

أبعاد المنظمة المتعلمة وأثرها في تطوير الكفاءات الجماعية: دراسة حالة

مؤسسة سوناطراك - المديرية الجهوية الصناعية سكيكدة-

Learning Organization Dimensions and its effect in Developing Collective Competencies Case Study of Sonatrach -Industrial Regional Directorate of Skikda-

فارس فضيل

جامعة الجزائر 3، الجزائر

fares.fodil@yahoo.fr

تاريخ الاستلام: 2021/02/24 ؛ تاريخ القبول: 2021/05/02

بلال قـريـقة*

جامعة الجزائر 3، الجزائر

Krika.billel@univ-alger3.dz

مستخلص

يهدف هذا البحث إلى تحديد أثر أبعاد المنظمة المتعلمة في تطوير الكفاءات الجماعية؛ حيث اتضح من خلال مراجعة الأدبيات الحديثة أن المنظمة المتعلمة تسمح بالاستثمار في المعرفة، والتعلم، وتطوير الكفاءات الجماعية. وقد تم اختيار المديرية الجهوية الصناعية لسوناطراك بسكيكدة كدراسة حالة لهذا البحث، ولتحقيق الهدف من البحث تم استخدام أنموذج "بيتر سينج" (P.Senge) للمنظمة المتعلمة واستعمل الاستبيان كأداة للبحث، وبرنامج SPSS لمعالجة وتحليل البيانات؛ أظهرت النتائج أن هناك علاقة تأثير قوية بين أبعاد المنظمة المتعلمة وتطوير الكفاءات الجماعية، وتقترح بأنه من الضروري على المنظمات أن تتحول إلى منظمات متعلمة حتى تتمكن من تطوير كفاءاتها الجماعية كمورد لتحقيق النجاح، والتميز.

الكلمات المفتاحية: المنظمة المتعلمة، التعلم التنظيمي، الكفاءات الجماعية، المديرية الجهوية الصناعية لسوناطراك بسكيكدة.

تصنيف JEL: B 0, M 0

Abstract

This research aims to determine the effect of the Learning Organization dimensions in developing collective competencies, as it seems through a review of recent literature that the learning organization allows investment in knowledge, Learning and the development of collective competencies. The Industrial Regional Department of Sonatrach Skikda has been chosen to be tested using the Learning Organization Model by P.Senge and using questionnaire to data collection and SPSS to data analysis. The results show that LO Dimensions have a significant effect in developing collective competencies, suggesting that it is essential for organizations to shift into learning organization so that they can enhance their collective competencies as a resource to achieve success and excellence.

Key Words: Learning Organization, Organizational Learning, collective competencies, IRD of Sonatrach skikda.

Code JEL: B 0, M 0

* المؤلف المراسل.

مقدمة

يشهد الاقتصاد العالمي اليوم تحولات كبيرة ومتسارعة لاستحداث آليات وطرق جديدة للنمو والتوسع والبقاء؛ وذلك نتيجة للتحديات والضغوطات الناشئة عن التقدم التقني والمعرفي، مما دفع بمنظمات الأعمال إلى إعادة التفكير في طرق أدائها لأعمالها، ووضع في حساباتها وضمن خططها الاستراتيجية تعزيزات مساندة لتحقيق التميز من خلال التغير والتكيف. ولأن هذا العصر هو عصر المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، تشكل المعرفة والتعلم المرتكز الأساسي الذي يمكن المنظمة من التطور، والتكيف مع البيئة الخارجية ومواجهة التحديات؛ كان لابد للمنظمة أن تملك القدرة على استيعاب المعرفة سواء من البيئة الداخلية أو الخارجية، وأن تحافظ عليها وأن تطورها باستمرار، من خلال تطوير قدرات التعلم المستمر والتشارك المعرفي بما يقود إلى خلق معارف مشتركة، وتطوير كفاءات جماعية غير قابلة للإحلال؛ حيث أضحت الكفاءات الجماعية صعبة التقليد المصدر الاستراتيجي لخلق الثروة الفكرية والمادية والضامن الوحيد للمنظمة للبقاء والنمو في ظل بيئة تنافسية سريعة التغير. هذا النهج الجديد يحتاج إلى ثقافة تنظيمية تستثمر في معارف وخبرات فرق وجماعات العمل، وتتميز باحتواء كل العاملين في المنظمة، وتشجع على التعلم الجماعي، بما يضمن تطوير المخزون المعرفي وتنمية الذكاء الجماعي والانتقال من مستوى الكفاءات الفردية إلى مستوى الكفاءات الجماعية، هذا ما نجده في المفهوم الذي جاء به "بيتر سينج" سنة 1990 والمتمثل في مفهوم المنظمة المتعلمة.

إشكالية البحث

أصبح الاستثمار في الكفاءات الجماعية من أهم الاستراتيجيات لنجاح أي منظمة، من خلال العمل على تأهيل هذه الكفاءات وتنمية معارفها وقدراتها والمحافظة عليها، إلا أن إعداد وتطوير الكفاءات الجماعية بالشكل الصحيح، وعلى أساس التطور المعرفي الحاصل يتطلب تركيز المنظمة على مبدأ التعلم المستمر على المستوى الفردي والجماعي والنظر إليها كمنظمة متعلمة تتغير وتتعلم باستمرار، لذلك تبرز إشكالية بحثنا في الإجابة على السؤال الآتي:

- ما أثر تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في المديرية الجهوية الصناعية سكيكدة في تطوير الكفاءات الجماعية؟

فرضيات البحث

في ظل محاولة الإجابة على إشكالية البحث والانسجام مع الطروحات النظرية، وتفسيرًا لسلوكيات متغيرات البحث تم صياغة الفرضيتان الآتيتان:

1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد المنظمة المتعلمة والكفاءات الجماعية في المديرية الجهوية الصناعية سكيكدة.

2- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في تطوير الكفاءات الجماعية على مستوى المديرية الجهوية الصناعية سكيكدة.

أهمية البحث

تبرز أهمية البحث في كونه يتناول متغيرين ذوي أهمية، وحيوية في الدراسات الإدارية الحديثة؛ والتي تتجه إلى ربط تطوير الكفاءات الفردية والجماعية بقابلية المنظمة على التعلم بشكل سريع ومستمر.

-أهمية النتائج الارتباطية بين متغيرات البحث توضح الصورة أمام متخذي القرار، فالبحث عن مفاهيم جديدة في مجال الإدارة، والتنظيم من أجل التعامل مع البيئة المتغيرة، وتنمية القدرات والأفكار للموارد البشرية أصبح من المتطلبات، والأهداف الأساسية للمنظمة.

الأصول الرئيسية للمنظمات لم تعد تتمثل في الأصول المادية فحسب، ولكن في التراكم الفكري، والمعرفي، ومهارات الأفراد، وزيادة قدرة الأفراد، والمجموعات على التعلم كون التعلم منتج للمعرفة، ومصدرًا لخلق وتطوير الكفاءات الجماعية في المنظمة.

أهداف البحث: نسعى من خلال هذا البحث إلى تقديم الأهداف الآتية:

- 1- تقديم إطار نظري لمتغيرات البحث مما يزيد من فهم أبعادها ودورها في نجاح المنظمات.
 - 2- معرفة مدى، ومستوى تطبيق المديرية الجهوية الصناعية سكيكدة لأبعاد المنظمة المتعلمة.
 - 3- تحديد طبيعة العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين أبعاد المنظمة المتعلمة والكفاءات الجماعية في المنظمة المبحوثة.
 - 4- تقديم التوصيات والنتائج المستخلصة من البحث، وتوجيه الأنظار لتعزيز تبني مفهوم المنظمة المتعلمة.
- منهج البحث: من أجل دراسة إشكالية البحث، وتحليل أبعادها ومحاوّل الاجابة على السؤال المقدم، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي للظاهرة المبحوثة، وأمام تعدد مداخل المنهج الوصفي تم استخدام المسح المكتبي في الجانب النظري من خلال الاطلاع على الدراسات والبحوث ذات الصلة بالموضوع.
- الدراسات السابقة:

دراسة كشاط أنيس & برباش توفيق (2017) بعنوان: التحول من الكفاءة الفردية إلى الكفاءة الجماعية ضمن الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية. هدفت الدراسة إلى توضيح مفهوم الكفاءات الفردية والجماعية، وكذا إبراز دور كل من الإدارة والمشرّف في تنمية وتطوير الكفاءات الجماعية، توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن هناك عناصر مستترة تساهم في تطوير الكفاءات الجماعية على المنظمات اكتشافها رغم الصعوبات والتحديات التي تواجه ذلك، كما أن تطوير الكفاءات يمثل نظام متكامل يجمع بين قطاعات مختلفة كالترية والتعليم والتكوين، توصي الدراسة ونظرًا لحداثة مفهوم ومنطق الكفاءات في المؤسسة الجزائرية أنه يستلزم على الميسرين العمل على ترسيخ ثقافة تنظيمية تؤسس لفلسفة إدارية حديثة تضع في المرتبة الأولى القدرات والكفاءات البشرية في المنظمة.

