

الكفاءات الجماعية ودورها في تطوير فرق العمل بملبنة الأوراس - باتنة Collective competencies and their role in developing work teams in Al Aures Dairy – Batna

سميرة عبد الصمد
Samira Abdessamed

جامعة باتنة 1، الجزائر
samira.abdessamed@univ-batna.dz

* حسن بوزناق
Hassen bouzenag

جامعة باتنة 1، الجزائر
hassen.bouzenag@univ-batna.dz

تاريخ النشر: 2024/10/31 تاريخ القبول: 2024/09/30 تاريخ الاستلام: 2024/05/06

الملخص :

تهدف الدراسة إلى التعرف على دور الكفاءات الجماعية في تطوير فرق العمل بملبنة الأوراس - باتنة. وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، من خلال إبراز أهم المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة، كما تم الاعتماد على أسلوب دراسة حالة من أجل إسقاط الجانب النظري على الواقع الفعلي بالمؤسسة محل الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- يوجد أثر ذو دلالة معنوية للكفاءات الجماعية في تطوير فرق العمل عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.
- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين إجابات أفراد العينة تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

الكلمات المفتاحية: الكفاءات الجماعية؛ فرق العمل؛ المعارف؛ المهارات.

تصنيف JEL: J31؛ A3؛ D83، J24.

Abstract :

The study aims to identify the role of collective competencies in the development of work teams in Al Aures Dairy- Batna. The descriptive and analytical approach has been relied in the theoretical side, by highlighting the most important concepts related to the study variables, and a case study method has been relied upon in order to project the theoretical aspect to the actual reality. The study reached a number of results, the most important of which are:

- There is a significant effect of collective competencies in developing work teams at $(\alpha \leq 0.05)$.
- There are no significant differences between the answers of the sample members due to the demographic variables at $(\alpha \leq 0.05)$.

Keywords: Collective competencies; Work teams; Knowledge; Skills.

JEL classifications codes: J31; A3; D83, J24.

1. مقدمة:

إن المنظمات اليوم تعيش تحولات عميقة بسبب ما يجري في محيطها بكل مكوناته وعلى كل المستويات، وبالأخص في ظل سيادة الاقتصاد المعرفي الذي صاحبه تطور كبير ونوعي في مجال الإدارة؛ استلزم بالضرورة تطوراً نوعياً كذلك في إدارة العنصر البشري بالمنظمات. وتعتبر فرق العمل من أهم موجودات المنظمة؛ نظراً لما تمتلكه هذه الفرق من مهارات وخبرات جماعية عالية من شأنها أن تصل بالأداء إلى مستويات غير مسبقة، وبالشكل الذي يصعب على المنافسين الوصول إليه أو تقليده. ذلك أن فرق العمل المتميزة تتيح لكل فرد فيها فرصة الشعور بالمسؤولية والالتزام وتجعله أكثر التزاماً وحرصاً على تحقيق أفضل النتائج. فالعمل بروح الفريق يزيد من تقدير الأفراد المتميزين لذاتهم وثقتهم بأنفسهم وبالشكل الذي يزيد قيمة الفرد والمنظمة في ذات الوقت، علاوة على رفع الإنتاجية والكفاءة التنظيمية بما يصب في تحسين الأداء الكلي للمنظمات.

2. الإشكالية:

إن تطوير فرق العمل يعتبر عملية صعبة ومعقدة تتطلب تصافراً الجهود بالمنظمة لاستغلال معارف ومهارات وسلوك الكفاءات الجماعية على نحو صحيح، من خلال الاستعانة بالعديد من الطرق والمداخل التي تتبناها إدارة الموارد البشرية كونها المعنى الأول بهذه العملية، أخذاً بعين الاعتبار تلاؤم هذه المداخل مع استراتيجيات المنظمة، أهدافها، ونوعية الكفاءات المتوفرة بها. وعلى هذا الأساس؛ وبناء على ما سبق تتمحور الإشكالية الرئيسية للدراسة في التساؤل التالي: ما هو دور الكفاءات الجماعية في تطوير فرق العمل بملبنة الأوراس-باتنة؟ وتندرج تحته التساؤلات الفرعية التالية:

- هل تلعب الكفاءات الجماعية دوراً في بناء فرق العمل بملبنة الأوراس؟

- هل تلعب الكفاءات الجماعية دوراً في إدارة فرق العمل بملبنة الأوراس؟

- هل تلعب الكفاءات الجماعية دوراً في زيادة فعالية فرق العمل بملبنة الأوراس؟

3. الفرضيات: استناداً إلى إشكالية الدراسة، وقصد الإجابة على التساؤلات المطروحة تمت

صياغة الفرضية الرئيسية التالية: للكفاءات الجماعية دور في تطوير فرق العمل بملبنة الأوراس - باتنة. وتندرج تحتها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الأولى: للكفاءات الجماعية دور في بناء فرق العمل.

