

بناء الكفاءات الجماعية من خلال تعزيز التعاون
-دراسة حالة فريق قسم الإيواء بفندق حياة ريجنسي مطار الجزائر-
**Building collective competencies through enhanced
cooperation**
**-Case study of the harboring department team at Hyatt
Regency Algiers Airport Hotel-**

تاريخ الاستلام: 2021-11-14 تاريخ قبول النشر: 2021-12-04

حميش. كهيبة*، المؤسسة: جامعة الجزائر 3، الجزائر، مخبر رأس المال البشري والأداء،
البريد الإلكتروني: hamichekahina@gmail.com

قديد. فوزية، المؤسسة: جامعة الجزائر 3، الجزائر، مخبر رأس المال البشري والأداء،
البريد الإلكتروني: fouzia-ka@hotmail.com

Abstract :

Through this study, we seek to highlight the contribution of cooperation in building collective competencies based on their four indicators (common reference, common language, collective memory, self-commitment), This is at the level of the harboring team at the Hyatt Regency Hotel at Algiers Airport. A field study was conducted by distributing a questionnaire to the employees working in the department, which includes 33 employees, and the data was analyzed based on the program SPSS Version 26 .

The results of the study showed a statistically significant relationship between cooperation and collective competencies, where the relationship was strong by 73.2%, which indicates the extent to which cooperative relationships between

* - المؤلف المراسل

members of the hotel's harboring team contribute to the building and development of collective competence.

Keywords: Collective competence, Individual competence, cooperation.

JEL Classification Codes: M12

ملخص:

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى إبراز مساهمة التعاون في بناء الكفاءات الجماعية بالاعتماد على مؤشرات الأربعة (المرجعية المشتركة، اللغة المشتركة، الذاكرة الجماعية والالتزام الذاتي) وذلك على مستوى فريق قسم الإيواء بفندق حياة ريجنسي مطار الجزائر. تم إجراء دراسة ميدانية بتوزيع استبيان على الموظفين العاملين بالقسم والذي يضم 33 موظف، وتم تحليل البيانات بالاعتماد على برنامج SPSS إصدار 26. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعاون والكفاءات الجماعية، حيث كانت العلاقة طردية قوية بنسبة 73,2%، وهو ما يدل على مدى مساهمة العلاقات التعاونية بين أعضاء فريق قسم الإيواء بالفندق على بناء وتطوير الكفاءة الجماعية.

الكلمات المفتاحية: الكفاءة الجماعية، الكفاءة الفردية، التعاون.

تصنيف JEL: M12

1. مقدمة:

إنّ التطوّرات المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم، في كافة المجالات، قد دفعت بالمؤسسات إلى البحث الدائم عن ميزة تنافسية مستدامة في ظل سياق شديد التنافس ومُعوم، وهو ما دفع بعض الباحثين إلى اعتبار أنّ هذه الميزة يمكن بناؤها من كفاءات وموارد المؤسسة، وهو ما دعا إليه رواد المقاربة المبنية على الموارد والكفاءات. ومنه زاد الاهتمام بمسألة تحديد الموارد المتاحة داخل المؤسسة (البشرية، المالية، التكنولوجية والتنظيمية...) والمزج بينها من خلال التعاون والتنسيق، والتي تُرسّخ ضمن الروتينيات والسيرورات، والتي تبني بدورها الكفاءات المفتاحية صعبة التقليد من قبل المنافسين في الأسواق. ومنه، فمن بين التحديات المعاصرة، إعادة التنظيم الدائم للمؤسسة والسيرورات والممارسات على أساس المهن، الفرق والأقسام وحتى العلاقات التعاونية بين المؤسسات. وتتطلب الاستجابة لمثل هذا التحدي الأخذ بعين الاعتبار البعد الجماعي للعمل، المعارف والكفاءات. حيث أصبحت فرق وجماعات العمل حلقة مهمة للمؤسسة وشرط، بل حتمية، لضمان استدامة المؤسسة وتطوّرها في ظل بيئة تتطلب قدراً أكبراً من المرونة، السرعة، الفعالية والكفاءة.

وفي نفس السياق، يتطلّب نهج الكفاءة إنشاء علاقات تبادلية، تكاملية وتفاعلية بين الموارد البشرية، تضمن تعلم جماعي، وتسمح للكفاءات الفردية -من خلال تأزرها وتعاضدها- إلى الانتقال لمستوى آخر من الكفاءة، وهو الكفاءة الجماعية. ولا يمكن لهذه الأخيرة أن تنشأ إلاّ في إطار تعاوني، من خلال خلق بيئة تعاونية تشجع على الاتصال، العمل الجماعي وتبادل الثقة بين أعضاء الفريق، وهو ما يؤدي بدوره إلى تشارك وتبادل المعارف، والاستجابة الجماعية للمشاكل ضمن وضعيات مهنية معينة.

أ- الإشكالية:

تقع إشكالية البحث من جانب معرفي في محدودية اهتمام الباحثين بالمقاييس العملية لموضوع الكفاءات، خاصةً الجماعية منها، بالرغم من اهتمام بعض الباحثين في مجال

إدارة الموارد البشرية بموضوع الموارد والكفاءات والتأكيد على أهميتها، إلا أنّ مساهماتهم اقتصرت على تحديد وتعداد مفردات الكفاءات. وتمتد هذه المشكلة المعرفية إلى الميادين التطبيقية والميدانية لتتبلور في افتقار المؤسسات الجزائرية إلى الخبرة اللازمة للتعامل مع المحتوى الحقيقي لمصطلح الكفاءة عموماً والكفاءة الجماعية خصوصاً، علاوة على النظرة الضيقة لمجالات استخدام هذا المصطلح على مستوى إدارة الموارد البشرية. لذلك فإنّ مسألة بناء الكفاءات الجماعية في المؤسسات الجزائرية تمثل تحدياً كبيراً، خاصة المؤسسات السياحية والفندقية، ففي مجال الإقامة الفندقية، لا بد من توفير الأفضل من حيث الخدمات ووسائل الراحة للنزلاء منذ تسجيل دخولهم الفندق إلى غاية خروجهم منه، وعليه يجب أن يكون تنسيق وتعاون بين كل المكاتب والمصالح، ولتحقيق ذلك لا بد من العمل جماعياً. ومن هذا المنطلق، يمكن تحديد إشكالية البحث في:

"ما مدى اهتمام فندق حياة ريجنسي ببناء الكفاءات الجماعية من خلال تشجيع وتعزيز التعاون بين أعضاء فريق قسم الإيواء؟"

تنقسم هذه الإشكالية لمجموعة من الأسئلة الفرعية:

- ما المقصود بالكفاءة الجماعية وكيف يقوم الفندق بتطويرها؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءات الجماعية والتعاون؟
- هل تتأثر عملية بناء الكفاءات الجماعية بالعلاقات التعاونية القائمة بين أفراد قسم الإيواء بالفندق؟

ب- الفرضيات:

تمّ الاعتماد في هذه الدراسة على الفرضية الرئيسية التالية:
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعاون داخل فريق قسم الإيواء بفندق حياة ريجنسي وبناء الكفاءة الجماعية.