دراسة علي حسون الطائي (2008) بعنوان: خصائص المنظمة المتعلمة وإدارة الريادة العلاقة... والأثر. هدفت إلى تحليل العلاقة والأثر بين المنظمة المتعلمة وإدارة الريادة، توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أهمها ضعف مستوى وجود أبعاد المنظمة المتعلمة في المنظمة موضوع البحث مما يشير إلى ضعف عملية التعلم فيها، كما سجل غياب أبعاد الشخصية الريادية وخصائصها في المنظمة المبحوثة. خرجت الدراسة ببعض التوصيات أهمها الحاجة إلى تعميق وزيادة معرفة العاملين بمفهوم المنظمة المتعلمة كسبيل لتطوير قدرة المنظمة على التنافس وتحسين كفاءاتها، فسح المجال أمام العاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات وإعادة النظر في الصلاحيات والمسؤوليات وتشجيع تكوين فرق وجماعات العمل ورعايتها.

دراسة Ji Hoon Song (2014) بعنوان: Team Performance in Learning Organizations : Mediating Effect of Employee Engagement هدفت إلى التعرف على العلاقة بين ثلاثة عوامل تنظيمية هي: المنظمة المتعلمة، التزام العاملين وأداء الفريق وتقييم التأثير الوسيط لالتزام العاملين على تحسين أداء الفريق والجماعة في بيئة داعمة للتعلم، وأجريت الدراسة في مجموعة من المنظمات الكورية، توصلت الدراسة إلى أنّ ثقافة المنظمة المتعلمة لها تأثير كبير ومباشر على التزام العاملين ومن تم التأثير في تحسين أداء الفريق والجماعة وأنّ هناك مجموعة من العوامل تتعلق بالأفراد، منها التحفيز والثقة المتبادلة والتفاعلات الإيجابية وكلها عوامل داعمة لبناء المنظمة المتعلمة.

دراسة Didier Retour & Cathy Krohmer (2011) بعنوان: La Compétence Collective, Maillon Clé de La Gestion des Compétences هدفت إلى تحديد مفهوم الكفاءات الجماعية وعلاقته بمستويات تحليل الكفاءات الفردية والتنظيمية، كما سلط الضوء على أربعة خصائص تعتبر تأسيسية للكفاءات الجماعية في المنظمة

تتمثل في المرجع المشترك، اللغة المشتركة، الذاكرة الجماعية والالتزام الشخصي، كما أظهرت الدراسة أن الهدف من إدارة الكفاءات الجماعية على مستوى المنظمة هو تحسين الأداء الجماعي، وكذلك الأداء الفردي والتنظيمي.

يختلف البحث الحالي عن البحوث السابقة من حيث المتغيرات التي تناولها؛ حيث حاولنا من خلاله تحديد العلاقة والأثر لأبعاد المنظمة المتعلمة (التميز الشخصي، النماذج الذهنية، تعلم الفريق، التفكير النظمي والرؤية المشتركة) والكفاءات الجماعية، كما يمكن اعتبار هذا البحث من البحوث الرائدة التي تجمع بين متغير المنظمة المتعلمة والكفاءات الجماعية في البيئة الجزائرية والعربية.

المحور الأول: الإطار النظري للبحث

1- المنظمة المتعلمة: يعتبر "بيتر سينج" (Peter Senge) أول من أطلق مصطلح "المنظمة المتعلمة" (Learning Organization) في كتاب بحث عنوان "النظام الخامس: فن وتطبيق المنظمة المتعلمة" (The Fifth Discipline: Art & Practice of The Learning Organization 1990). ويستند مصطلح المنظمة المتعلمة بحسب "سينج" حول مسؤولية المنظمة على التكيف مع تطورات العالم المليء بالفوضى والتغيرات، وأن تحقيق تلك المسؤولية يتطلب تحويل المنظمات إلى منظمات متعلمة وأن مقياس نجاحها أصبح يتحدد بقدرتها على التكيف مع بيئتها من خلال التعلم. ويعرف "سينج" المنظمة المتعلمة بأنها المنظمة التي توسع بشكل مستمر قدرتها على خلق نتائج مرغوبة حقاً، وتوفر مجالاً للطموح الجماعي وتمكن الأفراد من التعلم من بعضهم البعض أين يتم فيها تطوير أنماط جديدة للتفكير (Senge, 1990, p. 14). كما يعرف "واتكينز & مارسيك" (Watkins & Marsick) المنظمة المتعلمة بالمنظمة التي تتميز باحتواء كل العاملين في عمليات تواصل وتغير جماعي موجهة نحو قيم ومبادئ مشتركة (Watkins, Marsick, 1992, p:118). أما "غارفين" (Garvin) فيعرفها على أنها المنظمة التي توفر المهارة في خلق المعرفة واكتسابها ونقلها، وتعديل سلوكها بما ينعكس على إيجاد معارف جديدة (Garvin, 1993, p:03). ويعرف "مولينان" (Moilanen) المنظمة المتعلمة بأنها منظمة يقظة يكون فيها التعلم عنصراً حيوياً، في قيمها ورؤيتها وأهدافها كما يكون كذلك عاملاً حيوياً في تنفيذ وتقييم جميع الأعمال اليومية للمنظمة، وتتبنى هياكل تساعد عملية التعلم وتستثمر في القيادة لمساعدة الأفراد على تحقيق أهدافهم، وإزالة العوائق الشخصية للتعلم (Moilanen, 2005, p:71). وهي في نظر "نجم" المنظمة التي طورت القدرة على التكيف والتغير المستمرين لأن جميع أعضائها يقومون بدور فاعل في تحديد وحل القضايا المختلفة المرتبطة بالعمل (نجم، 2008، ص: 256).

1-1 أهمية المنظمة المتعلمة: يقدم نموذج المنظمة المتعلمة فكرة تأملية حول العلاقة بين المنظمة والأفراد، وتأتي أهمية المنظمة المتعلمة من أهمية التعلم المرتبط بالعمل. حيث لا يمكن للتعلم التنظيمي أن يتطور إلا إذا استعد الأفراد في المنظمة للمناقشة والحوار، وعرض وجهات نظرهم، وهذا لا يتحقق من دون جملة عوامل تساعد في اندماج الأفراد والكفاءات فيما بينهم، والتي تدخل في عدادها البناء التنظيمي، وثقافة المنظمة، ونظمها، وقواعدها، وإجراءاتها بما يسهم بشكل متداخل في خلق مناخ تعليمي داعم (البغدادي، العبادي، 2010، ص: 35). فالمنظمة المتعلمة ككيان كلي يركز بشكل كبير على الأداء الجماعي، وتعلم الفريق والتشارك المعرفي والبراعة الشخصية للكفاءات وتبني تفكير النظم، لذلك فهي توفر مكان للإبداع وخلق وتطوير الكفاءات الفردية والجماعية بما يهدف إلى تحقيق التغير والتميز في الأداء.

2- نماذج المنظمة المتعلمة: صيغ عدد من النماذج للمنظمة المتعلمة نورد منها الآتي:

1-2 نموذج "سينج": وضع خمسة أسس ينبغي أن تلتزم بها المنظمة التي تسعى لتكون منظمة متعلمة وهي كالآتي (Senge, 1990, pp: 10-13):

-التميز الشخصي: يعني العمل باستمرار على توضيح وتحديد الرؤية الشخصية بدقة ووضوح، ورؤية الواقع بموضوعية مما يساعد على تركيز الجهود والمثابرة على تحقيق ما يطمح الفرد إلى تحقيقه؛ حيث لا يقتصر الهدف على وقت محدد ولكن يستمر مدى الحياة.