الفرضية الثانية: للكفاءات الجماعية دور في إدارة فرق العمل.

الفرضية الثالثة: للكفاءات الجماعية دور في زيادة فعالية فرق العمل.

4. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على المفاهيم الأساسية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، ومعرفة الدور الذي تلعبه الكفاءات الجماعية في تطوير فرق العمل بالمؤسسة محل الدراسة، وتبسيط الضوء على الدور الذي يمكن أن تلعبه هذه الكفاءات في عملية بناء وإدارة فرق العمل بالمؤسسة، علاوة على زيادة فعاليتها.

5. أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة في كونها تتناول موضوعا مهما وحيويا، وهو دراسة دور الكفاءات الجماعية على اعتبارها أهم موجودات المنظمات المعاصرة؛ في تطوير فرق العمل. حيث تركز الدراسة على ضرورة توجيه المعارف والمهارات والسلوكيات الجماعية للأفراد نحو بناء فرق عمل متماسكة وعالية الفعالية.

6. منهجية الدراسة:

للإجابة على إشكالية البحث والتحقق من فرضياته، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال وصف وتحليل الأفكار والبيانات المتعلقة بالموضوع بمختلف جوانبه. كما تم الاعتماد في الجانب الميداني للدراسة على دراسة حالة ملبنة الأوراس - باتنة، من خلال تشخيص واقع مساهمة الكفاءات الجماعية في تطوير فرق العمل بالمؤسسة.

أولا- التأصيل النظري للدراسة:

1. الكفاءات الجماعية:

إن ربط مفهوم الكفاءة بالأفراد لا يجب أن يقود إلى فكرة التركيز عليها باعتبار أنها مفهوم فردي فقط، ذلك أن الكفاءة الجماعية تعتبر أيضا من أهم انشغالات المنظمات المعاصرة. وإن الكفاءات الجماعية تترجم مجموع الكفاءات الفردية بالمنظمة وتعرف على أنها قدرة الجماعة على التحكم في طرق ووسائل العمل.

1.1. مفهوم الكفاءات الجماعية:

إن الكفاءات الجماعية أكثر تعقيدا من الفردية وتكمن فعاليتها في اللغة الجماعية المشتركة للفريق. رغم أن الأولى لا يمكن أن تكون بدون الثانية، ولكنها تتوقف أساسا على نوعية التفاعلات التي تتم فيما بينها. لهذا يرى الكثيرون بأن الكفاءات الجماعية تعكس "تعاون وتأزر الكفاءات الفردية" (Leoterf, 2003, p. 14).

وتعرف الكفاءات الجماعية على أنها "مجموع الكفاءات الفردية المشتركة في تشكيل فريق العمل، وتتكون نتيجة ديناميكيته وتضافر جهودهم" (Dejoux & Dietrich, 2006, p. 110).

كما تعرف الكفاءات الجماعية على أنها "مزيج من المعارف المتنوعة التي يتم تنفيذها من أجل تحقيق هدف مشترك، ويكون لدى الفاعلين تفكير ذهني مشترك ويعملون على حل المشاكل جماعياً" (عبيدات، 2015، صفحة 109). وحسب (مرعي، 2006، صفحة 10)، يمكن القول أن الكفاءات الجماعية تتكون من ثلاثة عناصر أساسية هي:

1. أن يكون الأعضاء في الفريق مؤهلين للعمل الجماعي؛
2. امتلاك مفردات مشتركة تستخدم في العمل؛
3. التكاملية بين الأفراد خلال ممارسة الفريق لعمله.

2.1. أهمية الكفاءات الجماعية:

يمكن القول بأن الكفاءة الجماعية تعتبر مهمة جداً وحاسمة في قدرات المنظمة وأن أهميتها تزداد مع الوقت مما يجعل المنظمة أكثر تميزاً وتأهيلاً. وعليه يجب أن توجه القدرات العالية (Haut potentiels) للمنظمة والجماعة لتطوير الكفاءات الجماعية. ذلك أن القدرات العالية تعكس الذكاء العالي ومعرفة إدارة الصعوبات بما يصب في مصلحة المجموعة، وبالنتيجة عناصر الذكاء الجماعي تسمح بإعطاء معنى لنشاط كل فرد وللکفاءة الفردية التي تظهر من خلال معرفة الكفاءات الإستراتيجية للمنظمة. وعليه لا بد أن توجه نظرة المنظمة للتوفيق بين مختلف الوظائف، الكفاءات الفردية، الجماعية وكذلك الكفاءات الإستراتيجية.

ويمكن أن تكون الكفاءات الجماعية عبارة عن كفاءات إستراتيجية أو محورية لأنها تضمن بقاء واستمرارية المنظمة وتميزها من خلال (Lorino & Tarondeau, 2006, p. 316):

- النفوذ إلى أكبر عدد من الأسواق؛
- المساهمة بشكل كبير في قيمة المنتج النهائي؛
- صعوبة تقليد هذه الكفاءات من المنظمات المنافسة.

