجود ارتباط بينهما.

✓ بلغ معامل الارتباط بين القيادة و الكفاءات الجماعية 0.392^{**} عند مستوى دلالة 0.005 ، وهذا يشير إلى وجود ارتباط موجب بينهما.

✓ بلغ معامل الارتباط بين نظم المعلومات و الكفاءات الجماعية 0.392^{**} عند مستوى دلالة 0.074 ، ما يشير إلى عدم وجود ارتباط بينهما.

▪ اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح:

للتأكد من عدم وجود ارتباط بين المتغيرات المستقلة قمنا باستخدام اختبار التضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح Tolerance، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين للقيمة (10)، وقيمة اختبار التباين المسموح أكبر من (0.05). والجدول الموالي يوضح نتائج هذه الاختبارات.

الجدول رقم(17): اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح.

المتغيرات	VIF	Tolerance
نظم المعلومات	1.120	0.893
الهيكل التنظيمي	1.604	0.624
أنظمة الحوافز	1.823	0.549
العمليات	1.355	0.738
القيادة	1.651	0.606

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Spss.v20

يتبين من خلال الجدول أن قيم اختبار معامل التضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات تقل عن 10 بحيث تتراوح بين 1.120 و 1.823، وإن اختبار التباين المسموح (Tolerance) تراوحت بين 0.549 و 0.893 وهي أكبر من 0,05 ، و هذا يعد مؤشرا على عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة .

▪ اختبار التوزيع الطبيعي:

يستخدم اختبار التوزيع الطبيعي للتأكد من تمثيل العينة للمجتمع الأصلي بإتباع طريقة التوزيع الطبيعي، من اجل ذلك يجب ان تكون قيمة Kurtosis محصورة بين (10،-10) ، بينما قيمة Skewners تكون محصورة بين (-3،3)، وفيما يلي حساب قيمة الالتواء والتفلطح للإجابات حول الفقرات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة.

جدول رقم(18): اختبار توزيع الطبيعي بمعاملي Kurtosis و Skewners

Skewners		Kurtosis		الحد الأعلى	الحد الأدنى	المتغيرات و الأبعاد
الخطأ المعياري	إحصائيا	الخطأ المعياري	إحصائيا	الإحصائيات	الإحصائيات	
0,3400	-0,2080	0,6680	-0,4510	4,50	3,00	نظم المعلومات
0,3400	-0,3860	0,6680	-0,5770	4,80	3,00	الهيكل التنظيمي
0,3400	-0,1990	0,6680	-0,6670	4,80	2,60	أنظمة الحوافز
0,3400	-1,032	0,6680	1,719	4,60	2,40	العمليات
0,3400	0,4390	0,6680	-0,5910	5,00	3,00	القيادة

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Spss.v20

انطلاقاً من خلال الجدول نلاحظ أن معاملات الالتواء Skewners كانت محصورة بين (-0.386، 0.439) ومعاملات التفلطح Kurtosis التي كانت محصورة بين (-0.667، 1.719) بالتالي فان بياناتنا تخضع لتوزيع طبيعي.

الفرع الثاني : اختبار الفرضية الرئيسية و الفرضيات الفرعية

بناء على الاختبارات السابقة يمكننا اختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية الخمسة من خلال معرفة اثر كل بعد من أبعاد

المتغير المستقل على نحو مستقل في مستوى المتغير التابع وهو الكفاءات الجماعية ، ثم اثر المتغير المستقل (كمتغير كلي على المتغير التابع، لنصل بعد ذلك إلى بناء أفضل نموذج باستخدام طريقة الانحدار المتدرج، ولكن قبل ذلك نتأكد من صلاحية النموذج باستخدام تحليل تباين الانحدار Analysis of variance ، كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم(19): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F محسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	3,328	1	3,328	55,236	,000 ^b
الخطأ	2,832	47	0,060		
المجموع	6,159	48			

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Spss.v20

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (20) يتبين لنا أن قيمة F المحسوبة بلغت 55.236 وقيمة احتمال 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية . وهذا الأمر يمكننا إلى الانتقال إلى الجدول الموالي :

جدول رقم(20) : نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط لأثر المتغير المستقل وأبعاده على الكفاءات الجماعية

المتغير المستقل و أبعاده	R	R ²	F	Sig	الثابت	B	T	Sig
نظم المعلومات	0.258	0.066	3.346	0.074	2.990	0.236	1.829	0.074
الهيكل التنظيمي	0.542	0.294	19.558	0.000	2.262	0.410	4.422	0.000
أنظمة الحوافز	0.682	0.465	40.793	0.000	2.022	0.484	6.387	0.000
العمليات	0.443	0.196	11.491	0.001	2.566	0.341	3.390	0.001
القيادة	0.392	0.154	8.534	0.005	2.848	0.279	2.921	0.005
عوامل الثقافة التنظيمية	0.735	0.540	55.236	0.000	0.592	0.851	7.432	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على برنامج Spss.v20

تعتبر النتائج الإحصائية الظاهرة في الجدول أعلاه على ما يلي:

■ ترتبط بعد نظم المعلومات بالكفاءات الجماعية بمقدار 0.258، كما أنه يفسر 6,6% من التغيير في الكفاءات الجماعية ، ويعد ذلك مفوضا بالاعتماد على قيمة T البالغة 1.829 بمستوى دلالة 0.074 ، وهو أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الأولى المتعلقة بوجود علاقة أثر ذات دلالة معنوية بين نظم المعلومات و الكفاءات الجماعية ، وما يؤكد على عدم معنوية النموذج هي قيمة F التي بلغت 3,346 عند مستوى دلالة أكبر من المعتمد .

■ يرتبط بعد الهيكل التنظيمي بالكفاءات الجماعية بمقدار 0.542 ، كما انه يفسر % 29,4 من التغيير في الكفاءات الجماعية ، ويعد ذلك مقبولا بالاعتماد على قيمة T البالغة 4.422 بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05 ، مما يدل على وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي و الكفاءات الجماعية ، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثانية .

كما يمكن القول أن النموذج الممثل للظاهرة المعنوية بقيمة الاختبار F البالغة 19.558 بمستوى دلالة اقل من المستوى المعتمد، ويمكن من عرض معالم النموذج في المعادلة التالية:

$$\text{الكفاءات الجماعية} = 2.262 + 0.410 (\text{الهيكل التنظيمي})$$

■ يرتبط بعد أنظمة الحوافز بالكفاءات الجماعية بمقدار 0.682 ، كما انه يفسر 46,5 % من التغيير في الكفاءات الجماعية ، ويعد ذلك مقبولا بالاعتماد على قيمة T البالغة 6.387 بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل مستوى الدلالة المعتمد . مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين أنظمة الحوافز و الكفاءات الجماعية ، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثالثة . وبالنظر إلى قيمة الاختبار F التي بلغت 40,793 بمستوى دلالة اقل من المعتمد ، نجد أنها تدل على معنوية النموذج الذي يمكننا من صياغة معادلة الانحدار التالية :

$$\text{الكفاءات الجماعية} = 2.022 + 0.484 (\text{أنظمة الحوافز})$$

■ يرتبط بعد العمليات بالكفاءات الجماعية بمقدار 0.443 كما انه يفسر 19,6 % من التغيير في الكفاءات الجماعية ، ويعد ذلك مقبولا بالاعتماد على قيمة T البالغة 3.390 بمستوى دلالة 0.001 وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05 . مما يدل على وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين العمليات الكفاءات الجماعية وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الرابعة . كما يمكن القول أن النموذج الممثل للظاهرة المعنوية بقيمة الاختبار F البالغة 11.491 بمستوى الدلالة 0.001 وهو أقل من المستوى المعتمد . ويمكن من عرض معالم النموذج في المعادلة التالية :

$$\text{الكفاءات الجماعية} = 2.566 + 0.341 (\text{العمليات})$$

يرتبط بعد القيادة بالكفاءات الجماعية بمقدار 0.392 ، كما انه يفسر 15,4% من التغيير في الكفاءات الجماعية ، ويعد ذلك مقبولا بالاعتماد على قيمة T البالغة 2.921 بمستوى دلالة 0.005 وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05 . مما يدل على يدل على وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة و الكفاءات الجماعية ، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الخامسة . كما يمكن القول أن النموذج الممثل للظاهرة المعنوية بقيمة الاختبار F البالغة 8.534. بمستوى الدلالة 0.005 و هو أقل من المستوى المعتمد ، يمكن من عرض معالم النموذج في المعادلة التالية :