- وتَمّ تقسيم الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الفرعية التالية:
- H₁: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعاون والمرجعية المشتركة لفريق قسم الإيواء بفندق حياة ريجنسي.
- H₂: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعاون واللغة المشتركة لفريق قسم الإيواء بفندق حياة ريجنسي.
- H₃: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعاون والذاكرة الجماعية لفريق قسم الإيواء بفندق حياة ريجنسي.
- H₄: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعاون والالتزام الذاتي لكل عضو من فريق قسم الإيواء بفندق حياة ريجنسي.

ج- أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذا المقال إلى استكشاف العلاقة الكائنة بين الكفاءات الجماعية والتعاون، من خلال تحليل كيفية إنجاز التعاون ضمن جماعات العمل، وكيف يمكن للفندق أن ينجح في بناء الكفاءة الجماعية من خلال التعاون بين الموارد البشرية المكوّنة للجماعات، باعتبار أنّ الجمع بين تلك الموارد البشرية ذوي الكفاءات الفردية لا يكفي لخلق الكفاءة الجماعية، بل يعتمد على عدّة عوامل تتعلّق بالأفراد وبالفندق على حدّ سواء.

د- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية البحث أولاً في تناوله لموضوع جديد نسبياً في حقل إدارة الموارد البشرية، حيث قمنا بالجمع والسرد المنظم للمعلومات المرتبطة بموضوع الدراسة، والتأكيد على ضرورة التوافق والتنسيق بين الكفاءات الفردية التي يملكها المورد البشري داخل المؤسسة، والكفاءة الجماعية التي تحوزها فرق العمل، فضلاً على الدراسة الميدانية التي أجريت بفندق حياة ريجنسي في الجانب التطبيقي للدراسة.

هـ- منهجية الدراسة:

تمّ الاعتماد في هذه الدراسة على التحليل الوصفي للبيانات، بغرض التعرف على خصائص العينة وكذا على إجابات أفرادها فيما يخص موضوع الدراسة، وذلك باستخدام برنامج SPSS وذلك من أجل اختبار مختلف العلاقات بين متغيرات الدراسة. ومن أجل الإجابة على إشكالية الدراسة والإلمام بكل جوانب الموضوع، تمّ تقسيم هذا البحث إلى جزء نظري تمّ التطرّق فيه إلى مراجعة لأدبيات الكفاءات الجماعية مع إبراز الثراء الحالي والمستقبلي لمصطلح الكفاءات بصفة عامة، والكفاءات الجماعية بصفة خاصة، إلى جانب مساهمة التعاون -باعتباره سيرورة ديناميكية- في بناء وتطوير الكفاءة الجماعية داخل جماعة العمل. وجزء آخر تطبيقي خُصّص لتحليل العلاقة بين التعاون والكفاءات الجماعية بفندق حياة ريجنسي، وذلك بالاستعانة بالاستبيان كوسيلة لجمع البيانات، وتحليلها باستعمال برنامج SPSS.

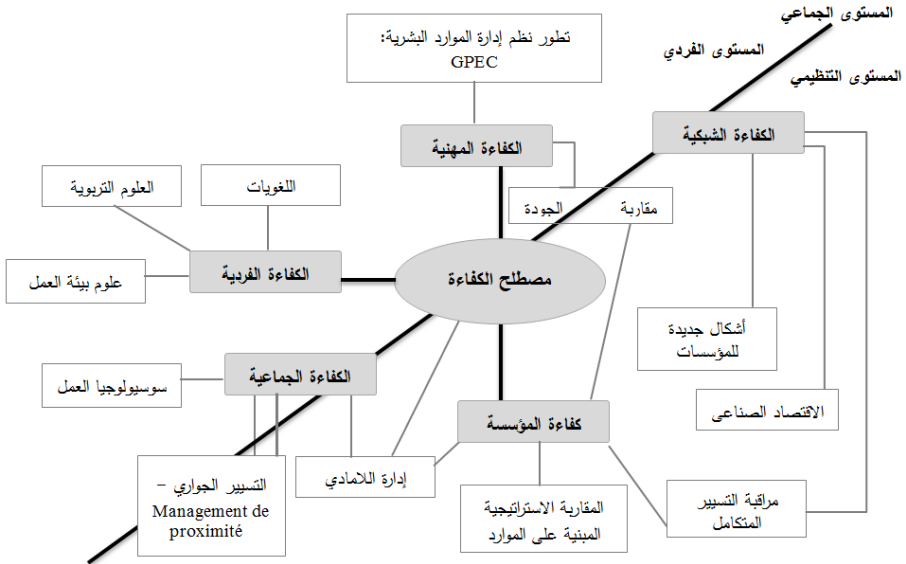
2. مفهوم الكفاءات الجماعية:

يمكن عرض مستويات تحليل الكفاءة المختلفة قبل الخوض في تعريف مصطلح الكفاءة الجماعية، فما نلاحظه من خلال الاطلاع على الأدبيات، وجود ثلاث مستويات لدراسة الكفاءة داخل المؤسسة: الفردي، الجماعي والتنظيمي (الشكل رقم 1). كبدائية، يمكن الاعتماد على التعريفين التاليين للكفاءة: "قدرة فرد أو جماعة عمل أو مؤسسة على تعبئة الموارد ومزجها (الموارد، المعارف العملية والسلوكيات) بهدف تنفيذ نشاط أو سيرورة عمل¹"، حيث يعكس هذا التعريف جميع مستويات الكفاءة الثلاث التي يتعيّن على المؤسسة تسييرها وتطويرها باستمرار. وكذا تعريف: "مزيج من الموارد، في حالة معيّنة، مما يجعلها قادرة على...²"، وهو عبارة عن تعريف عام، يمكن إسقاطه على الفرد فقط (الكفاءة الفردية)، على مجموعة من الموظفين (الكفاءة الجماعية) أو على

المؤسسة ككل (الكفاءة الاستراتيجية)، حيث يُقصد بمزيج من الموارد أن تكون تلك الموارد شديدة التنوع، أما "في حالة معينة" فالمقصود بها أن الكفاءة تعتمد على موقف معين، وتشير عبارة "قادرة على..." إلى أن الكفاءة عملية وقابلة للقياس وليست مجرد فرضية أو احتمال.

وفي سياق هذه الدراسة، نحاول توضيح البعد الجماعي للكفاءة، والتركيز على الكفاءة الجماعية باعتبارها الموضوع الأساسي للدراسة، حيث نعتبرها تلك الكفاءة التي تم تطويرها وتنفيذها من قبل جماعة العمل.

الشكل رقم (1): خريطة لمستويات التحليل المختلفة لمصطلح الكفاءة وحقولها التخصصية



Source: DEJOUX, C, (2000), « Pour une approche transversale de ma gestion des compétences », Revue de GESTION 2000, (6) 17, (pp 15-31), p16.