-التفكير النظامي: إطار عمل يقوم على رؤية الكل بدلاً من الجزء، ورؤية العلاقات البينية التي تربط بين أجزاء النظام فضلاً عن التركيز على الأجزاء ذاتها. كما يجب على الجميع أن يعرفوا كيف تعمل المنظمة كنظام متكامل؛ لأن المنظمة هي نظام فرعي من نظام أكبر منه وهو المجتمع الذي توجد فيه.

-تعلم الفريق: عبارة عن عملية تنظيم وتطوير جهود فريق العمل من أجل تحقيق النتائج التي يرغب الأفراد حقاً في تحقيقها، حيث تبني على قاعدة تطوير الرؤية المشتركة، كما أنها تبني على الإبداع الشخصي، وتطوير الحوار والمناقشة لتحديد الافتراضات.

-النماذج الفكرية: لا تحدد فقط كيفية النظر إلى العالم بل تحدد كيفية تصرف الأفراد وتفسيرهم للأحداث، كما تعمل على توضيح الافتراضات، والكشف عن التناقضات الداخلية، والتفكير عبر استراتيجيات جديدة.

-الرؤية المشتركة: هي صورة للمستقبل المنشود يحمله الأفراد عبر المنظمة التي يعملون فيها التي تمكنهم من خلق إجماع مشترك يتخلل المنظمة ويقدم التناسق للأنشطة المختلفة.

2-2 نموذج "ماركواردت": قدم نموذج للمنظمة المتعلمة سنة 1996 يتكون من خمسة أنظمة فرعية ضرورية تسهم في تحقيق التعلم التنظيمي، والمحافظة عليه وضرورته لبناء المنظمة المتعلمة، وأن هذه الأنظمة تتكامل فيما بينها لتحول المنظمة إلى منظمة متعلمة، وهي كالآتي (Marquardt, 2002, pp: 28-30):

نظام التعلم: يشير نظام التعلم إلى مستويات وأنواع التعلم التي تعتبر ضرورية لحدوث التعلم التنظيمي، واكتساب المهارات التنظيمية كما يتقاطع مع جميع الأنظمة الأخرى ويتفاعل معها.

نظام المعرفة: النظام المسؤول عن إدارة المعرفة في المنظمة، ويشمل مجموعة من العمليات تتمثل في توليد واكتساب وتخزين المعرفة ونشرها وتطبيقها، وهي عمليات مستمرة ومتفاعلة.

نظام الأفراد: يتكون من الأفراد في المنظمة والقادة والعملاء والموردين، حيث يمثل نظام الأفراد في المنظمة وسيلتها وغايتها عبر عملية التعلم وتحقيق الأهداف التنظيمية.

نظام التنظيم: يتكون من أربعة عناصر أساسية هي الرؤية، والثقافة، والاستراتيجية، والهيكل التنظيمي، وهي عناصر ذات تأثير واضح على سلوك الأفراد في المنظمة، وتحديد الأسلوب الذي يمارسه الرؤساء في إدارتهم لمؤوسهم والمنظمة. نظام التكنولوجيا: يتكون النظام التكنولوجي من الأجهزة التقنية، والأدوات، والشبكات، والأنظمة، والهيكل والعمليات التي تعمل على تهيئة بيئة تساعد على تبادل المعلومات، والمعارف، والتعلم بسرعة أكبر.

3-2 نموذج "جيمس" (James): بعد الانتقادات التي وجهتها إلى التصميم التقليدي للمنظمات الذي يعتمد على الأوامر، والسلطة، والتركيز على التخصص، وبطء التكيف مع البيئة الخارجية، أعطت "جيمس" نموذجاً للمنظمة المتعلمة أطلقت عليه "شبكة المنظمة المتعلمة" يقوم على القيادة التحولية، والثقافة، ونشر الاستراتيجيات، ودمج الآليات في بناء أفقي يتحول فيه العمال إلى صناع للمعرفة في المنظمة (James, 2003, pp: 47-49).

3- التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة: يمثل التعلم التنظيمي ضرورة استراتيجية لبقاء وتطور المنظمات لأنه يسمح بالتعامل مع التغيير وعدم التأكد البيئي، ويخلق فرص لتطوير الأفراد والكفاءات ويجعل المنظمة تبدو كوحدة تعلم مشتركة. حيث يعرف "أرغريس" (Argyris) التعلم التنظيمي بالعملية التي يمكن من خلالها لأعضاء المنظمة كشف الأخطاء، وتصحيحها من خلال تغيير نظريات العمل لديهم (Argyris, 1977, p:118). ويعرفه "سينج" بالوسيلة التي

من خلالها يكتشف الأفراد في المنظمات باستمرار كيف أنهم هم الذين يشكلون الواقع الذي يعملون فيه، وكيف أنهم باستطاعتهم تغيير ذلك الواقع. (Elkajaer, 2003, p:06)

يمنح التعلم التنظيمي المنظمة القدرة على التكيف مع التغيرات، ومع ذلك وحتى تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها يجب عليها أن تخلق كفاءاتها الأساسية، حيث أن التغيرات التكنولوجية والمنافسة العالمية والعلاقات في البيئات التنظيمية تتطلب أكثر من مجرد التعلم السطحي، فيؤكد (Prahalad&Hamel) أنه على المنظمات التمتع بالكفاءات الأساسية والمتمثلة في التعلم التنظيمي لما يؤدي من دور في تعميق الالتزام نحو العمل الجماعي وفهم أفضل للأنشطة التنظيمية. (Tolga et Al , 2017, p:449)

4- أنواع التعلم التنظيمي: ينقسم التعلم التنظيمي بحسب "سينج" إلى تعلم تكتيقي وتعلم توليدي، فالتعلم التكتيقي يكون استجابة للتغيرات التي تواجه الأفراد والمنظمة، ويدور حول تقليد ممارسات الغير والمنتجات أو الخدمات، بينما يقوم التعلم التوليدي على توليد أفكار جديدة أي على الإبداع، وبالتالي تطوير المهارات وتحقيق النجاح (نجم، 2008، ص: 252). فإذا كان التعلم التكتيقي يسعى إلى تكييف قدرة المنظمة، فإن التعلم التوليدي يوجه هذه القدرات نحو الفرص المتاحة والتي تمثل الخطوة نحو المنظمة المتعلمة. كما يقسم التعلم التنظيمي إلى تعلم أحادي وثنائي الحلقة، فالتعلم أحادي الحلقة يتعلق بالتعديلات البسيطة والقصيرة، وهو تعلم تدريجي عن طريق تعلم المهارات والقابليات. بينما التعلم ثنائي الحلقة يشجع على إعادة التفكير في المعرفة القائمة، ويؤدي هذا النوع من التعلم إلى تنمية الإبداع في حل المشكلات وتطوير الثقافة التنظيمية والسياسات والأهداف والاستراتيجيات، وهو يناسب المنظمات التي تعمل في بيئة عالية الديناميكية (ديوب، 2013، ص: 131).

5- الكفاءات الجماعية: إنّ النهوض بالموارد البشرية والكفاءات الجماعية في المنظمة أصبح من ضرورات عصر المعرفة والتكنولوجيا، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال التعلم المستمر، واستقطاب كفاءات بشرية قادرة على تحقيق الإبداع والتميز، وتصميم برامج تعليم وتدريب للفرق وجماعات العمل من أجل ضمان استمرار تشارك المعارف والمهارات، وخلق قدرات جماعية على التعلم، وبالتالي خلق وتطوير الكفاءات الجماعية، والتي تمثل القيمة المضافة للكفاءات الفردية. وقبل تحديد مفهوم الكفاءات الجماعية لابد من التعرض لمفهوم الكفاءة، والكفاءات الفردية.

1-5 مفهوم الكفاءة: تشير الكفاءة إلى قدرة الفرد على أداء عمل معين أو تقديم خدمة قابلة للقياس (Succar et Al, 2013, p:175). فمفهوم الكفاءة يشير بشكل أساسي إلى الأداء حيث يعرف "مانسفيلد" (Mansfield) الكفاءة على أنها سمة أساسية للفرد، والتي تترجم إلى أداء وكفاءة متفوقة، بينما يعرفها "رانكين" (Rankin) على أنها المهارات والسلوكيات التي تتوقعها المنظمة من الأفراد أثناء أداء المهام (Eugenia et Al, 2011, p:302). كما تفرق الأدبيات بين أقسام الكفاءة الآتية:

-الكفاءة السلوكية: تعرف عادة بالمهارات الناعمة وتمثل نوع السلوك المطلوب لتحقيق النتائج، مع مراعاة مبادئ العمل الجماعي، والتواصل، والقيادة، واتخاذ القرار.