$$\text{الكفاءات الجماعية} = 2.884 + 0.279 (\text{القيادة})$$

ترتبط عوامل الثقافة التنظيمية بالكفاءات الجماعية بمقدار 0.735 ، كما انه يفسر 54% من التغيير في الكفاءات الجماعية ، ويعد ذلك مقبولا بالاعتماد على قيمة T البالغة 7.432 بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05 ، مما يدل على يدل على وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين عوامل الثقافة التنظيمية و الكفاءات الجماعية ، وبالتالي نقبل الفرضية الرئيسية . كما يمكن القول أن النموذج الممثل للظاهرة المعنوية بقيمة الاختبار F البالغة 55.236 بمستوى الدلالة 0.000 و هو أقل من المستوى المعتمد ، و يمكن من عرض معالم النموذج في المعادلة التالية :

$$\text{الكفاءات الجماعية} = 0.592 + 0.851 (\text{عوامل الثقافة التنظيمية})$$

بناء وتقييم أفضل نموذج ممثل لأثر المتغير المستقل على المتغير التابع:

يوضح الجدول التالي معالم النماذج المفسرة لأثر الثقافة التنظيمية على الكفاءات الجماعية و ذلك بالاعتماد على تحليل الانحدار المتدرج كما يلي:

جدول رقم (21): تقدير معاملات النماذج المفسرة لأثر المتغير المستقل على المتغير التابع

Modèl	Coefficients non Standardises		T	Sig	F	Sig	R	R ²
	A	Erreur Standard						
1 (Constante)	2.022	0.296	6.827	0.000	40.793			
أنظمة الحوافز	0.484	0.076	6.387	0.000		0.000	0.682	0.465

2 (Constante)	1.431	0.365	3.927	0.000		0.000		
أنظمة الحوافز	0.429	0.075	5.718	0.000	25.970	0.000	0.728	
و العمليات	0.206	0.081	2.536	0.015		0.000		0.530

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Spss.v20

تبين معطيات الجدول أعلاه انه بتطبيق تحليل الانحدار المتدرج أدى إلى خروج كل نظم المعلومات، الهيكل التنظيمي و القيادة و الاحتفاظ بكل من أنظمة الحوافز و العمليات ، كما أن النموذج(2) يعد أفضل من النموذج(1) فقد ثبتت معنويته بوجود متغيري أنظمة الحوافز و العمليات ، علما أن الفضل الأكبر في هذا الارتباط الخطي يعود إلى بعد أنظمة الحوافز لأنه وحده يضمن ارتباط خطي بنسبة 68.2% مع المتغير التابع ، ما يعني ذلك أن أهم عوامل الثقافة التنظيمية المؤثرة في دعم الكفاءات الجماعية تتمثل في عاملها الاثنين بحيث أن الزيادة بدرجة واحدة في العمليات تؤثر بمقدار 0.206 على دعم الكفاءات الجماعية وأيضا الزيادة بدرجة واحدة في أنظمة الحوافز تؤثر بمقدار 0.429 على دعم الكفاءات الجماعية ، وبذلك يكون نموذج الانحدار المتعدد بالصيغة التالية :

$$\text{الكفاءات الجماعية} = 1.431 + 0.429 \text{ أنظمة الحوافز} + 0.206 \text{ العمليات}$$

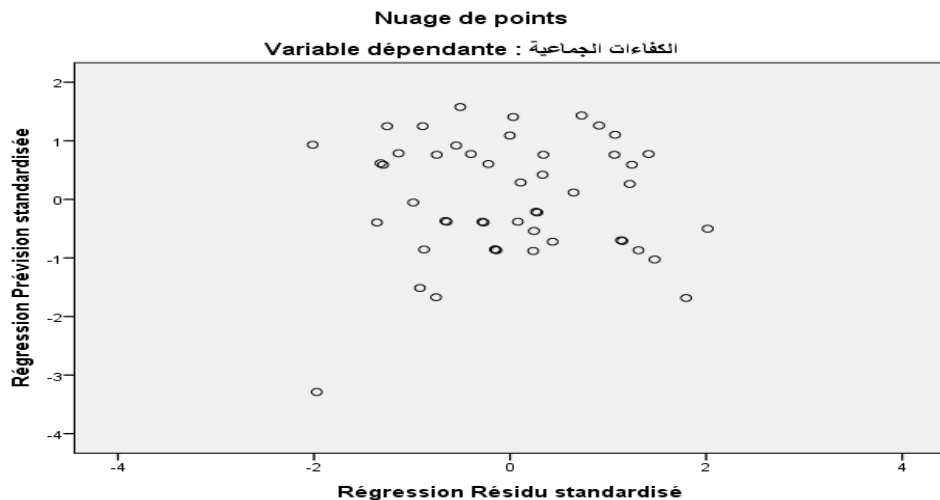
والاختبارات التي تقودنا إلى قبول النموذج كأفضل نموذج ممثل لأثر المتغير المستقل على بعد الكفاءات الجماعية تتمثل في التالي:

✓ **مستوى معنوية النموذج:** حيث يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة F بلغت 25.970 بمستوى معنوية 0.000 وهو أقل من 0.05 ، كما أن القدرة التفسيرية لهذا النموذج جاءت مرتفعة وفقا لقيمة R^2 والبالغة 0.530 وهذا يشير إلى أن 53% من التباينات الكلية يفسرها نموذج الانحدار الخطي المتعدد .

✓ **اختبار تجانس الخطي العشوائي :**

نلاحظ من خلال الشكل الموالي أن النقاط تتوزع بشكل عشوائي أي أن شكل الانتشار ليس له نمط معين، مما يعني أن التوزيعات كانت مبعثرة و بالتالي تجانس الأخطاء العشوائية .

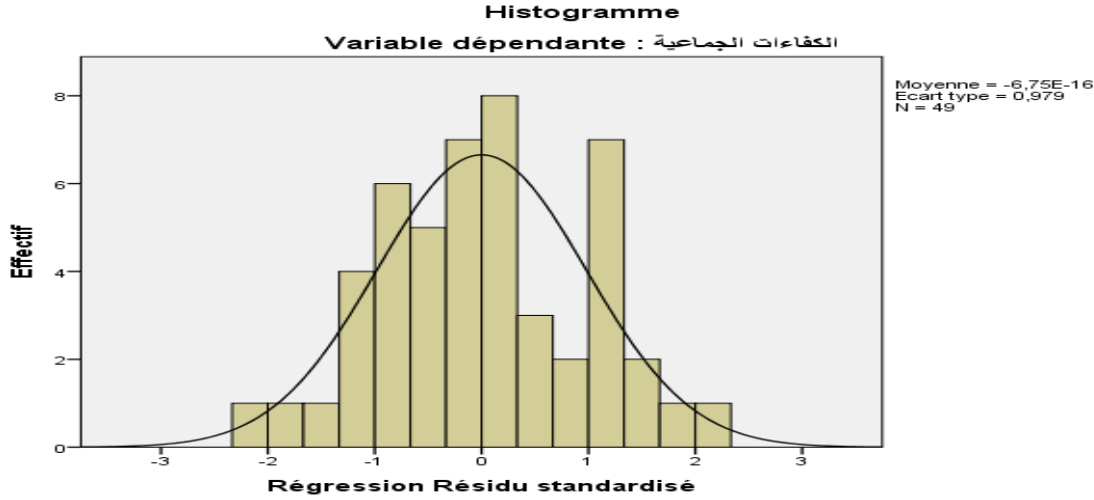
الشكل رقم (06): تمثيل البياني لاختبار تجانس الخطأ العشوائي



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Spss.v20

-اختبار التوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية : يبين المدرج التكراري التالي أن اغلب النقاط تتوزع داخل مجال (-2،2) مما يبين أن الأخطاء موزعة حسب التوزيع الطبيعي.

