

دعم الكفاءات الجماعية من منظور الثقافة التنظيمية في المؤسسة
الاقتصادية : دراسة حالة بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة-

**Supporting Collective Competencies From The Perspective of
Organizational Culture In The Economic firms:
A Case Study of the Cable Industry Enterprise – Biskra-**

سنا جبيرات

جامعة محمد خيضر بسكرة (الجزائر)، sana.djebiret@univ-biskra.dz

تاريخ النشر: 2023/06/18

تاريخ القبول: 2023/05/15

تاريخ الاستلام: 2023/01/29

Abstract:

The study aims to shed light on organizational culture as a basic pillar to support the collective competencies in its theoretical side , based on the intellectual data of the researchers, and in its applied side, through a case study in the Cable Industry company of Biskra , where the questionnaire was used as a tool for data collection on a simple random sample of 50 individuals Of which 49 questionnaires were valid for the statistical analysis . The results showed that there is a statistically significant effect of an organizational culture factors on collective competencies, and all sub-hypotheses were fulfilled except for the first sub-hypothesis

Key words: Collective Competencies , Information Systems, Leadership , Organizational Structure , incentive system.

المخلص:

تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على الثقافة التنظيمية كركيزة أساسية لدعم الكفاءات الجماعية في جانبها النظري بالاستناد على المعطيات الفكرية للباحثين ، وفي جانبها التطبيقي من خلال دراسة حالة في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة ، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات على عينة عشوائية بسيطة بلغت 50 فردا ، استرجع منها 49 استبانة كانت كلها صالحة للتحليل الإحصائي. وقد أظهرت النتائج على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل الثقافة التنظيمية في الكفاءات الجماعية وتحقق كل الفرضيات الفرعية ماعدى الفرضية الفرعية الأولى.

الكلمات المفتاحية: الكفاءات الجماعية، نظم المعلومات ، القيادة، الهيكل التنظيمي، نظام الحوافز .

دعم الكفاءات الجماعية من منظور الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية : دراسة حالة بمؤسسة صناعة الكوابل -بسكرة-

1. مقدمة:

في ظل مستجدات البيئية التي يعيشها العالم و في ظل التحول من المجتمع الصناعي إلى المجتمع ما بعد الصناعي أو ما يطلق عليه اقتصاد المعرفة، أصبحت المراهنة على الكفاءات الجماعية لحيازة الميزة التنافسية المستدامة و بلوغ مستويات عالية من الأداء قناعة راسخة لدى معظم المهتمين بتطوير المؤسسات من أكاديميين و ممارسين ، بالرغم من وجود عدد من المشككين ممن يرون في حركة بناءها و تطويرها مجرد تأثير بالصحيات الجديدة ، لن تفتأ أن تتراجع بعد حين كغيرها من الصحيات .

بيد أن هذا التشكيك لا يشكل وزن معتبر و يفتقد لأدنى مصداقية أمام الحقائق التي فرضها واقع الأعمال و التجارب الناجحة التي ارتقت بهذه القناعة إلى مستوى البديهيات . وهي كنوع من أنواع الكفاءات الموجودة في المنظمة ، فإنها تتميز عنهم بكونها ذي طبيعة تنسيقية ، لا تتكون فقط من الكفاءات الفردية بل تركز على الديناميكية الحيوية و التفاعلات القوية بين أعضاء الجماعة مع وجود رموز و لغة مشتركة تعتبر مرجعية لأعضائها ، وهذا ما يجعلنا نلاحظ مدى ارتباطها بالعامل الثقافي الذي من إحدى وظائفه الأساسية إحداث التكامل الداخلي الذي يعمل على تأسيس نظام العمل الجماعي و تنمية طرق الاتصال ، اذ يشير Kim D.K (1998, p. 49) بقوله أن الكفاءات الجماعية تعتبر عند البعض أكثر أهمية ، فالمنظمة التي تفقد ثقافتها تسهل منافستها مقارنة بالمؤسسة التي فقدت كفاءاتها الفردية. و بالتالي ، فان هذا الأمر دفع بالباحثة إلى إجراء دراسة تبحث في توضيح سلامة التصور بين الثقافة التنظيمية و الكفاءات الجماعية سواء على المستوى النظري أو العملي .

1.1 إشكالية الدراسة:

من خلال التقديم السابق، فإن الانشغال الجوهرى الذي تطرحه هذه الورقة البحثية وتحاول الإجابة عنه يدور حول إمكانية تقديم عوامل الثقافة التنظيمية مساهمة فكرية و عملية في الكفاءات الجماعية. و بعبارة أخرى أكثر وضوحا :

هل تقدم عوامل الثقافة التنظيمية مساهمة فكرية و عملية في دعم الكفاءات الجماعية بالمؤسسة الاقتصادية؟

ويتفرع من هذا الانشغال الجوهرى ، عدة أسئلة فرعية والمتمثلة في :

- ✓ هل تقدم نظم المعلومات مساهمة فكرية في دعم الكفاءات الجماعية؟
- ✓ هل يقدم الهيكل التنظيمي مساهمة فكرية في دعم الكفاءات الجماعية؟
- ✓ هل تقدم أنظمة الحوافز مساهمة فكرية في دعم الكفاءات الجماعية؟
- ✓ هل تقدم القيادة مساهمة فكرية في دعم الكفاءات الجماعية؟
- ✓ ما هو واقع عوامل الثقافة التنظيمية و الكفاءات الجماعية بالمؤسسة محل الدراسة؟
- ✓ ما هو شكل العلاقات المباشرة بين متغيري الدراسة في المؤسسة محل الدراسة؟

2.1 أهمية الدراسة:

تكتسي الدراسة أهميتها من كونها محاولة لتشخيص علاقة الأثر بين متغيرين يعتبران من أهم المتغيرات في المجال الإداري و السلوك التنظيمي وكذا إدارة الموارد البشرية ، وذلك لأن المتغير الأول و الممثل في الثقافة التنظيمية يعرف مؤخرا تنامي الدراسات فيه باعتباره مفهوم محوري وهام بالنسبة للمؤسسات التي تسعى لمسايرة التطورات و التحولات العالمية، أما الثاني و الممثل في الكفاءات الجماعية فلم يوف حقه من الدراسات الأكاديمية مقارنة بالأنواع المختلفة للكفاءات ولا باهتمام المؤسسات خاصة على المستوى العربي .