-الكفاءة الفنية: أو المهارات الصعبة وتحدد ما يجب أن يعرفه الأفراد وأن يكونوا قادرين على القيام به من أجل أداء أدوارهم بنجاح.

-المقدرة: وتعني التمتع ببعض الصفات اللازمة للقيام بالأنشطة وأداء الأهداف المحددة (Eugenia et Al, 2011, p : 303).

مما سبق يمكن تحديد مفهوم الكفاءة على أنها تعني توافر مجموعة من الخصائص المعرفية كالذكاء، القدرة على الاستدلال، التركيز، الإبداع و حل المشكلات، وخصائص سلوكية واجتماعية كالدايفية، القيم، المواقف، الاتصال، التعاون في فرد (أو جماعة) مع القدرة على ترجمتها على شكل أداء في المنظمة.

2-5 أنواع الكفاءات: يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع للكفاءات في المنظمة هي: الكفاءات الفردية، والكفاءات الجماعية، والكفاءات التنظيمية؛ حيث تصف الكفاءات الفردية بشكل أساسي العلاقة بين متطلبات وظيفة معينة وإمكانات الفرد وخصائصه وصفاته ليكون قادرا على تلبية هذه المتطلبات (Reinhardt, North, 2003, p:1374). وعادة ما تكون الكفاءات الفردية منظمة، فهي تمزج وفي إطار ديناميكي مختلف المكونات التي تشكلها؛ بمعنى أنها تمثل تلك التركيبة الملائمة والمقومة لوضعية معينة، قصد تحقيق هدف معين. (كشاط، برباش، 2017، ص: 305) أما الكفاءات الجماعية فتمثل قدرة المجموعة على القيام بعمل معين، وتنشأ من الجمع والتنسيق والاعتماد المتبادل للكفاءات الفردية في العمل الجماعي أو الفريق، وعلى عكس الكفاءات الفردية والجماعية تقع الكفاءات التنظيمية على مستوى المنظمة ككل، وتمثل قدرة المنظمة الديناميكية على التكامل والبناء وإعادة تشكيل الروتينات على أساس الموارد المختلفة للمنظمة (Benidict, 2016, p:76).

6- مفهوم الكفاءات الجماعية: يشير مفهوم الكفاءات الجماعية إلى القدرة على التعاون من أجل بناء تصورات مشتركة وخلق تعلم تنظيمي، وعلى هذا الأساس تقوم الفرق والجماعات على مبدأ التشارك والتعاون والتنسيق. (Belanger, 2010, p:18) حيث تفوق الكفاءة الجماعية مجموع كفاءات الأفراد أثناء أداء الأعمال. وهذا راجع بحسب "ديجو" (Dejoux) إلى مكون خفي خاص بالفريق وناتج عن تآزر وديناميكية الفريق أو المجموعة. (Retour, Krohmer, 2011, p:50) بحيث لا تقتصر الكفاءات الجماعية على إضافة أو مزج للكفاءات الفردية فقط، بعبارة أخرى فريق من الخبراء ليس بالضرورة هو فريق خبير؛ حيث تعد قدرات التنظيم الذاتي للمجموعة في مواجهة الأحداث غير المتوقعة، والمعرفة المشتركة فيما يتعلق بالمسؤوليات والمهام الخاصة بكل فرد من مكونات الكفاءات الجماعية. (Maria, Raluca, 2014, p:38) كما قدم De Montemelon فرضية الكفاءات الجماعية وتركيبها عندما يتم تبادل المعلومات والمعارف داخل الفريق أو الجماعة، ويتم توحيد النماذج وتوضيح الرؤية وتطوير المهارات الشخصية، والاستراتيجيات بشكل مشترك (Defélix et Al, 2014, p:35).

من خلال ما سبق يتضح لنا أنّ مفهوم الكفاءات الجماعية يتعلق أساساً بتأثير الفريق أو جماعة العمل، أين يتم مشاركة المعارف، والخبرات، والمهارات في سياقات العمل المختلفة نتيجة تفاعل وديناميكية جهود الجماعة وفق مبدأ التضامن، والتعاون، والتنسيق لحل المشكلات في الحاضر والمستقبل، وتحقيق أهداف مشتركة؛ مما يسمح بتطوير قدرات الذكاء الجماعي، وحل المشكلات عن طريق التعلم التنظيمي، وفي إطار مفهوم المنظمة المتعلمة.

7- أهمية الكفاءات الجماعية: إنّ فهم موضوع الكفاءات الجماعية كوسيط بين الكفاءات الفردية والتنظيمية 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 والجماعي، ويمكن أن نشير إلى أهمية الكفاءات الجماعية في المنظمة في النقاط الآتية:

- إنّ مقياس نجاح المنظمات اليوم أصبح يتحدد بقدرتها على التغير والتكيف مع بيئتها، ولا يتأتى لها ذلك إلا من خلال استقطاب الكفاءات الفردية وتطوير وتنمية الكفاءات الجماعية التي تعزز قدرة الأفراد على التعاون، ونشر المعرفة والتعلم الجماعي وتحقيق الأهداف.

- يتم على مستوى الكفاءات الجماعية تطوير، وتحسين عمليات التعلم، والتي تكون مرتبطة بأهداف التحسين والإبداع في المنظمة.

- تركز الكفاءات الجماعية على فكرة أنّ معارف المنظمة موجودة في شبكة علاقاتها، مما يمكن من احتواء العاملين في عمليات تواصل وتغير جماعي، وتوفير مكان للطموح الجماعي وتمكين الأفراد من التعلم من بعضهم البعض.

- تمثل الكفاءات الجماعية محدد أساسي للميزة التنافسية للمنظمة، فالقدرات المعرفية والمهارية والتنظيمية للجماعة تتسم بصعوبة تقليدها من قبل المنافسين أو إحلالها بتكنولوجيا جديدة أو طرق تنظيمية مغايرة.

8- أساليب تطوير الكفاءات الجماعية: يقصد بتطوير الكفاءات الجماعية التدابير والإجراءات اللازمة التي تستخدمها المنظمة من أجل تنمية المعارف والمهارات والقدرات على مستوى فرق وجماعات العمل، وتحويل الكفاءات الفردية إلى كفاءات جماعية عبر رفع معدل التعلم الجماعي وزيادة التنسيق والتفاعل بين هذه الكفاءات أثناء العمل. وقد أشار (Retour & Krohmer) إلى مجموعة من الأبعاد والمؤشرات التي تؤسس لبناء الكفاءات الجماعية في المنظمة وتطويرها وتتمثل في (Retour, Krohmer, 2011, p:52):

-المرجع المشترك: إنّ تنسيق أنشطة العمل الجماعي يتطلب أن يحتفظ أعضاء الجماعة أو الفريق بمعلومات، والتي يطورون من خلالها تمثيل مرجعي يعرف بالمرجع المشترك.

-اللغة المشتركة: كذلك لغة العمل المشتركة، تشير إلى المفردات واللهجات التي طورها أعضاء الفريق أو الجماعة الخاصة بهم، والتي تسمح بتشكيل هويتهم وتميزهم عن الجماعات الأخرى.

-الذاكرة الجماعية: تمثل بناء جماعي ناتج عن التفسيرات والمناقشة والفهم المشترك.

-الإلتزام الشخصي: نهج تعاوني لحل المشكلات وقدرة أفراد الجماعة على الإبداع، وأخذ المبادرة، وتحمل المسؤولية والتي تشكل جوهر الكفاءة.

ويمكن الوقوف على مجموعة العوامل التي تسهم في تطوير الكفاءات الجماعية في المنظمة على النحو الآتي:

1-8 رأس المال الاجتماعي: يشير "أنكلام" (Anklam) في تعريفه لرأس المال الاجتماعي إلى مخزون العلاقات، والسياق والثقة، والمعايير التي تشجع السلوك المناسب لتقاسم المعرفة (Felicio, Couto, 2014, p:352). فالتفاعلات العاطفية تسمح بتطوير صورة إيجابية عن الفريق والشعور بالراحة والاستمتاع بالعمل، كما تمكن العلاقات غير الرسمية من خلال العادات والروتينات من التأثير في النماذج الذهنية وطرق التفكير وتفسير الأفراد للواقع، إضافة إلى التعاون الذي يختلف عن التنسيق في توفر الرغبة والفهم المتبادل وتقارب الدوافع، كلها عوامل تعمل على خلق وتطوير الكفاءات الجماعية في المنظمة. (Retour, Krohmer, 2011, pp:52-53) والربط بين سلوك الكفاءات الفردية والأداء الجماعي.