الشكل رقم (07): التمثيل البياني لاختبار التوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية



المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Spss.v20

المطلب الثالث: مناقشة النتائج

الفرع الأول : مناقشة نتائج الاتجاهات

➤ تظهر نتائج الجدول رقم (15) أن اتجاهات عينة الدراسة نحو عوامل الثقافة التنظيمية جاءت ايجابية و بدرجة متوسطة حيث قدر المتوسط الحسابي لها القيمة 3.8828 ، و انحراف معياري بلغ 0.30925 يعكس تقارب إجاباتهم ، وهذا يشير إلى أهميتها بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة و للعاملين فيها، حيث يعكس مفهومها تبني قيم و ممارسات تساعد على انضباط العاملين من اجل تحقيق أهداف المنظمة ، كما تعتبر شكلا من أشكال الرقابة الاجتماعية التي لها تأثير على قرارات الموظفين وسلوكياتهم فهي توجههم بشكل فعال يتناسب مع التوقعات التنظيمية وتساعدهم على فهم الأحداث التنظيمية فيصرون قادرين على تأدية ما هو مطلوب منهم عوض تضييع الوقت في محاولة تصور ما يتوقع منهم أن يعملوا ، و من جهة أخرى تمكن الموظفين من التواصل بشكل أكثر فعالية ووصولهم إلى مستويات أعلى في التعاون مع بعضهم البعض مما يمكنهم من تحقيق أداء أفضل و نشاط دائم التطوير ليصل إلى درجة التميز. كما نلاحظ أن أكثر الأبعاد تحقيقا هو بعد الهيكل التنظيمي بمتوسط حسابي قدره 3.9878 وهو ما برز جليا من خلال التغييرات التي أحدثتها المؤسسة منذ نشأتها كاستجابة للتغيرات الاقتصادية و بما يتلاءم مع متغيرات محيطها . أما أقلها تحقيقا فتمثل في بعد القيادة بمتوسط حسابي قدره 3.7653 ، مما يشدد على ضرورة انخراط الإدارة العليا أكثر مع العاملين من خلال تفعيل ثقافة التسامح مع الأخطاء للتشجيع على المبادرة و الابتكار ، وكذا التشجيع على اتخاذ القرارات .

➤ تشير النتائج المتعلقة بمتغير الكفاءات الجماعية عن توفرها في مؤسسة صناعة الكوابل بمتوسط حسابي قدره 3.8980، بمقابل انحراف معياري قدره 0.35821 وهو اكبر من الوسط الفرضي(3) ، لكنها لا ترقى إلى المستوى المطلوب

لاسيما و أن العمل بالفرق والتنظيم على أساس جماعات العمل قد أصبحت السمة المميزة لمؤسسات القرن الحادي والعشرين، كما تعتبر الحجر الأساس لبناء كفاءات تنظيمية وحتى إستراتيجية تمكن المؤسسة من حيازة ميزة تنافسية مستدامة وصعبة التقليد .

الفرع الثاني : مناقشة اختبار الفرضيات

➤ من خلال تحليل نتائج الفرضيات تبين وجود علاقة أثر بين عوامل الثقافة التنظيمية و الكفاءات الجماعية و بقيمة معامل تفسير متوسط قدره 54%، ما يعني ذلك أن عوامل الثقافة التنظيمية تعتبر من العوامل المهمة لنجاح أي مفهوم إداري خاصة إذ تعلق الأمر بالكفاءات الجماعية التي بناؤها يتطلب تأهيل التفاعلات القوية بين أعضاء الفريق ، ووجود شبكة تفاعلات متينة داخل الجماعة ، بالإضافة إلى وجود رموز و لغة مشتركة و التي تعتبر مرجعية لأعضائها ، فالمؤسسة التي تفقد ثقافتها يسهل منافستها مقارنة بالمؤسسة التي فقدت كفاءاتها الفردية ، فالعامل الثقافي صعب التقليد وإذا فقدته المؤسسة فسيسهل تقليدها وبالتالي منافستها ، وهذه نتيجة تتوافق مع ما جاء في الجانب النظري.

➤ تبين نتائج الفرضية الفرعية الأولى على عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين نظام المعلومات والكفاءات الجماعية ، وهي نتيجة لا تتوافق مع المدركات المرتفعة نحو بعد نظم المعلومات الذي احتل المرتبة الرابعة لأبعاد الثقافة التنظيمية ، واتجاهات الآراء فيه اتسمت كلها بالموافقة، وهذا الأمر يظهر غياب الفعالية في استخدام نظم المعلومات في دعم الكفاءات الجماعية ، وقد يعود السبب في ذلك لحدثة استخدامه في المؤسسة الجزائرية بحيث لم يصل بعد إلى مرحلة النضج الإداري التي تعكس الأدوار المتقدمة لنظم المعلومات .

➤ تبين النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على الكفاءات الجماعية عند مستوى الدلالة 0.05 بالاستناد إلى قيمة T التي بلغت قيمتها 4.422 ومستوى دلالتها الذي كان أقل من المستوى المعنوي المعتمد، كما أن قوة العلاقة بين المتغيرين مرتفعة إذ بلغت 0.542 ، وأشار معامل التحديد أن ما نسبته 29.4% من التغيرات التي حدثت في الكفاءات الجماعية تعود إلى الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، ويمكن تفسير هذه النتيجة أن مرونة الهيكل التنظيمي للمؤسسة المبحوثة من شأنها المساهمة في بناء و تطوير الكفاءات الجماعية من خلال تسهيل التبادلات و إقامة علاقات تعاونية وخلق مناخ ملائم للتعلم الجماعي .

➤ تبين نتائج الفرضية الفرعية الثالثة على وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين أنظمة الحوافز والكفاءات الجماعية ، بمعامل تفسيري مقبول قدره 46,5% وهي نتيجة تتوافق مع مدركات المبحوثين نحو هذا البعد ، وإجمالاً تعكس هذه النتائج حقيقة أن هناك وعياً عاماً لدى المؤسسة بأهمية الحوافز و دورها الحرج في تشجيع العاملين وتحفيزهم على المبادرة و تقديم أفكار جديدة و تطوير الخبرات من خلال البرامج التدريبية المقدمة بما يعكس بشكل إيجابي على العمل الجماعي ، والمحافظة على كفاءاتها الجماعية من خلال تحفيزهم مادياً و معنوياً و بشكل مستمر ومراعاة رغبتهم وقدرتهم عند توزيع الأعمال وكذا المحافظة على مكانتهم الاجتماعية

➤ تبين نتائج الفرضية الفرعية الرابعة على وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين العمليات والكفاءات الجماعية ، بمعامل تفسيري ضعيف قدره 1.96% رغم احتلاله المرتبة الثانية وفقا لأراء عينة الدراسة ، وهذا النتيجة تتطلب من المؤسسة الاهتمام أكثر بعملياتها كونها تشكل المنهاج الذي يسير بموجبه المؤسسة في تقديم خدماتها.

➤ تبين نتائج الفرضية الفرعية الخامسة على وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة والكفاءات الجماعية ، بمعامل تفسيري ضعيف قدره 15,4% وهي نتيجة تتوافق مع المدركات نحو بعد القيادة الذي احتل المرتبة الخامسة لأبعاد الثقافة التنظيمية .ويمكن تفسير هذه النتائج بأن هناك إدراكا إيجابيا واضحا لدى المؤسسة بأهمية القيادة و دورها المحوري في التوجيه و الإشراف بما يضمن توجيه الجهود نحو تحقيق أهدافها بما فيها بناء الكفاءات الجماعية .

➤ بناء على ما سبق فإن النموذج الثاني هو النموذج الأفضل الذي يعبر عن العلاقة بين المتغير المستقل و التابع أي بين عوامل الثقافة التنظيمية في دعم الكفاءات الجماعية ، حيث يفسر هذا النموذج أن الكفاءات الجماعية دالة خطية لعامل (أنظمة الحوافز و العمليات)، وهذه الأخيرة مفسرة للتغيير في دعم الكفاءات الجماعية و الدليل على ذلك وجود الحد الثابت بقيمة تختلف عن الصفر حيث وجدنا أن معادلة الانحدار للنموذج الثاني هي :

$$\text{الكفاءات الجماعية} = 1.431 + 0.429 \text{ أنظمة الحوافز} + 0.206 \text{ العمليات}$$

حيث أن عوامل الثقافة التنظيمية (أنظمة الحوافز و العمليات) موجبة، دلالة على التناسب الطردي بينهما وبين دعم الكفاءات الجماعية . و توفر المؤسسة على هذين العاملين يساهم في تشجيع العاملين وتحفيزهم على تطوير خبراتهم وإعطاء أفكار جديدة ومتطورة وتبادلها ، وهذا ينعكس بشكل إيجابي على العمل الجماعي وكذلك تسهيل تبادل المعلومات بشأن انجاز عملياتها .