3.1 أهداف الدراسة:

تتضمن الدراسة الحالية مجموعة من الأهداف التي تسعى لتحقيقها ، وهي على النحو التالي:

- ✓ بناء إطار معرفي يوضح المساهمة الفكرية لعوامل الثقافة التنظيمية في دعم الكفاءات الجماعية .
- ✓ التوصل إلى شكل العلاقات المباشرة بين المتغيرين، وذلك في ضوء ما تعكسه بيانات الدراسة التطبيقية.

دعم الكفاءات الجماعية من منظور الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية :
دراسة حالة بمؤسسة صناعة الكوابل -بسكرة-

✓ وضع عدد من الاقتراحات للمعنيين في المؤسسة، والتي تسهم في تطوير مجال الاهتمام بالكفاءات الجماعية وسبل دعمها.

4.1.1 فرضيات الدراسة:

في ضوء إشكالية الدراسة وأهدافها، تم تصميم هذه الدراسة لتكون موجهة بفرضية رئيسية تتبثق عنها أربع فرضيات فرعية ، تم صياغتهم في صورة الفرض البديل على النحو التالي :

- H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل الثقافة التنظيمية في الكفاءات الجماعية بالمؤسسة محل الدراسة.
- H_{11} : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات في الكفاءات الجماعية بالمؤسسة محل الدراسة.
- H_{12} : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي في الكفاءات الجماعية بالمؤسسة محل الدراسة.
- H_{13} : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنظمة الحوافز في الكفاءات الجماعية بالمؤسسة محل الدراسة.
- H_{14} : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة في الكفاءات الجماعية بالمؤسسة محل الدراسة.

5.1.1 المنهج المستخدم:

لمعالجة إشكالية الدراسة تم استخدام المنهجين الوصفي و التجريبي، فالأول يمكن من خلاله دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ووصفها وصفا دقيقا، والثاني بتطبيق دراسة الحالة (étude de cas) كتقنية لجمع البيانات لأنه يهدف إلى تطبيق أداة لتقييم أثر عوامل الثقافة التنظيمية في الكفاءات الجماعية للحصول على الصدق الخارجي.

2. الإطار النظري للدراسة :

يتناول هذا الجزء تفصيلا للمفاهيم المستعملة في هذه الدراسة مع إبراز المساهمة الفكرية لعوامل الثقافة التنظيمية في دعم الكفاءات الجماعية .

2.1 الثقافة التنظيمية: المفهوم و الوظائف

نشير في البداية ، أنه ابتداء من سنة 1981 وبالتحديد في و.م.أ بدأ علماء السلوكيات و علماء نظرية التنظيم في الاعتناء بترويج مدخل جديد للتحليل و هو "ثقافة المنظمة" الذي ظهر بصورة واضحة و متكررة في مطبوعات و أبحاث معاهد ومؤسسات الإدارة، وكان ذلك نتيجة النجاح الكبير الذي حققته المنظمات اليابانية و المبني على قيم و مبادئ مختلفة تماما عن الشركات الأمريكية. وقد كانت أبحاث وممارسات سنوات الثمانينات تبين وجود مقاربتين مختلفتين لها، و هما: (Smircich, 1983, p. 341)

المقاربة الأولى: ترى الثقافة كمتغير من النظام الكلي (المؤسسة) يعمل في الاتجاه الذي يحقق غايات هذا النظام، والمشكلة تكمن دوما في معرفة ما تضيفه الثقافة وكيف تتفاعل مع المتغيرات الأخرى للنظام. ووفقا لهذه الرؤية، فان المؤسسة تنتج الثقافة كما تنتج كل المخرجات المادية، فهي تبرز الرموز و الإشارات و العادات المميزة ونسقا من القيم و المعتقدات، وبالتالي تصبح المؤسسة حقا ثقافيا.

المقاربة الثانية: نتكنا من الولوج لديناميكية نظام اجتماعي في كل تعقيده، اذ ترى المؤسسة ذاتها كثقافة ومن ثمة يجب دراستها في إطار إنساني، أي بمعنى نظام من المعارف والتي يمكن لكل فرد داخل المؤسسة تفسيرها وترجمتها بواسطة ميكانيزمات عقلية أو ذهنية.

ومنذ ذلك الحين، لم يتوصل علماء الإدارة إلى مفهوم محدد لها ومقبول على نطاق واسع، إنما طوروا الكثير من التعريفات التي يغلب عليها التداخل وان كان بعضها يكمل بعضا في الكثير من الجوانب . وحسب Smircich (1983, p. 342) فان العديد من التيارات تناولت الثقافة التنظيمية بالدراسة تحت الزاوية الآتية:

✓ **المقاربة المعرفية (l'approche cognitive):** تهتم بتوضيح المعارف، المعتقدات و أنظمة التمثيل المشتركة للأفراد. كما تركز على كل ما هو مشترك بين الأفراد و يساعدهم على العمل و التفاعل داخل النظام

دعم الكفاءات الجماعية من منظور الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية :
دراسة حالة بمؤسسة صناعة الكوابل -بسكرة-

✓ المقاربة الرمزية (l'approche symbolique) : تهتم بالمعنى أو الإدراك

المبني داخل المؤسسة، فالثقافة تترجم المعنى العام لكل الأحداث في المنظمة.

✓ المقاربة النفسية الديناميكية (l'approche psychodynamique) : تطبق على

المؤسسة نظريات مستعملة بالنسبة للأفراد، فاللمؤسسة تاريخها وتفاعل العلاقات بين أفرادها يندرج في إطار منهج تطوري.

وبالتالي، فإذا كان لا يمكن لأي تعريف مهما كانت دقته أن يحدد مفهومها بسهولة،

فان التعرف عليها يحتاج إلى تحديد خصائصها، والتي حددها كل من Smith, Peterson (2000, p. 105) في الآتي:

✓ الارتباط بالبيئة

✓ التفاعل التفاضلي

✓ الفهم الجماعي

✓ القدرة التكيفية

وقد اعتبرا الخاصيتين الأولى و الثانية شرطين هيكلين لإمكانية تطور الثقافة حيث يتوقف هذا التطور على مدى اشتراك الأفراد في قيم و مبادئ مشتركة تعزز من تفاعلهم فيما بينهم و مع البيئة المحيطة، أما الخاصية الثالثة فتعد جوهر الثقافة حيث عندما يتفق أعضاء الجماعة على معاني مشتركة تعبر عن مواقفهم ثم يحدث التفاعل فيما بينهم مما يؤدي لتوحيد دور الأفراد بدلا من تشتتهم بين معارض ومؤيد. في حين تؤكد الخاصية الرابعة على حقيقة أن الثقافة ليست ثابتة بحيث تلعب الأحداث التاريخية دورا في تشكيل الثقافة.

كما يرى Schein (1991) أن المهمة الأساسية للثقافة التنظيمية هي المحافظة

على بقاء و استمرار المنظمة من خلال قيامها بوظيفتين أساسيتين هما:

• التكيف مع البيئة الخارجية: حيث تلعب الثقافة دورا يتحدد في الآتي:

-الإدراك المشترك للأهداف.

-الاستجابة السريعة لحاجات العملاء وسياسات المنافسين بما يحقق للمنظمة البقاء و

النمو.

- تشجيع التزام الأعضاء بالغرض الرئيسي للمنظمة و تحديد الأهداف الأساسية.
- توضيح دور كل فرد في تحقيق هذه الأهداف عن طريق التفاعل المشترك.
- التكامل الداخلي: يقصد به تنمية الأعمال الجماعية و الحفاظ على أفراد المنظمة و ذلك من خلال:
 - تنمية الهوية الجماعية لأعضاء المنظمة و تسهيل العمل من خلال فرق العمل.
 - توجيه علاقات العمل اليومية و تحديد علاقة الأفراد بالمنظمة.
 - توضيح السلوكيات المقبولة و غير المقبولة في المنظمة.
 - تحديد معايير توزيع الاختصاصات.
 - توضيح القواعد والأوامر غير المكتوبة و ترسيخها في عقول الأفراد مما يؤدي إلى تحديد السلوك .

2.2 الكفاءات الجماعية: قراءة في المفهوم و المؤشرات

يصعب الوقوف على تعريف شامل و مجمع عليه لمصطلح الكفاءات الجماعية من قبل المختصين جميعا على الرغم من اعترافهم بأنه عنصر مركزي لتحديد استراتيجيات المنظمة و كأداة رئيسية لتسيير الموارد البشرية، حيث تبين قراءة التصورات النظرية لهذا المستوى من الكفاءات أن هناك تباين بين الأدبيات الفرنسية التي تركز على جانب معرفة التصرف المشترك المبني على المزج بين الموارد البشرية دون ربطها بالنتائج ، و الأدبيات الأنجلوسكسونية التي تهتم بالصلة بين العمل الجماعي و الأداء (Defélix, Le Boulaire, & Monties, 2014, p. 36) . ففي الأدب الفرنسي، نجد أن كل من Retour و Krohmer قد خلاصا إلى وجود اتجاهين متباينين للكفاءة الجماعية لكنهما متكاملين ، فالأول يعكس المقاربة المتناغمة التي تم الدفاع عنها من قبل Bataille و Le Boterf ، حيث يؤكدان على أنها تنشأ من التعاون و التآزر بين الكفاءات الفردية و الموارد المشتركة، و تكون فطرية بالنسبة للمؤسسة و متأصلة في فرق العمل و في الكفاءات الفردية المكون لها (حميش و قديد، 2014، صفحة 172)، لذلك عبرت عنها Bataille على أنها" تمثل القدرة المعترف بها لجماعة معينة للتعامل مع الحالات التي لا يمكن لأي عضو أن يواجهها

دعم الكفاءات الجماعية من منظور الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية :
دراسة حالة بمؤسسة صناعة الكوابل -بسكرة-

بمفرده" (Walkowiak, 2005, p. 168) . أما الاتجاه الثاني فهو يمثل المقاربة التفاعلية التي تعتقد أن أعضاء الجماعة سيعملون على إنشاء كفاءة جماعية تتجسد عمليا من خلال الأعمال التي يقومون بها ، و أن ما يساعدهم على ذلك هو التفاعل الذي يحدث بينهم وهم يؤدون أنشطة ذات خصائص متقاربة ومتشابهة ، وهو ما رآه Dupuiche Rabasse (2006, p. 105) بقوله أن " الكفاءة الجماعية تمثل مزيج أو تركيبة من المعارف المتباينة المنفذة من أجل تحقيق هدف مشترك ، تنطلق من الكفاءات الفردية و التفاعلات الشخصية للأفراد في العمل و القرارات".

في مقابل ذلك ، نجد أن التحليلات الانجلوسكسونية لها كثيرة و متنوعة إلا أنها تأتي في شكل مفردات مختلفة عن تلك المتداولة في مجال الكفاءات ، و السبب يعود إلى اختلاف المنطلقات العلمية و الفلسفية للمعنيين الذين حاولوا الإحاطة بها، فعلى مستوى السلوك التنظيمي ، عبر عنها Wright و Gardner "بالالتزام الجماعي" و Banduro بـ "الفعالية الجماعية" حيث بين كيف أن إدراك هذه الأخيرة يزيد من تحفيز و أداء الأفراد . أما على المستوى المعرفي فنجد مفردتي التصور المشترك و الذكاء الجماعي اللتين أشار إليهما كل من Carlo ، Lyytiven و Boland ، كما تعامل معها كل من Klein ، Ziegert ، Kinight في مجال القيادة تحت مسمى "تشارك القيادة" حيث وضحا كيف أن فرق العمل قادرة على التنسيق بفعالية و تفويض المهام بطريقة ديناميكية رغم كل الصعوبات و التحديات التي يواجهونها ، في حين نجدها أكثر نضجا و إيضاحا في مجال التعلم و سياسات التعليم حيث تعامل معها Tompkins على أنها "تعلم جماعي " عند تصور الانتقال من الكفاءة الفردية إلى كفاءة جماعية . (Defélix, Le Boulaire, & Monties, 2014, pp. 36-37)

وبناء على ما تقدم ، قد تظهر القراءة الفرنسية و الانجلوسكسونية لهوية الكفاءات الجماعية أنها مفهوم ضبابي يترتب عنه التباس دلالي أو تباين في المحتوى على أقل تقدير ، إلا أنها تبقى مجرد تصورات نظرية لا تدخل ضمن إطار التعارض ، وإنما هو انعكاس لتأكيد كل قراءة على الجوانب التي تراها ذات أهمية في التحليل و كذا حتمية تتواجد في المؤسسة .فبالنظر للبيئة الأكثر تعقيدا يعترف معظم الباحثين بقدرة الفعل الجماعي التي

تتطلب تنسيق الأنشطة الفردية و الاستجابة الجماعية التي هي أساسية لبقاء و استمرارية المنظمة. لذا . فانه يمكننا القول بأنها تلك الكفاءات المختلفة عن مجموع الكفاءات الفردية التي تشكلها ، بحيث تركز على مناخ ديناميكية الجماعة، و يتم بناؤها عن طريق التفاعل بين فاعلين مجتمعين لانجاز مشترك

وللتمكن من تقدير مستوى وجود البعد الجماعي للكفاءات، فإنه من المهم الاعتماد على مدى وجود مؤشرات يمكن من خلالها استقرار مدى وجود كفاءات جماعية على مستوى المنظمة ،ولكن على شاكلة تحديد مفهومها نجد من الصعوبة الوصول إلى عناصر محددة لها و متفق عليها من قبل الباحثين . وهنا سنعتمد فقط على الأدبيات الفرنسية حيث أن أغلب الدراسات تعتمد على المؤشرات التي حددها كل من Retour و Krohmer (2011, pp. 51-53) ، لأنها تشكل معا ما يسمى بالمعنى المشترك ، والمتمثلة في:

✓ المرجعية المشتركة: حيث أن العمل الجماعي يتطلب تنسيق الأنشطة الفردية ضمن إطار مرجعي مشترك تم إعداده و تطويره وفقا للمعلومات المحتفظ بها من طرف أعضاء الجماعة،

✓ الذاكرة الجماعية: هي التي تنتج عن تقاسم المعرفة فيما بين أعضاء الجماعة ، بحيث تنقسم الى ذاكرة جماعية معلنه، ذاكرة جماعية إجرائية و ذاكرة جماعية خاصة بالحكم على المواقف.

✓ الخطاب المشترك و المتقاسم: و يعني وجود لهجة مشفرة بين أعضاء الجماعة، يستعملونها عند عمليتي التواصل و الاتصال فيما بينهم.

✓ الالتزام: و يمثل الإرادة التي يتسلح بها كل عضو في سبيل التعاون .

3.2الثقافة التنظيمية في خدمة الكفاءات الجماعية :

تعد الثقافة التنظيمية من العوامل الضرورية لنجاح أي مفهوم إداري جديد بما في ذلك مفهوم الكفاءات الجماعية، حيث من جهته أكد Drucker أن الفرق بين الدول المتقدمة و المتخلفة يكمن في وجود إدارة متطورة في الأولى و إدارة سيئة في الثانية ، فالإدارة ليست مجرد نظم وفق قوانين و إنما عملية ترتبط بها مجموعة من المبادئ أو السلوكيات و المفاهيم الأخلاقية التي ينبغي تعديلها استنادا إلى القيم و التقاليد و المعتقدات و الاتجاهات و المثل العليا ، فهي ثقافة أكثر منها جمع لتقنيات (مقدود، 2016/2015، صفحة 99).

دعم الكفاءات الجماعية من منظور الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية : دراسة حالة بمؤسسة صناعة الكوابل -بسكرة-

وبالتالي، إذا كانت الثقافة التنظيمية هي السبيل التنظيمي الأمثل لتدعيم ذلك المفهوم ، فإن الأمر لن يتم بدون الدعائم التالية التي تشكل مع بعضها البعض ما يسمى بعوامل الثقافة التنظيمية :

✓ **أولا . القيادة :** تلعب القيادة دورا في مواجهة التحديات و إحداث التطورات في المؤسسات إذ لها إمكانية في تقديم الدعم من أجل تبني أساليب ومفاهيم حديثة و معاصرة ، حيث نجد أن ممارساتها تشجع على سلوك التشارك في المعرفة بين الأفراد من خلال جمعهم حول رؤية مشتركة و إدماجهم ضمن العمليات التطويرية في المنظمة ، مما تساعد على خلق الرغبة في العمل الجماعي و بناء هوية مشتركة واتجاهات إيجابية نحو الكفاءات الجماعية (قريقة و فضيل، 2021، صفحة 889). كما لها تأثير ديناميكي في تفاعل الكفاءات الفردية بالمؤسسة ، 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. (مقدود، 2016/2015، صفحة 101)

✓ **ثانيا. الهيكل التنظيمي:** يمثل الهيكل التنظيمي حسب علماء التنظيم وسيلة حيوية لمساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها، إذ أصبح شرطا أساسيا لمواكبة التطورات الهائلة في المحيط . لذا ، فإن الهياكل التنظيمية كلما كانت مرنة ومستوعبة للظروف ومتفهمة للمواقف فإنها تكون مشجعة لتحقيق نوع من الانسجام والتوافق بين الكفاءات الجماعية في تنفيذ أعمال المنظمة من خلال تضافر وتوحيد الجهود بين أفراد الجماعة، وتنمية خبراتهم وبالتالي إطلاق كفاءاته (الكبيسي،، 1998، صفحة 27). وهذا ما برهنته الدراسات السابقة على وجود علاقات ارتباط موجبة وأخرى سالبة بين واحد أو أكثر من مركبات الهياكل التنظيمية و بين الكفاءة الجماعية.

✓ **ثالثا. أنظمة المعلومات:** إن نظام المعلومات من وجهة نظر المنظمة هو أبعد من مجرد عمليات تشغيلية في فراغ تتكون من مدخلات، عمليات، ومخرجات ، وإنما بمثابة حل تنظيمي وإداري يركز على تكنولوجيا المعلومات لمواجهة التحديات التي تطرحها

البيئة.فوجوده يساعد في خلق جماعات و فرق عمل من خلال التفاعل الذي يحدث بين الأعضاء اعتمادا على تكنولوجيا الاتصال التي تكسر عائق التباعد الجغرافي و الزماني بين الكفاءات الفردية ، ، كما أنه يشكل أداة و قاعدة جوهرية لبناء نظام لإدارة المعرفة الذي يسمح بدوره من تغذية الجماعات و الفرق بالمعارف المطلوبة مهما كان نوعها.
(Guerbette, 2009, p. 14)

✓ **رابعا. أنظمة الحوافز:** إن أسلوب الكفاءات الجماعية لا يمكن تجريده من العملية التحفيزية للمؤسسة بحيث يختلف هذا التأثير من مؤسسة لأخرى فهو ذاتي بالفرد أو الجماعة العاملة نفسها، بمعنى أدق أن نظام 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 بالمنظمة.

3. الإطار التطبيقي للدراسة:

يتناول هذا الجزء توضيحا لمراحل العمل الميداني و كيفية الربط بين متغيرات الدراسة ، بدءا من تحديد مجتمع و عينة الدراسة ، مرورا بأداة الدراسة و الأساليب الإحصائية المستخدمة ، ثم تحليل البيانات من اجل الوقوف على اختبار الفرضيات و مناقشتها.

1.3 الطريقة و الإجراءات:

1.1.3مجتمع وعينة الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة في جميع إطارات مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، والبالغ عددهم 64 فردا، باعتبارهم الفئة الأقدر على التجاوب مع الأداة المستخدمة للقياس بموضوعية وبسهولة. أما العينة فقد تمثلت في العينة العشوائية البسيطة لأن أفراد المجتمع الأصلي معروفين و متجانسين حيث وزعت الاستبانة على مفرداتها بواقع 50 مفردة ،و تم استرجاع49 مفردة لم يتم استبعاد أي واحدة منها بسبب صلاحيتها للتحليل الإحصائي. والجدول التالي يوضح ذلك:

دعم الكفاءات الجماعية من منظور الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية :
دراسة حالة بمؤسسة صناعة الكوابل -بسكرة-

الجدول 01: وصف أفراد عينة الدراسة

التكرار	النسبة	الجنس			المؤهل العلمي					الخبرة المهنية				
		ذكور	إناث	المجموع	ليسانس	ماستر	مهندس	تقني سامي	المجموع	أقل من 5 سنة	من 5 إلى 9 سنة	من 10 إلى 14 سنة	من 15 سنة فأكثر	المجموع
32	65%	17	49	22	15	3	9	49	17	18	6	8	49	
			100%	45%	31%	6%	18%	100%	35%	37%	12%	16%	100%	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS 20

اعتمادا على معطيات الجدول أعلاه يتضح نضوج عينة الدراسة، وذلك لأن أفرادها سواء الذكور الذين بلغت نسبتهم 65% أو الإناث اللواتي بلغت نسبتهم 35% من ذوي حاملي الشهادة الجامعية ، حيث نجد أن مؤهلاتهم العلمية قد انحصرت على الأغلب بين شهادتي الليسانس و الماجستير بنسب تقدر على الترتيب 45%، و 31% بالإضافة إلى حاملي شهادتي تقني سامي ومهندس بنسب تقدر ب 18% و 6% على الترتيب . كما جاءت فئات مدة الخدمة في العمل من 5 إلى 9 سنوات و من أقل من 5 سنوات في المراتب الأولى بنسب متقاربة تقدر ب 37% و 35% على الترتيب . يليها فئتي من 15 سنة فأكثر و من 10 إلى 14 سنة بنسب على التوالي 16% و 12%.

2.1.3 الأدوات و الأساليب الإحصائية المستخدمة: لجأت الباحثة إلى استخدام الاستبيان كأداة جمع البيانات، و الذي قسم إلى قسمين، تضمن الأول على ثلاث فقرات تتعلق بالخصائص الفردية، واشتمل الثاني على محور عوامل الثقافة التنظيمية ب 18 عبارة و محور الكفاءات الجماعية ب 11 عبارة ، وذلك بالاستناد على المؤشرات التي حددها Sauret. و للإجابة على عبارات المقياس تم الاعتماد على مقياس ليكترت (Likert) الخماسي بفئات تتراوح ما بين غير موافق بشدة إلى موافق بشدة . أما الأساليب الإحصائية

المستخدمة ، فتمثلت في مقاييس الإحصاء الوصفي (التوزيع التكراري، الانحراف المعياري) و مقاييس الإحصاء الاستدلالي (كالارتباط، اختبار t ، اختبار VIF و اختبار tolerance، الانحدار البسيط...الخ) وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.20)

3.1.3 صدق و ثبات أداة الدراسة: تم التحقق من ثبات الأداة بفحص الاتساق الداخلي لفقرات الاستمارة باستخدام معامل ألفا كرونباخ حيث تم قبول المقياس إذا كانت قيمته تعادل أو تتجاوز 0.7 (Thiétart, 1999, p. 268)، أما صدق المحك فمن خلال الأخذ بالجنز التريبيعي لمعامل الثبات. ويظهر الجدول الموالي أن قيم معامل الثبات للاستمارة و كذا محاورها قد بلغت على التوالي 0.855، 0.802، 0.784 وجميعها تزيد عن المعامل المقبول إحصائيا ،مما يدلّ على إمكانية تعميم النتائج التي توصلت لها الدراسة. أما قيم معامل الصدق الكلي للأداة ولمحاورها فقد بلغت على التوالي 0.924، 0.895، 0.885 ما يعني أن جميع العبارات صادقة لما وضعت قياسه. وبذلك، نكون قد تأكدنا من صدق و ثبات الأداة، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها لتحليل النتائج.

الجدول 02: معاملات الثبات و الصدق لأداة الدراسة

المتغير	عدد الأسئلة	معامل الثبات	معامل الصدق
عوامل الثقافة التنظيمية	18	0.802	0.895
الكفاءات الجماعية	11	0.784	0.885
الاستمارة	29	0.855	0.924

المصدر : : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS 20

2.3. النتائج و مناقشتها:

1.2.3 الإحصاءات الوصفية(تشخيص الاتجاهات نحو متغيرات الدراسة) : يلاحظ من الجدول(03) نتائج استعمال بعض الأساليب الإحصائية الوصفية التي اعتمدت في وصف متغيرات الدراسة الرئيسية و الفرعية بحسب إجابات أفراد العينة على مقياس الدراسة ، وكالآتي:

- **عوامل الثقافة التنظيمية:** يتضح أن تصورات أفراد العينة حول عوامل الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة جاءت ايجابية بشكل عام و تقع ضمن فئة موافق

دعم الكفاءات الجماعية من منظور الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية :
دراسة حالة بمؤسسة صناعة الكوابل -بسكرة-

للمقياس المستخدم ، إذ بلغ متوسطها الحسابي 3.876 بتشتت مقبول أقل من الواحد . كما أن اتجاه أبعاده اتسمت كلها بالموافقة بمتوسطات حسابية متقاربة تتجاوز الوسط الفرضي (3) ، وذلك على الترتيب التالي : الهيكل التنظيمي، أنظمة الحوافز ، نظم المعلومات و القيادة ، مع العلم أن الانحرافات المعيارية لها كانت أقل من الواحد ، ما يعني أن هناك تجانس نسبي بين الاستجابات حول اتفاق إجاباتهم و الذي يعكس مدى أهمية الثقافة التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة .

▪ **الكفاءات الجماعية** : يتضح أن تصورات أفراد العينة جاءت بدرجة متوسطة نحو هذا المتغير ، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام له 3.898 وهو يفوق الوسط الفرضي (3) ويتشتت معقول يدل على تجانس إجابات الأفراد حولها إذ بلغ الانحراف المعياري القيمة 0.358 ، ما يعني أن هناك تجانس نسبي بين الاستجابات حول اتفاق إجاباتهم بتوفر مؤشرات الكفاءات الجماعية بمؤسستهم.

الجدول 03 : الإحصاءات الوصفية لأبعاد و متغيرات نموذج الدراسة

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد العبارات	الابعاد/المتغيرات
موافق	0.345	3.876	18	المتغير المستقل
موافق	0.391	3.846	04	نظم المعلومات
موافق	0.473	3.987	05	الهيكل التنظيمي
موافق	0.504	3.877	05	أنظمة الحوافز
موافق	0.503	3.765	04	القيادة
موافق	0.358	3.898	11	المتغير التابع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS20

1.2.3 الإحصاءات الاستدلالية (اختبار الفرضيات)

أولاً اختبارات جاهزية و صلاحية البيانات لتحليلات الانحدار: قبل البدء في اختبار نموذج الدراسة سنقوم باستخدام اختبار الارتباط الخطي المتعدد للبواقي بين بعدي المتغير المستقل بهدف التأكد من عدم وجود هذه المشكلة (أي وجود ارتباط خطي بين البواقي بسبب بين بعدي المتغير المستقل)، وذلك من أجل ضمان ملائمة نموذج الانحدار بالاعتماد على اختبار معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor واختبار التباين المسموح (Tolerance) ،مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين للقيمة (10)، وقيمة اختبار التباين

المسموح أكبر من 0.05 (Hair & Black, 2010) . والتأكد أيضا من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء (Skewness) على أن نقل قيمة معامل الالتواء عن القيمة 1. والجدول التالي يبين نتائج هذه الاختبارات التي كانت جميعها مقبولة.

الجدول 04 : اختبار معامل التضخم والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

Skewness	Tolerance	VIF	أبعاد المتغير المستقل
-0.208	0.893	1.120	نظم المعلومات
-0.386	0.624	1.604	الهيكل التنظيمي
-0.199	0.549	1.823	أنظمة الحوافز
0.439	0.606	1.651	القيادة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS 20

ثانيا. اختبارات الأثر: للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضية وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعوامل الثقافة التنظيمية في دعم الكفاءات الجماعية بالمؤسسة محل الدراسة تم استخدام التباين للانحدار الذي تظهر نتائجه كما يلي:

الجدول 05: نتائج تحليل التباين للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

الدالة الإحصائية	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.000	39.434	2.810	1	2.810	الانحدار
		0.071	47	3.349	البواقي
			48	6.159	الكلية

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. 20.

يتضح من الجدول أعلاه صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة F المحسوبة 39.434 وبقية احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد، وهذا الأمر يمكننا إلى الانتقال إلى اختبار فرضيات الدراسة باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط. والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول 06: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية و الفرضيات الفرعية الأربع

عوامل الثقافة التنظيمية	القيادة	أنظمة الحوافز	الهيكل التنظيمي	نظم المعلومات	الكفاءات الجماعية
	0.392	0.682	0.542	0.258	R
	0.154	0.465	0.294	0.066	R ²

دعم الكفاءات الجماعية من منظور الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية :
دراسة حالة بمؤسسة صناعة الكوابل -بسكرة-

39.434	8.534	40.793	19.558	3.346	F
0.000	0.005	0.000	0.000	0.074	SIG
1.180	2.848	2.022	2.262	2.990	α الثابت
0.701	0.279	0.484	0.410	0.236	B
6.280	2.921	6.387	4.422	1.829	T
0.000	0.005	0.000	0.000	0.074	SIG

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS. 20.

يتبين عند بحث أثر عوامل الثقافة التنظيمية (كمتغير كلي) و كذا كل بعد من أبعاده على نحو مستقل في دعم الكفاءات الجماعية ما يلي:

▪ ترتبط بعد نظم المعلومات بالكفاءات الجماعية بمقدار 0.258، كما أنه يفسر 6,6% من التغيير في الكفاءات الجماعية ، ويعد ذلك مرفوضا بالاعتماد على قيمة T البالغة 1.829 بمستوى دلالة 0.074 ، وهو أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الأولى ، 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 أنه 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 ، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي في الكفاءات الجماعية بالمؤسسة محل الدراسة. وما يؤكد على معنوية النموذج هي قيمة F البالغة 19.558 بمستوى دلالة أقل من المستوى المعتمد، عند مستوى دلالة أقل من المعتمد. وبالتالي يكون نموذج الانحدار المقدر كالتالي:

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

▪ يحقق بعد أنظمة الحوافز أثر ذو دلالة إحصائية على الكفاءات الجماعية عبر ما تؤشره قيمة T المقدر بـ 6.387 عند مستوى دلالة أقل من مستوى الدلالة المعتمد ، كما بلغ معامل الارتباط القيمة 0.682 وبمعامل تحديد يفسر ما نسبته 46.5% من التباين في الكفاءات الجماعية. لذا نقبل الفرضية الفرعية الثالثة المتعلقة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية

لأنظمة الحوافز في الكفاءات الجماعية بالمؤسسة محل الدراسة. وبالنظر إلى قيمة الاختبار F التي بلغت 40,793 بمستوى دلالة أقل من المعتمد ، نجد أنها تدل على معنوية النموذج الذي يمكننا من صياغة معادلة الانحدار التالية :

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

■ يرتبط بعد القيادة بالكفاءات الجماعية بمقدار 0.392 ، كما انه يفسر 15,4% من التغيير في الكفاءات الجماعية ، ويعد ذلك مقبولاً بالاعتماد على قيمة T البالغة 2.921 بمستوى دلالة 0.005 وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05 . مما 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 :

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

■ تحقق عوامل الثقافة التنظيمية أثر ذو دلالة إحصائية على الكفاءات الجماعية عبر ما تؤشره قيمة T المقدر بـ 6.280 عند مستوى دلالة أقل من مستوى الدلالة المعتمد ، كما بلغ معامل الارتباط القيمة 0.675 وبمعامل تحديد يفسر ما نسبته 45.6% من التباين في الكفاءات الجماعية. لذا نقبل الفرضية الفرعية الرئيسية المتعلقة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية لعوامل الثقافة التنظيمية في الكفاءات الجماعية بالمؤسسة محل الدراسة. وبالنظر إلى قيمة الاختبار F التي بلغت 39.434 بمستوى دلالة أقل من المعتمد ، نجد أنها تدل على معنوية النموذج الذي يمكننا من صياغة معادلة الانحدار التالية:

$$\text{الكفاءات الجماعية} = 1.180 + 0.701 \text{ (عوامل الثقافة التنظيمية)}$$

3.2.3 مناقشة النتائج:

■ يكشف تحليل نتائج جدول الوصف الإحصائي لمتغيرات الدراسة أهمية عوامل الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة وفقاً للاتجاهات الإيجابية لأفراد عينة الدراسة ، وإلى حد ما يمكن اعتبارها نتيجة إيجابية لكنها غير كافية باعتبارها مفهوم محوري وهام لمنظمات اليوم التي تسعى دائماً لمسايرة التحولات و التغييرات العالمية ، حيث نجد أن

دعم الكفاءات الجماعية من منظور الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية : دراسة حالة بمؤسسة صناعة الكوابل -بسكرة-

المتوسط الحسابي لها قدر بالقيمة 3.876 و انحراف معياري بلغ 0.345 يعكس مدى تقارب إجاباتهم. كما نجد أن أكثر الأبعاد تحقيقا هو بعد الهيكل التنظيمي ، والسبب قد يعود إلى التغييرات التي أحدثتها المؤسسة منذ نشأتها كاستجابة للتغيرات الاقتصادية و بما يتلاءم مع متغيرات محيطها ، أما أقلها تحقيقا فنجد بعد القيادة ، وهذا الأمر يحتاج إلى ضرورة انخراط الإدارة العليا أكثر مع العاملين من خلال تفعيل ثقافة التسامح مع الأخطاء للتشجيع على المبادرة و الابتكار و كذا اتخاذ القرارات . أما بخصوص متغير الكفاءات الجماعية فيبين لنا أن ادراكات المستجوبين نحو مؤشراتنا كانت ايجابية بالاعتماد على المتوسط الحسابي الذي بلغ القيمة 3.898 و بنشئت أقل من الواحد ، ما يعكس اجتهاد المؤسسة محل الدراسة لبنائها و دعمها إلا أنه لم يرتق بعد إلى مستويات متقدمة تتوافق مع معطيات المرحلة الجديدة للاقتصاد الحالي، لاسيما و أن العمل بالفرق و التنظيم على أساس جماعات العمل قد أصبحا السمة المميزة لمؤسسات القرن الحالي و كذا حجر الأساس لبناء كفاءات تنظيمية و حتى إستراتيجية تمكن من حيازة ميزة تنافسية مستدامة .

■ تكشف القراءة المتفحصة للنماذج الخطية أن عوامل الثقافة التنظيمية قادرة على تفسير التباين في الكفاءات الجماعية بمعامل تحديد قدره 45.6% ، وهذه نتيجة تتوافق مع المدركات الايجابية ذات الدرجة المتوسطة للمبحوثين إزاء هذا المتغير ، كما لا تتنافى مع ما جاء في الجانب النظري حيث أن وجود العامل الثقافي الذي يتميز بصعوبة التقليد يعد مصدرا مهما لبناء هذا النوع من الكفاءات التي تتطلب تأهيل التفاعلات القوية بين أعضاء الجماعة مع وجود لغة ورموز مشتركة بينهم . أما بالنسبة لتقييم الأهمية النسبية لأثر أبعاد عوامل الثقافة التنظيمية في الكفاءات الجماعية من خلال تحليل العلاقات بين المتغيرات في النماذج الخطية، فنجد أن بعد أنظمة الحوافز كان أكثر تأثيرا في الكفاءات الجماعية بمعامل تحديد قدره 46.5% ، وهي نتيجة تعكس مدى وعي المؤسسة محل الدراسة بأهمية هذا البعد ودوره في تشجيع المبادرات و تقديم الأفكار وكذا تطوير الخبرات و الكفاءات الفردية بما ينعكس بشكل ايجابي على العمل الجماعي . أما بعد القيادة فكان أقل تأثيرا في الكفاءات الجماعية بمعامل تحديد قدره 15.4% ، وهي نتيجة تتوافق مع المدركات المنخفضة له من قبل المبحوثين. في حين نلاحظ غياب فعالية نظم المعلومات في دعم

الكفاءات الجماعية ، و السبب قد يعود إلى حادثة استخدامها في المؤسسة الجزائرية بحيث لم تصل بعد إلى مرحلة النضج الإداري التي تعكس الأدوار المتقدمة لنظم المعلومات .

4.الخاتمة:

1.4. النتائج

اهتمت الدراسة بمحاولة الربط بين مفهومي الثقافة التنظيمية و الكفاءات الجماعية كثنائية (سبب/ نتيجة) ، لتكون الثقافة التنظيمية من خلال عواملها مقوم أساسي للكفاءات الجماعية في ظل حالة عدم التأكد البيئي التي تعيشها منظمات اليوم ، وذلك باعتبارها الإطار الفكري و المرجعي لسلوك الأفراد الذي يضيق الفجوة بين معتقداتهم و أفعالهم ، ويسمح بتراكم الخبرات و صيانة الكفاءات الفردية لترتقي إلى مستويات أعلى من الكفاءة . بالإضافة إلى محاولة تجسيدها تطبيقيا من خلال مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة حيث تم التأكد من وجود الأثر الايجابي لجميع عواملها على الكفاءات الجماعية بتباينات مختلفة ، ما عدى بعد نظم المعلومات .

2.4 التوصيات: بناء على النتائج المتحصل عليها توصي الباحثة أصحاب القرار بالمؤسسة ما يلي:

- ✓ تطوير شبكات اتصالية بين مختلف المستويات التنظيمية للمؤسسة
- ✓ التأكيد على نشر ثقافة التعلم الجماعي باعتباره وسيلة لتحسين تدفق المعلومات في المؤسسة.
- ✓ الاهتمام بأسلوب الدافعية والتحفيز لما ثبت له من تأثيره الكبير على الكفاءات الجماعية
- ✓ ضرورة انخراط قيادات المؤسسة بشكل أكبر في أسلوب إدارة الكفاءات الجماعية مع تقديم الدعم الكامل لتطبيقه .
- ✓ تطوير نظم المعلومات و تدعيمها بالكوادر المتخصصة، مع ضرورة تحديثها من حين لآخر لجعلها قادرة على نشر ثقافة التعلم و استغلال تفاعل الموجودات البشرية .
- ✓ التركيز على إجراء المزيد من اللقاءات الدورية التي تجمع بين الرؤساء و الأفراد من أجل تداول الأفكار و المقترحات.

دعم الكفاءات الجماعية من منظور الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية :
دراسة حالة بمؤسسة صناعة الكوابل -بسكرة-

إجراء المزيد من الدراسات التي تبحث عن السبل الكفيلة ببناء و تطوير الكفاءات الجماعية
بالمؤسسة.

5. قائمة المراجع:

1. Defélix, C., Le Boulaire, M., & Monties, V. (2014). La compétence collective dans le contextede la globalisation du management : Retrouver le lien avec la performance, *De Boeck Supérieur*. 31-50.
2. Dupuich-Rabasse, F. (2006). *La gestion des compétences collectives*. Paris: l'Harmattan, .
3. 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 recherche appliquée à la gestion* , 14, 1-25.
4. Hair, J., & Black, W. (2010). . Multivariate Data Analysis; a Global Perspective. *New Jersey: Prentice Hall*.
5. Kim D.K., (1998), The link between individual and organizational learning», Sloan Management Review, Vol. 35, No1, pp40-62.
6. Peterson, M., & Smith, P. (2000). Sources of Meaning, Organizations and Culture: Making Sense of Organizational Events . (C. S. Thousand Oaks, Éd.) *Published as a chapter in Neal Ashkanasy, Celeste Wilderom & Mark F. Peterson (eds.), Handbook of organizational culture and climate*. , 101-115.
7. Retour, D., & Krhomer, C. (2011). La compétence collective MAILLON clé de la gestion des compétences. *FACEF PESOUISA, numéro espesial* , 48-76.
8. Schein, E. H. (1991). . What is culture? In P. J. Frost, L. F. In P. J. Frost, L. F.; Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg, & J. Martin (Eds.), *Reframing organizational culture* , 243-254.
9. Smircich, L. (1983). concepts of culture and organizational analysis. *Administrative science Quartely*, , 28 (03), 339-358.
10. Thiétart, R. (1999). *méthodes de recherche en management*. Paris: Dunod.

11. Walkowiak, e. (2005). La nature individuelle, collective et sociale des Compétences. *La Découverte* (134), 157-192.
12. بلال قريقة، و فارس فضيل. (2021). أبعاد المنظمة المتعلمة و أثرها في تطوير الكفاءات الجماعية، دراسة حالة مؤسسة سوناطراك ، المديرية الجهوية الصناعية سكيكدة. *مجلة معهد العلوم الاقتصادية ، 24 (01)*، 898-881.
13. زهية مقدود. (2016/2015). أسلوب الادارة بالكفاءات كتوجه جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة، دراسة حالة مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر. *أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير المنظمات .*
14. عامر خضر الكبيسي،. (1998). *التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة، دار الشرق للنشر والطباعة والتوزيع، الدوحة، الجزء الرابع، 19. الدوحة: دار الشرق للنشر والطباعة والتوزيع، .*
15. كهينة حميش، و فوزية قديد. (2014). بناء الكفاءات الجماعية من خلال تعزيز التعاون، دراسة حالة فريق قسم الإيواء بفندق حياة ريجنسي مطار الجزائر. *مجلة المدير ، 08 (02)*، 189-162.