3.1. شروط الوصول إلى الكفاءات الجماعية:

لتحقيق الكفاءة الجماعية لا بد من توفر جملة من الشروط يترجم (Matmati & Le Berre, 2005, p. 131) كما يلي:

- وجود نظرة مشتركة بين الأعضاء الفاعلين لتسهيل عملية اندماج الكفاءات الفردية؛
- اختيار أنماط تنظيم معينة تسهل تلاحم الكفاءات الفردية؛
- إقامة علاقات تضامن اجتماعي بين أعضاء الفريق؛
- تنشيط جماعات العمل وتسهيل المساهمات الفردية في تحسين أداء الجماعة؛
- وجود مساحة للتقريب الكافي بين أهداف الفرد، الجماعة والمنظمة ككل؛
- الشعور بالانتماء الكامل للجماعة؛
- وجود لغة مشتركة (شفوية أو غير شفوية)؛
- معرفة الفرد الواضحة لدوره وأهميته في الكفاءة الجماعية.

2. مساهمة الكفاءات الجماعية في تطوير فرق العمل:

تشكل فرق العمل عنصرا محوريا لحياة العمل المعاصرة، فالفرق التنفيذية تشغل المؤسسات، فرق المشروع تخلق منتجات وخدمات جديدة، فرق مصفوفة (وهي الفرق التي يعمل أعضاؤها عبر الوظائف وعادة ما يكون لديهم قادة متعددين) التي تساعد على تطوير كل شيء، فرق التسويق والمبيعات توفر المنتجات والخدمات للعملاء (<http://www.global-integration.com/matrix-management/matrix-teams/>) وعليه فإن فرق العمل ضرورية لمعظم المنظمات كطريقة لتنظيم وتنفيذ مهامها مما يؤدي إلى الأداء المتفوق، وهو ما يقود إلى ميزة تنافسية.

1.2. مفهوم فرق العمل:

بعد مفهوم فرق العمل من المفاهيم المهمة في حياة المنظمات المعاصرة، وكيفية تأديتها لمهامها وتحقيق أهدافها بالتوجه من الطابع الفردي إلى الطابع الجماعي. وتعرف فرق العمل على أنها "جماعات وجدت لتأدية المهام التنظيمية، المشاركة في هدف واحد أو أكثر، التفاعل اجتماعيا والنهوض بأعباء مهام قائمة على أساس الاعتماد المتبادل والاندماج في المحيط التنظيمي" (جلاب، 2013، صفحة 17). كما تعرف فرق العمل بأنها "جماعة من الأفراد تشكل لتحقيق هدف معين، من خلال مجهودات مشتركة يبذل الأفراد فيها تعاونا متبادلا، ويسود بينهم الشعور بالالتزام والمسؤولية المشتركة. والفريق الفعال هو الذي يحقق أهدافه بأكثر من طريقة، ثم يكون مستعدا لقبول مهام أكثر تحديا إذا طلب منه ذلك" (الخنشالي، 2015، صفحة 199). وهناك من يعرفها على أنها "نوع من أنواع الجماعات، يعود تكوينها من أجل إنجاز مهمة محددة، وعند تحقيق هذه المهمة تزول هذه الفرق وتتلاشى" (سلمان، 2001، صفحة 179).

وعليه يمكن القول بأن فريق العمل هو مجموعه من الأفراد يتم تكليفهم بتحقيق هدف أو أهداف محددة خلال مدة زمنية محددة، تحت قيادته أحدهم والذي يكتسب سلطاته في الأساس من قبول الجميع لقيادته في تلك المهمة، حيث يتم تكريس كافة جهودهم وقدراتهم ومهاراتهم بتعاون وتناغم وتنسيق وتكامل بأقصى كفاءة وفعالية للوصول إلى الهدف أو الأهداف المحددة خلال المدة المحددة.

2.2. أهمية فرق العمل:

يمكن أن نترجم أهمية فرق العمل في الفوائد التي يمكن أن تحققها بالمنظمة، والتي تتمثل أساساً في (الخنشالي، 2015، الصفحات 218-219):

- التعاون: من خلال عمل الأفراد معا ومساندتهم لبعضهم؛
- هيكل المعلومات: بحيث ينقل أفراد الفريق المتعلمين لبعضهم المعلومات بحرية، ويدركون مدى أهمية تبادل المعلومات المطلوبة بينهم؛
- الاستخدام الكفء للموارد: وهو الذي يقوم به أعضاء الفريق، وذلك بمشاركة أعضاء آخرين بالفريق، فعند ظهور خلل ما في معلومة أو مهارة محددة فهناك آخرون لسد هذا الخلل.
- اتخاذ القرارات والحلول في وقت واحد: فيقلّ بذلك الوقت المطلوب لإنجاز العمل، لأن الأعضاء يتخذون قراراتهم في آن واحد وبإجماع الأعضاء، وليس بالتتابع كما يحدث غالباً.
- الالتزام: حيث أن الالتزام الكبير تجاه الفريق والرغبة في عدم الفشل يساهم في تحقيق أهدافه بفعالية.
- جودة الأداء: ذلك أن أعضاء الفرق يشعرون أنهم جزء من الفريق، ويسعون إلى إظهار فريقهم بصورة جيدة قدر الإمكان.

3.2. بناء فرق العمل، ومتطلبات إدارتها:

- أ. بناء فرق العمل: إن بناء فرق العمل يعكس الجهد المبذول في دراسة كيفية عمل أعضاء الفريق بعضهم مع بعض، وتوفير المناخ المناسب لتوجيه طاقاتهم نحو حل المشكلات وتعظيم استخدام موارد الأعضاء (حسن، 1995، صفحة 14). وعليه يمكن القول بأن بناء فرق العمل يترجم:
- عملية تنظيمية إدارية تجعل من فريق العمل وحدة متماسكة، متجانسة، متفاعلة وفعالة؛
- عملية تخطيط لتكوين فرق مندمجة وملتزمة وقادرة على أداء مهام معينة وتحقيق أهداف محددة؛
- عملية تشخيص وتحسين فعالية فرق العمل من خلال أسلوب العمل، علاقات العمل ودور القائد تجاه الأعضاء.

ويترجم (هايس، 2005، الصفحات 82-84) أهم شروط بناء الفريق في:

- تحديد المهمة والهدف المراد تحقيقه؛
- تحديد الإطار الزمني لإنجاز المهمة؛
- إصدار وثيقة تكليف رسمية تضم أسماء أعضاء الفريق؛
- تخصيص ميزانية لتأمين نفقات الفريق.

ب. متطلبات إدارة فرق العمل:

حتى تتم إدارة فرق العمل بالمظلمات بشكل فعال، هناك مجموعة من المتطلبات التي تركز عليها. يترجمها (زايد، 2007، الصفحات 28-31) فيما يلي:

- نخط القيادة المناسب، ذلك أن اختيار القائد المناسب للفريق يعتبر أهم مبادئ نجاح الفريق؛

- الكفاءة التقنية والمهنية، إذ أن المهارات والمعارف تعتبر من أهم المتطلبات التي تحتاجها إدارة الفريق. وذلك من خلال امتلاك القائد للمعرفة الكافية لمعرفة القيمة المهنية لأعضاء فريقه؛

- القدرة على العمل كفرد في الفريق، مما يساهم في التناسق مع الآخرين والقدرة على تحقيق الاهداف؛

- المساهمة الشخصية المرغوبة للقائد، من خلال توفر الدافع الأساسي للعمل وبالشكل الذي يخلق الانسجام بين أعضاء الفريق؛

- دعم الطاقات الابداعية للفريق، إذ تتعدد الأساليب التي يمكن الاعتماد عليها لتعزيز الاستفادة من الطاقات الإبداعية للفريق. مثل العصف الذهني، أسلوب الجماعات الحماسية، أسلوب دلفي... وغيرها.

ثانيا- الدراسة الميدانية:

تمت الدراسة الميدانية على مستوى ملبنة الأوراس- باتنة، المتخصصة في مجال إنتاج الحليب ومشتقاته، وهذا لمعرفة واقع بناء وإدارة فرق العمل بها، والدور الذي تلعبه الكفاءات الجماعية في تطوير فرق العمل بالملبنة.

1. مجتمع وعينة الدراسة:

نظرا لطبيعة موضوع الدراسة، والذي يستلزم درجة مقبولة من المعرفة العلمية والفهم المقبول لمتغيرات الدراسة، فإن المجتمع المستهدف تمثل في جميع إدارات الملبنة من إدارات مسيرة وإدارات. وبالنسبة لعينة الدراسة فقد ارتأينا أن تكون عبارة عن مسح شامل لجميع مفردات

المجتمع المستهدف، ممثلين في جميع إطارات الملينة والبالغ عددهم 45 إطارا. وقد تم اللجوء إلى المسح الشامل قصد زيادة مصداقية البيانات والمعلومات المجمعة.

2. أداة جمع البيانات:

تم الحصول على البيانات من خلال الاعتماد على استمارة استبيان احتوت على أسئلة شاملة لموضوع الدراسة بكل أبعاده. تم توزيع الاستمارات على 45 مبحوثا، وبلغ عدد الاستمارات المستردة 43 استمارة تم استبعاد واحدة منها لعدم صلاحيتها للتحليل. وعليه بلغ عدد الاستمارات المستردة والصالحة للتحليل 42 استمارة ونسبة 93.33% وهي نسبة عالية ومقبولة ويعتمد عليها في إجراء الدراسة الميدانية. تضمنت استمارة الاستبيان ثلاثة محاور، ترجمتهما 26 عبارة تعكس متغيرات الدراسة كما يلي:

- **المحور الأول:** يتضمن معلومات تعريفية بالمبحوثين (الجنس، السن، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الوظيفة).
- **المحور الثاني:** يتعلق هذا المحور بالكفاءات الجماعية مكون من (10) عبارات موزعة على بعدين:

البعد الأول: يعكس استقطاب الكفاءات الجماعية مترجمة في (05) عبارات.

البعد الثاني: يعكس تطوير الكفاءات الجماعية مترجمة في (05) عبارات.

- **المحور الثالث:** يقيس البعد المتعلق بتطوير فرق العمل مكون من (16) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد:

البعد الأول: ويعكس بناء فرق العمل مترجمة في (04) عبارات.

البعد الثاني: ويعكس إدارة فرق العمل مترجمة في (06) عبارات.

البعد الثالث: ويعكس فعالية فرق العمل مترجمة في (06) عبارات.

وقد تم اعتماد مقياس ليكرت (Likert) الثلاثي لقياس درجة القبول، وتم تحديد الأهمية النسبية لفقرات الاستبيان طبقا للمقياس التالي:

$$\text{مستوى الأهمية} = \frac{\text{أعلى درجة} - \text{أدنى درجة}}{3} = \frac{1-3}{3} = 0.66$$

وبذلك تكون:

- الأهمية المنخفضة أقل من 1.66
- الأهمية المتوسطة من 1.67 إلى 2.33
- الأهمية المرتفعة من 2.34 إلى 3

أ. اختبار ثبات الاستبيان: وقد تم اختبار الثبات من خلال معامل الثبات للاتساق الداخلي ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، وباستخدام برنامج SPSS تم التوصل إلى أن معامل

ألفا لجميع فقرات الاستمارة مجتمعة قد بلغ 0.842، وتعد هذه النسبة عالية ومقبولة لأغراض الدراسة. وإن الارتفاع الكبير لقيمة ألفا يعكس دقة عبارات الاستمارة في قياسها للجوانب المستهدفة.

ب. الأساليب الإحصائية المستخدمة: تم الاعتماد في معالجة التحليل الإحصائي على البرنامج الإحصائي SPSS لتحديد اتجاهات المستجيبين للدراسة وتحليل البيانات، وذلك من خلال الاستعانة بأساليب الإحصاء الوصفي قصد وصف عينة الدراسة، وترتيب أبعاد متغيرات الدراسة حسب أهميتها النسبية باستخدام: التوزيع التكراري، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف.

كما تم الاعتماد على أساليب الإحصاء الاستدلالي ممثلة في: معامل الارتباط البسيط (بيرسون)، اختبار T، استخدام اختبار نموذج الانحدار البسيط.

ثالثا- مناقشة النتائج:

1. عرض وتحليل نتائج الدراسة:

نحاول فيما يلي التعرف على طبيعة الآراء التي أبدتها أفراد عينة الدراسة، من خلال عرض وتحليل البيانات المجمعة حول كل بعد من أبعاد الدراسة.

الجدول 1: المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لأبعاد الدراسة

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	مستوى الأهمية
الكفاءات الجماعية	2.828	0.220	07.77	مرتفع
بناء فرق العمل	2.892	0.207	07.17	مرتفع
إدارة فرق العمل	2.515	0.309	12.28	مرتفع
فعالية فرق العمل	2.881	0.209	07.25	مرتفع
تطوير فرق العمل	2.763	0.170	06.15	مرتفع

المصدر: إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS.

يوضح الجدول السابق أن البعد المتعلق بالكفاءات الجماعية قد حقق متوسط حسابي عام بلغ (2.828) وانحراف معياري (0.220) ومعامل اختلاف (07.77%). وهذا يعني أن هناك انسجاما واتفاقا بين المبحوثين في الإجابة. وإن هذه النتائج تعكس مستوى الاهتمام بالكفاءات الجماعية وتطويرها بالملبنة الذي كان مرتفعا في عمومها وهذا يعني أن أفراد العينة يرون بأن الملبنة تولي كفاءات الجماعة الأهمية اللازمة. أما بالنسبة لمحور تطوير فرق العمل قد حقق متوسط حسابي عام بلغ (2.763) وانحراف معياري (0.170) ومعامل اختلاف (06.15%). وبناء على ذلك فإن تطوير فرق العمل بالملبنة يحظى بأهمية معتبرة، وهذا ما تترجمه أهمية العمل الجماعي بالملبنة، بسعيها لتطوير فرق العمل من خلال التركيز على بناء وتشكيل فرق عمل في المستويات التنظيمية المختلفة، والعمل على تفعيل إدارة هذه الفرق من خلال

تعيين قائد رسمي لكل فريق. كما تعكس النتائج المتعلقة ببعد فعالية فرق العمل، والذي حقق متوسط حسابي وانحراف معياري ومعامل اختلاف؛ بأن المبلنة تعمل على دعم روح التعاون وتعزيز الاتصال بين أعضاء الفريق، مما يساهم في زيادة فعالية الفريق، والتي تتأثر أيضا بدرجة الانسجام بين الأعضاء.

وإن هذه النتائج تعكس درجة مساهمة الكفاءات الجماعية في تطوير فرق العمل بمبلنة الأوراس، والتي كانت مرتفعة في مجملها.

2. اختبار فرضيات الدراسة:

سنستطرق في هذا الجزء إلى عرض نتائج العلاقات بين متغيرات الدراسة، واختبار فرضياتها.

1.2. تحليل علاقة الارتباط: يبين الجدول الموالي معامل الارتباط بين الكفاءات

الجماعية كمتغير مستقل، وتطوير فرق العمل باعتباره المتغير التابع:

الجدول 2: معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تطوير فرق العمل	الكفاءات الجماعية
0.840**	

المصدر: إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS.

يظهر الجدول السابق معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع، إذ يبين أن هناك علاقة ارتباط معنوية قوية بينهما. وهذا يشير إلى أن الطرق المعتمدة في استقطاب وتطوير الكفاءات الجماعية لها دور في تطوير فرق العمل ببلنة الأوراس من خلال بناء وإدارة وتفعيل هذه الفرق.

2-2- تحليل علاقات التأثير: لاختبار فرضيات الدراسة تم الاعتماد على الانحدار البسيط، قصد معرفة أثر المتغير المستقل ممثلا في الكفاءات الجماعية؛ في المتغير التابع ممثلا في تطوير فرق العمل بمختلف أبعاده.

اختبار الفرضية الأولى: للكفاءات الجماعية دور في بناء فرق العمل بمبلنة الأوراس -بأنتة. الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للكفاءات الجماعية في بناء فرق العمل عند $(\alpha \leq 0.05)$.

يبين الجدول الموالي نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير الكفاءات الجماعية على بناء فرق العمل:

الجدول 3: تحليل العلاقة التأثيرية للكفاءات الجماعية في بناء فرق العمل

النموذج	المعاملات غير النمطية		Bêta	T الحسوبة	مستوى الدلالة
	Erreur standard	B			
ثابت	0.0231	1.819		4.695	0.000
الكفاءات الجماعية	0.0068	0.379	0.402	2.778	0.008

معامل التحديد $R^2 = 0.162$

قيمة F المحسوبة = 7.719

المصدر: إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS.

يبين الجدول السابق أن قيمة F (أنوفا المحسوبة) قد بلغت ما قيمته (7.719) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.09) عند مستوى معنوية 0.05، كما بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.162)، وهذا يشير أن الكفاءات الجماعية بالملبنة تفسر ما قيمته 16.2% من المتغير التابع ممثلا في بناء فرق العمل.

كما تظهر النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للكفاءات الجماعية في بناء فرق العمل، إذ بلغ معامل الارتباط 0.402 عند مستوى $(\alpha=0.05)$ ، كما بلغت قيمة درجة التأثير B (0.379)، وهذا يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.379 في المتغير التابع. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة T المحسوبة والتي بلغت (2.778) وهي دالة عند مستوى $(\alpha=0.05)$ حيث بلغ مستوى المعنوية (0.008) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد.

وعليه نرفض الفرضية الصفريّة ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة معنوية للكفاءات الجماعية في بناء فرق العمل بملبنة الأوراس - باتنة.

اختبار الفرضية الثانية: للكفاءات الجماعية دور في إدارة فرق العمل بملبنة الأوراس - باتنة. الفرضية الصفريّة: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للكفاءات الجماعية في إدارة فرق العمل عند $(\alpha \leq 0.05)$.

يبين الجدول الموالي نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير الكفاءات الجماعية على إدارة فرق العمل:

الجدول 4: تحليل العلاقة التأثيرية للكفاءات الجماعية في إدارة فرق العمل

مستوى الدلالة	T المحسوبة	Beta	المعاملات غير النمطية		النموذج
			Erreur standard	B	
0.000	3.652		.0231	1.000	ثابت
0.013	2.605	0.381	.0068	0.536	الكفاءات الجماعية
معامل التحديد $R^2 = 0.145$					
قيمة F المحسوبة = 6.784					

المصدر: إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS.

يبين الجدول السابق أن قيمة F (أنوفا المحسوبة) قد بلغت ما قيمته (6.784) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.09) عند مستوى معنوية 0.05، كما بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.145)، وهذا يشير أن الكفاءات الجماعية بالملبنة تفسر ما قيمته 14.5% من المتغير التابع ممثلا في إدارة فرق العمل.

كما تظهر النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للكفاءات الجماعية في إدارة فرق العمل، إذ بلغ معامل الارتباط 0.381 عند مستوى ($\alpha=0.05$)، كما بلغت قيمة درجة التأثير B (0.536)، وهذا يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.536 في المتغير التابع. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة T المحسوبة والتي بلغت (2.605) وهي دالة عند مستوى ($\alpha=0.05$) حيث بلغ مستوى المعنوية (0.013) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد.

وعليه نرفض الفرضية الصفريّة ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة معنوية للكفاءات الجماعية في إدارة فرق العمل بملبنة الأوراس - باتنة.

اختبار الفرضية الثالثة: للكفاءات الجماعية دور في زيادة فعالية فرق العمل بملبنة الأوراس - باتنة.

الفرضية الصفريّة: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للكفاءات الجماعية في زيادة فعالية فرق العمل عند ($\alpha \leq 0.05$).

يبين الجدول الموالي نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير الكفاءات الجماعية على زيادة فعالية فرق العمل:

الجدول 5: تحليل العلاقة التأثيرية للكفاءات الجماعية في زيادة فعالية فرق العمل

النموذج	المعاملات غير النمطية		Bêta	T المحسوبة	مستوى الدلالة
	Erreur standard	B			
ثابت	1.989	.0231		4.946	0.000
الكفاءات الجماعية	0.315	.0068	0.332	2.225	0.032
معامل التحديد $R^2 = 0.110$					
قيمة F المحسوبة = 4.948					

المصدر: إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS.

يبين الجدول السابق أن قيمة F (أنوفا المحسوبة) قد بلغت ما قيمته (4.948) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.09) عند مستوى معنوية 0.05، كما بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.110)، وهذا يشير أن الكفاءات الجماعية بالملبنة تفسر ما قيمته 11% من المتغير التابع ممثلا في فعالية فرق العمل.

كما تظهر النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للكفاءات الجماعية في زيادة فعالية فرق العمل، إذ بلغ معامل الارتباط 0.332 عند مستوى ($\alpha=0.05$)، كما بلغت قيمة درجة التأثير B (0.315)، وهذا يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل بوحدة واحدة يقابله تغير

بمقدار 0.315 في المتغير التابع. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة T المحسوبة والتي بلغت (2.225) وهي دالة عند مستوى ($\alpha=0.05$) حيث بلغ مستوى المعنوية (0.032) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد.

وعليه نرفض الفرضية الصفريّة ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة معنوية للكفاءات الجماعية في زيادة فعالية فرق العمل بملبنة الأوراس - باتنة.

اختبار الفرضية الرئيسية: للكفاءات الجماعية دور في تطوير فرق العمل بملبنة الأوراس - باتنة. الفرضية الصفريّة: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للكفاءات الجماعية في تطوير فرق العمل عند ($\alpha \leq 0.05$).

يبين الجدول الموالي نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير الكفاءات الجماعية على تطوير فرق العمل:

الجدول 6: تحليل العلاقة التأثيرية للكفاءات الجماعية في تطوير فرق العمل

النموذج	المعاملات غير النمطية		Bêta	T المحسوبة	مستوى الدلالة
	Erreur standard	B			
ثابت	1.603	.0231		5.418	0.000
الكفاءات الجماعية	0.410	.0068	0.528	3.934	0.000
معامل التحديد $R^2 = 0.279$					
قيمة F المحسوبة = 15.480					

المصدر: إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS.

يبين الجدول السابق أن قيمة F (أنوفا المحسوبة) قد بلغت ما قيمته (15.480) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.09) عند مستوى معنوية 0.05، كما بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.279)، وهذا يشير أن الكفاءات الجماعية بالملبنة تفسر ما قيمته 27.9% من المتغير التابع ممثلا في تطوير فرق العمل.

كما تظهر النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للكفاءات الجماعية في تطوير فرق العمل، إذ بلغ معامل الارتباط 0.528 عند مستوى ($\alpha=0.05$)، كما بلغت قيمة درجة التأثير B (0.410)، وهذا يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.410 في المتغير التابع. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة T المحسوبة والتي بلغت (3.934)

وهي دالة عند مستوى $(\alpha=0.05)$ حيث بلغ مستوى المعنوية (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد.

وعليه نرفض الفرضية الصفريّة ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة معنوية للكفاءات الجماعية في تطوير فرق العمل.4.