خلاصة الفصل الثالث:

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى تعريف مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة من خلال تقديم تاريخ إنشائها وأهدافها و نشاطاتها وكذا هيكلها التنظيمي ، كما قمنا بتحليل البيانات التي تم التحصل عليها عن طريق توزيع الاستبانة التي تحتوي على محورين رئيسيين هما " الثقافة التنظيمية " و " الكفاءات الجماعية " على الإطارات بالمؤسسة حيث بعد استرجاعها قمنا بتفريغها و تحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة ، وتوصلنا إلى عدة نتائج أهمها :

- وجود اثر لعوامل الثقافة التنظيمية بأبعاده الأربعة الهيكل التنظيمي وأنظمة الحوافز والعمليات والقيادة على الكفاءات الجماعية بالمؤسسة صناعة الكوابل عند مستوى الدلالة 0.05.
- عدم وجود اثر لنظم المعلومات على الكفاءات الجماعية بالمؤسسة محل الدراسة عند المستوى دلالة 0.05.
- مستوى كل من الثقافة التنظيمية و الكفاءات الجماعية بمؤسسة محل الدراسة جاء بمستوى مقبول .

الخاتمة

إن أهم ما يمكن الوصول إليه من خلال هذه الدراسة، أن الثقافة التنظيمية تعتبر من العوامل المهمة لنجاح أي مفهوم إداري خاصة إذا تعلق الأمر بالكفاءات الجماعية التي تمثل مطلب حتمي لمنظمات القرن الواحد العشرين، باعتبارها الحجر الأساس لبناء كفاءات تنظيمية تمكن المنظمة من حيازة ميزة تنافسية مستدامة و صعبة التقليد ، بالإضافة إلى مكتسبات أخرى تعود على الفرد أيضا . فالثقافة التنظيمية البناءة من خلال عواملها تكون على علاقة ايجابية على بناء و تنمية الكفاءات الجماعية من خلال التركيز على جماعات العمل التي يتطلب بناؤها يتطلب تأهيل التفاعلات القوية بين أعضاء الفريق، ووجود شبكة تفاعلات متينة داخل الجماعة ، بالإضافة إلى وجود رموز و لغة مشتركة و التي تعتبر مرجعية لأعضائها.

ولإسقاط ما جاء في دراستنا النظرية على أرض الواقع ، حاولنا الوقوف على أثر عوامل الثقافة التنظيمية في دعم الكفاءات الجماعية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة ، لتحصل بذلك على نتائج يمكن من خلالها تقديم اقتراحات للمؤسسة المبحوثة .

❖ النتائج النظرية

1. تعتبر الثقافة التنظيمية من المحددات الأساسية لنجاح المنظمات أو فشلها في تحقيق كفاءتها الإنتاجية أو في الحفاظ على مواردها البشرية واستغلال طاقاتها بشكل فعال بحكم تأثيرها الواضح في حث الأفراد العاملين وتشجيعهم على توظيف قدراتهم ومهاراتهم وخبراتهم على نحو أفضل.
2. إن خلق ثقافة تنظيمية تحظى بالثقة والقبول من جميع أفراد المنظمة الذين يشتركون في مجموعات متجانسة من القيم والأعراف والمعتقدات التنظيمية تساعد على التحكم في سلوكهم داخل المنظمة.
3. يعتبر مفهوم الكفاءات الجماعية من المفاهيم المعقدة والحديثة نسبيا التي لم تنضج بصورتها المتكاملة بعد، رغم جهود العديد من الباحثين في تبيان معالمها .
4. تمثل الكفاءة الجماعية القدرة المعترف بها لجماعة معينة للتعامل مع الحالات التي لا يمكن لأي عضو بمفرده أن يواجهها، من خلال إنشاء علاقات تفاعلية تضمن التعلم الجماعي بين الكفاءات الفردية داخل المنظمة .
5. تعتبر الثقافة التنظيمية بعواملها كمقوم للكفاءات الجماعية باعتبارها الإطار الفكري و المرجعي لسلوك العاملين ، فهي تركز على قيم ومعتقدات ترغب المنظمة ترسيخها في أذهانهم لصالح العمل
6. إن للثقافة التنظيمية دور في خلق روح الفريق و العمل الجماعي معززة للإرادة والالتزام من خلال ترسيخ مبادئ العمل وتقاليده وطقوسه ورموزه.

❖ النتائج التطبيقية:

توصّلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، يمكن إجمالها فيما يلي:

1. أن اتجاهات عينة الدراسة نحو عوامل الثقافة التنظيمية (نظم المعلومات، الهيكل التنظيمي، القيادة، العمليات، أنظمة الحوافز) جاءت كلها إيجابية و بدرجة متوسطة الأمر الذي يشير إلى أهمية الثقافة التنظيمية بالنسبة للمنظمات والعاملين فيها .
2. كشفت نتائج الدراسة أن اتجاهات العينة نحو دعم الكفاءات الجماعية أظهرت وجود اتجاهات إيجابية ، بحيث تسعى المؤسسة لنشر العمل الجماعي من خلال تشجيع العاملين على التعاون و التنسيق فيما بينهم وذلك لإدراكهم لمدى أهميته .

3. تمتلك عوامل الثقافة التنظيمية القدرة على تفسير التباين للكفاءات الجماعية ، ما يدل على أن المتغير المستقل يمثل إحدى أهم مسببات المتغير التابع.
4. تعد أنظمة الحوافز و العمليات من أهم أبعاد عوامل الثقافة التنظيمية المؤثرة في الكفاءات الجماعية وذلك استنادا إلى معامل التفسير R في النموذج الأفضل، مما يدل على إنهما يمثلان المصدر الأساسي لدعم الكفاءات الجماعية
5. لم تثبت معنوية كل من الهيكل التنظيمي، القيادة، نظم المعلومات في النموذج الأفضل على الرغم من آراء المبحوثين الإيجابية اتجاههم.

❖ التوصيات:

- في ضوء ما تقدم و بناء على نتائج الدراسة تم وضع عدد من التوصيات لمؤسسة صناعة الكوابل- بسكرة - كالاتي :
1. على المؤسسة أن تشكل ثقافة تنظيمية مشجعة على تبادل وتداول المعلومات بين العاملين من أجل تطوير مهاراتهم وخبراتهم .
 2. ضرورة تشجيع المؤسسة محل الدراسة للعاملين وذلك من خلال إتاحة فرصة المشاركة لهم في اتخاذ القرارات و تقديم الاقتراحات عن طريق خلق ثقافة مشجعة في المؤسسة.
 3. التأكيد على نشر ثقافة التعلم الجماعي و تبني رؤية مشتركة و التركيز على الطبيعة التنسيقية للكفاءات الجماعية من خلال تشجيع الاتصال و التعاون والتعلم باعتباره وسيلة لتحسين و تدفق المعلومات داخل المؤسسة .
 4. زيادة اهتمام المؤسسة بالتسيير الجيد للكفاءات الجماعية و العمل على تنمية قدراتها و معارفها لامتلاك موارد بشرية تتمتع بخبرات و قدرات عالية تقود المنظمة إلى التميز وتحقيق أهدافها المسطرة .
 5. على المؤسسة نشر الوعي بأهمية القيم و المعتقدات و الأفكار و غيرها التي تساعد في إرساء ثقافة تنظيمية ذات الاتجاه الإيجابي.
 6. تطوير نظم المعلومات تقنيا وتدعيمها بالكوادر المختصة وتحديثها من حين لآخر حسب الحاجة، لجعلها قادرة على نشر ثقافة التعلم واستغلال وتفاعل الموجودات البشرية.
 7. إيلاء المزيد من الاهتمام و الرعاية لأنظمة الحوافز نظرا لفوائدها التنظيمية المتحققة في الإسهام لبناء و تنمية الكفاءات الجماعية .