2-8 رأس مال الكفاءات الفردية: تعد الكفاءات الفردية الأساس في بناء الكفاءات الجماعية بمزجها لتحقيق آثار التآزر أو عن طريق سيورة التعلم لتحقيق التعلم الجماعي. فالمنظمة التي تمتلك سياسة موارد بشرية تقوم على استقطاب الكفاءات الفردية والتنسيق بينها وإنشاء أنظمة للمكافأة لتشجيع الأفراد على التفتح أكثر، ووضع قواعد وخطط لتسهيل إجراءات حل المشكلات، يمكنها خلق وتطوير كفاءات جماعية بطريقة سهلة.

3-8 رأس المال التنظيمي: تأتي أهمية رأس المال التنظيمي من أنّه مهما بلغت المعارف المتوفرة لدى الكفاءات إلا أنّه لا قيمة لها ما لم يوجد تنظيم كفء يربط بيئة العمل للإستخدام الأمثل للخبرات المتوفرة لدى منتسبي المنظمة، لدى يمكن تعريف رأس المال التنظيمي على أنّه هيكل تنظيمي كفء يدعم التدفق المعرفي بين وحداته ويتميز بالمرونة في مواجهة متغيرات وتحديات بيئة العمل (رحماني، ترغيني، 2011، ص: 11). ويسهل عملية الاتصال بين الكفاءات ويسمح بتشكيل فرق وجماعات عمل مما يعني مستويات أعلى من التشارك المعرفي والتعلم.

4-8 القيادة : أنّ دراسة عملية التعلم على مستوى الجماعة توضح دور القائد في تسهيل عملية التعلم. حيث للقائد دور كبير في عملية التفسير للجماعة، وتقليص اللبس في المعنى الذي يحدث نتيجة الاختلاف في فهم وإدراك الأفراد، كما يعد إعداد القائد لرؤية مشتركة مصدراً لبناء لغة مشتركة وتفكير متقارب، كما أنّ توصيل القائد لأفكاره في الرؤية تجعل هذه الأفكار متضمنة في السياق التنظيمي المؤثر في عملية التعلم الجماعي (أقطي، 2014، ص: 189). فالتزام القيادة بأهمية التعلم وإيصال ذلك التعلم بوضوح على مستوى الجماعة، وتوفير الحوافز والوسائل وفرص التعلم التي تشجع عمل الفريق، والإبداع الشخصي، والتفكير النظري تمكّن من تجاوز الأهداف الإدارية إلى التأثير في نفوس الأفراد والكفاءات وتطوير معارفهم ومهاراتهم.

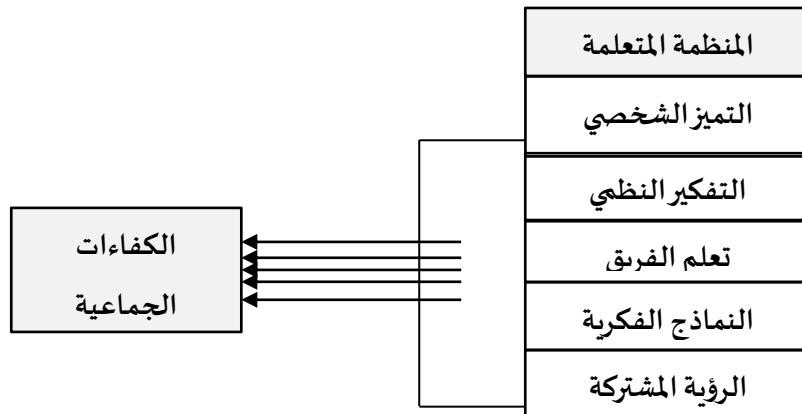
إنّ المنظمة المتعلمة بأبعادها الخمسة والتي تتميز باحتواء كل العاملين في عمليات تواصل وتغيير جماعي يمكنها خلق وتطوير الكفاءات الجماعية، فالتميز الشخصي يسمح بخلق كفاءات فردية ذات قدرات معرفية ومهارية من خلال تمكين الأفراد من تحديد الرؤيا الشخصية ومعرفة نقاط القوة والضعف، مما يساعد على المثابرة والتفاعل المتميز للوصول إلى الأهداف، مما يعزز الثقة واحترام الذات و يسمح بالتركيز على العمل الجماعي والإيجابي، بينما يمكن التفكير النظري من معرفة وتعلم عمل النظام في صورته الكلية، وإدراك العلاقات البينية بين الأجزاء وبالتالي إدراك أولوية نظام الجماعة وأنّ سلوك الجماعة لا يعتمد على أوامر كل فرد بقدر ما يعتمد على التفاعل الإيجابي بين الكفاءات وتأثيرها المتبادل فيما بينها، فينصب التركيز على الرافعة والتداؤب وتجنب الحلول العرضية، كما تساعد الرؤية المشتركة على خلق الرغبة في العمل الجماعي من خلال خلق هوية مشتركة وبناء اتجاهات إيجابية نحو العمل الجماعي. كما تعني النماذج الذهنية أن أعضاء الفريق لهم نفس الخلفية المعرفية مما يساعدهم على فهم وترجمة وتوقع الأحداث، وبالتالي تسهيل عمليات الاندماج والتنسيق وتطوير نماذج جديدة للمستقبل. وعندما يكون الفريق أو الجماعة منظمة يسري التعلم بين أعضائها وتتضح الصورة، وتتناغم الجهود، ويكون هناك هدف، وفهم عميق لكيفية تكامل الجهود من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

المحور الثاني: الإطار الميداني للبحث

1-مجتمع وعينة البحث: شمل مجتمع البحث عمال المديرية الجهوية الصناعية لسوناطراك بسكيكدة البالغ عددهم 442 عامل، وقد تم توزيع 155 استمارة على عينة عشوائية بسيطة تمثل نسبة 35% من حجم المجتمع شملت جميع المديریات، والمصالح، والأمانة العامة، وبلغ عدد الاستمارات المسترجعة 144 استمارة واستبعدت 14 استمارة لعدم قابليتها للتحليل، وبذلك أصبحت عينة البحث تتكون من 130 عامل، وما نسبته 30% من مجتمع البحث.

2-أنموذج البحث: يتكون أنموذج البحث من متغيرين، متغير مستقل يتمثل في أبعاد المنظمة المتعلمة، ومتغير تابع يتمثل في الكفاءات الجماعية، والذي يساند الافتراض كون أنّ المنظمة المتعلمة لها علاقة وتأثير في تطوير الكفاءات الجماعية.

الشكل رقم (01): أنموذج البحث



المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على المتغيرات النظرية

3- أداة البحث: اعتمد البحث بشكل رئيسي على الاستبيان كأداة لجمع البيانات واستند الباحثان إلى مقياس ليكرت الخماسي، تضمن الاستبيان في شكله النهائي 34 فقرة تقيس أبعاد المنظمة المتعلمة، وتطوير الكفاءات الجماعية كالآتي: المتغير المستقل (المنظمة المتعلمة) وفقراتها من (1-25) وتتوزع على الأبعاد الآتية:

الفقرات من (1-5) تقيس بعد التميز الشخصي، الفقرات من (6-10) تقيس بعد التفكير النظري، الفقرات من (11-15) تقيس بعد تعلم الفريق، الفقرات من (16-20) تقيس بعد النماذج الذهنية، الفقرات من (21-25) تقيس بعد الرؤية المشتركة؛ حيث تم الاستعانة بنموذج المنظمة المتعلمة لـ "بيتر سينج" وقد طورت بما يتوافق مع متغيرات الدراسة. المتغير التابع: (الكفاءات الجماعية) وفقراته من (26-34)، وتم الاستعانة في إعدادها بالإطار النظري للدراسة.