الخلاصة :

يعد العمل ضمن فريق أحد المرتكزات التي تقوم عليها الإدارة الفعالة للعنصر البشري بالمنظمات، كما باتت ضرورة حتمية لتحقيق بقاء واستمرار المنظمات في بيئة الأعمال المعاصرة. وتعتبر الكفاءات الجماعية الركيزة الأساسية لبناء ونجاح فرق العمل، وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المسطرة، وهذا ما يتطلب وجود تكامل وتفاعل بين هذه الكفاءات من خلال المشاركة الإيجابية والاتصال الفعال. أما عن واقع الاهتمام بالكفاءات الجماعية، ودورها في تطوير فرق العمل بملبنة الأوراس -باتنة؛ فقد تم التوصل إلى جملة من النتائج، تمثلت أهمها في:

- إن مستوى الاهتمام بالكفاءات الجماعية مقبول في عمومها، حيث تسعى الملبنة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة إلى الحفاظ على كفاءاتها الجماعية وتطويرها باعتماد العديد من المداخل، كما أنها تعمل على توفير البيئة الملائمة للحفاظ عليها.

- أظهرت النتائج أن تطوير فرق العمل بالتركيز على بنائها وإدارتها حسب وجهة نظر إطاراتها؛ يحظى بأهمية مقبولة بالملبنة.

- وحسب رأي أغلبية إطارات المؤسسة، فإن فعالية فرق العمل بها، ترتكز على حجم الفريق وروح التعاون وتعزيز الاتصال بين أعضاء الفريق.

- تعمل المؤسسة على تطوير فرق العمل من خلال تشكيل فرق في المستويات التنظيمية المختلفة. وإن بيئة العمل مناسبة لتشكيل فرق العمل خاصة غير الرسمية؛ بما يساعد في إظهار وتطوير الكفاءات الجماعية.

- تساهم الكفاءات الجماعية حسب إطارات المؤسسة، في تطوير فرق العمل في مختلف المستويات من خلال بناء، إدارة وزيادة فعالية فرق العمل.

استنادا إلى الاستنتاجات التي أفصحت عنها الدراسة الميدانية بملبنة الأوراس -باتنة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي نراها كفيلة بخلق نوع من التحسين في سياسة الاهتمام بالكفاءات

الجماعية وتطوير فرق العمل، لمسايرة ما تفرضه البيئة من متغيرات. نترجم هذه التوصيات في النقاط التالية:

- العمل على بناء وتفعيل فرق العمل في مختلف المستويات التنظيمية، وتوفير البيئة المناسبة للحفاظ عليهم.
- العمل على نشر ثقافة العمل الجماعي بين العاملين في كل المستويات، وتهيئة المناخ والبيئة المناسبة لتطبيق مفاهيم التعاون والمشاركة.
- ضرورة العمل على تفعيل سياسة تطوير الكفاءات الجماعية بالتركيز على معارفهم ومهاراتهم وخبراتهم، من خلال الاستغناء عن الطرق التقليدية والعمل على إدخال وتطوير طرق حديثة للتدريب والتعليم والتحفيز تتماشى مع التكنولوجيا الحديثة، ويمكن أن تساهم فعلا في تطوير الكفاءات الجماعية.
- العمل على إشراك جماعات العمل المتميزة في الأهداف والرؤى المستقبلية للمؤسسة، وتمكينهم من خلال الصلاحيات والمشاركة.
- ضرورة إعادة النظر في مختلف سياسات ووظائف إدارة الموارد البشرية بالمنظمة بصفة عامة، وسياسات إدارة الكفاءات وفرق العمل بصفة أخص.

قائمة المراجع:

- 1-إحسان جلاب، (2013)، فرق العمل: مدخل مفاهيمي متكامل، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- 2-سارة عبيدات، (2015)، ممارسة التعلم التنظيمي وأثره على الكفاءات الجماعية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص: تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عنابة، الجزائر.
- 3-شاكر الخنشالي، (2015)، موضوعات إدارية معاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- 4-عادل زايد، (2007)، تكوين الفرق والعمل الجماعي، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، القاهرة.
- 5-محمد حسن، (1995)، مهارات بناء الفريق: نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة.
- 6-محمد سلمان، (2001)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان.
- 7-محمد مرعي، (26-27 أبريل، 2006)، إدارة المعرفة والكفاءات المؤسسية ودورها في تعزيز جودة العمل ورأس المال الفكري لتكريس التنمية المستدامة، المؤتمر العلمي الثاني حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، الأردن.
- 8-نيكي هاييس، (2005)، استراتيجية النجاح، ترجمة: سرور ابراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض.
- 9- Cécile Dejoux et Anne Dietrich, (2006), Management par les compétences, Pearson Education, France.
- 10-Guy Leoturf, (2003), Construire les compétences individuelles et collectives, 2eme ed, édition d'organisation, Paris.
- 11-Mohammed Matmati et Michel Le Berre, (2005), Moderniser la gestion des hommes dans l'entreprise, éditions Liaisons, France.
- 12-Philippe Lorino et Jean-Claude Tarondeau, (2006), De la stratégie aux processus stratégiques, Revue Francaise de gestin,(160), 32.
- 13-<http://www.global-integration.com/matrix-management/matrix-teams> 07, 2021 ,05matrix-teams