❖ آفاق الدراسة:

انطلاقا من أهداف دراستنا وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها، واستكمالا لها يمكن أن نقترح البحوث المستقبلية التالية:

- أثر الأنماط الحديثة للقيادة في بناء و تطوير الكفاءات الجماعية
- أثر نظم معلومات الموارد البشرية في تطوير الكفاءات الجماعية
- متطلبات تطبيق إدارة الكفاءات الجماعية في المؤسسات الجزائرية
- أثر الكفاءات الجماعية على التطوير التنظيمي.

الفهرس

I.....	شكر وعرفان.....
II.....	الإهداء.....
III.....	الملخص:.....
IV.....	قائمة الجداول.....
V.....	قائمة الأشكال.....
أ.....	تمهيد:.....
Erreur ! Signet non défini	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للكفاءات الجماعية
2.....	تمهيد:.....
3.....	المبحث الأول: ماهية الكفاءات.....
3.....	المطلب الأول: مفهوم الكفاءة في تسيير الموارد البشرية والاستراتيجية
3.....	الفرع الأول: الكفاءة في تسيير الموارد البشرية.....
4.....	الفرع الثاني: الكفاءة في الإستراتيجية.....
4.....	المطلب الثاني: خصائص وأهمية الكفاءات
4.....	الفرع الأول: خصائص الكفاءات.....
5.....	الفرع الثاني: أهمية الكفاءات.....
7.....	المطلب الثالث: أبعاد وأنواع الكفاءات
7.....	الفرع الأول: أبعاد الكفاءات.....
8.....	الفرع الثاني: أنواع الكفاءات.....
10.....	المبحث الثاني: ماهية الكفاءات الجماعية وإدارتها
10.....	المطلب الأول: مفهوم وخصائص الكفاءات الجماعية
10.....	الفرع الأول: مفهوم الكفاءات الجماعية.....
11.....	الفرع الثاني: خصائص الكفاءات الجماعية.....
12.....	المطلب الثاني: شروط ومؤشرات الكفاءات الجماعية
12.....	الفرع الأول: شروط الكفاءات الجماعية.....
13.....	الفرع الثاني: مؤشرات الكفاءات الجماعية.....
14.....	المطلب الثالث: أهمية وأبعاد الكفاءات الجماعية
14.....	الفرع الأول: أهمية الكفاءات الجماعية.....
15.....	الفرع الثاني: أبعاد الكفاءات الجماعية.....
15.....	المطلب الرابع: إدارة الكفاءات الجماعية
15.....	الفرع الأول: أهمية إدارة الكفاءات الجماعية.....

16	الفرع الثاني: منهجية إدارة الكفاءات الجماعية
20	خلاصة الفصل الأول
	Erreur ! Signet non défini : الفصل الثاني
	Erreur ! Signet non défini : مساهمة عوامل الثقافة التنظيمية في الكفاءات الجماعية
22	تمهيد:
23	المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية
23	المطلب الأول: مفهوم وتطور الثقافة التنظيمية
23	الفرع الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية
24	الفرع الثاني: تطور الثقافة التنظيمية
25	المطلب الثاني: خصائص و مكونات الثقافة التنظيمية
25	الفرع الأول: خصائص الثقافة التنظيمية
26	الفرع الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية
30	المطلب الثالث: أهمية و أهداف الثقافة التنظيمية
30	الفرع الأول: أهمية الثقافة التنظيمية
31	الفرع الثاني: أهداف الثقافة التنظيمية
31	المطلب الرابع: أنواع و مستويات الثقافة التنظيمية
31	الفرع الأول: أنواع الثقافة التنظيمية
33	الفرع الثاني: مستويات الثقافة التنظيمية
34	المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية كمدخل معاصر للمنظمة
34	المطلب الأول: وظائف ومصادر الثقافة التنظيمية
34	الفرع الأول: وظائف الثقافة التنظيمية
35	الفرع الثاني: مصادر الثقافة التنظيمية
35	المطلب الثاني: نماذج وطرق قياس الثقافة التنظيمية
35	الفرع الأول: نماذج الثقافة التنظيمية
37	الفرع الثاني: طرق قياس الثقافة التنظيمية
38	المطلب الثالث: بناء الثقافة التنظيمية والعوامل المساهمة فيه
38	الفرع الأول: بناء الثقافة التنظيمية
39	الفرع الثاني: العوامل المساهمة في بناء الثقافة التنظيمية
40	المطلب الرابع: التغيير الثقافي و عوامل نجاحه
40	الفرع الأول: مفهوم التغيير الثقافي

41	الفرع الثاني : عوامل نجاح التغيير الثقافي
42	المبحث الثالث :عوامل الثقافة التنظيمية كمقوم أساسي للكفاءات الجماعية
42	المطلب الأول :الكفاءات الجماعية من خلال نظم المعلومات
42	الفرع الأول: مفهوم نظم المعلومات
43	الفرع الثاني: نظم المعلومات و الكفاءات الجماعية
44	المطلب الثاني: الكفاءات الجماعية من خلال الهيكل التنظيمي
44	الفرع الأول: مفهوم الهيكل التنظيمي
45	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي و الكفاءات الجماعية
45	المطلب الثالث: الكفاءات الجماعية من خلال أنظمة الحوافز
45	الفرع الأول: مفهوم أنظمة الحوافز
46	الفرع الثاني: أنظمة الحوافز و الكفاءات الجماعية
47	المطلب الرابع: الكفاءات الجماعية من خلال القيادة
47	الفرع الأول: مفهوم القيادة
48	الفرع الثاني: القيادة و الكفاءات الجماعية
50	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث: Erreur ! Signet non défini.
	الإطار التطبيقي للدراسة Erreur ! Signet non défini.
52	تمهيد:
53	المبحث الأول: لمحة عن المؤسسة محل الدراسة
53	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة صناعة الكوابل
53	الفرع الأول: نبذة تاريخية عن المؤسسة
54	الفرع الثاني : نشاط المؤسسة محل الدراسة
58	المطلب الثالث :مجتمع و عينة الدراسة
58	الفرع الأول: مجتمع الدراسة
58	الفرع الثاني :عينة الدراسة
61	المبحث الثاني: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية
61	المطلب الأول: مكونات وتصميم أداة الدراسة
61	الفرع الأول: مكونات أداة الدراسة
62	الفرع الثاني: تصميم أداة الدراسة
62	المطلب الثاني: صدق الأداة

63	الفرع الأول: الصدق الذاتي.....
67	الفرع الثاني : الصدق المحك
68	المطلب الثالث: ثبات الأداة والأساليب الإحصائية.....
68	الفرع الأول: ثبات الأداة
68	الفرع الثاني : الأساليب الإحصائية
69	المبحث الثالث: عرض ومناقشة النتائج.....
69	المطلب الأول: الاتجاهات نحو متغيرات الدراسة
69	الفرع الأول: الاتجاهات نحو عوامل الثقافة التنظيمية.....
72	الفرع الثاني: الاتجاهات نحو الكفاءات الجماعية.....
73	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الأثر.....
73	الفرع الأول: اختبارات جاهزية وصلاحية البيانات لتحليلات الانحدار.....
75	الفرع الثاني : اختبار الفرضية الرئيسية و الفرضيات الفرعية
75	3,328
79	المطلب الثالث: مناقشة النتائج
79	الفرع الأول : مناقشة نتائج الاتجاهات
80	الفرع الثاني : مناقشة اختبار الفرضيات
81	خلاصة الفصل الثالث:
Erreur ! Signet non défini قائمة المراجع	
92	قائمة المراجع:
92	أولا: مراجع باللغة العربية
98	ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:.....
قائمة الملاحق:	
100

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: مراجع باللغة العربية

الكتب:

1. أحمد بن عبد الرحمان الشميمري، و وآخرون. (2014). مبادئ إدارة الأعمال : الأساسيات و الاتجاهات الحديثة. الرياض، سعودية: العبيكان.
2. الزبياري جعفر خانو. (2020). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان : دار المناهج النشر و التوزيع .
3. أمل لطفي أبو طاحون. (2012). القيادة التربوية الفاعلة. عمان، الأردن: أمواج للنشر والتوزيع.
4. بلال خلف سكارنة. (2011). الإبداع الإداري. عمان، الاردن: دار المسيرة للنشر و التوزيع.
5. حلاق بطرس. (2020). السلوك التنظيمي. سوريا: الجامعة الافتراضية السورية .
6. سعد غالب ياسين. (2018). مبادئ نظم المعلومات. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.
7. رضوان محمود عبد الفتاح. (2012). مهارات استشراف المستقبل. نصر، القاهرة : المجموعة العربية للتدريب و النشر.
8. سنان الموسوي. (2004). الإدارة المعاصرة :الأصول و التطبيقات. عمان ،الأردن : دار مجدلاوي للنشر و التوزيع.
9. عبد العزيز زواتني. (2020). الموارد البشرية بين الكفاءة و الفعالية. مركز الكتاب الأكاديمي.
10. عبد الله حسن مسلم. (2015). الإبداع و الابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق. عمان،الأردن: دار المعترف للنشر و التوزيع.
11. علاء الدين رسلان. (2013). التطوير التنظيمي. دمشق _جرمانا: دار مؤسسة رسلان للطباعة و النشر و التوزيع.
12. علي السلمي. (2001). خواطر في الإدارة المعاصرة. القاهرة ،مصر: دار غريب للطباعة و النشر .
13. علي سعد علوان. (مارس، 2020). الفصل السادس طبيعة و متطلبات تصميم الهيكل التنظيمي. 72.
14. كمال بو الشرش. (2015). الثقافة التنظيمية و الأداء في العلوم السلوكية و الإدارية. عمان: دار الأيام للنشر و التوزيع.
15. كمال دشلي. (2016). منهجية البحث العلمي. مديرية الكتب و المطبوعات الجامعية .
16. محمد الفاتح محمود بشير المغربي. (2016). سلوك التنظيمي. عمان، الاردن: دار الجنان للنشر و التوزيع.
17. محمد جمال عبد الله. (2016). التخطيط الإستراتيجي. عمان: المعترف للنشر و التوزيع.
18. محمد سرحان علي المحمودي. (2019). مناهج البحث العلمي. صنعاء، اليمن: مكتبة الوسطية للنشر و التوزيع.
19. محمد سلمان العميان. (2004). السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال. عمان: دار وائل للطباعة و النشر و التوزيع.
20. محمد عبد المنعم شعيب. (2014). الادارة المعاصرة خدمات الاسكان مكافحة العدوى التدريب و التثقيف الصحي. دار النشر للجامعات -القاهرة.
21. محمد يوسف القاضي. (2015). السلوك التنظيمي. عمان ، الأردن: الأكاديميون للنشر و التوزيع.
22. محمود حسن الهواسي، و حيدر شاکر البرزنجي. (2014). مبادئ علم الإدارة الحديثة.

23. مهدي صالح مهدي السامرائي. (2021). الفكر الاداري و القيادي الحديث. دار اليازوري العملية.
24. مهدي صالح مهدي السامرائي. (2019). نظريات الغرائز و الدوافع و الحوافز و الحاجات الانسانية.

المقالات

1. إبتسام عاشوري، و مختار يونس. (5 جوان، 2019). الثقافة التنظيمية لتنمية و تطوير المؤسسة. مجلة العلوم الاجتماعية (المجلد 7، العدد 33).
2. إبتسام عبد الرحمن حلواني. من أين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة؟ المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية : نحو أداء متميز في القطاع الحكومي. الرياض: جامعة الملك عبد العزيز ،جدة.
3. إبراهيم بو يحيوي، و نوال بن أحمد. (بلا تاريخ). أهمية ودور الكفاءات البشرية داخل المنظمات. بليدة : جامعة البليدة 2.
4. أحمد كردي. (12 يونيو , 2011). آليات خلق الثقافة و المحافظة عليها. التنمية الإدارية ، السلوك الاداري . كنانة أو نلاين-شبكات المعرفة المجتمعية .
5. أنيس كشاط، و توفيق برياش. (31 ديسمبر، 2017). التحول من الكفاءة الفردية إلى الكفاءة الجماعية ضمن الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية. مجلة تنمية الموارد البشرية ، 8 (2)،.
6. بلال قريقة، و فضيل فارس. (2021). أبعاد المنظمة المتعلمة أثرها في تطوير الكفاءات الجماعية:دراسة حالة مؤسسة سوناطراك-المديرية الجهوية الصناعية سكيكدة. مجلة معهد العلوم الإقتصادية (المجلد 24-العدد 01).
7. رقبة قويدر، و حصباية رحمة نجدة. (13 أكتوبر، 2020). أثر الثقافة التنظيمية على سلوك و أداء الأفراد. مجلة الدراسات التجارية و الإقتصادية المعاصرة (العدد 4 - المجلد 3).
8. توفيق فضيل سمغوني، و فيصل كريم. (30 سبتمبر، 2019). نظام الحوافز و دوره في تحسين مستوى أداء العاملين. مجلة الحقيقة للعلوم الإجتماعية و الإنسانية ، المجلد 18 (العدد 3).
9. حسام يوسف محمود. (2018). تقييم الثقافة التنظيمية الدفاعية /العدوانية السائدة في مؤسسات التعليم العالي. مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العملية_سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية (المجلد 40- العدد3).
10. حمزة بن عبد الرحمن، و عبد القادر خريش. (5 جانفي، 2016). المنظور السوسولوجي للثقافة التنظيمية في المؤسسة. مجلة الحقيقة (العدد39).
11. خالدية مصطفى عبد الرزاق، سامي أحمد عباس، و حميد علي أحمد. (مارس، 2019). الثقافة التنظيمية و تأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة. المجلة العربية للإدارة (المجلد 39، العدد1).
12. سناء جبيرات. (مارس، 2017). الكفاءات بين الاستراتيجية و تسيير الموارد البشرية. مجلة العلوم الانسانية
13. سليمان يحيوي، و عبد اللطيف شليل. (بلا تاريخ). دور التسيير الفعال في تنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة. مجلة الابتكار التسويق (العدد الثاني)
14. شافية جاب الله. (15 جويلية، 2020). الثقافة التنظيمية كمحدد استراتيجي لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي. مجلة المدبر (العدد 2 - المجلد 7).

قائمة المراجع

15. عامر علي العطوي، و الهام ناظم الشيباني. (2010). قياس الثقافة التنظيمية و تشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية. مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية (المجلد 12-العدد4).
16. عبد الحكيم قاضي. (10 جانفي , 2020). دور وظيفة تسيير الكفاءات البشرية في تحسين أداء المورد البشري في المنظمة. مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات و الأبحاث (العدد 7).
17. عبد القادر خريش. (2014). الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية في المؤسسة. مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات (العدد 4- مجلد 1).
18. عبد المالك ججيق، و سارة عبيدات. (14 جانفي , 2015). تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، المجلد 3 (العدد 2)
19. كهينة حميش، و فوزية قديد. (2021). بناء الكفاءات الجماعية من خلال تعزيز التعاون. مجلة المدير، مجلد 8 (العدد 2)
20. محمد الساسي الشايب، و خديجة عبادو. (سبتمبر , 2016). القيم التنظيمية لدى الأستاذ الجامعي. مجلة العلوم الإنسانية و الإجتماعية (العدد26).
21. منى مسغوني. (2014). البعد الاستثماري للكفاءات و دوره في تحسين أداء المؤسسات. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية (العدد05)
22. اصغر محمد خميس. (2012). تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظم الإدارة البيئية ISO14001. مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية و الادارية .
23. نجوى يوسف جمال الدين، عبد الله عبد القادر الكمالي، و محمود حسان سعيد حسان. (جوان , 2014). الثقافة التنظيمية في الفكر التربوي المعاصر. مجلة العلوم التربوية (المجلد 1، العدد3).
24. هادي عبد الوهاب الابرو، و وسام بدر كاظم. (يونيو , 2016). دور الهيكل التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وكل من صنع القرار والاتصالات التنظيمية. المجلة العربية للإدارة .