4- صدق وثبات أداة البحث: قام الباحثان بعرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والكفاءة، وقد تم الأخذ بأراء المحكمين بحيث استبعدت العبارات غير الملائمة وأضيفت العبارات الملائمة، كما تم استخراج معامل الثبات لاختبار ألفا كرونباخ للإتساق الداخلي وكانت النتائج كالآتي:

الجدول رقم (01): قيم معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة

الأبعاد	الفقرات	ألفا كرونباخ
المنظمة المتعلمة	25-1	0.93
الكفاءات الجماعية	34-26	0.88
جميع فقرات الاستبانة	34-1	0.94

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

5- الوسائل الإحصائية المستعملة: تم استخدام الوسائل والأساليب الإحصائية الوصفية، والتحليلية المناسبة والمتمثلة في: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون ومعامل التحديد، الانحدار المتعدد وتحليل التباين الأحادي، مؤشر معامل التضخم ودرجة التساهل.

6- وصف وتشخيص متغيرات البحث الخاصة بأبعاد المنظمة المتعلمة: تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المنظمة المتعلمة وكانت النتائج كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (02): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المنظمة المتعلمة

الفقرات	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
5-1	التميز الشخصي	3.05	0.73
10-6	التفكير النظري	2.84	0.74
15-11	تعلم الفريق	3.42	0.61
20-16	النماذج الذهنية	2.82	0.69
25-21	الرؤية المشتركة	2.84	0.67
25-1	المنظمة المتعلمة	2.99	0.47

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

يتبين من النتائج الإحصائية في الجدول رقم (02) أن المتوسط الحسابي العام لأبعاد المنظمة المتعلمة لدى العينة المبحوثة كان قريب جدا من المستوى المعياري (3)، إذ بلغ (2.99) بانحراف معياري (0.47)، فبالنسبة لبعد التميز الشخصي

كان بدرجة متوسطة (3.05) وانحراف معياري (0.73) ويفسر بأن المنظمة تولي اهتمام بتحسين كفاءة الأفراد عن طريق تحسين التعلم وتفويض الصلاحيات بما يتناسب مع المسؤولية والقدرة ومشاركة الكفاءات في اتخاذ القرارات بشكل متوسط لكن يبقى غير كاف، فالأفراد في المؤسسة غير قادرين على التفكير والتصرف وفق منظور كلي، كما أن التعلم المستمر لم يرق إلى أن يصبح من مكونات الرؤية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ويتجلى ذلك من خلال بعد التفكير النظري بمتوسط دون مستوى الفعالية (2.84) بانحراف معياري (0.74). وبعد الرؤية المشتركة بمتوسط (2.84) وانحراف معياري (0.67). أما في ما يخص بعد تعلم الفريق فقد بلغ المتوسط الحسابي (3.42) بانحراف معياري (0.61) وهو أعلى من المتوسط المعياري (3) ويفسر بأن المؤسسة في طريقها إلى التركيز على بناء فرق وجماعات عمل من خلال تشجيع الأفراد على التعلم من بعضهم البعض، ووضع برامج تكوين وتعلم جماعي وتشجيع النقاش والحوار لتحسين التعلم عبر الأداء الجماعي.

7- وصف وتشخيص متغيرات الدراسة الخاصة ببعد الكفاءات الجماعية: تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الكفاءات الجماعية، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (03): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الكفاءات الجماعية

الفقرات	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
34-26	الكفاءات الجماعية	3.14	0.64

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

تبين النتائج الإحصائية في الجدول رقم (03) أن المتوسطات الحسابية لأغلب فقرات بعد الكفاءات الجماعية هي أعلى بقليل من مستوى الفعالية (3). بمتوسط حسابي (3.14) وانحراف معياري (0.64). بمعنى أن عملية تطوير الكفاءات الجماعية في المؤسسة المبحوثة ليست ضعيفة وليست قوية بل متوسطة، ورغم حرص المؤسسة على تكوين فرق وجماعات عمل تتكون من كفاءات بشرية متنوعة ومتكاملة المعارف، ووضع برامج تدريب وتعليم ورغم سعي الفرق وجماعات العمل إلى حل الخلافات وتجاوز الصراعات إلا أن المناخ العام يبقى غير مشجع على الثقة والتعاون بما يسمح بخلق رغبة حقيقية في التواصل ومشاركة المعلومات والمعارف.

8- تحليل العلاقة بين المنظمة المتعلمة والكفاءات الجماعية: قبل القيام باختبار فرضيات الدراسة يجب أولاً تكوين نموذج الدراسة المعبر عن العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة والكفاءات الجماعية، وتقدير معاملات النموذج الذي يمكن التعامل معه باستخدام طريقة الانحدار المتعدد التي تعتمد على عدة متغيرات مستقلة لتفسير ظاهرة تكون تابعة لتلك المتغيرات كما يلي:

$$Y = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 + a_3X_3 + a_4X_4 + a_5X_5 + \varepsilon$$

نموذج الكفاءات الجماعية

حيث أن:

X_1 : بعد التميز الشخصي X_2 : التفكير النظري X_3 : تعلم الفريق

X_4 : النماذج الذهنية X_5 : الرؤية المشتركة Y : الكفاءات الجماعية

$a_{i/i}$: معالم النموذج

ε : متغير عشوائي يشمل على أخطاء في القياس، عوامل أخرى غير متضمنة في النموذج.

9- نتائج تقدير وتحليل نموذج الكفاءات الجماعية:

الجدول رقم (04): نتائج الانحدار المتعدد بين أبعاد المنظمة المتعلمة والكفاءات الجماعية

المتغيرات	الكفاءات الجماعية			
	المعامل a	معامل الانحدار	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
التميز الشخصي	-	0.18	0.53	0.28
التفكير النظري	-	0.11	0.54	0.29
تعلم الفريق	-	0.25	0.63	0.39
النماذج الذهنية	-	0.09	0.70	0.49
الرؤية المشتركة	-	0.53	0.77	0.59
النموذج الكلي	0.30	-	0.81	0.65

* ذات دلالة احصائية على مستوى $\alpha \leq 0.01$ المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

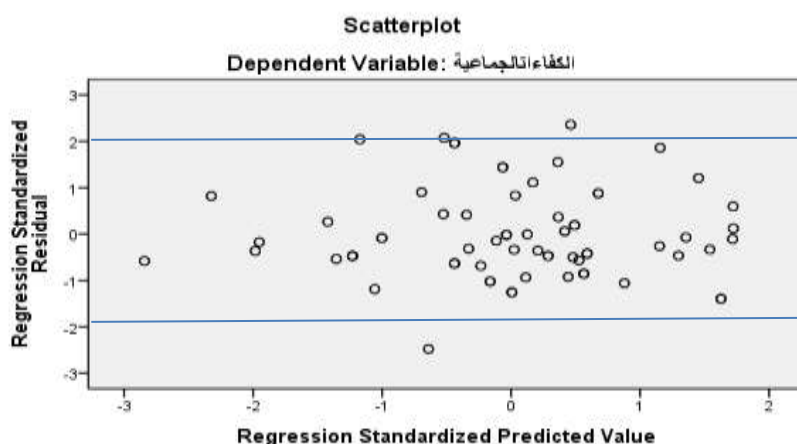
من خلال نتائج الجدول رقم (04) يتضح أن هناك علاقة موجبة بين أبعاد المنظمة المتعلمة والكفاءات الجماعية حيث بلغت أعلى قيمة معامل الارتباط $R=0.77$ لبعد الرؤية المشتركة يليها بعد النماذج الذهنية $R=0.70$ يليها بعد تعلم الفريق $R=0.63$ ثم على التوالي بعدي التفكير النظري والتميز الشخصي $R=0.54$ ، $R=0.53$ كما بلغ معامل الارتباط الكلي $R=0.81$ وهو يدل على وجود علاقة موجبة قوية بين أبعاد المنظمة المتعلمة والكفاءات الجماعية، ويمكننا من خلال هذه النتائج صياغة نموذج الكفاءات الجماعية كما يلي:

$$Y=0.30 + 0.18x_1 + 0.11x_2 + 0.25x_3 + 0.09x_4 + 0.53x_5$$

10- تقييم نموذج الكفاءات الجماعية: من أجل دراسة جودة ومعنوية تمثيل نموذج البحث للعلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة والكفاءات الجماعية وأنه يعبر عن دالة احصائية بين المتغيرات تجري الاختبارات الآتية:

10-1 اختبار التوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية: يمكن اختبار التوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية من خلال رصد عدد النقاط الموزعة للأخطاء المعيارية خارج المجال $[-2, 2]$ إلى إجمالي النقاط المشاهدة، فإذا كانت النسبة أقل من 5% أو 10% عندها يمكن الحكم على أن الأخطاء العشوائية تتبع التوزيع الطبيعي، والشكل (02) يوضح ذلك:

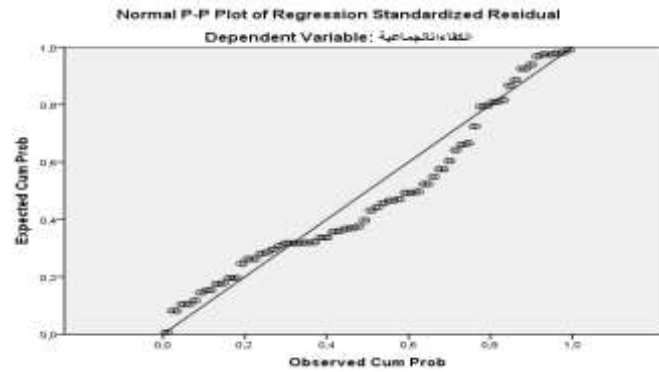
الشكل رقم (02): التمثيل البياني لتوزيع الأخطاء العشوائية



المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

من الشكل رقم (02) نلاحظ أنّ جميع النقاط تتوزع داخل المجال، باستثناء أربعة نقاط وهي تمثل نسبة 3% أي أقل من 5% مما يعني أنّ الأخطاء تتبع التوزيع الطبيعي. كما يمكن اختبار عدم تجانس التباين من خلال الشكل البياني رقم (03) حيث نلاحظ أنّ أغلب النقاط تتوزع حول الخط المستقيم وهو ما يؤكد فرضية اتباع الأخطاء للتوزيع الطبيعي وتباين الخطأ العشوائي.

الشكل رقم (03): التمثيل البياني لتوزيع الأخطاء العشوائية



المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

2-10 اختبار مشكلة تعدد الارتباطات: إنّ مشكلة تعدد الارتباطات لا تظهر إذا كان معامل الارتباط بين المتغيرين المستقلين أقل من أو يساوي 0.80 في حين هناك من يرى أنّ معامل الارتباط لا يعتبر مقياس جيد للكشف عن مشكلة تعدد الارتباطات، حيث أنّ الارتباطات العالية بين المتغيرات المستقلة لا تؤثر بالضرورة على قيم المقدرات.

الجدول رقم (05): مصفوفة الارتباطات الثنائية بين متغيرات النموذج

المتغيرات	التمييز الشخصي	التفكير النظري	تعلم الفريق	النماذج الدهنية	الرؤية المشتركة	الكفاءات الجماعية
التمييز الشخصي	1	0.75 (0.000)	0.54 (0.000)	0.58 (0.000)	0.45 (0.000)	0.53 (0.000)
التفكير النظري		1	0.71 (0.000)	0.58 (0.000)	0.54 (0.000)	0.65 (0.000)
تعلم الفريق			1	0.61 (0.000)	0.57 (0.000)	0.63 (0.000)
النماذج الدهنية				1	0.77 (0.000)	0.70 (0.000)
الرؤية المشتركة					1	0.77
الكفاءات الجماعية						1

الارتباط معنوي عند مستوى دلالة $\alpha=0.01$ المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

ومن أجل اختبار التعدد الخطي سنستخدم على مؤشر درجة التساهل، ومؤشر معامل التضخم VIF (Variance Inflation Factor) كما هو ممثل في الجدول الآتي:

الجدول رقم (06): نتائج اختبار التعدد الخطي

المتغيرات المستقلة	درجة التساهل	معامل التضخم VIF*
التميز الشخصي	0.39	2.55
التفكير النظري	0.29	2.34
تعلم الفريق	0.42	2.33
النماذج الذهنية	0.31	3.20
الرؤية المشتركة	0.36	2.73

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

من خلال النتائج يتضح أنّ النموذج المقدر ذو قوة تفسيرية جيدة حيث، يستطيع تفسير 65% من التغيرات في المتغير التابع بإرجاعها الى التغيرات في المتغير المستقل ($R^2=0.65$)، وأنّ المعلمة المعنوية للنموذج كانت عالية حسب اختبار F كما أنّه لا يعاني من مشكلة عدم تجانس التباين، ولا يعاني من مشكلة التعدد الخطي كما اتضح من اختبار VIF، حيث أنّ قيمة VIF للمتغيرات المستقلة كلها أقل من 3 باستثناء بعد النماذج الذهنية مما يشير إلى احتمال تأثر المعلمة المرافقة لمشكلة التعدد الخطي.

11- اختبار الفرضيات يتم من خلال معامل الارتباط و تحليل التباين الأحادي وكذا اختبار الفرضية العدمية من خلال إحصاءة فيشر حيث أنّه:

$$\begin{cases} H_0 : a_0 = a_1 = a_2 = a_3 = a_4 = a_5 = 0 \\ H_1 : a_0 \neq a_1 \neq a_2 \neq a_3 \neq a_4 \neq a_5 \neq 0 \end{cases}$$

الفرضية الأولى: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد المنظمة المتعلمة والكفاءات الجماعية في المديرية الجهوية الصناعية سكيكدة."

الجدول رقم (07): معاملات الارتباط بين أبعاد المنظمة المتعلمة والكفاءات الجماعية

المتغيرات	الكفاءات الجماعية		
	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	مستوى المعنوية
التميز الشخصي	0.53	0.28	*0.00
التفكير النظري	0.54	0.29	*0.00
تعلم الفريق	0.63	0.40	*0.00
النماذج الذهنية	0.70	0.49	*0.00
الرؤية المشتركة	0.77	0.59	*0.00

*ذات دلالة احصائية على مستوى $\alpha \leq 0.01$ المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

من خلال نتائج الجدول رقم(07) يتبين أن جميع معاملات الارتباط لأبعاد المنظمة المتعلمة والكفاءات الجماعية هي علاقات ارتباط معنوية بمستوى معنوية 1% وهذا ما يدعونا لرفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد المنظمة المتعلمة والكفاءات الجماعية في المديرية الجهوية الصناعية سكيكدة."

الفرضية الثانية: "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في تطوير الكفاءات الجماعية في المديرية الجهوية الصناعية سكيكدة."

الجدول رقم (08): تحليل التباين الأحادي لنموذج الكفاءات الجماعية

المعنوية	F الجدولية	F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
*0.000	2.28	50.3	11.15	5	55.48	الانحدار
			0.22	124	27.45	البواقي
				129	83.24	المجموع

* ذات دلالة احصائية على مستوى $\alpha \leq 0.05$ المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

من خلال نتائج الجدول رقم (08) نلاحظ أن قيمة المعنوية تساوي 0.000 وهذا ما يدعونا لرفض الفرضية العدمية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 عند مستوى دلالة 5%، كما نلاحظ أن قيمة $F=50.3$ المحسوبة هي أكبر من قيمة $F=2.43$ المستخرجة من جدول التوزيع لـ "فيشر" عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية البسط تساوي 5 ودرجة حرية المقام تساوي 124، وعلى هذا الأساس نستنتج أن الانحدار معنوي، وأن المتغيرات مجتمعة لها تأثير معنوي على الانحدار، وأن واحدة على الأقل من معالم النموذج تختلف عن الصفر. وبهذه النتائج نقبل الفرضية الثانية التي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لتطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في تطوير الكفاءات الجماعية على مستوى المديرية الجهوية الصناعية سكيكدة."

خلاصة: حددت هذه الورقة البحثية علاقة وتأثير أبعاد المنظمة المتعلمة في تطوير الكفاءات الجماعية على مستوى الأبعاد الخمسة للمنظمة المتعلمة، والمتمثلة في التميز الشخصي، التفكير النظمي، تعلم الفريق، النماذج الذهنية والرؤية المشتركة، وذلك في المديرية الجهوية الصناعية لسوناطراك بسكيكدة، فرغم اهتمام هذه المؤسسة بنشر ثقافة التعلم الجماعي والتركيز على تعلم الفريق إلا أنها لم تصل بعد إلى بناء رؤية مشتركة للأفراد والكفاءات بما يسمح بتميز فرق وجماعات العمل وتغيير النماذج الذهنية لديها. كما أبرزت هذه الورقة الأثر الكبير لتطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في تطوير الكفاءات الجماعية نظراً لعلاقة التأثير الإيجابية القوية المتوصل إليها، على اعتبار أن التعلم والسير نحو المنظمة المتعلمة هو المصدر الأساسي اليوم للانتقال من مستوى الكفاءات الفردية إلى مستوى الكفاءات الجماعية.