نلاحظ من خلال هذا الشكل أنه تم ربط كل مستوى من مستويات الكفاءة بالمجالات التخصصية التي تم دمجها فيها، والذي يتميز بإبراز تنوع أشكال الكفاءات التي ظهرت منذ أوائل سنوات 1990، وتعدد التخصصات التي تُمَيِّز هذا المفهوم الغني. حيث تميّزت هذه الفترة بظهور مفهوم الكفاءة في مختلف وظائف المؤسسة. أولى المجالات التي أشارت إلى مفهوم الكفاءة هي العلوم التربوية، اللغويات وبيئة العمل، وهي عبارة عن مجالات لا تنتمي لعلوم التسيير اهتمت بدراسة الكفاءة الفردية. غير أنه تم تقديم المصطلح في إدارة الموارد البشرية باعتبارها كفاءة مهنية، وذلك مع إدخال مفهوم التسيير التقديري للمناصب والكفاءات-GPEC، والذي عرف انتشاراً واسعاً في نفس الفترة، حيث فسح المجال لبروز مفهوم إدارة الكفاءات، والتي اهتمت بتطوير الكفاءات الفردية والجماعية على حدّ سواء. والجدير بالذكر أنّ هذه الأخيرة لها معنيان مختلفان ومتكاملان حسب ³(RETOUR & KROHMER)، حيث "يشير المعنى الأول إلى المعرفة العملية العملية-العملية savoir-faire opérationnel الخاصة بجماعة معينة، بخلاف التجميع البسيط للكفاءات الفردية. بينما يشير المعنى الثاني إلى إنشاء كفاءة جماعية ستجسد من خلال الأفعال المنفذة بشكل فردي، لذلك يؤكد الباحثان أنّ الكفاءة الجماعية تتجاوز الكفاءة الفردية"⁴. أما الكفاءة التنظيمية، والتي تسمى أيضاً بكفاءة المؤسسة، فيعود أصلها لمقاربة الكفاءات المحورية، والتي جلبت بعداً إضافياً لمقاربة الموارد التي يعود أصلها لأعمال (PENROSE)، وانطلقت فعلياً وبشكل ملحوظ مع أعمال (WERNERFELT) و (BARNEY). وتتصّ مقاربة الموارد والكفاءات على أنّ من بين جميع كفاءات المؤسسة، يعتبر البعض منها "استراتيجياً" أو "محورياً"، وهو ضروري لبقائها، وتُبنى الميزة التنافسية عليه، والتي تعرّف على أنها المعرفة الجماعية للمؤسسة، وخاصةً كيفية التنسيق بين مختلف العمليات الإنتاجية ودمج مستويات متعدّدة من التكنولوجيا⁵.

وبذلك نَميز ثلاث محاور بحث عريضة خاصة بالكفاءات الجماعية هي: توضيح المفهوم (BATAILLE, DEJOUX, KROHMER)، توضيح وإدارة العلاقة كفاءات فردية/جماعية/استراتيجية (ROUBY & LE BOULARE & RETOUR, GRIMAND)، وفهم ديناميكية بناء الكفاءات الجماعية (ROUBY & COLIN & GRASSER)، وTHOMAS. وحول هذه النقطة الأخيرة يندرج بحثنا بالاعتماد على الأعمال الرائدة لـ (RETOUR & KROHMER) حول تحديد العوامل التي تشكّل وتطوّر الكفاءات الجماعية.

1.2. من الكفاءات الفردية إلى الكفاءة الجماعية:

ما تزال قضية ترابط الكفاءة الجماعية بالكفاءة الفردية قائمة، فالأبعاد الفردية والجماعية للكفاءة تبقى دوماً مترابطة دون تفسيرها، ويمكن أن تأخذ عدّة أشكال. والافتراض السائد هو أنّ تطوير الكفاءات الفردية والتفاعلات المستمرة بينها ينتج عنها بناء الكفاءة الجماعية. وبالتالي فإنّ بناء الكفاءة الجماعية يتطلب تحديد الكفاءات الفردية السديدة وتعبئتها. فكلما زاد رأسمال الكفاءات الفردية التي يمكن تعبئتها، كلما زادت الفرص المتاحة لبناء وتطوير الكفاءات الجماعية، فحسب⁶ (COLIN & GRASSER) تعتبر الكفاءة الفردية مصدراً للكفاءة الجماعية ومستفيداً منها، فهي تلعب دوراً خاصاً في تكوين الكفاءة الجماعية.

إنّ المستوى الفردي لا يمثل أي إشكال في التعريف، فالذي يملك الكفاءة الفردية لن يكون إلا الفرد في حدّ ذاته، والذي يُعتبر المستوى الرئيسي للعديد من المقاربات التحليلية، ويمكن الحديث عن الكفاءة الفردية لوجود نتيجة مرئية وقابلة للقياس والتثمين. أما المستوى الجماعي ليس واضحاً، لأنّ الكيان المُتمثّل لهذا النوع من الكفاءة يبقى غامضاً وغير محدّد بشكل دقيق، لذلك لا بد من وضع تعريف واضح لمفهوم الكفاءة الجماعية.

يرجع ظهور الكفاءة الجماعية إلى تقاطع مجموعة من المتغيرات على المستويات الثلاث، الفردي، التنظيمي والجماعي. فالكفاءة الفردية هي المستوى الأول من الكفاءة التي تمّ دراستها تقليدياً في الأدبيات المتخصصة، وهي تشكل أحد الأسس الرئيسية للكفاءة الجماعية، لأنّ أداء الفريق قد يتوافق مع مستوى أقلّ الأعضاء كفاءةً. عدة تعريفات أعطيت لهذا المفهوم نتيجةً لاختلاف التخصصات وتباين رؤى الباحثين، لعلّ أكثرها تداولاً هو تعريف (MEIGNANT): *الكفاءة هي معرفة عملية عملياتية معتمدة - ⁷Savoir-faire opérationnel validé*، حيث يقصد بالمعرفة العملية القدرة على الفعل (وليس فقط القدرة على المعرفة)، عملياتية بمعنى يتمّ تنفيذها بشكل ملموس في حالة عمل معينة، أما معتمدة فتعني معترف بها من البيئة. وتشير أغلب الدراسات إلى الثلاثية (معارف، معارف عملية والمعرفة السلوكية)، حيث ترتبط المعارف بالمعرفة النظرية المكتسبة أثناء التكوين، ويتمّ اعتمادها من خلال المؤهل أو الشهادة، أما المعرفة العملية فتتوافق مع التنفيذ العملي لتلك المعارف والممارسة، بينما تشير المعرفة السلوكية إلى القدرات العلائقية والاجتماعية للفرد، ومنه فإنّ الكفاءة الفردية عبارة عن تركيبة تمزج الثلاثية المعرفية متداخلةً ومتفاعلةً فيما بينها في إطار وضعية مهنية معينة قصد تحقيق أهداف معينة.