المؤتمرات والمذكرات:

1. إسماعيل مناصرة. (2004). دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية (رسالة الماجستير). 51. قسم العلوم التجارية، المسيلة ، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،جامعة محمد بوضياف.
2. الحبيب ثابتي. (2005). تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية :التحدي الأساسي للتنافسية الجديدة . مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات (الصفحات 239-249). المركز الجامعي -معسكر - الجزائر .
3. أماني جمعة عبد المجيد. (2013). فاعلية نظم المعلومات المالية أثرها في تحقيق الميزة التنافسية (رسالة الماجستير (37). قسم إدارة الأعمال، سوريا: كلية الإقتصاد ،جامعة حلب.

4. أمينة سلامة. (2015). إشكالية تسيير وإنتاج الكفاءات في المؤسسات العمومية الجزائرية (أطروحة دكتوراه). قسم العلوم الاقتصادية، سيدي بلعباس، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجبلاي اليابس .
5. أنيس كشاط. (2019). دور إدارة الكفاءات في ترقية المسؤولية المجتمعية والأداء المستدام لمنظمات الأعمال (أطروحة دكتوراه). قسم العلوم الاقتصادية، سطيف: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة فرحات عباس، سطيف 1.
6. إيهاب فاروق مصباح العاجز. (6 جوان، 2011). دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية (مذكرة الماجستير). 27. قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة: الجامعة الإسلامية - غزة.
7. بشائر إبراهيم ذيب مسودي. (30 أبريل، 2018). دور الثقافة التنظيمية في التطوير الأكاديمي (مذكرة ماجستير). 42. قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا: جامعة الخليل، فلسطين.
8. جمعة خير الدين. (2015). دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية (أطروحة دكتوراه). قسم علوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير : جامعة محمد خيضر ، بسكرة .
9. حسام يوسف محمود. (2018). دور الثقافة التنظيمية في تحسين جودة الخدمة في مؤسسات التعليم العالي السورية (رسالة الماجستير). 64. قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد: جامعة تشرين ،سورية.
10. حمدي أبو القاسم. (2004). تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات (رسالة الماجستير). فرع إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير: جامعة الجزائر.
11. خولة آيت إبراهيم. (2 جوان، 2015). أثر الثقافة التنظيمية على إدارة التميز (مذكرة ماستر). تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير : جامعة أم البواقي، الجزائر.
12. رياض عيشوش. (2011). مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة (رسالة ماجستير). قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير: جامعة محمد خيضر، بسكرة .
13. ريم ابراهيم جاسم محمد. (2009). تنمية ثقافة الجودة ودورها في ردم فجوات الجودة (رسالة ماجستير). الادارة الصناعية، كلية الإدارة و الاقتصاد: جامعة الموصل.
14. ريمة بن عليش، و أحلام بن عليش. (2020). نمط الثقافة التنظيمية السائد في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر الموظفين العاملين بها(رسالة ماجستير). تخصص تنظيم و عمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جيجل: جامعة محمد الصديق بن يحي.
15. زهرة خلوف. (2015). الثقافة التنظيمية بين رهانات الإنتماء و ديناميكية الأداء (أطروحة الدكتوراه). تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، شلف: جامعة حسبية بن بو علي.
16. زهية زرواق. (2018). دور الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية. . قسم علوم التسيير، المسيلة، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف.
17. زهية موساوي. (2016). دور التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات في المحافظة على رأس المال الفكري كميزة (أطروحة دكتوراه). 27. قسم علوم التسيير: كلية العلوم الاقتصادية و التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.

18. زهية موساوي، و خديجة خالدي. (2005). نظرية الموارد و التجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات : الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز. مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات. جامعة تلمسان - الجزائر.
19. سالم رياض قاسم. (21 أفريل، 2018). دور الثقافة التنظيمية في تحديد علاقة المؤسسة مع العملاء في قطاع الاتصالات (مذكرة ماجستير). دمشق: الجامعة الافتراضية السورية.
20. سعيدة دوباخ. (2018). دور القيادة في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة العمومية (مذكرة دكتوراه). قسم علوم التسيير.
21. سمية ترشة. (2015). دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية (رسالة ماستر). قسم العلوم الاقتصادية: كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير.
22. سمية قافي. (2018). طرق تقييم الكفاءات و دورها في تحسين أداء العاملين "نحو اقتراح طريقة 360° كنموذج للتقييم" (رسالة ماجستير). 13. قسم علوم التسيير، المسيلة، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف.
23. سميرة هيشر. (2015). دور تقييم المهارات في تمييز الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية (أطروحة دكتوراه) . قسم علوم التسيير، بسكرة ، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر .
24. سناء جبيرات. (2015). تقييم أثر نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين الاداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية من منظور المستعملين (أطروحة دكتوراه). قسم علوم التسيير، بسكرة: كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر.
25. سهير فهد الجنيدي. (2019). تقييم أثر الحوافز على الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين (رسالة ماجستير). الخليل، برنامج إدارة الأعمال، فلسطين: كلية الدراسات العليا و البحث العلمي ،جامعة الخليل.
26. صلاح هادي الحسيني، و اعتصام الشكرجي. (2015). القيادة الإدارية و أثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجيا، العراق.
27. عائشة بن حود. (2017). أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة المعرفة (رسالة ماجستير). قسم علوم التسيير ، ورقلة، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ،جامعة قاصدي مرباح ، .
28. عائشة سليمان. (2011). دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية -عامل الكفاءة في المؤسسة-. قسم علوم التسيير : كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير ،جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان ،الجزائر .
29. عبد المجيد قدي. (2004). إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة. مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الإدماج في إقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية. كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر.
30. علي عبد الله. (2006). التحولات و الثقافة المؤسسة . مقدمة ضمن ملتقى الوطني حول الأقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة . البلدة: كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة البلدة .
31. علي عوض الوقفي. (2009). تغيير ثقافة المنظمة كمدخل إستراتيجي للنهوض بمنظمات الأعمال في ظل الأزمات المعاصرة. مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية و الاقتصادية الدولية و الحوكمة العالمية. سطيف: كلية العلوم

قائمة المراجع

- الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة فرحات عباس بالتعاون مع مخبر الشراكة و الاستثمار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الفضاء الأورو مغاربي.
32. عيسى مرحول. (2018). دور تسيير الكفاءات في رسم إستراتيجية المؤسسة بين النظرية و التطبيق (رسالة الماجستير).
5. قسم العلوم الإقتصادية، مستغانم، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و التجارة وعلوم المحاسبة ، جامعة عبد الحميد بن باديس.
33. كريمة ربحي. (2013). تكامل الثقافة التنظيمية و إدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء في المؤسسات الجامعية (أطروحة دكتوراه). فرع إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير،، الجزائر : جامعة الجزائر 3.
34. محمد الأمين بن جدو. (2012). دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز (رسالة الماجستير). تخصص الإدارة الإستراتيجية ، قسم علوم التسيير ، سطيف، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير ،جامعة سطيف 1.
35. محمد المهدي بن عيسى. (2004). العنصر من منطق اليد العاملة إلى منطق اليد العاملة إلى منطق الرأسمال الإستراتيجي . مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الإدماج في إقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية قسم علوم التسيير ، جامعة ورقلة .
36. محمد براق، و رايح بن الشايب. (2004). تسيير الكفاءات و تطويرها بالمؤسسة. الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية . جامعة ورقلة .
37. محمد طاهر فراد. (2021). الإدارة بالكفاءات و أثرها في تحفيز المورد البشري داخل المنظمة (رسالة ماجستير). 17. قسم علوم السياسية، تخصص تسيير الموارد البشرية، تيزي وزو: كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة مولود معمري.
38. محمد لمين هيشور. (2017). ثقافة المؤسسة والتغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية الخاصة الجزائرية (رسالة دكتوراه). 175. الجزائر: جامعة محمد لمين دباغين ، سطيف 2.
39. مسعودة شريفي، و كريمة حاجي. (2012). المسؤولية الاجتماعية و الثقافة التنظيمية في المنظمات الأعمال المعاصرة: رحلة ألف ميل تبدأ بخطوة. مقدم ضمن الملتقى الدولي الثالث: منظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية . جامعة بشار الجزائر .
40. منصور بن ماجد بن سعود بن عبد العزيز آل سعود. (بلا تاريخ). الثقافة التنظيمية و علاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية (برنامج الماجستير). كلية الدراسات العليا ،قسم العلوم الإدارية، الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
41. مولاي لحسن بن فرحات. (2012). ادارة الكفاءات و دورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر (رسالة ماجستير (تخصص قانون إداري و إدارة عامة ،قسم الحقوق ، باتنة، الجزائر: كلية الحقوق و العلوم السياسية ،جامعة الحاج لخضر .
42. نعيمة قيدوام. (2019). دور القيادة التحولية في بناء الكفاءات الجماعية (رسالة الماجستير). قسم علوم التسيير ، بسكرة، الجزائر : كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،جامعة محمد خيضر.
43. وهيبه مقدود. (2016). أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة (أطروحة دكتوراه). قسم علوم التسيير، بومرداس، الجزائر : كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد بوقرة .