النتائج: على ضوء التحليل الإحصائي للبيانات التي جمعت لأغراض هذا البحث، وفي إطار ما أسفر عنه اختبار الفرضيات، فإنه يمكن تلخيص نتائج البحث على النحو الآتي:

- 1- بينت النتائج أن المديرية الجهوية الصناعية لسوناطراك بسكيكدة تطبق أبعاد المنظمة المتعلمة بمستويات متوسطة، وأن هناك توجه من قبل الإدارة نحو نشر المعرفة والتعلم وتمكين الأفراد من خلال تكوين فرق وجماعات العمل.
- 2- المديرية الجهوية الصناعية بسكيكدة تعمل على تطوير الكفاءات الجماعية بمستويات متوسطة كذلك، وأنه هناك توجه جيد نحو الاهتمام بتعلم الفريق ومن تم السير نحو عملية تطوير الكفاءات الجماعية.
- 3- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد المنظمة المتعلمة والكفاءات الجماعية، وفي ضوء ذلك تم قبول الفرضية الأولى المتعلقة بهذه المتغيرات.

- 4- دلت النتائج على وجود أثر ذو دلالة معنوية لتطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في تطوير الكفاءات الجماعية، وفي ضوء ذلك تم قبول الفرضية الثانية المتعلقة بهذه المتغيرات. حيث تم التوصل إلى هذه النتيجة بعد تطبيق اختبار فيشر F وكذا اختبار إتباع التوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية، واختبار مشكلة التعدد الخطي باستعمال مؤشر درجة التساهل ومعامل التضخم.

التوصيات: في ضوء ما تقدم وبناء على نتائج الدراسة تم وضع عدد من التوصيات للمديرية الجهوية الصناعية سكيكدة كالآتي:

- 1-كون مصطلح المنظمة المتعلمة مصطلح حديث، لذلك تبرز الحاجة إلى ضرورة تعميق المعرفة بهذا المفهوم ونشره بين جميع العاملين، وضرورة تطلع المنظمات نحو تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة كخيار استراتيجي يتماشى مع مقتضيات العصر.
- 2-التركيز على خصائص القدرة والكفاءة واستقطاب الكفاءات البشرية المتميزة باعتبارها الخطوة الأولى لخلق وتطوير الكفاءات الجماعية في المنظمة.
- 3- ضرورة إيمان المنظمة بإمكانات فرق وجماعات العمل ورعايتها ودورها في تفعيل عملية التعلم في المنظمة وتشجيع الاستفسار والحوار والتجريب، بما يسمح بخلق وتطوير الكفاءات الجماعية.
- 4- التأكيد على نشر ثقافة التعلم الجماعي وتبني رؤية المنظمة المتعلمة والتركيز على الطبيعة التنسيقية للكفاءات الجماعية من خلال تشجيع الاتصال والتعاون والحركة ومعرفة التعلم.
- 5- تدريب القادة على اكتساب المهارات القيادية وبناء الثقة بينهم وبين رؤوسهم، بما يسمح بتغيير النماذج الذهنية وبناء رؤية مشتركة لفرق وجماعات العمل بما يمكن من خلق وتطوير الكفاءات الجماعية.

قائمة المراجع:

➤ باللغة العربية

➤ الكتب

- 1- البغدادي، عادل & العبادي، هاشم، (2010)، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتهما بالمفاهيم الإدارية المعاصرة، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
- 2- نجم، عبود، (2008)، إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الثانية، الوراق للنشر، عمان، الأردن

➤ المقالات

- 3- ديوب، أيمن حسن، (2013)، أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي، مجلة جامعة دمشق، مجلد 29، عدد 2، ص: 121-150، سوريا
- 4- كشاط، أنيس & برباش، توفيق، (2017)، التحول من الكفاءة الفردية إلى الكفاءة الجماعية ضمن الممارسة الحديثة لإدارة الموارد البشرية، مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية، مجلد 8، عدد 2، ص: 297-328، الجزائر.

➤ المداخلات في المؤتمرات

- 5- رحمان، موسى & ترغيني، صباح، (2011)، دور التعلم التنظيمي في بناء رأس المال الفكري، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر.

➤ الرسائل الجامعية

- 6- أقطي، جوهرة، (2014)، أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

➤ باللغة الأجنبية

➤ The books

- 7- Benidict, Faive-Tavingot. (2016). *Social Business and Base of the Pyramid: Levers For Strategic Renewal* (First ed). ISTE Ltd and John Wiley&Sons Inc.USA

- 8- Marquardt, Michael. (2002). ***Building The Learning Organization, Mastering The (5) Elements for Corporate Learning***, (second ed). Palo alto Davies Black Inc. USA
- 9- Senge, Peter. (1990). ***The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organization***, (First ed). Doubleday, New York. USA
- **The Scientific Articles**
- 10- Argyris, Chris. (1977). Double Loop Learning in Organizations. ***Harvard Business Review***. September-October, pp: 115-124, USA
- 11- Belanger, Danielle.-Claude. (2010). De La Competence Collective dans Les Equipes Educatives au Collegial. ***Pedagogie Collegial***, 23(02). pp:17-23, Canada
- 12- Defélix, Christian., Le Boulair, Martine., Monties, Vanissa., & Picq, Thierry. (2014). La Competence Collective Dans Le Contexte de La Globalisation du Management: Retrouver Le Lien avec La Performance. ***@GRH***(11). pp:31-50, France
- 13- Eugenia, Campeanu., Sonea, Adrian., Roxana, Gabor., & Muresan, A. (2011). Organizational Competence- A development Framework. ***Management & Marketing***, 06(02). pp:301-318, Romania
- 14- Felicio, J. Augusto, & Couto, Eduardo. (2014). Human Capital, Social Capital and Organizational Performance. ***Management Decision***, 52(02). pp:350-364, UK
- 15- Garvin, David. (1993). Building a Learning Organizations. ***Harvard Business Review***. July-August, pp:1-15, USA
- 16- James, Constance. (2003). Designing Learning Organization. ***Organizational Dynamics***, 32(48). pp:46-61, UK
- 17- Maria, Ianeva., & Raluca, Ciobanu. (2014). Des Competence Collectives en Pratique: Le Cas de Travail D'articulation. ***Human Resource Management***, 12. pp:34-47, Romania
- 18- Moilanen, Raili. (2005). Diagnosing and Measuring Learning Organization. ***The Learning Organization Journal***, 12(01). pp:71-89, UK
- 19- Reinhardt, Kai., & North, Klaus. (2003). Transparency and Transfer of Individual Competencies-A Concept of Integrative Competence Management. ***Journal of Universal Computer Science***, 09(12). pp:1372-1380, Austria
- 20- Retour, Didier., & Krohmer, Cathy. (2011). La Competence Collective Maillon Clé de La Gestion des Competences. ***FacePesquisa***(especial). pp:48-76, Portugal
- 21- Song, Ji hoon., Joo, Back-Kyou., & Chermak, Thomas. (2009). The dimensions of Learning Organization Questionnaire(DLOQ) A Validation Study in a Korean Context. ***Human Resource Development Quarterly***, 20(01). pp:43-64, USA
- 22- Succar, Bilal., Sher, Willy., & Williams, Anthony. (2013). An Integrated Approach to BIM Competency Assessment, Acquisition and Application. ***Automation in Construction***, 35. pp:174-189, Netherlands

23- Tolga, Ege., ESEN, Ayla., & Disdar, Ozen. (2017). Organizational Learning and Learning Organizations:An Integrative Framework. *int. Journal of ManagementEconomics and Business*, 13(02). pp:439-460,Turkey

24- Watkins, Karen., & Marsik, Victoria. (1992). Building a Learning Organization, a New Role For Human Resource Developers. *Journal of Studies in Ccontinuing Education*, 14(02).pp:115-129,USA

➤ **The Conference Papers**

25- Elkajaer, B. (2003). **The Nature of Learning and Knowledge.** *international conference,organizational Learning and Knowledge.* Danish Universty of Education.Denmark