يمكن الاعتماد على التعريف المقترح من طرف (LE BOTERF) باعتباره تعريف شامل، حيث عرّف الكفاءة الفردية بأنها "قدرة الفرد على تعبئة وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة، بهدف بلوغ أو تحقيق نتيجة معينة، وتكون معترف بها وقابلة للتقييم"⁸، أما الكفاءة الجماعية فاعتبرها "قدرة جماعة عمل على تحقيق وبلوغ هدف مشترك والتي تنتج عن جودة نسيج العلاقات التعاونية بين أعضاء تلك الجماعة"⁹. ويؤكد أنّ الكفاءة الجماعية ليست مستقلة عن الكفاءات الفردية، فلا وجود للأولى دون الثانية.

كما يؤكد¹⁰ (LEPLAT) على أنّ الكفاءات الجماعية والفردية لا يمكن فصلهما، فالكفاءات الفردية ضرورية لبناء الكفاءات الجماعية، كما أنّ هذه الأخيرة تساهم في تطوير الأولى. والكفاءة الجماعية عبارة عن نتيجة تعبئة الكفاءات الفردية وتأثرها وليس تجميعها أو تجاوزها فقط. والكفاءة الجماعية تظهر وتتطور من خلال العمل والفعل الجماعي.

ومن أجل شرح كيفية ظهور و بروز الكفاءات الجماعية، تمّ إبراز اتجاهين، وهما ما سميّا بالمقاربة المتناغمة والمقاربة التفاعلية. تمّ الدفاع عن المقاربة الأولى-المقاربة المتناغمة- من قبل (LE BOTERF) و(BATAILLE)، حيث يصزّان على أنّ الكفاءات الجماعية تنشأ من التعاون والتآزر بين الكفاءات الفردية والموارد المشتركة. فلا بد من وجود بعض المكونات كالخبرة، المعرفة العملية، معرفة التعاون، لغة مشتركة، للحدّث عن مكوّن جماعي. وتؤكد هذه المقاربة على أنّ الكفاءة الجماعية تُعتبر فطرية بالنسبة للمؤسسة ومتأصلة في فرق العمل وفي الكفاءات الفردية المكوّنة لها. أما الاتجاه الثاني، وهي مقاربة التفاعل بين الأفراد، فتسمح بظهور الكفاءة الجماعية ببطء، أي أنّها تستغرق وقتاً لتظهر، كما أنها ليست فطرية، وسيكون لشخصية كل عضو فيها تأثير عليها، لذلك فإنّ التفاعلات بين الأفراد هي أحد المكونات الأساسية لها. تقول (DUPUICH- (RABASSE) في هذا الصدد أنّ الكفاءة الجماعية عبارة عن مزيج أو تركيبة من المعارف المتباينة المنقّدة من أجل تحقيق هدف مشترك، تنطلق من الكفاءات الفردية والتفاعلات الشخصية للأفراد في العمل والقرارات¹¹. والفكرة الأساسية لهذا الاتجاه هي الاعتقاد بأنّ أعضاء المؤسسة لهم تمثيلات عقلية مشتركة، وأنّه يمكن حل المشكلات بشكل جماعي فقط.

2.2. مؤشرات بناء الكفاءة الجماعية:

بالرغم من الأهمية المتزايدة التي تحظى بها الكفاءات الجماعية، إلا أن الدراسات والأبحاث في هذا المجال لا تزال قليلة مقارنة بما خصّص منها لدراسة الكفاءات الفردية وإدارتها. وأغلب الدراسات قد ركزت على الأهمية المتنامية للكفاءات الجماعية، كما نجد بعض الدراسات والأعمال التي اهتمت بدراسة الشروط أو المؤشرات التي تدل على وجود كفاءة جماعية داخل الجماعة، والتي تعتبر في نفس الوقت عوامل تساعد على بنائها وتكوينها. نعتمد في هذا البحث على الخصائص التي اقترحها (RETOUR & KROHMER) وهي أربع:

i. **المرجعية المشتركة:** والمقصود بها توحيد التصورات، التمثيلات ومعاني الأشياء بين أعضاء الفريق المصممة وفقاً لمعلوماتهم وقيمهم، والتي تكون مشتركة بينهم. ويعد هذا المؤشر أهم خاصية تميّز الكفاءة الجماعية باعتبارها المسؤولة عن هيكلية التحرك الجماعي بالتنسيق بين الكفاءات الفردية. ويؤكد (RETOUR & KROHMER) على أهمية هذا المؤشر باعتباره إرث ناتج عن عمل جماعي حقيقي¹². وتتميز بمجموعة من الخصائص، لخصها (LEPLAT) في النقاط التالية¹³:

- أنها عملية تنفيذية، تتشكل لتساعد على مواجهة مختلف الوضعيات المهنية؛
- تتكون بشكل مشترك بين الأعضاء بهدف تحقيق أهداف مشتركة؛
- تتشكل نتيجة مواجهة ومقابلة تصورات الأعضاء بما يجعلها موضوع اتفاق وانسجام بينهم؛
- أنها مؤقتة وسريعة الزوال، حيث تتغير بتغير الأفراد المشكلين للجماعة.

.ii اللغة المشتركة: وهي اللغة المهنية، أو لغة العمل، وتشكل مرجعاً مهماً لأعضاء الجماعة، باعتبارها تساهم في تشكيل جزء من الكفاءة الجماعية. فمن بين المؤشرات الدالة على وجود كفاءة جماعية، وجود لهجة مشفرة بين أعضاء الجماعة، تُستعمل للتواصل والتفاهم فيما بينهم، حيث تدعم الانتماء للجماعة وتسمح للأعضاء بالتنسيق فيما بينهم باستعمال عبارات أو مفردات قد تكون غير مكتملة أو مشفرة، تسمح بالقراءة بين السطور واختصار الوقت. وهو ما يعطي لجماعة العمل هوية خاصة تميّزها عن غيرها من الجماعات.

.iii الذاكرة الجماعية: تنتج الذاكرة الجماعية عن تقاسم المعرفة بين أعضاء الجماعة من خلال تبادل المعارف، الخبرات، السلوكيات والتصورات، وتتولد هذه الذاكرة من التفاعلات المستمرة بين الأعضاء، خاصة عند مواجهتهم لمشاكل معينة وحلها معاً، فالحلول المقترحة عبارة عن أداة لتنمية كفاءاتهم الفردية وكذا الجماعية. وتنقسم الذاكرة الجماعية إلى ثلاثة عناصر أساسية وهي: الذاكرة التصريحية الجماعية، الذاكرة الإجرائية الجماعية والذاكرة الجماعية الخاصة بالحكم.

.iv الالتزام الذاتي: والمقصود به الإرادة التي يتسلّح 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 معيّن. فلا بد من التعامل مع المخاطر واتخاذ القرارات التي تتطلبها حالة عدم التأكد وتحمل المسؤولية.

تشكل هذه العناصر الأربع مجتمعة ما يُسمى بالمعنى المشترك، فمن خلال وجود مرجعية مشتركة، ذاكرة جماعية، لغة مشتركة والالتزام كل عضو من الجماعة بشكل تام، ستتمكن الجماعة من تشكيل تصوّر موحد عن عملهم، وكذا المعايير والسلوكيات المعتمدة لمواجهة مشاكل أو وضعيات مهنية معينة.

2. الكفاءات الجماعية من زاوية التعاون:

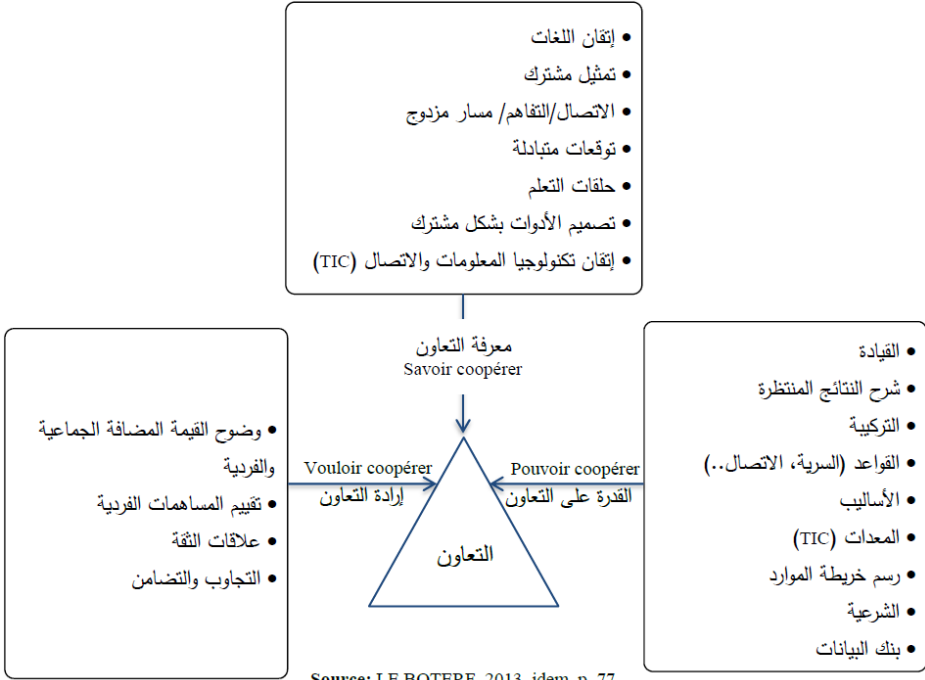
لا يوجد إجماع حقيقي على تعريف دقيق للتعاون، فإن اعتمدنا على أصل مصطلح (co-operare) باللغة الأجنبية، يمكننا بسهولة فهم المعنى الأصلي للمصطلح، ومعناه العمل معاً لتحقيق غاية. ومع ذلك، فإنّ هذا التعريف البسيط يعاني من بعض القرب من المفاهيم الأخرى المشابهة، كمصطلح "المشاركة-collaboration" مثلاً، حيث تعرّف هذه الأخيرة على أنها حالة عمل جماعية، تكون فيها المهمة والهدف مشتركة ويعمل كل أعضاء الجماعة على نفس النقاط، أما التعاون فهو تنظيم جماعي للعمل، بحيث تُجرأ المهمة الواجب تنفيذها إلى مهام فرعية، يُكلّف كل عضو من الجماعة بتلك المهمة الفرعية، لذلك فإنّ التعاون عبارة عن سيرورة يمكن للأفراد من خلالها أن يعملوا معاً من أجل بلوغ هدف مشترك.

يتفق العديد من الباحثين والمؤلفين أنّ التعاون يشكّل حجر الزاوية في ظهور وتطوير الكفاءات الجماعية، يميّز (LE BOTERF) في هذا الصدد ثلاث أنواع من التعاون، الأول هو التعاون الإجباري الذي تقرضه المؤسسة، والذي يجمع بين التعاون الناتج عن تقسيم العمل التaylorي، الروتينيّات وآليات التنسيق التي أنشأتها المؤسسة. والثاني هو التعاون النقاعلي، والذي يعتمد على الرغبة والإرادة المتعمّدة لأعضاء الفريق على العمل معاً، وهو ما يتوافق مع الفرق المستقلة أو فرق تحسين العمل أو التحسين المستمر. أما النوع الثالث فيستند فيه التعاون على قدرة، إرادة واستعداد الأفراد على أخذ المبادرة للعمل معاً¹⁴.

يمكن للتعاون أن يتعرّز كلما توفّر التزام ذاتي من قبل المورد البشري، بمعنى وجود قابلية التعامل مع الآخر بحيث يتجاوز مستوى التنسيق، وهو الأمر الذي يتطلّب ضرورة تميّز الفرد بدرجة عالية من الاستعداد والدافعية للعمل الجماعي، والمساهمة بجدية وفعالية في تحقيق أهداف الجماعة.

كما يؤكد (LE BOTERF) أنّ جودة التعاون تحثل مكاناً رئيسياً في ديناميكية جماعة العمل، حيث حدّد مجموعة من الشروط الواجب توفرها لنجاح التعاون لخصّها في الشكل الموالي:

الشكل رقم (2): شروط إنجاح التعاون



Source: LE BOTERF, 2013, idem, p. 77.

3. تحليل النتائج:

3.1. المنهج المتبع: تمّ الاعتماد على التحليل الوصفي للبيانات بغرض التعرف على خصائص العينة وكذا على إجابات أفرادها فيما يخص موضوع الدراسة، بهدف التعرف على مدى وجود علاقة ارتباطية وتأثيرية بين المتغيرين، التعاون والكفاءات الجماعية - باستخدام برنامج SPSS- على مستوى فريق قسم الإيواء بفندق حياة ريجنسي مطار الجزائر (فندق أربع نجوم) المتواجد بالدار البيضاء.

2.3. مجتمع وعينة الدراسة: من أجل الحصول على البيانات اللازمة للدراسة، قمنا باختيار فريق عمل واحد من أجل تحديد الكفاءة الجماعية الخاصة به، حيث شمل مجتمع الدراسة جميع الموظفين العاملين بقسم الإيواء بفندق حياة ريجنسي بمختلف مستوياتهم، والبالغ عددهم 33 موظف، ويضم هذا القسم: مصلحة المكاتب الأمامية ومكتب الاستقبال والبالغ عدد العاملين بها 14 عامل، مصلحة الاستعلامات والإرشاد وعددهم 11 عامل، مصلحة الحجز وعددهم 8 عمال.

الجدول رقم (1): خصائص عينة الدراسة

النسبة	التكرارات	الخصائص	
45,5%	15	أنثى	الجنس
54,5%	18	ذكر	
15,2%	5	أقل من 20 سنة	الفئة العمرية
33,3%	11	من 20 إلى 30 سنة	
42,4%	14	من 31 إلى 45 سنة	
9,1%	3	أكبر من 45 سنة	
62,5%	20	عون أو عامل	الوظيفة
25%	8	إطار سامي	
12,5%	4	مناصب عليا	
45,5%	15	أقل من 5 سنوات	الأقدمية
33,3%	11	من 5 إلى 10 سنوات	
15,2%	5	من 11 سنة إلى 20 سنة	
6,1%	2	أكثر من 20 سنة	

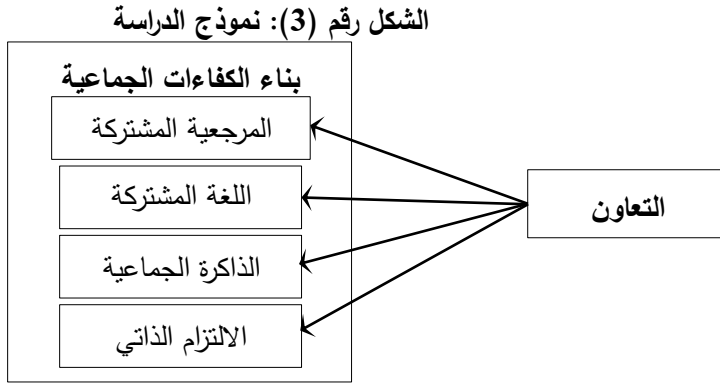
المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يبين لنا هذا الجدول أنّ أغلبية أفراد العينة ذكور بنسبة 54,5% أما الإناث فنسبتهم 45,5%، قد يرجع ذلك لطبيعة العمل بالفندق -قطاع الفنادق عموماً- باعتباره يُبقي أبوابه مفتوحة 24/24 سا و 7/7 أيام؛ بينما تتراوح أعمار أغليبتهم بين 31 و 45 سنة

بنسبة 42,4%. أما فيما يخص الأقدمية، فإنّ أغلبية الأفراد تقل سنوات خدمتهم عن 5 سنوات وذلك بنسبة 45,5%، بينما كانت النسبة الغالبة فيما يخص المنصب المشغول منصب عون أو عامل بنسبة 62,5%.

3.3. نموذج الدراسة:

بناءً على ما تمّ عرضه سابقاً في الجانب النظري، ومن أجل تفسير العلاقة بين المتغيّر المستقل والمتمثل في التعاون والمتغير التابع المتمثل في الكفاءات الجماعية، تمّ اقتراح نموذجاً للدراسة، باستخدام مؤشرات الكفاءات الجماعية المتمثلة في المرجعية المشتركة، اللغة المشتركة، الذاكرة الجماعية والالتزام الذاتي كمتغيرات فرعية، كما هو موضح في الشكل التالي:



المصدر: من إعداد الباحثين.

4.3. إعداد وبناء أداة القياس وثباتها:

من أجل اختبار صلاحية النموذج المقترح وإثبات صحة الفرضيات، تمّ استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، حيث تمّ توزيع 33 استبياناً على المجتمع في الفترة الممتدة من 10 جوان إلى غاية 20 سبتمبر 2021.

تضمّن الاستبيان 3 محاور هي:

- **المحور الأول:** يتضمّن المتغيرات الديموغرافية والمتمثلة في الجنس، الفئة العمرية، الأقدمية، والوظيفة.

- **المحور الثاني:** يتضمّن 15 فقرات، تهدف لقياس جودة التعاون بين أعضاء جماعات العمل.

- **المحور الثالث:** يشمل 13 فقرة، خصّصت لقياس مدى اهتمام الفندق ببناء الكفاءات الجماعية وهو يشمل 4 محاور فرعية: المرجعية المشتركة وتضمنت 3 فقرات، اللغة المشتركة وتضمنت 4 فقرات، الذاكرة الجماعية والتي تضمنت بدورها 4 فقرات والالتزام الذاتي عبارتين.

تمّ الاستعانة بمقياس ليكرت الخماسي، والذي يتراوح من 5 "موافق بشدة" إلى 1 "غير موافق بشدة"، حيث تُفسّر النتائج حسب سلم القياس.

ومن أجل اختبار نموذج القياس، تمّ الاعتماد على تحليلي الثبات وصدق الاتساق الداخلي:

- **تحليل الثبات (ألفا كرونباخ):** لقياس مدى ثبات الاستبيان، تمّ استخدام

معامل ألفا كرونباخ والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2): معامل ألفا كرونباخ

معايير ثبات المحاور	عدد العبارات	محاور الاستبيان
0,808	15	التعاون
0,867	13	الكفاءات الجماعية
0,909	28	الثبات العام للاستبيان

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أنّ معامل الثبات العام لمحاوّر الدراسة مرتفع حيث بلغ 0,909 لإجمالي فقرات الاستبيان الثماني وعشرون، فيما تراوح ثبات المحاوّر ما بين 0,808 كحد أدنى و0,867 كحد أعلى، وهذا ما يدل على أنّ الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات بحسب مقياس نانلي والذي اعتمد 0,70 كحد أدنى للثبات.

- **تحليل صدق الاتساق الداخلي:** تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات المحاوّر والدرجة الكلية للمحوّر الذي تنتمي إليه الفقرة والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة ودرجة المحوّر

فقرات المحوّر	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
1	*0,424	0,013
2	**0,659	0,000
3	*0,428	0,013
4	*0,426	0,013
5	**0,550	0,001
6	**0,476	0,005
7	**0,606	0,000
8	**0,619	0,000
9	**0,582	0,000
10	**0,585	0,000
11	**0,446	0,009
12	*0,385	0,027
13	**0,531	0,001
14	**0,568	0,001
15	**0,726	0,000
16	**0,746	0,000
17	**0,644	0,000
18	**0,454	0,008

0,000	**0,646	19
0,000	**0,621	20
0,000	**0,684	21
0,000	**0,711	22
0,000	**0,732	23
0,000	**0,600	24
0,002	**0,525	25
0,000	**0,625	26
0,000	**0,612	27
0,003	**0,508	28

* الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0,05.

** الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0,01.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من نتائج الجدول السابق نجد أنّ جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائياً، حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0,385، فيما كان الحد الأعلى 0,746. وعليه فإنّ جميع فقرات المحاور متسقة داخلياً مع المحور الذي تنتمي إليه، مما يُثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحاور.

5.3. عرض وتحليل نتائج الاستبيان:

نعرض من خلال الجدول التالي اتجاه إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة:

الجدول رقم (4): إجابات العينة على محاور الاستبيان

الرقم	فقرات المحور	المتوسط الحسابي	الاحراف المعياري	الاتجاه
	المحور الأول: التعاون	3,85	0,417	موافق
1	أتقن أكثر من لغتين	4,30	0,466	
2	أنفاهم جيداً مع زملائي وأعضاء فريقتي	4,15	0,905	
3	عند حصول مشكلة، أتواصل مع زملائي ونتفاهم على حل مشترك	4,27	0,839	
4	أشعر بأن لدي مخزون كبير من المعارف نظراً لخبراتي مع زملائي وما تعلمته منهم	3,75	0,902	
5	أقوم بتصميم العمل بشكل مشترك مع زملائي	3,81	0,846	
6	أتقن تكنولوجيا المعلومات والاتصال	4,00	0,901	
7	المؤسسة توفر لي مجموعة من المعدات التكنولوجية	3,51	0,972	
8	توفر المؤسسة لنا قاعدة بيانات يمكنني الولوج لها بسهولة وبسرعة	4,15	0,742	
9	تتوفر لنا كل المعلومات حول النتائج المنتظرة والأهداف المسطرة والتي يجب أن نحققها كفريق	3,63	0,564	
10	تشجعني الإدارة على التنسيق مع زملائي لأداء المهام الموكلة لي	3,54	0,662	
11	يشجعني مسؤولي المباشر على التواصل والتفاهم مع باقي أعضاء الفريق	3,57	0,924	
12	القوانين المعمول بها داخل المؤسسة واضحة ومفهومة	3,33	0,804	
13	أرغب بتشارك كل معارفي وخبراتي مع أعضاء فريقتي	3,90	0,565	

	0,826	3,84	هناك ثقة متبادلة بيني وبين أعضاء الفريق	14
	0,667	4,06	يمكنني ملاحظة القيمة المضافة للفريق عند العمل معاً	15
موافق	0,518	3,90	المحور الثاني: الكفاءات الجماعية	
موافق	0,651	3,53	البعد الأول: المرجعية المشتركة	
	0,933	3,84	لنا تمثيل وتصوّر مشترك لمعاني الأشياء في العمل، قد تكون هذه التمثيلات مشكلات يجب حلها، أو مشاريع يجب تنفيذها...إلخ	1
	1,025	3,39	تتشكل هذه التمثيلات المشتركة عند مقابلة تصوراتي الشخصية مع تصورات زملائي	2
	0,739	3,36	يتغيّر هذا التمثيل المشترك إذا غيرت الفريق أو إذا تغيّر أعضاء فريقى	3
موافق	0,663	4,08	البعد الثاني: اللغة المشتركة	
	0,739	4,21	لنا لغة عمل أو لغة مهنية، أي لهجة مشفرة بين وبين أعضاء فريقى مكوّنة من عبارات معينة أو مفردات غير مكتملة	4
	0,826	4,06	تسمح لي هذه اللغة بالتواصل والتفاهم بشكل أفضل مع زملائي	5
	0,819	4,12	تسمح لي هذه اللغة بالقراءة بين السطور واختصار الوقت لحل المشكلات	6
	0,863	3,93	تُشعرنى هذه اللغة المشتركة بيني وبين زملائي بالانتماء للفريق	7
موافق	0,664	3,98	البعد الثالث: الذاكرة الجماعية	
	0,768	3,81	عند تبادل وتشارك المعرفة والخبرات والتصورات بيني وبين أعضاء فريقى تنتج لنا ذاكرة جماعية، نقاسمها جميعاً	8
	0,809	3,96	تتولّد لنا ذاكرة مشتركة عند الحل الجماعي لمشكلة معينة بالعمل أو معالجة حالة طارئة جماعياً	9

10	تسمح تلك الحلول المقترحة لتنمية معارفي وكفاءاتي	4,24	0,830
11	أشعر بأن مردوديتي تزيد عندما نعمل معاً كفريق باستعمال خبراتنا السابقة	3,90	1,041
	البعد الرابع: الالتزام الذاتي	4,01	0,785
12	أتحمل مسؤولية أعمالي وقراراتي حتى ولو كانت خاطئة	4,27	0,719
13	أتحلى بروح المبادرة والمسؤولية عند وقوع حوادث حرجة تتطلب السرعة في اتخاذ القرار والحسم فيه	3,75	1,000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح لنا من خلال النتائج المبينة بالجدول أنّ هناك تعاون بين أعضاء فريق قسم الإيواء، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3,85 الذي يقابل اتجاه "موافق" حسب سلم القياس المعتمد، بانحراف معياري 0,417، أي أنّ الفندق قد نجح في خلق علاقات تعاونية بين أعضاء فريق قسم الإيواء.

ومن خلال المؤشرات التي تمّ الاعتماد عليها لدراسة الكفاءات الجماعية (المرجعية المشتركة، اللغة المشتركة، الذاكرة الجماعية والالتزام الذاتي لأعضاء الفريق)، يشير التحليل الإحصائي إلى أنّ مستوى الإجابة لكل بعد كان مرتفعاً، حيث تجاوز المتوسط الحسابي 3,40 بانحراف معياري لم يتجاوز 0,66، إلّا مؤشر الالتزام الذاتي الذي بلغ 0,78 نظراً لتخوّف بعض الموظفين، خاصة الموظفين الجدد، من أخذ المبادرة في اتخاذ القرار وتحمل مسؤولية الأخطاء المرتكبة، علماً أنّ أغلب أفراد العينة كانت سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات. وبذلك يمكن القول أنّ الفندق يهتم ببناء وتطوير الكفاءة الجماعية داخل فريق عمل قسم الإيواء.

- اختبار الفرضيات:

من أجل اختبار فرضيات الدراسة، تمّ الاستعانة باختبار الانحدار الخطي البسيط لتفسير العلاقة بين التعاون والكفاءات الجماعية، وقبل الخوض فيه، لابد من التأكد من خطية النموذج، ولذلك ندرس لوحة انتشار النموذج، حيث تمّ استخراج معادلة الانحدار: $Y=0.4 + 0.91*X$ ، ومعامل التريبع الذي يساوي 0,535. وهو ما يؤكد أنّ النموذج خطي، ومنه يمكن استعمال اختبار الانحدار الخطي البسيط. يمثل هذا الجدول قيم معاملات الارتباط والتحديد والاختبارات المعنوية الإحصائية لهذه المعاملات:

الجدول رقم (5): معامل الارتباط والتباين بين محور التعاون وباقي المحاور

القرار بالنسبة للفرضية	مستوى الدلالة Sig	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	المتغيرات
قبول الفرضية	0,000	0,430	0,656	التعاون-المرجعية المشتركة
قبول الفرضية	0,000	0,584	0,764	التعاون-اللغة المشتركة
قبول الفرضية	0,000	0,538	0,734	التعاون-الذاكرة الجماعية
رفض الفرضية	0,502	0,015	0,121	التعاون-الالتزام الذاتي
قبول الفرضية	0,000	0,535	0,732	التعاون-الكفاءات الجماعية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

توضح نتائج الجدول أعلاه وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من التعاون ومؤشرات الكفاءة الجماعية ماعدا مؤشر الالتزام الذاتي الذي كان معامل ارتباطه يساوي 0,121 بمستوى دلالة 0,502، حيث أنّ العلاقة كانت أقوى مع اللغة المشتركة وأضعف مع المرجعية المشتركة، فكل تغيير في التعاون يقابله تغيير في اللغة المشتركة بنسبة 76,4%، في الذاكرة الجماعية بنسبة 73,4%، في المرجعية المشتركة بنسبة 65,6%، أما مستوى الدلالة فيساوي الصفر، ومنه فإنّ الانحدار معنوي. أما بالنسبة للعلاقة الكلية للتعاون والكفاءات الجماعية فكانت علاقة طردية قوية بنسبة 73,2% بمستوى دلالة يساوي الصفر، ومنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعاون والكفاءات الجماعية.

كما يُظهر الجدول قيمة معامل التحديد لكل مؤشر على حدى، حيث يمثل معامل التحديد للمرجعية المشتركة 0,430، وهذا يعني أنّ التغيّر في التعاون يفسّر 43% من التغير في الكفاءات الجماعية، وأنّ الباقي والذي يمثل 57% يرجع لعوامل أخرى، في حين تساهم اللغة المشتركة بنسبة 58,4% في تفسير التغير في الكفاءات الجماعية وأنّ الباقي والذي يمثل 41,6% راجع لعوامل أخرى، بينما 53,8% مفسّر بالتغير في الذاكرة الجماعية والباقي والذي يمثل 46,2% يرجع لعوامل أخرى.

4. خاتمة:

أصبح العمل الجماعي والتنظيم على أساس جماعات عمل السمة المميّزة للمؤسسات الحالية الرائدة، لذا لا بد لمؤسسات القرن الحادي والعشرين أن تعتمد، على غرار الكفاءات الفردية لمواردها البشرية، على كفاءاتها الجماعية وبشكل متزايد، حتى تكون تنافسية وفعالة. وباعتبار أنّ الكفاءة الجماعية تنتج من جودة العلاقات التعاونية القائمة بين مختلفة الفاعلين الفرديين أو الجماعيين، فإنّ هدفنا من خلال هذه الدراسة هو اقتراح مقاربة للكفاءات الجماعية من زاوية التعاون، حيث توصلنا من خلال هذه الدراسة لمجموعة من النتائج، نهي هذا المقال بمناقشة أهم نتائج البحث المتوصل لها:

يهتم فندق حياة ريجنسي عموماً بالمورد 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، كما يسعى الفندق لنشر ثقافة العمل الجماعي من خلال تشجيع الموظفين على التعاون والتنسيق فيما بينهم وتبادل الثقة والمعارف، وذلك لإدراكه لمدى أهمية العمل الجماعي والكفاءات الجماعية، حيث يعمل الفندق على تنظيم العمل على أساس فرق وجماعات عمل، باعتباره يعطي الفرصة لكل عضو بالفريق لاختيار وتوظيف كفاءاته الفردية وإبراز إمكاناته، حيث بلغ المتوسط الحسابي للتعاون والكفاءات الجماعية 3,85 و3,9 بانحراف معياري يساوي 0,417 و0,518 على التوالي، ويعود هذا الارتفاع في الانحراف المعياري للاختلاف بين إجابات أفراد العينة نظراً لتخوّف بعض الموظفين من أخذ المبادرة في اتخاذ القرار نظراً لصغر سن أفراد العينة. وكل هذا يدل فعلاً على تبني الفندق لثقافة العمل الجماعي والعمل ضمن فرق وجماعات عمل.

تمكّن فندق حياة ريجنسي من بناء كفاءة جماعية على مستوى قسم الإيواء، بحيث تمّ قياسها من خلال الاعتماد على أربع مؤشرات (متغيرات فرعية)، وهي: المرجعية

المشتركة، اللغة المشتركة، الذاكرة الجماعية والالتزام الذاتي. حيث أظهرت النتائج أنّ فريق قسم الإيواء قد استطاع تكوين لغة مشتركة تسمح لأعضاء الفريق من اختصار الوقت والجهد، وتسمح لهم أيضا بتمية شعورهم بالانتماء للفريق وللفندق على حدٍ سواء. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعاون ومؤشرات الكفاءة الجماعية الثلاث: المرجعية المشتركة، اللغة المشتركة والذاكرة الجماعية. حيث كانت العلاقة أقوى مع اللغة المشتركة (بنسبة 76,4%) وأضعف مع المرجعية المشتركة (بنسبة 65,6%)، بينما كانت العلاقة ضعيفة مع الإلتزام الذاتي (بنسبة 12,1%)، في حين كانت العلاقة مع الذاكرة الجماعية قوية بنسبة 73,4%، أما بالنسبة للعلاقة الكلية للتعاون والكفاءات الجماعية فكانت علاقة طردية قوية بنسبة 73,2%، ومنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعاون والكفاءات الجماعية.

5. المراجع:

¹, Loufrani-Fedida & Aldebert, (2013), « Le management stratégique des compétences dans un processus d'innovation : le cas d'une TPE touristique », Revue de gestion des ressources humaines, (89) 3, (pp 56-72), p58.

², LE BOULAIRE, M., & RETOUR, D, (2008), « Gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise : quel est le rôle de la fonction RH ? », XIX^e Congrès AGRH, Dakar, p3.

³, RETOUR, D ; KROHMER, C, (2011), « La compétence collective, maillon clé de la gestion des compétences », Facef Pesquisa, (Numéro spécial), (pp 48-76).

⁴, RETOUR, D ; & KROHMER, C. (2006), « La compétence collective, maillon clé de la gestion des compétences ». Dans C. Defélix, A. Klarskeld, & E. Oiry (coord), « Nouveaux regards sur la gestion des compétences », (pp. 149-183), Paris: Vuibert, p152.

⁵, HAMEL, G ; PRAHALAD, C.K, (1990), « The core competencies of the corporation », Harvard Business Review, May-June, p82.

⁶, COLIN, T & GRASSER, B, (2009), « Des compétences individuelles à la compétence collective : les apports d'une lecture en termes d'apprentissage dans

un service d'urgence hospitalier », Dans D. Retour, T. Pick & C. Defélix (Coord), « Gestion des compétences – Nouvelles relations, nouvelles dimensions », (pp. 59-78). Paris : Vuibert.

⁷, MEIGNANT , A. (1990), « Analyse des emplois, formation et décision de gestion », Education permanente, (105)12, (pp. 21-3), p25.

⁸, LE BOTERF, G. (2018), « Construire les compétences collectives : Coopérer efficacement dans les entreprises, les organisations et les réseaux de professionnels », Edition 3, Paris : Eyrolles, p35.

⁹, Idem.

¹⁰, LEPLAT, J. (2000), « Compétences individuelles, compétences collectives », Psychologie du Travail et des Organisations, (3/4) 6, (pp 47-73).

¹¹, DUPUICH-RABASSE, F. (2006), « La gestion des compétences collectives », Paris : l'Harmattan, p105.

¹², RETOUR, D ; KROHMER, C, (2011), « La compétence collective, maillon clé de la gestion des compétences », Facef Pesquisa, (Numéro spécial), (pp 48-76), p52.

¹³, LEPLAT, J. (2000), Idem, p63.

¹⁴, LE BOTERF, G, (2013), « Travailler en réseaux et en partenariat : Comment en faire une compétence collective », Edition 3, Paris : Eyrolles.