1. Alvesson, M. (2013). *Understanding Organizational Culture*. (S. Kirsty, Éd.) Los Angeles-London: SAGE Publications Ltd.
2. Awal, D., Klingler, J., & Rongione, N. (2006). Issues in organizational culture change . *journal of organizational culture ,communication and conflict* .
3. Bertrand, Y. (1991). *Culture organisationnelle*. Canada: presses de l'Université du Québec .
4. Chatman, J., & Jehn, K. (1994). Assessing the Relationship between industry characteristics and organizational culture,How different can you be? *Academy of management journal* (vol 37, N3).
5. Durand, T. (2006). L'alchimie de la competence. *revue francaise de gestion* (N160),
6. Ianeva, M., & Ciobanu, R. (2014). Des Competence Collectives en Pratique:. *Human Resource Management* (12)
7. RETOUR, D., & KROHMER, C. (2011). LA COMPÉTENCE COLLECTIVE, MAILLON CLÉ DE LA GESTION DES COMPÉTENCES. *FACEF PESQUIS* (nombreo especia),

..

الملاحق

الملحق رقم (01) : الإستبيان



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة-



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

استبانة البحث

الأخ الفاضل ...، الأخت الفاضلة ...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرنا أن نضع بين يديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة التي نقوم بإعدادها لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة
الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير موارد بشرية، بعنوان " أثر عوامل الثقافة التنظيمية في دعم الكفاءات الجماعية" بمؤسسة صناعة
الكوابل-بسكرة-.

وتهدف هذه الدراسة في التعرف على أثر عوامل الثقافة التنظيمية في دعم الكفاءات الجماعية داخل مؤسستكم. ونظرا لأهمية رأيكم في هذا
المجال، نأمل منكم بالتكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة اجابتكم، لذلك نهيب بكم أن
تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم، فمشاركتم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

ونحيطكم علما أن كل اجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وفي الأخير تقبلوا مني فائق التقدير والاحترام، وشكرا على تعاونكم معنا.

تحت إشراف الأستاذة:

جبيرات سناء

الطالبتان:

سماح مفتاح

رفافة سارة

السنة الجامعية: 2021-2022

القسم الأول: البيانات الشخصية الوظيفية:

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الشخصية والوظيفية ... ، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

- 1-الجنس ذكر أنثى
- 2-العمر أقل من 30 سنة من 30 سنة الى 39 سنة
 من 40 سنة الى 49 سنة من 50 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي ثانوي فأقل تقني سامي
 ليسانس مهندس
 (ماستر، ماجستير)
- 4- سنوات الخبرة أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى 9 سنوات
 من 10 الى 14 سنة من 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: عوامل الثقافة التنظيمية

فيما يلي مجموعة من العبارات المتعلقة بعوامل الثقافة التنظيمية، والمرجو وضع علامة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	عبارات القياس عوامل الثقافة التنظيمية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1- نظام المعلومات						
01	تقدم نظم المعلومات معلومات تفصيلية واضحة تساعد على نشر ثقافة المنظمة.					
02	تساهم نظم المعلومات في تطوير ممارسات تساعد المؤسسة على التكيف مع الظروف المحيطة.					
03	تعزز نظم المعلومات المعتقدات المشتركة لدى العاملين من أجل تنمية و تطوير الكفاءات .					
04	تسهل نظم المعلومات في تعزيز عمليات الإبداع و الابتكار					
2- الهيكل التنظيمي						
05	يوفر الهيكل التنظيمي الفرص لتعزيز الاتصالات الفاعلة في تبادل المعلومات بين العاملين .					
06	يسهل الهيكل التنظيمي في عملية دوران العمل للعاملين.					
07	يساعد الهيكل التنظيمي في تبني سياسة الانفتاح نحو العمل بروح الفريق.					
08	يوفر الهيكل التنظيمي مرونة للمشاركة بالمعلومات بين الوحدات التنظيمية.					
09	يساهم الهيكل التنظيمي في تعزيز الممارسات التي تشجع على المخاطرة و المبادرة .					
3- أنظمة الحوافز						
10	تتضمن تقاليد المؤسسة على تقديم حوافز مجزية للأفراد المبدعين.					
11	تدعم ثقافة المؤسسة العاملين في تقديم أفكار لحل المشكلات.					
12	تحفز الشركة الموظفين على تطوير مهاراتهم و خبراتهم .					
13	تعمل المؤسسة على تنمية العاملين من خلال البرامج التدريبية المقدمة.					
14	يتم تقديم حوافز مادية أو معنوية تساعد على إنجاز العمل بكفاءة و فاعلية.					
4- العمليات						
15	تسهل المؤسسة تبادل المعلومات بشأن إنجاز عملياتها.					
16	توفر المؤسسة إرشادات واضحة بخصوص إنجاز عملياتها.					
17	تدعم المؤسسة سياسة التأثير المتبادل بين المشرف والموظف.					
18	تدعم المؤسسة سياسة المشاركة الفاعلة بين العاملين.					
19	تشجع تقاليد المؤسسة على التعلم و التحسين المستمرين للعمليات.					
1- القيادة						

					20	تتبنى الإدارة العليا قيما و ممارسات تعزز فلسفة العمل الجماعي لتبادل الأفكار و الخبرات و المهارات بين العاملين في مختلف وحدات المؤسسة.
					21	تمتلك الإدارة العليا ثقافة التسامح مع الأخطاء لتشجيع على المبادرة و الابتكار.
					22	تشجع الإدارة العليا العاملين على اتخاذ الاجراء المناسب حتى لو لم يوجد هناك قواعد لإتباعه.
					23	تعمل الإدارة العليا على تعزيز الثقة و الاحترام لدى العاملين لتشجيعهم على توليد الأفكار و المبادرات الإبداعية.

القسم الثالث: الكفاءات الجماعية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس أبعاد الكفاءات الجماعية على مستوى المؤسسة، والمرجو وضع علامة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	عبارات القياس الكفاءات الجماعية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تشكل المؤسسة فرق عمل متنوعة و متكاملة من ناحية الكفاءات.					
02	تشجع المؤسسة فرق العمل على التعاون في انجاز المهام.					
03	تحرص المؤسسة على تطوير لغة عمل موحدة بين أعضاء الفريق.					
04	تشجع المؤسسة على توليد و نقل المعارف بين الأفراد.					
05	تحرص المؤسسة على تصميم العمل يدعم المشاركة بين أعضاء الفريق.					
06	تحرص المؤسسة على بناء علاقات يسودها الاحترام و الثقة بين أعضاء المؤسسة.					
07	تعمل المؤسسة على توفير مناخ عمل صحي يشعر أعضاء المؤسسة بالراحة و الاستمتاع بالعمل.					
08	توفر المؤسسة تكنولوجيا الاتصال التي تسهل التفاعل بين أعضاء الفريق.					
09	تنظم المؤسسة ندوات و لقاءات من أجل تبادل المعارف.					
10	تكافئ المؤسسة فرق العمل أثناء أدائهم للمهام بشكل جيد.					
11	تشجع المؤسسة على تبادل المعارف من العاملين ذوي الخبرة .					

وفي الأخير أشكركم جزيل الشكر على صبركم معي وإفادتي بمعلوماتكم القيمة

تقبلوا مني فائق التقدير والاحترام..

الملحق رقم 02: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة

