



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد-الطارف-
كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة
قسم علوم التسيير



دور الذاكرة الجماعي في تطوير كفاءات المورد البشري في المؤسسات.

مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة استراتيجية

تحت إشراف:

• د. مقراني عبد الهادي

من إعداد

• حمداوي هيثم .

• ضواوي ايمن .

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا

• د. ربيعي رياض

مناقشا

• د. نعيجي عبد الكريم

السنة الجامعية: 2023/2022

شُكْرُ وَعِرْفَانٌ

الله الذي أنار لنا درب العلم و المعرفة و أعاننا على أداء هذا
الواجب ووفقنا إلى إنجاز هذا العمل نتوجه بجزيل الشكر و
العرفان و الإمتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد على
إنجاز هذا العمل و في تذليل ما واجهناه من صعوبات، ولنا
عظيم الشرف أن نتوجه بالشكر الجزيل و خالص الإمتنان إلى
الأستاذ المشرف "مقراني عبد الهادي" الذي لم يبخل بتوجيهاته
و نصائحه القيمة التي كانت عوناً لنا في إتمام هذه المذكرة
نتمنى لك التوفيق في أداء أسمى الرسائل و أنبلها ألا و هي
رسالة العلم.

إهداء



. الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى
أما بعد الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية
بمذكرتنا هذه، ثمرة الجهد والنجاح بفضلته تعالى.

اهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى من وهبتي الحياة والامل، ومن علمتني
ان ارتقي سلم الحياة بحكمه و صبر برا واحسانا ،والدتي العزيزة
"صليحة"

_الى ولي عوني في هذه الدنيا ،يسعى دائما وراء نجاحي إلى احمل اسمه
بكل افتخار والدي العزيز "عمار"

_ال كل من كان لهم اثر على حياتي من كانوا عوناً لي في رحلتي
الدراسية، اخواتي"

"شروق" "عبد النور"

الى من ارشدني بافكره في اخراج هذه الرسالة العلمية

"خريسي عبد الباسط"

لجميع و أسأل الله أن يفتح لي و لاصدقائي ابواب الخير و التوفيق"

إهداء



الحمد لله أولا وآخرا وما توفيقي إلا بالله تعالى

الصلاة والسلام على سيدنا محمد المشرقة بالشفاعة المخصوص بقيام
شريعته للقيام الساعة وعلى آله الأطهار وأتباعه الاخيار

لله أطوي سهر الليالي وتعب الأيام وخلاصة مشوارنا العمل المتواضع الذي
أهديه

إلى ولي عوني في هذه الدنيا يسعى دائما وراء نجاحي إلى من احمل اسمه
بكل إفتخار إلى والدي العزيز

« محمد »

إلى معنى الحب والحنان والتفاني، إلى بسملة الحياة وسر الوجود إلى أمي
الحبيبة « شهلة ». إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكرهم فؤادي
إلى أخواتي

إلى أخواتي حفظهم الله ووفقهم في حياتهم.

« عليمة، وئام، عمار، نور البيت، مدى لين . »

إلى من ارشدني بأفكره في اخراج هذه الرسالة العلمية

" عبد الباسط "

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة وتشخيص الأثر الذي يلعبه الذكاء الجماعي وأبعاده (المعرفي، الشراكة، الرؤية المستقبلية) في تطوير كفاءات المورد البشري، وقد تم التعرف على هذا الذكاء و أهميته و خصائصه و كذلك التعرف على ادارة الكفاءات و مختلف مستوياتها، بالإضافة الى كيفية تطوير المورد البشري.

حيث تناولت هذه الدراسة استطلاع آراء رأي عينة عشوائية مكونة من 40 شخص عمال في مديرية التجارة لولاية الطارف، وقد تم استخدام الاستبيان في الدراسة الميدانية، وتم تصميمه وفق مقياس ليكرت الخماسي، كما تم استخدام أساليب إحصائية متنوعة لتحليل بيانات الدراسة.

وقد توصلت هذه الدراسة الى اقتراحات مهمة أهمها اهتمام العمال بمختلف الابعاد المدروسة (المعرفي، الشراكة، الرؤية المستقبلية) لأننا لاحظنا بأن العمال يعانون من افتقار من جانب هذه الأبعاد التي تساعدهم بتطوير كفاءات المورد البشري والتفاهم بينهم للتعاون و المشاركة من أجل الخروج بقرار جماعي استراتيجي يفيد المؤسسة مستقبلا لمواصلتها لتحقيق أهدافها و الغاية من تأسيسها.

- **كلمات مفتاحية:** الذكاء الجماعي، إدارة الكفاءات، المورد البشري.

Résumé :

This study aimed to identify and diagnose the impact played by collective intelligence and its dimensions (cognitive, partnership, future vision) in developing the competencies of the human resource.

This study examined the opinions of a random sample of 40 workers in the Directorate of Commerce in the state of El Tarf. The questionnaire was used in the field study, and it was designed according to the five-point Likert scale. Various statistical methods were used to analyze the study data.

This study reached important suggestions, the most important of which is the interest of workers in the various dimensions studied (cognitive, partnership, future vision) because we noticed that workers suffer from a lack of these dimensions that help them develop human resource competencies and understanding between them for cooperation and participation in order to come up with a strategic collective decision that benefits The institution in the future to continue to achieve its goals and the purpose of its establishment.

Keywords: collective intelligence, talent management, human resource.

الصفحة	فهرس المحتوى
-	الشكر والتقدير
	الاهداء
-	ملخص
-	فهرس المحتوى
-	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ-ب-ت	مقدمة
-	الفصل الأول: الاطار النظري للدراسة
2	تمهيد:
3	المبحث الأول: الذكاء الجماعي
3	المطلب الأول: مفهوم وأهمية الذكاء الجماعي
5	المطلب الثاني: مبادئ وخصائص الذكاء الجماعي
7	المطلب الثالث: عناصر وابعاد الذكاء الجماعي
11	لمبحث الثاني: المورد البشري والكفاءة
11	المطلب الأول: مفهوم عام للمورد البشري
14	المطلب الثاني: مفهوم عام للكفاءة
17	المطلب الثالث: ابعاد ومستويات كفاءة المورد البشري
19	المبحث الثالث: الذكاء الاستراتيجي في إدارة كفاءة المورد البشري
19	المطلب الأول: تعريف إدارة كفاءة المورد البشري ومستوياتها
24	المطلب الثاني: سيرورة إدارة الكفاءة والعناصر الأساسية لتطويرها
26	خلاصة الفصل:
-	الفصل الثاني: الجانب التطبيقي
27	تمهيد
28	المبحث الأول: مديرية التجارة لولاية الطارف
28	المطلب الأول: مدخل إلى مديرية التجارة لولاية الطارف
29	المطلب الثاني: مهام مديرية التجارة
30	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية التجار لولاية الطارف
32	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
32	المطلب الأول: منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات
33	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
34	المطلب الثالث: المعالجة الإحصائية للدراسة
36	المبحث الثالث: تحليل و مناقشة النتائج
36	المطلب الأول : وصف و تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة
42	المطلب الثاني مستوى تطبيق محاور الدراسة
47	المطلب الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات
53	المطلب الرابع : تفسير و مناقشة النتائج
58	خلاصة الفصل
60	خاتمة

الصفحة	فهرس الجداول
31	الجدول رقم (01) يمثل عدد المناصب حسب كل مصلحة:
35	الجدول رقم (02): يمثل درجات مقياس ليكرت الخماسي
35	الجدول رقم (03) اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل Alpha Cronbach
36	الجدول رقم (04) يمثل توزيع عينة الدراسة حسب الجنس
37	جدول رقم (05): يمثل توزيع عينة الدراسة حسب العمر
38	جدول رقم (06) يمثل توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي
40	جدول رقم (07) يمثل توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة
41	الجدول رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب التخصص
42	الجدول رقم (09): وصف وتشخيص فقرات البعد المعرفي
44	الجدول رقم (10): وصف وتشخيص فقرات بعد الشراكة
45	الجدول رقم (11): وصف وتشخيص فقرات بعد الرؤيا المستقبلية
46	الجدول رقم (12): وصف وتشخيص فقرات محور المورد البشري والعاملين في المؤسسة
47	الجدول رقم (13): معامل الارتباط سبيرمان
48	الجدول رقم (14): معامل الارتباط بين البعد المعرفي والمورد البشري
48	الجدول رقم (15): معامل الارتباط بين الشراكة والمورد البشري.
49	الجدول رقم (16): معامل الارتباط بين الرؤيا المستقبلية والمورد البشري
50	الجدول رقم (17): معامل الارتباط بين الذكاء الجماعي والمورد البشري
51	الجدول رقم (18): ANOVA
51	الجدول رقم (19): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الذكاء الجماعي على تطوير المورد البشري

الصفحة	فهرس الاشكال
20	الشكل رقم (01): التكامل الأفقي والعمودي لإدارة الكفاءات
20	الشكل رقم (02): الكفاءات محور أنشطة إدارة الموارد البشرية
29	الشكل رقم 03 يمثل الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة ولاية الطارف
37	الشكل رقم (04): يمثل توزيع عينة الدراسة حسب الجنس
38	الشكل رقم(05) توزيع العينة حسب العمر
39	الشكل رقم (06)توزيع العينة حسب المؤهل العلمي
40	الشكل رقم (07):توزيع العينة حسب الخبرة
41	الشكل رقم(08) توزيع العينة حسب التخصص

مقدمة

مقدمة:

نعيش في السنوات الاخيرة تطور في مختلف المجالات حيث أن هذا التطور قد أثر بشكل كبير على الادارات و المؤسسات الاقتصادية مما أنتج استراتيجيات ساعدتها في تحسين أدائها والتنبؤ بالمستقبل لتخطي العقبات والمشاكل وذلك بوضع خطط جيدة ومدروسة، حيث برز الذكاء الجماعي كأداة فاعلة لتوجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها على المدى البعيد وضرورة حتمية بالنسبة لها لما يحتويه من مكونات تساهم في تنمية قدرات المنظمة وفهمها لبيئتها الداخلية والخارجية، فأدائها التنافسي مرتبط بمدى قدرتها على معرفة بيئتها وفهمها لها، وليس من خلال امتلاكها للتكنولوجيا فقط وإنما نجاحها مرتبط بكافة الأبعاد انطلاقاً من وضوح رسالتها إلى تحديد كافة المهام والاستراتيجيات التنافسية وتشجيع الإبداع وتغيير نمط التفكير في المنظمة والقيادة بما يملِكُها من اكتساب القدرات وتعزيز مكانتها واستمراريتها وتفوقها. ويعد الذكاء الجماعي تفكيراً بطريقة شمولية بمستقبل المنظمة، ومواجهة المشكلات والتكيف مع البيئة، وتمكين القادة من استشعار الفرص المتاحة، وقد بدأت كثير من المنظمات في توظيف هذا النوع من الذكاء، ومن أجل انجاح هذا الذكاء يجب الاهتمام بتنمية العلاقات الاجتماعية بين مختلف الأفراد مما يشجع على الإبداع الذي يمثل النقطة المحورية الإستراتيجية لمواكبة التطورات الحديثة من خلال توليد الأفكار وحل المشكلات والمشاركة في اتخاذ القرارات المناسبة وتحسين قدرات العاملين في العمل من أجل تحقيق التميز والتقدم الإداري وتحقيق جوهر الإبداع الإداري الذي يعد أمراً حتمياً في المنظمات. لذلك فقد تطلبت عملية تطوير المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية ضرورة إعادة الهيكلة البشرية، وهذا للتخلص من كل مظاهر الفوضى وسوء استغلال الموارد البشرية والاقتصادية المتاحة. فالاستغلال الأمثل للموارد البشرية بدءاً من التوظيف و الذي يجب أن يقوم على أسس موضوعية ، وصولاً على التقاعد و الذي يكون مهياً له ، نشاطات ذات أهمية كبيرة في التوفيق بين طبيعة الموارد البشرية المتاحة و العملية الإنتاجية و التي تناوّلها الكثير من الباحثين و الدارسين ؛ مروراً بعملية التنمية البشرية و التي لا يمكن تجاوزها على اعتبارها همزة الوصل بين نشاطات الموارد البشرية و التي تحمل الأهمية الكبيرة في المسيرة الإنتاجية ، فالتغير سنة الحياة و التغيير آلية من آلياته ، فالانتقال من نظام لآخر يفرض تغيير في السلوك و المهارات و المعارف و الذي يساعد في التوفيق بين الأطراف الفاعلة ضمنه.

ان الابداع أصبح بمثابة الحل الامثل للجنس البشري للكثير من المشكلات التي تواجههم، فالأمر لا يعتمد على الموارد البشرية فقط، وإنما يتعدى ذلك بل يعتمد على افراد متميزين ومبدعين ولديهم القدرة على التكيف الاجتماعي ولذلك سوف تتناول الدراسة التعرف على دور الذكاء الجماعي في تطوير كفاءات المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية.

انطلاقاً مما سبق يمكننا طرح الإشكالية التالية:

كيف يساهم الذكاء الجماعي في تطوير كفاءات المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية؟

ولعلاج هذه الإشكالية سنطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة بين البعد المعرفي والمورد البشري بمديرية التجارة لولاية الطارف؟
- هل توجد علاقة بين الشراكة والمورد البشري بمديرية التجارة لولاية الطارف؟
- هل توجد علاقة بين الرؤية المستقبلية والمورد البشري بمديرية التجارة لولاية الطارف؟
- هل توجد علاقة بين الذكاء الجماعي والمورد البشري بمديرية التجارة لولاية الطارف؟
- هل توجد علاقة للذكاء الجماعي على تطوير المورد البشري بمديرية التجارة لولاية الطارف؟

الفرضيات:

- توجد علاقة بين البعد المعرفي والمورد البشري بمديرية التجارة لولاية الطارف.
- توجد علاقة بين الشراكة والمورد البشري بمديرية التجارة لولاية الطارف.
- توجد علاقة بين الرؤية المستقبلية والمورد البشري بمديرية التجارة لولاية الطارف.
- توجد علاقة بين الذكاء الجماعي والمورد البشري بمديرية التجارة لولاية الطارف.
- توجد علاقة للذكاء الجماعي على تطوير المورد البشري بمديرية التجارة لولاية الطارف.

اهداف الدراسة:

- 1- تحديد مستويات الذكاء الجماعي السائدة لدى القادة بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- 2- تحديد نمط التفكير الغالب لدى القادة بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- 3- البحث في العالقة الارتباطية بين الذكاء الجماعي وكفاءة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية.
- 4- البحث في وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاجتماعي والممارسات القيادية بالمؤسسات الاقتصادية.

أهمية الدراسة:

ترجع أهمية الدراسة إلى ندرة الدراسات في هذا المجال التي ربطت بين متغيرات الدراسة الحالية نفسها؛ فدراسة طبيعة السلوك الإنساني المتمثل في الذكاء الجماعي والمورد البشري وربطها بعناصر ذات أهمية إستراتيجية بالمنظمة الجزائرية تؤثر فيها وتحدد مصيرها في المستقبل؛ فالجزائر تشهد تأخراً كبيراً في هذا المجال مقارنة بالدول الأخرى سواء المتقدمة أو دول العالم الثالث. بالرغم من أهمية هذا السلوك وكذلك أهمية المورد البشري إلا أن رجال

الأعمال والمفكرين من ذوي الاختصاص يعزفون عن دراسة السلوك الإنساني بل يتركون المجال لعلماء النفس والاجتماع لدراسته ويتجاهلون دوره المهم وتأثيره في أداء المؤسسة الاقتصادية.

إن دراسة أنواع مختلفة من الذكاءات تساعد في تهيئة المناخ الملائم والبيئة التنظيمية التي تحفز وتدفع الموظفين باختلاف مستوياتهم الإدارية إلى تحسين الأداء التنظيمي والمساهمة بشكل أكثر فاعلية في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة الاقتصادية والتفكير بطريقة أكثر جدية في المصير الاستراتيجي للمنظمة.

فقد أثبتت عدة دراسات غربية دور المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية باعتباره موردا لا مثيل له؛ إذ لا يمكن تقليده أو توفره في المؤسسات الاقتصادية بالكفاءة والمميزات نفسها. والباحث اليوم يحاول التركيز على جزء من الجانب السلوكي وكيفية استغلاله بطريقة تسمح للمؤسسة الجزائرية من حيازة وتطوير مختلف الذكاءات التي تعتبر ضرورية ومهمة لمنظمة تنشط في بيئة ديناميكية تسودها منافسة شرسة لا مكان للضعيف فيها.

كما يرى أن القيام بمثل هذا النوع من البحوث قد يحفز الباحثين للكتابة والبحث في الميدان نفسه، وهذا من شأنه أن يطور الفكر الإداري بالجزائر، ويدفع المؤسسات الاقتصادية للاهتمام بالمورد البشري باعتباره المحرك الأساسي لتطويرها وضمان استمرارها، وذلك من خلال إبراز أهمية مختلف الذكاءات من ذكاء إستراتيجي وذكاء تنافسي وذكاء عاطفي وتأثيرها على التوجه الاستراتيجي. كما أن الواقع يؤكد ضرورة دراسة السلوك الإنساني فهو الكفيل بمواجهة الأزمات المتكررة.

أسباب اختيار الموضوع:

إختيار الموضوع ليس بالصدفة وإنما كان وليد مجموعة من المبررات، التي تتمثل فيما يلي:

- توفر معلومات لا بأس بها حول الموضوع.
- الميل للبحث في مجال المورد البشري.
- أهمية موضوع الذكاء الجماعي وعلاقته بالمورد البشري.
- رغبة الباحثين للبحث والاطلاع على الموضوع.

حدود الدراسة:

تحددت هذه الدراسة كما يلي:

1-الحدود المكانية : عالجت هذه الدراسة الواقع العلمي لدور الذكاء الجماعي على تطوير الكفاءات المورد البشري بمدرية التجارة لولاية الطارف

2-الحدود الزمنية: بالنسبة للدراسة النظرية تمثلت خلال الفصل الأول و الثاني أما بالنسبة للدراسة التطبيقية في الفترة الممتدة من 2023/01/03 الى غاية 2023/04/29 بمدرية التجارة لولاية الطارف.

منهج الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي من خلال التطرق إلى التأصيل النظري لمتغيرات الدراسة والمنهج التحليلي بهدف التعرف على دور الذكاء الجماعي في تطوير كفاءات المورد البشري ميدانياً، من خلال تحليل البيانات وجمعها، بالإضافة إلى المنهج القياسي الكمي من خلال الدراسة الميدانية التي تم فيها استخدام الاستبيان، كأداة لجمع البيانات وتحليلها عن طريق البرنامج الإحصائي **SPSS** نسخة 23 للوصول إلى إجابات للتساؤلات المطروحة، كما تم إجراء منهج المسح المكتبي في قواعد البيانات المتاحة ومراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الخاصة بموضوع الدراسة، و مراجع تساهم في إثراء الدراسة بشكل علمي، وذلك للاطلاع على الدراسات النظرية والميدانية ومراجعة الأدبيات ذات العلاقة بالموضوع بهدف الأسس التي يقوم عليها الإطار النظري للدراسة وكذلك من أجل معرفة الأسس والطرق العلمية السليمة لمعالجة هذه الدراسة.

صعوبات الدراسة:

لا يمكن لأي بحث علمي أن يكون سهل دون أن يتعرض إلى الصعوبات الموضوعية والميدانية التي تؤثر على معالجة بعض جزئياته، وتمثلت صعوبات هذا البحث فيما يلي:

- قلة المراجع وصعوبة الحصول على المعلومات بسبب حداثة الموضوع.
- صعوبة الحصول على المعلومات من مديرية التجارة لظروف ساعات العمل الكثيفة بالنسبة للعمال

نموذج الدراسة

حددت الدراسة إطار متعدد الأبعاد (دور الذكاء الجماعي في تطوير كفاءات المورد البشري بمديرية التجارة الطارف)، الأمر الذي يستدعي ضرورة الإحاطة بكل هذه الأبعاد وبجميع جوانبها، وعلى هذا الأساس فقد شملت هذه الدراسة مقدمة وفصلين، وخاتمة كما يلي:

الفصل الأول: تضمن هذا الفصل الإطار النظري الإطار النظري للذكاء الجماعي في تطوير كفاءات المورد البشري، وقد تكون من ثلاثة مباحث أساسية، حيث تم الانطلاق من دراسة مفاهيم عامة حول الذكاء الجماعي في المبحث الأول، وتناول المبحث الثاني أساسيات حول المورد البشري والكفاءة، والمبحث الثالث تناولنا فيه الذكاء الاستراتيجي في إدارة كفاءة المورد البشري

الفصل الثاني: تضمن هذا الفصل القيام بدراسة ميدانية عن دور الذكاء الجماعي في تطوير كفاءات المورد البشري بمديرية التجارة لولاية الطارف، وقد تضمن هذا الفصل ثلاثة مباحث أساسية، حيث تناول المبحث الأول الإطار المنهجي للدراسة، والمبحث الثاني تناول وصف وتشخيص متغيرات الدراسة، بينما تطرق المبحث الثالث إلى تحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة.

الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:

دراسة بن جددو محمد أمين 2013، دور ادارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز -دراسة حالة عنتر مراد "كوندور برج بوعريج"-

هدفت الدراسة الى التعرف على دور ادارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز لمؤسسة كوندور لصناعة الالكترونية والالكترومنزلية. حيث تم الوصول الى أن تعتمد مؤسسة كوندور في ادارتها في الكفاءات على أنشطة ادارة الموارد البشرية.

الدراسة الثانية:

فريجة ليندة 2014، استراتيجية تطوير الكفاءات الموارد البشرية في اطار تأهيل المؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية من عينة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية-

هدفت الدراسة الى تحقيق جملة من الاهداف اهمها، محاولة اقتراح مقارنة نظرية تفرض أن تفعيل ونجاح برامج التأهيل بالمؤسسة الاقتصادية مرتبط بشكل رئيسي باستراتيجية تطوير الكفاءات بشرية، وأيضا التعرف على تأثير عملية تأهيل المؤسسة الاقتصادية بصياغة استراتيجية تطوير الكفاءات البشرية

الدراسة الثالثة:

دراسة نضال عبد الهادي عمران 2015، أثر الذكاء الاستراتيجي على الابداع التنظيمي -دراسة تطبيقية في شركة أسيا سيل للاتصالات-

تناولت هذه الدراسة على مدى أهمية شركة أسيا سيل للاتصالات لموضوع الذكاء الاستراتيجي من حيث الاستشراف، التفكير المنظم، الرؤية الاستراتيجية، الشراكة، الدافعية والحدس وعلاقة ذلك بالقدرة الإبداعية في هذه الشركة لما له من إثر في إمكانية تحقيق المنافس لشركة، للحصول على مكانة متميزة.

الدراسة الرابعة:

دراسة مقراش فوزية 2015، أثر الادارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة -دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية-

هدفت الدراسة الى اختبار أثر الادارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي لشركة الخطوط الجوية الجزائرية أذ تم اختيار أبعاد للادارة بالذكاءات المتمثلة في الذكاء الاستراتيجي، الذكاء التنافسي، والذكاء العاطفي، بينما قسم التوجه الاستراتيجي الى أربعة أبعاد هي : التوجه نحو العملاء، التوجه نحو المنافس، التوجه نحو التعلم، التوجه نحو الابداع.

الدراسة الخامسة:

طبي نادية 2018، دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية-دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سعيدة وسيدي بلعباس.

تناولت هذه الدراسة الى اختبار الذكاء الاستراتيجي على تنمية وتطوير الكفاءات البشرية في المؤسسة المبحوثة اذ تم اختبار أبعاد الذكاء الاستراتيجي والمتمثلة في الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة والحدس. بينما قسم تنمية وتطوير الكفاءات البشرية الى ستة أبعاد هي: التكوين والتدريب، التعلم الجماعي والتنظيمي، التمكين، إدارة الجودة الشاملة، نظام الحوافز والكفاءات وإدارة المعرفة

الفصل الاول:

الاطار النظري للذكاء الجماعي و كفاءات المورد
البشري.

تمهيد:

يعتبر الذكاء الجماعي وكفاءة المورد البشري من العوامل الرئيسية التي تؤثر على أداء المؤسسات والشركات. فالذكاء الجماعي يعني أن الفريق أكثر قدرة على تحقيق الأهداف وحل المشاكل بشكل أسرع وأكثر فعالية، وهو ما يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة وزيادة نسبة النجاح، أما بالنسبة لكفاءة المورد البشري، فهي تشير إلى قدرة العاملين في المؤسسة على تحقيق الأهداف بأفضل طريقة ممكنة، من خلال استخدام مهاراتهم وخبراتهم وقدراتهم الفردية. وبالتالي، فإن المؤسسة التي تحرص على توظيف الموظفين الماهرين والمؤهلين وتطوير قدراتهم وتعزيز مهاراتهم، ستحقق أفضل أداء وأرباح أكبر، ويمكن أن يتفاعل الذكاء الجماعي مع كفاءة المورد البشري لتحقيق أعلى مستوى من الأداء في المؤسسة، حيث يتمكن الفريق من تحقيق الأهداف بأفضل طريقة ممكنة باستخدام مهارات وقدرات الموظفين المؤهلين والماهرين. وبالتالي، فإن تحسين الذكاء الجماعي وكفاءة المورد البشري يعد من أهم العوامل التي يجب الاهتمام بها لتحقيق النجاح في المؤسسات والشركات.

المبحث الأول: الذكاء الجماعي:

يعد الذكاء من أكثر الموضوعات التي أخذت حيزا كبيرا من قبل العديد من الباحثين والدارسين في مختلف الميادين وعلى العديد من الأزمان. مفهوم الذكاء أقدم في نشأته الأولى من علم النفس ومباحثه التجريبية، فقد نشأ في إطار الفلسفة القديمة، ثم اهتمت بدراسته العلوم البيولوجية والفسيولوجية العصبية واستقر أخيرا في ميدانه السيكلوجي الصحيح الذي يدرسه كمظهر عقلي من مظاهر السلوك الذي يخضع للقياس العلمي الموضوعي، ومازالت آثار هذا الماضي الطويل تضيف طابعها الخاص على بعض المعاني الشائعة لمفهوم الذكاء.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الذكاء الجماعي:

الفرع الأول: مفهوم الذكاء الجماعي:

هناك عدت تعاريف للذكاء الجماعي نذكرها في النقاط التالية:

التعريف الأول: الذكاء الجماعي هو القدرة على توليد الحلول واتخاذ القرارات المناسبة من خلال تفاعل الأفراد في فريق أو مجموعة عمل¹.

التعريف الثاني: الذكاء الجماعي هو قدرة المجموعة على تحسين الأداء الفردي والجماعي وتحقيق الأهداف بشكل أفضل وأكثر فعالية².

التعريف الثالث: الذكاء الجماعي يعني القدرة على التفاعل والتواصل والتعاون بين الأفراد في المجموعة لتحقيق الأهداف والحلول للمشاكل³.

التعريف الرابع: الذكاء الجماعي يعني القدرة على التفكير الإبداعي وتوليد الأفكار الجديدة والحلول المبتكرة باستخدام خبرات ومهارات الأفراد في المجموعة⁴.

التعريف الخامس: الذكاء الجماعي يشير إلى القدرة على العمل كفريق وتحقيق التناغم والتوازن بين الأفراد في المجموعة لتحقيق الأهداف بشكل أفضل⁵.

¹ جبر سامح. الذكاء الجماعي: تطبيقاته وأبعاده النظرية والعملية. الدار العربية للكتاب. القاهرة. مصر. (2012) ص 45

² حاج يحيى، محمد. الذكاء الجماعي: مفهومه ودوره في تحسين أداء الفرق العاملة. المجلة الدولية للعلوم الإدارية والاقتصادية والاجتماعية، 7.(1)، مصر. (2017). ص 23

³ شلي، مصطفى. دور الذكاء الجماعي في تحقيق التنافسية الاستراتيجية للمؤسسات. المجلة العربية للإدارة، 34.(3). لبنان. (2014). ص 45

⁴ صالح، فهد. الذكاء الجماعي وأثره على كفاءة المؤسسات. المجلة الدولية للعلوم الاقتصادية والإدارية، 6.(2). لبنان. (2015). ص 32

⁵ طاهر، ياسر. كفاءة المورد البشري وأثرها على أداء المؤسسات: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في محافظة دمشق. مجلة الإدارة العامة والعلوم الإنسانية، 6.(1). القاهرة. مصر. (2018). ص 62

الفرع الثاني: أهمية الذكاء الجماعي:

الذكاء الجماعي هو مفهوم يصف القدرة على التعاون والتفاعل والتفكير الجماعي بين مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك. ويعتبر الذكاء الجماعي أحد المفاهيم الهامة في عالم الأعمال والإدارة، حيث يلعب دوراً محورياً في تحسين كفاءة الفرق العاملة وتحقيق الأهداف المشتركة، أهمية الذكاء الجماعي¹:

1-تحسين الإنتاجية والكفاءة: حيث يساعد الذكاء الجماعي على تحسين الإنتاجية والكفاءة بسبب القدرة على التعاون وتحسين الأداء الفردي للأفراد.

2-تحسين صنع القرار: يمكن للذكاء الجماعي أن يساعد في صنع القرارات بشكل أفضل وأكثر دقة وتميزاً بما يتعلق بالمشاريع والأعمال.

3-تحسين الابتكار والإبداع: فالذكاء الجماعي يساعد على إيجاد حلول جديدة وابتكارية للمشاكل والتحديات التي تواجهها المؤسسات.

4-تحسين التنافسية: فبفضل الذكاء الجماعي يمكن للمؤسسات تحقيق مزيد من التنافسية في السوق والتفوق على المنافسين.

5-تحسين المرونة والتكيف: يمكن للذكاء الجماعي أن يساعد في تحسين المرونة والتكيف مع المتغيرات والتحديات التي تواجه المؤسسات.

6-تحسين العلاقات الإنسانية: يمكن للذكاء الجماعي أن يساعد في تحسين العلاقات الإنسانية بين أفراد الفريق وتعزيز التواصل والثقة بينهم.

7-تحسين الإدارة والقيادة: حيث يساعد الذكاء الجماعي في تحسين الإدارة والقيادة بسبب القدرة على إدارة الفريق وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

8-تحسين الرضا والمساهمة: فالذكاء الجماعي يمكن أن يساعد في تحسين الرضا والمساهمة لدى الأفراد في الفريق، وذلك بفضل الشعور بالانتماء والتحفيز للمشاركة بشكل فعال.

¹زهير سالم الزهير، محمد حمدان، خالد الشلاحي،.. "الذكاء الجماعي وأثره على الأداء التنظيمي: دراسة حالة في شركة كهرباء الشرق الأوسط"، مجلة الإدارة والعلوم الإنسانية، العدد 27، السعودية. 2019 ص 131-133.

- 9-تحسين التعلم والتطوير:** فالذكاء الجماعي يمكن أن يساعد في تحسين التعلم والتطوير الفردي والجماعي للأفراد في الفريق، وذلك بفضل الاستفادة من خبرات الآخرين وتبادل المعرفة والمهارات.
- 10-تحسين الأداء المستقبلي:** يمكن للذكاء الجماعي أن يساعد في تحسين الأداء المستقبلي للفريق والمؤسسة، وذلك بفضل توفير بيئة تعاونية وإشراك الجميع في تحسين العمليات والعمل على تحقيق الأهداف.
- وبالتالي، يمكن القول إن الذكاء الجماعي يلعب دورًا حيويًا في تحسين كفاءة وأداء المؤسسات وتحقيق النجاح والتميز في السوق.

المطلب الثاني: مبادئ وخصائص الذكاء الجماعي:

الفرع الأول: مبادئ الذكاء الجماعي:

يمكن تلخيص مبادئ الذكاء الجماعي في النقاط التالية¹:

- 1-التفاعل:** يعتمد الذكاء الجماعي على التفاعل والتعاون بين أفراد المجموعة واستخدام قدرات كل شخص في الوصول إلى حلول أفضل.
- 2-التفاهم والتفاعل الإيجابي:** يحتاج الذكاء الجماعي إلى تفاهم بين الأعضاء والتفاعل الإيجابي، وعدم وجود صراعات أو تنافسات ضارة بين الأعضاء.
- 3-الاحترام المتبادل:** يعتمد الذكاء الجماعي على الاحترام المتبادل بين أفراد المجموعة وقبول الآراء والافتراضات المختلفة دون تمييز.
- 4-القدرة على التعلم والتكيف:** يحتاج الذكاء الجماعي إلى قدرة الأعضاء على التعلم والتكيف مع المواقف المختلفة وتغيير الخطط والاستراتيجيات بناء على المتغيرات.
- 5-تبادل المعلومات والخبرات:** يجب على أفراد المجموعة تبادل المعلومات والخبرات المختلفة والعمل على تجميعها وتحليلها لصياغة الحلول الأفضل.
- 6-الاتخاذ المشترك للقرارات:** يجب أن يكون هناك اتخاذ مشترك للقرارات بين أفراد المجموعة بناءً على الاستشارة والتفاوض، وعدم ترك القرارات لفرد واحد.
- 7-التنظيم والتخطيط:** يحتاج الذكاء الجماعي إلى التنظيم والتخطيط لتحديد الأهداف ووضع الخطط اللازمة لتحقيقها وتنظيم الأدوار والمسؤوليات بين أفراد المجموعة.

¹شمس الدين محمد... الذكاء الجماعي وأثره على الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة سلامة للصرافة بغزة مجلة العلوم الاجتماعية، فلسطين. (2018)، ص 75-77.

8-الابتكار والإبداع: يجب على أفراد المجموعة أن يكونوا مبتكرين ومبدعين في اقتراح الحلول والأفكار الجديدة التي يمكن أن تحسن من أداء المجموعة.

9-الحوار والتواصل: يعتمد الذكاء الجماعي على الحوار والتواصل الفعال بين أفراد المجموعة واستخدام أساليب التواصل المناسبة لتبادل الأفكار والرؤى.

10-التقييم والتحسين المستمر: يحتاج الذكاء الجماعي إلى التقييم والتحسين المستمر لأداء المجموعة وتقييم فاعلية الحلول التي تم اقتراحها وتطبيقها، والعمل على تحسينها بشكل مستمر.

الفرع الثاني: خصائص الذكاء الجماعي:

يمكن تحديد عدد من الخصائص الرئيسية للذكاء الجماعي والتي تؤثر بشكل كبير على كفاءة المجموعة، وتشمل¹:

1-التنوع: يجب أن يحتوي الفريق على أفراد من مختلف الخلفيات والخبرات والأفكار والثقافات، حيث يمكن لهذا التنوع الفكري أن يساعد في توليد أفكار جديدة وحلول فعالة للمشكلات.

2-التفاعل: يجب على أفراد المجموعة التفاعل مع بعضهم البعض بشكل فعال ومستمر، والتعاون والتواصل مع بعضهم البعض لتحقيق الأهداف المشتركة.

3-التعاون: يجب على أفراد المجموعة العمل بروح الفريق والتعاون وتحمل المسؤولية بشكل مشترك لتحقيق الأهداف المحددة.

4-الثقة: يجب أن يكون لدى أفراد المجموعة الثقة ببعضهم البعض وبقدراتهم ومهاراتهم، والاعتماد على بعضهم البعض في تحقيق الأهداف المشتركة.

5-الاحترام: يجب أن يكون هناك احترام متبادل بين أفراد المجموعة لاختلاف الآراء والأفكار والخلفيات، وضرورة معالجة الآراء المختلفة بشكل محترم وبناء.

6-التحفيز: يجب على أفراد المجموعة تحفيز بعضهم البعض وتشجيع بعضهم البعض لتحقيق الأهداف المشتركة والارتقاء بأداء المجموعة بشكل عام.

¹نورة عبدالعزيز الشهري. أثر الذكاء الجماعي على الأداء التنظيمي في المؤسسات الصحية في المملكة العربية السعودية"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 28، 2019. ص 189-191.

7- القدرة على حل المشكلات: يتطلب الذكاء الجماعي القدرة على حل المشكلات بشكل فعال وإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجه المجموعة.

8- القدرة على اتخاذ القرارات: يحتاج الذكاء الجماعي إلى القدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة والمناسبة بشكل سريع وفعال، وذلك باستخدام الأدلة والبيانات المتاحة.

9- التعلم المستمر: يحتاج الذكاء الجماعي إلى التعلم المستمر وتطوير المهارات والمعرفة لتحسين أدائه وتحقيق النجاح.

10- القدرة على التكيف: يجب أن يتمتع أفراد المجموعة بالقدرة على التكيف مع التغيرات والمتغيرات الدائمة في البيئة المحيطة، واتخاذ القرارات والتحرك بسرعة لمواجهة التحديات الجديدة.

11- القدرة على الابتكار والإبداع: يحتاج الذكاء الجماعي إلى القدرة على الابتكار والإبداع لتطوير حلول جديدة ومبتكرة للمشكلات والتحديات التي تواجه المجموعة.

12- القدرة على التعلم من الأخطاء: يحتاج الذكاء الجماعي إلى القدرة على التعلم من الأخطاء وتحليلها وتصحيحها، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتجنب تكرارها في المستقبل.

هذه بعض الخصائص الرئيسية للذكاء الجماعي التي يجب توفرها في المجموعة لتحقيق النجاح والكفاءة في العمل. ومن المهم أن يتم تنمية هذه الخصائص وتعزيزها بين أفراد المجموعة من خلال التدريب والتعليم والتوجيه.

المطلب الثالث: عناصر وابعاد الذكاء الجماعي:

الفرع الأول: عناصر الذكاء الجماعي:

الذكاء الاستراتيجي عبارة عن منظومة متكاملة من عدة عناصر تساعد القادة على فهم وتشكيل المستقبل وهذه العناصر هي: الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة والحدس. كل هذه العناصر مجتمعة ومترابطة تساعد القادة في التطلع إلى المستقبل ومعرفة البيئة الخارجية بدقة عالية، مع إمكانية تحفيز العاملين وتحقيق نتائج عظيمة، ولها دور كبير في الارتقاء بقدرات قادة المنظمات وتجسد في¹:

1- الاستشراف (البصيرة أو بعد النظر). يمثل إمكانية إسقاط حالة العالم الراهنة على المستقبل بأبصار تطوره المحتمل، وتمييز ما يمكن (تجنبه، التأثير فيه والسيطرة عليه)، كما يشير إلى بصيرة الفرد ونظرة في عواقب الأمور أو

¹كين روبنسون. الذكاء الجماعي: كيف تستفيد المجموعات من الذكاء الجماعي، دار النشر العربية، السعودية. 2017، ص 09- 11.

رؤيته الاتجاهات المستقبلية عبر مسح العوامل الحركية في الوقت الحاضر، وتظهر أهمية هذا العنصر في توظيف الذكاء الاستراتيجي لقادة المنظمات في المجالات الآتية من خلال:

اعتماده التوقع في إدارة التغيرات البيئية بأسلوب هادئ ومنظم؛

نجاح القادة في اعتماد السيناريوهات بتقديمها وصفا لأحداث مستقبلية بديلة، فضلا عن استشعار التغيرات البيئية في صورة قوى غير مرئية؛

توفير طاقة استقرائية تسمح للقائد بتطوير استراتيجيات موجهة نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة؛

دراسة الماضي وفهم الحاضر ليتمكن المديرون من معرفة المستقبل، وهو يعتمد بدرجة كبيرة على خبرتهم في مجال العمل واتخاذ القرار.

2- التفكير بمنطق النظم.

يعبر عن القدرة على توليف العناصر أكثر من فصلها إلى أجزاء ثم تحليلها، ويرتكز هذا العنصر على مفهوم النظام الذي يعني مجموعة، وحدات عناصر عمليات مترابطة وتكون أصلاً كلاً منتظماً وبقيم مخرجات القيم المضافة إليه من الوحدات المشاركة فيه فيما لو عملت مستقلة عن بعضها البعض، ويعد مدخل تفكير النظم كعنصر تحليلي يبرز دور الذكاء الاستراتيجي في ترسيخ سمات القادة الناجحين، كونه يهيئ الأتي¹:

إطاراً للتفكير الاستراتيجي وأسلوباً لمجابهة تعقيدات البيئة؛

طريقة أفضل للتعليم واكتساب المعرفة بصدد التكامل الاستراتيجي للأفكار الجديدة ضمن بيئة النظم وحركيتها؛ طرائق أفضل لابتكار الاستراتيجيات الكفيلة بتجاوز المشكلات المعقدة وتفعيل التغيرات الإستراتيجية؛ الفرصة لمشاركة الأفراد وفرق العمل في تحليل جذور المشكلات ذات الأثر البعيد الأمد في المنظمة، وتقليل الآثار السلبية الناجمة عنها؛

وسائل اتصال حديثة بين أقسام المنظمة، ونظام متقدم في التفكير النقدي بين مديريها.

مما تقدم يتضح أن هذا العنصر عزز دور الذكاء الاستراتيجي في المنظمات باعتباره مدخلا متقدما للتفكير الاستراتيجي، وأسلوباً معاصراً للتكيف مع الحياة أولاً، وتكيف المنظمات مع بيئتها ومع التطورات المتلاحقة ثانياً.

¹ كين روبنسون ، المرجع نفسه

3- الرؤية المستقبلية:

تعتبر الرؤية عن قدرة الفرد على تشكيل صورة لشيء لم يتم اختباره كاملا، بعيدا عن مصطلح التكهن الذي يشير إلى قدرة الفرد على رؤية التطورات قبل حدوثها، والذي يرتبط بشيء حصل سابقا وينتظر نتيجته. ويبرز دور الرؤية كعنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي للقادة الناجحين بدلالة كونها تمثل¹:

مع كل من إدارة التغيير، الثقافة والهيكلي محاور تحدد نطاق عمل القادة، فضلا عن أنها أحد محاور القيادة الإستراتيجية وهي مع التفكير الاستراتيجي من سمات المدير الاستراتيجي.

-مواجهة التحديات في إدارة كل من العمل المعري ورأس المال الفكري من قبل قادة ذوي خيال فائق، والتكيف مع التحديات الحاسمة المحيطة بالمنظمة.

-أن الرؤية الجديدة تعد مفتاحا للنجاح في عمليات التغيير الاستراتيجي.

- توفيرها تصور من زبائن المنظمة لأنهم غايتها، فضلا عن رصد تحركاتهم بين المنظمات المنافسة وتلمس رضاهم عن منتجاتهم، وتشكيل رؤية جديدة عنهم والإمام بالتقنيات الجديدة في خدمتهم.

4- الشراكة.

تعكس قدرة القائد الذكي استراتيجيا على إقامة تحالفات إستراتيجية ك القيادي في شركة الذي أتاح له ذكائه الاستراتيجي المتميز الدخول في شراكة مع شركة أخرى، وتحالف المنظمات هو الأقرب لمفهوم الشراكة من الاندماج، وذلك لأن التحالف يحفظ لكل منظمة شخصيتها وكيانها، في حين أن الاندماج يفقد المنظمات شخصيتها والتي تذوب مع بعضها البعض لتبرز بصورة منظمة جديدة. ويتحدد دور الشراكات في الارتقاء بقدرات قادة المنظمات من خلال الآتي:

. كونها أحد اتجاهات التنظيم المعاصر التي تمهد الطريق لتحسين كفاءة الشركاء واشتراكهم في أداء المهمات، وتحويل تنافسهم إلى تعاون.

. كونها أحد آليات التكيف مع تحديات البيئة المضطربة، وضمان انسيابية الخبرات والأفكار بين الشركاء.

توفيرها إطار عمل تعاوني للتشارك في الموارد النادرة وفي تهديدات الدخول إلى الأسواق الجديدة.

إشباعها حاجات المستفيدين وتوسيع نطاق خدمتهم، فضلا عن الإبداع في حل المشكلات والتفوق في الأداء ومن ثم تحقيق قيمة أكبر لأطراف الشراكة.

¹ كين روبنسون , المرجع نفسه

5- الدافعية (القدرة على تحفيز العاملين)¹.

تعبّر عن الفعل الذي يدفع الفرد إلى تبني وجهة نظر ملائمة لإنجاز العمل المكلف به على نحو مرضٍ. وتتمثل بتحفيز العواطف ورغبات الفرد لحثه على القيام بعمل معين وذلك تجسّد دوافع الفرد في هيئة سلوك تعبّر عن استعداده لبذل مجهودات تمكنه من تحقيق عدة أهداف في آن واحد، وأدائه لعمله بشكل مرضٍ ثم إشباع ما يشعر به من نقص في حاجاته من خلال العوائد المادية والمعنوية المتحققة نظير أدائه. أما الدافعية أو القدرة على تحفيز العاملين كأحد عناصر الذكاء الاستراتيجي فتعكس قدرة القائد على دفع أو تحفيز العاملين على الإيمان بهدف عام يجمعهم وتنفيذ التصورات والرؤى، أو حثهم على تشغيل المنظمة وتقويتها. وحينها فإن الدافع المتولد لديهم سينتج عن عملية داخلية أو خارجية تثير فيهم الحماس لمتابعة طريقة معينة في العمل، أو عن قدرة قادتهم على حثهم لإنجاز عمل معين وجعلهم يميلون للتصرف بأسلوب موجه لتقوية المنظمة. وللارتقاء بفاعلية هذا العنصر، تبرز ضرورة تقديم الحوافز للعاملين بوصفها مثيرات تقع خارج كيان العاملين وتدفعهم للعمل والالتفاف حول هدف عام يجمعهم ويوجه سلوكهم، ويغرس فيهم الشعور بالمسؤولية والبحث عن عناصر الدفع الذاتي في داخلهم، وهذا ما ينمي فيهم المبادرة ثم الإيمان بأداء ما يوجه قادتهم لإنجازه من أعمال، وهذا يبرز الدور الذي يمارسه عنصر الدافعية في ترسيخ السمات القيادية من جهة، والارتقاء بأداء العاملين والمنظمة من جهة ثانية.

6- الحدس

جاء تفسير الحدس في المعجم الوسيط على أنه الظن التخمين والإدراك المباشر وتعتبر سمة من سمات الارتباط اللاشعوري، والقدرة على ربط الأفكار ومزجها وتشكيلها واستنباط أفكار جديدة. يتمثل الحدس في إدراك عقلي سريع لظروف القرار وبالاكتفاء على الخبرات المتراكمة بدون العودة إلى التفكير المحسوس، إن الحدس من أبرز مقومات القيادة ومن يتسمون بالذكاء الاستراتيجي وتقع على عاتقهم تكهن وتوقع المشكلات قبل حدوثها، بالإضافة إلى ذلك الحصول على المعلومات وذلك من أجل الإلمام بالمخاطر المحيطة واقتناص الفرص. إن الحدس هو أحد مجالات صناعة القرار، إذ غالباً ما يستند القائد الاستراتيجي على قدراته الحدسية في توقع ما يمكن أن يحدث، وبالتالي اتخاذ خطوات عملية للتأكد من توقعاته ورسم صورة لإمكانية النجاح في المستقبل عن طريق إنضاج الأفكار المرتبطة بالشعور الداخلي.

¹ كين روبنسون , المرجع نفسه

المبحث الثاني: المورد البشري والكفاءة:

إدارة الموارد البشرية هي عبارة عن إدارة العاملين في المؤسسة أو المنظمة بشكل عام، وتشمل عددًا من الأنشطة المختلفة مثل توظيف العاملين، وتطويرهم، وتقييمهم، وإدارة أوجه علاقتهم بالمؤسسة، وتهدف إدارة الموارد البشرية إلى تحسين كفاءة العاملين في المؤسسة وزيادة إنتاجيتهم وفعاليتهم في تحقيق أهداف المؤسسة، حيث يتم العمل على تطوير مهاراتهم وتوفير الدعم اللازم لهم لتحقيق أفضل أداء، وتتطلب الكفاءة في الموارد البشرية توفير بيئة عمل ملائمة وصحية للعاملين، وتوفير التدريب والتطوير المستمر لهم لتحسين مهاراتهم، وتقييم أدائهم بشكل منتظم وتقديم الملاحظات البناءة لتحسين الأداء، وتوفير الحوافز والمكافآت المناسبة لتشجيعهم على تحقيق الأداء المرجو، ويمكن تحقيق الكفاءة في الموارد البشرية عن طريق تبني أفضل الممارسات في إدارة الموارد البشرية، وتحسين سياسات التوظيف والتدريب والتقييم والمكافآت، وتشجيع الابتكار والإبداع والتعاون بين العاملين. كما يمكن استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي والتحليلات البيانية لتحليل بيانات الموارد البشرية وتحسين إدارتها بشكل أفضل.

المطلب الأول: مفهوم عام للمورد البشري

الفرع الأول: تعريف المورد البشري:

هناك مجموعة من التعاريف للمورد البشري والتي يمكن عرضها فيما يلي:

التعريف الأول: المورد البشري هو المجموعة الكاملة من الأفراد الذين يعملون في مؤسسة ما ويساهمون في تحقيق أهدافها¹.

التعريف الثاني: المورد البشري هو المجموعة من العاملين الذين يساهمون في تحقيق أهداف المؤسسة، وتشمل العاملين ذوي الخبرات المختلفة والمهارات والمؤهلات².

التعريف الثالث: المورد البشري هو الجزء الأكثر أهمية في أي مؤسسة، حيث يمثل القوة الدافعة التي تدفع المؤسسة إلى الأمام وتساهم في تحقيق أهدافها³.

التعريف الرابع: المورد البشري هو العنصر الأساسي الذي يتم التركيز عليه في إدارة المؤسسة، وتشمل مجموعة من النشاطات مثل توظيف العاملين وتطويرهم وتقييمهم وإدارة علاقاتهم بالمؤسسة⁴.

¹ د. إبراهيم الفقي . إدارة الموارد البشرية، دار المعرفة، مصر، (2013). ص 25.

² عادل عبد الله عرفات و نضال حسن أبو حمدان . إدارة الموارد البشرية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، (2016). ص 10.

³ د. محمد محمود عربيات إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، لبنان، (2019). ص 20.

⁴ د. أحمد خيرى الشماع. إدارة الموارد البشرية، دار المعارف، لبنان، (2014). ص 15-16.

التعريف الخامس: المورد البشري يمثل المجموعة الكاملة من الأفراد الذين يعملون في المؤسسة، وتتضمن جميع المهارات والمواهب والخبرات التي يمكن أن تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة¹.

من التعاريف السابقة يمكن القول بضرورة اهتمام الدولة بجميع الأنشطة التي تؤثر على تنمية الفرد وتساهم في تشكيل مهاراته وإكسابه القدرات والسلوكيات المنتجة عن طريق التعليم، بالإضافة إلى تهيئة المناخ الصحي لكي يحيا ويعيش أفراد المجتمع في بيئة خالية من الأمراض، بالإضافة إلى التركيز على المؤسسات التي تزوده بالمهارات وغيرها من الاحتياجات الضرورية لتحقيق حياة كريمة في كافة الحياة الاجتماعية.

الفرع الثاني: مستويات المورد البشري:

يمكن تصنيف المورد البشري إلى 3 مستويات رئيسية وهي²:

1- المستوى الأول: المستوى الفني (التنفيذي) وهو المستوى الذي يشمل جميع العاملين الذين يقومون بالأعمال الفنية والتنفيذية المختلفة في المؤسسة، ويشمل هذا المستوى جميع المهن والوظائف الفنية مثل العمال والفنيين والمساعدين الإداريين.

2- المستوى الثاني: المستوى الإداري (الوسط) ويشمل هذا المستوى العاملين الذين يقومون بالأعمال الإدارية والإشرافية في المؤسسة، ويشمل المدراء والمشرفين والمنسقين والمساعدين الإداريين.

3- المستوى الثالث: المستوى الإستراتيجي (القيادي) وهو المستوى الذي يشمل العاملين الذين يتخذون القرارات الإستراتيجية ويحددون السياسات والأهداف الرئيسية للمؤسسة، ويشمل هذا المستوى رؤساء المؤسسات والمديرين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة.

وتعتمد أهمية هذه المستويات على طبيعة المؤسسة وحجمها وأهدافها، حيث يمكن أن تكون بعض المؤسسات تعتمد على المستوى الفني أكثر من المستوى الإداري والقيادي، بينما تكون المؤسسات الكبيرة تعتمد بشكل أساسي على المستوى الإستراتيجي لتحديد السياسات والأهداف الرئيسية.

¹د. سالم الشميري. إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، مصر، (2012). ص 45-47

²د. عادل عبد الله عرفات ود. نضال حسن أبو حمدان إدارة الموارد البشرية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، (2016). ص 24-25.

الفرع الثالث: أبعاد المورد البشري:

توجد العديد من الأبعاد للمورد البشري، وهي كالتالي¹:

1-الأبعاد الاجتماعية: تتعلق بالتفاعل الاجتماعي والعلاقات بين الموظفين والمديرين والزملاء، وتشمل العلاقات الإنسانية والتواصل الفعال والاحترام المتبادل.

2-الأبعاد الثقافية: تتعلق بالقيم والعادات والمعتقدات المشتركة للمجتمع وكيف يؤثر ذلك على سلوك الموظفين وأدائهم في العمل.

3-الأبعاد النفسية: تتعلق بالاحتياجات والميول النفسية للموظفين، وكيف يؤثر ذلك على مدى رضاهم عن العمل وأدائهم فيه.

4-الأبعاد الإدارية: تتعلق بالأنظمة والإجراءات والسياسات التي تتبعها المؤسسة في إدارة الموارد البشرية، وكيفية توظيفها وتدريبها وتقييمها وتطويرها.

5-الأبعاد الاقتصادية: تتعلق بتكاليف توظيف وتدريب الموارد البشرية، وكيفية تحسين الإنتاجية والكفاءة والربحية من خلال إدارة المورد البشري بشكل فعال.

6-الأبعاد التكنولوجية: تتعلق بكيفية استخدام التقنيات والأنظمة الحديثة في إدارة المورد البشري، وكيفية تحسين الأداء والكفاءة وتحسين العمليات المختلفة.

وتعد هذه الأبعاد مهمة لفهم وتحليل دور المورد البشري في المؤسسة وكيفية إدارتها بشكل فعال لتحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أدائها.

الفرع الرابع: أنواع المورد البشري:

جد عدة أنواع للمورد البشري، ومنها²:

1-الموظفين الدائمين: وهم الموظفون الذين يعملون بشكل دائم ويحظون بحماية قانونية ومنح العلاوات والمزايا وفقاً لسياسات المؤسسة.

¹ إبراهيم الفقي. إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، (2013). ص 42-47.

² سعيد أبو دحروج، إدارة الموارد البشرية. دار البازوري الدولية، الأردن، (2008)، ص 20-23

2-الموظفين المؤقتين: وهم الموظفون الذين يعملون لفترة محددة من الوقت أو لتنفيذ مشروع معين، وينتهي العمل بانتهاء فترة العقد أو المشروع.

3-الموظفين المستقلين: وهم العاملون الذين يتعاقدون بشكل مستقل لتنفيذ مشروعات أو مهام معينة دون أن يكونوا ملتحقين بمؤسسة بشكل دائم.

4-الموظفين المؤهلين: وهم الموظفون الذين يتمتعون بالمؤهلات العلمية والخبرة العملية المطلوبة لأداء مهام معينة بالمؤسسة.

5-الموظفين غير المؤهلين: وهم الموظفون الذين لا يتوفرون على المؤهلات العلمية أو الخبرة العملية المطلوبة لأداء مهام معينة، ويحتاجون إلى تدريب وتأهيل لأداء أعمالهم.

6-القيادات: وهم الموظفون الذين يشغلون مناصب إدارية أو قيادية بالمؤسسة، ويقومون بتحديد الأهداف ووضع الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المهمة للمؤسسة.

المطلب الثاني: مفهوم عام للكفاءة:

يشوب مفهوم الكفاءات الكثير من الغموض والاختلاف نظرا لاستعمالاته الكثيرة والمتعددة وفي شتى مجالات المعرفة، علاوة عن مكوناته غير الملموسة والمتصلة بالأفراد. رغم التعاريف الكثيرة والتي تشارك في العديد من جوانبها، فإنه لا يوجد مفهوم موحد ومتفق عليه. تحاول فيما يلي عرض أهم المفاهيم:

1-التعريف المعجمي

لغويا أهم تعريف للكفاية أو الكفاءة هو الذي يورده ابن منظور في "لسان العرب" فالكفاء هو وكذلك الكفء هو مصدر الكفاءة والكفاة، التي تعني النظر والمساوي كما أنها قدرة الفرد أو المؤسسة على الإنتاج، وكلما كانت كفاءة الإنتاجية عالية دل ذلك على أن الإنتاج يتصف بالوفرة والتنوعية الجيدة.¹

2- التعريف الاصطلاحي:

لا يمكن القول إن هذا المفهوم يرتبط بوضعيات العمل فلا يمكننا التحدث عن الكفاءة إلا في إطار عملي، وأغلب التعاريف رغم اختلافها فهي تشترك في مكوناتها أو الموارد المشكلة لها والمتمثلة عموماً في الثلاثية الكلاسيكية: المعارف Savoir المعارف العملية Savoir-faire، المعارف السلوكية Savoir-être، وهذا ما توضحه التعاريف التالية:

¹ فرجة ليندة، إستراتيجية تطوير كفاءات الموارد البشرية في إطار تأهيل المؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة عنابة، (2014) ص 99

* الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية AFNOR:

الكفاءة هي انسجام القدرات في وضعية مهنية بغية التواصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط الملاحظ أن هذا التعريف يربط الكفاءة بالغاية من استخدامها دون تحديد المحتوى القدرات، وهذه العمومية في طرح مفهوم الكفاءات تكسبه غموضاً أشد.¹

المجموعة المهنية الفرنسية MEDEF:

الكفاءة المهنية هي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطي لها صفة القبول، ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها.²

الهيئة العالمية للتقنيين بالمواصفة ISO9000، 2000:

الكفاءة. هي قدرة الفرد على وضع معارفه حيز التنفيذ.³

Jean Marc Riss&Daniel Held تعريف

القدرة على انجاز النشاطات المهنية المنتظرة من شخص ما في إطار الدور المنوط به في المنظمة أو في المجتمع، فهي مجموع المعارف النظرية، والمعارف العلمية، والمعارف السلوكية المستخدمة في سياق معين. هذا التعريف يضع الكفاءة موقع التقاء بين الأفراد وكفاءاتهم من جهة والهياكل التنظيمية والنشاطات الواجب إنجازها من جهة ثانية، وبالتالي يميز بين البعد الفردي والبعد التنظيمي بغرض إدماجهما فيما يسميه الباحثان بالقدرة على الأداء.⁴

Jean-Marie Peretti تعريف

هي تلك المعارف والسلوكيات والمهارات المتحركة Mobilisables أو القابلة للتحويل Mobilisés بغية القيام بمهمة محددة.⁵

¹Cécile Dejoux, "les compétences au cœur de l'entreprise", Editions D'organisation, Paris, France, 2001, p 67

²حليم حسين، فيفري 2005 K التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات، مدخل النظم"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 07، جامعة بسكرة، ص182.

³3 Sandra Bellier, " le savoir – être dans l'entreprise", édition Vuibert, France, 1998, p 70

⁴ D. held& J. M. Riss, "le développement des compétences au service de l'organisation apprenante", Revue employeur Suisse, N° 13, 1998.

⁵Jean-Marie Peretti, "Dictionnaire des ressources humaines", édition Vuibert, Paris, France, 1999, p58

تعريف Guy le Boterf

القدرة على التوليف (المزج بين الخصائص الذاتية للفرد (المعارف، الخصائص الشخصية والخبرات وخصائص متعلقة بالبيئة أو المحيط (الشبكة الوظيفية، شبكة المعلومات والمراجع التي يتعامل معها الفرد بمعنى آخر هي نتاج تسلسل نشاطات متعددة مستمدة من المهارات.¹

تعريف Parlier&Gilbert

مجموع المعارف القدرات العلمية السلوكيات الموجهة لتحقيق هدف معين في أنماط حالات معروفة أو معطاة. ولإعطاء هذا التعريف صبغة علمية قام كل منهما برسم أبعاد للكفاءة:²

- إيضاح مكونات الكفاءة عن طريق تحليل دقيق للنشاطات التي يحتويها كل منصب، لمعرفة مختلف أنواع العلوم (العلوم النظرية الإجرائية، التطبيقية وكذا المهارات).

- وضع هرمية للكفاءات لتسهيل عملية التنمية.

يمكن تعريف الكفاءة بأنها القدرة على تحقيق الأداء المرجو من العمل أو المهمة الموكلة، وتعد الكفاءة عاملاً رئيسياً في تحقيق النجاح والتفوق في العمل. وفيما يلي بعض التعاريف الأخرى للكفاءة:

✓ الكفاءة هي القدرة على استخدام الموارد المتاحة بطريقة فعالة وفعالة وذلك من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.³

✓ الكفاءة هي القدرة على تحمل المسؤولية وإتمام المهام الموكلة بشكل دقيق وفعال.⁴

✓ الكفاءة هي القدرة على العمل بما يتوافق مع المعايير المهنية والأخلاقية المعتمدة وذلك من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.⁵

¹Guy Le Boterf, "Construire les compétences individuelles et collectives", édition d'Organisation, Paris, 1, 2000,

²Philippe Zariffian, "Objectif Compétences pour une nouvelle logique", édition Liaisons, Paris, France, 2001, pp, 65-69.

³د. سلوى أحمد النمري "الكفاءة الوظيفية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية"، مجلة الإدارة العامة، العدد 26، (2011)، ص 21.

⁴عبد القادر خليل الرباع "دور التدريب في تحقيق الكفاءة الوظيفية للعاملين في المؤسسات الحكومية في الأردن"، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 3، العدد 2، (2018)، ص 90

⁵رَبِّي محمد خليل الخطيب وآخرون "أثر التنوع الثقافي على الكفاءة التنظيمية في المؤسسات الحكومية الأردنية"، مجلة دراسات إدارية ومحاسبية، المجلد 9، العدد 2، (2019)، ص 50.

- ✓ -الكفاءة هي القدرة على التفكير الإبداعي واتخاذ القرارات الصائبة والملائمة في المواقف المختلفة¹.
- ✓ الكفاءة هي القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة وتحقيق النجاح في ظل التغيرات المتلاحقة².
- المطلب الثالث: ابعاد ومستويات كفاءة المورد البشري:**
- الفرع الأول: ابعاد كفاءة المورد البشري:**
- يمكن تفسير الكفاءة من خلال عدة أبعاد، ومن بين هذه الأبعاد³:
- 1-الأبعاد الفنية:** وتشمل المعرفة الفنية والمهارات والخبرات اللازمة لأداء المهام المطلوبة بكفاءة.
 - 2-الأبعاد الإدارية:** وتشمل القدرة على التنظيم والإدارة والتخطيط والتنسيق والمراقبة.
 - 3-الأبعاد الشخصية:** وتشمل الصفات الشخصية والاتجاهات والقيم التي تؤثر في قدرة الفرد على أداء عمله بكفاءة.
 - 4-الأبعاد الاجتماعية:** وتشمل القدرة على التواصل والتفاعل الإيجابي مع الآخرين والعمل ضمن فريق عمل.
 - 5-الأبعاد الثقافية:** وتشمل المعرفة بالثقافة والقيم والتقاليد الخاصة بالمجتمع الذي يعمل فيه الفرد والقدرة على التعامل معها بفعالية.
 - 6-الأبعاد الحرفية:** وتشمل القدرة على استخدام الأدوات والمعدات المختلفة والقدرة على العمل بدقة وفعالية في مختلف الظروف والبيئات.
 - 7-الأبعاد البيئية:** وتشمل القدرة على التأقلم مع الظروف البيئية المختلفة والعمل بفعالية في المواقف المختلفة وفي الظروف الصعبة.
 - 8-الأبعاد الإبداعية:** وتشمل القدرة على التفكير الإبداعي والابتكار والتجديد والتحليل والتصميم.
 - 9-الأبعاد الأخلاقية:** وتشمل القدرة على اتخاذ القرارات الأخلاقية والتصرف بنزاهة وصدق وأمانة والالتزام بالمعايير الأخلاقية في العمل.

¹د. حسين عبد الحسين زركش "الكفاءة الوظيفية وأثرها في الأداء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في العراق"، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 5، العدد 1، (2014)، ص. 27

²محمد أحمد المومني "أثر الرضا الوظيفي على الكفاءة الوظيفية للموظفين العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية"، مجلة الإدارة العامة، المجلد 29، العدد 2، (2017)، ص 379

³الصافي، حاتم. "أبعاد الكفاءة وأهميتها في العمل". مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية، العدد 13، (2018). ص 181-183.

1-الأبعاد الصحية: وتشمل الصحة البدنية والنفسية والعاطفية والاجتماعية والروحية التي تؤثر على قدرة الفرد على أداء عمله بكفاءة.

الأبعاد المذكورة أعلاه تعتبر مجموعة شاملة من الأبعاد التي يمكن الاعتماد عليها لتفسير مفهوم الكفاءة في العمل.

الفرع الثاني: مستويات كفاءة المورد البشري:

تضمن مستويات كفاءة المورد البشري ما يلي¹:

1-المستوى الأساسي: ويتمثل في القدرة على القيام بالمهام الوظيفية الأساسية بكفاءة، مثل القدرة على إنجاز

المهام المحددة في الوقت المحدد وبالجودة المطلوبة.

2-المستوى المتوسط : ويتمثل في القدرة على القيام بالمهام الوظيفية بكفاءة عالية والقدرة على تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات المناسبة.

3-المستوى المتقدم : ويتمثل في القدرة على القيام بالمهام الوظيفية بكفاءة عالية والقدرة على إدارة العمليات وتنسيق الفريق وتحقيق الأهداف المحددة.

4-المستوى المتفوق : ويتمثل في القدرة على القيام بالمهام الوظيفية بكفاءة عالية جدًا والقدرة على إدارة الفريق والابتكار والتحليل واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

تختلف مستويات كفاءة المورد البشري من شركة إلى أخرى ومن مجال عمل إلى آخر، وتختلف العوامل التي تؤثر فيها، مثل الثقافة المؤسسية ونوعية التدريب والتطوير والتحفيز والتقييم وغيرها.

¹العبده، خالد. "أبعاد الكفاءة الوظيفية لمديري المدارس". مجلة المعرفة الإدارية، العدد 45، (2015). ص 53-55.

المبحث الثالث: الذكاء الاستراتيجي في إدارة كفاءة المورد البشري:

يشير مصطلح "الذكاء الاستراتيجي" في إدارة كفاءة المورد البشري إلى القدرة على استخدام المعلومات والبيانات المتاحة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة فيما يتعلق بإدارة المورد البشري. ويتطلب ذلك تحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالموظفين والعملية الإنتاجية والتنظيمية بشكل شامل، وذلك لتحديد النقاط القوية والضعف والفرص والتحديات التي يواجهها الموظفون والمؤسسة بشكل عام. وبناء على هذا التحليل يتم وضع الخطط والاستراتيجيات اللازمة لتطوير مهارات وقدرات الموظفين وتحسين أدائهم وتعزيز كفاءتهم في العمل، ويتطلب الذكاء الاستراتيجي في إدارة كفاءة المورد البشري أيضاً القدرة على التفكير بشكل إبداعي والابتكار في تصميم العمليات والبرامج التدريبية والإدارية والمراجعة الدورية لها، وذلك لتحقيق الأهداف الاستراتيجية المرجوة للمؤسسة، ويمكن تطبيق الذكاء الاستراتيجي في إدارة كفاءة المورد البشري من خلال استخدام التقنيات الحديثة والأدوات التحليلية المتاحة، مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الكبيرة والتعلم الآلي، وذلك لتحليل البيانات المتاحة وتطوير النماذج الاستراتيجية الملائمة واتخاذ القرارات الصائبة.

المطلب الاول: تعريف إدارة كفاءة المورد البشري ومستوياتها:

الفرع الاول : تعريفها ادارة الكفاءات

تعرف إدارة الكفاءات على أنها "مجموعاً لأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المنظمة وتحسين أداء الأفراد، وكذا استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف والاختيار وغيرها وسيلة لتحسين أداء المنظمة في حد ذاتها بحيث يكون هناك تكامل عمودي وأفقي¹. "وهو ما يوضحه الشكل التالي:

¹Lou Van Beirendonck. "Human Resource Management: A Contemporary Approach." Pearson Education Limited, 2017. P 34

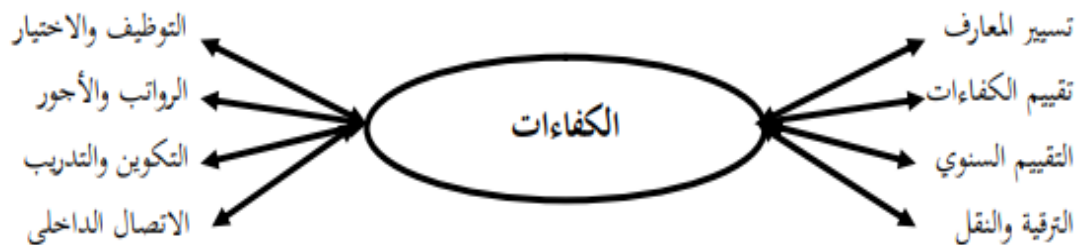
الشكل رقم (01): التكامل الأفقي والعمودي لإدارة الكفاءات



Source: Lou Van Beirendonck. "Human Resource Management: A Contemporary Approach." Pearson Education Limited, 2017.p33 بتصرف

يضيف Beirendonck قائلا في هذا الإطار أن إدارة الكفاءات تتطلب تكامل عمودي وآخر أفقي، إلا أن تحقق إدارة كفاءات ناجحة مرتبطة بتكامل أفقي أكثر منه عمودي. حيث يشير التكامل العمودي إلى تكيف الكفاءات البشرية مع مهمة، نظرة وإستراتيجية المنظمة إذ يجب أن تكون هذه الكفاءات مختارة ومنظمة ومطورة بطريقة معينة تساهم في تحقيق مهمة المنظمة، أما التكامل الأفقي فيشير إلى تكيف أنشطة إدارة الموارد البشرية فيما بينها والكفاءات هنا تركز وسيلة مثلى لهذا التكيف أي تصبح أنشطة إدارة الموارد البشرية تتمركز حول الكفاءة من توظيف للأفراد وتقييمهم وتدريبهم. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (02): الكفاءات محور أنشطة إدارة الموارد البشرية



Source: Lou Van Beirendonck. "Human Resource Management: A Contemporary Approach." Pearson Education Limited, 2017. P34 بتصرف

حيث وضع الاخير ان إدارة الكفاءات بأنها: تتمثل في الطرق والمناهج التي تهتم بتطوير وتنمية وعرفت كذلك على أنها: التأثير في معارف وكفاءات وسلوكيات المورد البشري ليكون أكثر القدرات الفردية . كما يمكن تعريفها على أنها الحصول قدرة على تحسين عوائده والتكيف مع التطورات الحاصلة في محيط العمل . على الموارد الخاصة بكل فرد لإخضاعها لمجموعة مرتبطة من العمليات الإدارية، من التوظيف إلى النقل مروراً فهي بذلك خيار بالترتيب، وحتى الأجور، اعتماداً على آليات إدارية: الميزانيات، المرجعيات ومراكز التقييم . إداري ورغبة في وضع سياسة لتأمين الكفاءات وذلك لتجنب جزء كبير من الأفراد من خلال وصف، تقييم وتطوير الكفاءات، وذلك يتطلب تنظيم عمل أكثر انفتاحاً، اعتراف حقيقي بالكفاءات وشرح رهانات إدارة يضيف Antoine Malan بـأن إدارة الكفاءات تعني البحث عن الكفاءات خاصة الإستراتيجية منها . وتتمثل المراحل الكفاءات الفردية أو الجماعية التي تحتاجها المنظمة لاكتسابها وكذلك لتحفيزها وتطويرها، الأساسية لإدارة الكفاءات فيما يلي:¹

- معرفة جيدة لهيكل الموارد البشرية بالمنظمة من خلال المؤشرات الكمية كهرم الأعمار، توزيع مستويات التكوين، مستوى الأجور ومقارنتها مع المنافسين، والمؤشرات النوعية لمواردها من خلال أنظمة التقييم؛

- توقع الأعمال المستقبلية، وتحديد الاحتياجات من الكفاءات ووضع قوائم للوظائف المستهدفة؛

- وضع مخططات التوظيف والتكوين والحركة بين الوظائف كأحد أساليب إدارة الكفاءات وليس من السهل وضع

هذه المخططات للاعتبارات التالية:

- اصطدام سياسة التوظيف بأولوية الحاجات في المدى القصير .
- صعوبة إيجاد التوازن بين اكتساب طرق التسيير الجديدة التي تفترض التكوين الجماعي والفردى للتقنيات المستعملة هذا من جهة ومن جهة ثانية التكوين للمستقبل الذي يقيد المنظمة في الوظائف الجديدة مستقبلاً.
- صعوبة تنظيم مخطط الحركة بين المناصب في كثير من الأحيان خاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث معدل الدوران ضعيف، أما بالنسبة للمنظمات الكبيرة فلا بد من وجود حوافز مهمة لذلك، على اعتبار أن هذه الحركة تساهم كثيراً في إيجاد روح الإبداع والابتكار وتقتل الجانب الروتيني للمهام في عملية تطوير الكفاءات والوظائف وضمن هذا الإطار يلعب التكوين دور / فهو يساهم في مهم تحقيق أهداف تتعلق باكتساب المعرفة كمورد لبناء كفاءات الأفراد وتحديد الموارد والكفاءات.

¹François Richault et Anne Deprez Jweps, "A quoi sert la gestion des compétences de l'impacte d'un dispositif de gestion sur les trajectoires individuelles", Revue de gestion ressource humaine, N0 70, Edition ESKA, Octobre-Novembre-Décembre 2008, p31.

الذكاء الجماعي و كفاءات المورد البشري

تهدف إدارة الكفاءات إلى تحقيق الأهداف الرئيسية التالية :

-تقدير أفضل للكفاءات الملائمة للوظائف؛

-تحكم أفضل في نتائج التغيرات التكنولوجية والاقتصادية؛

-الجمع بين عوامل : الكفاءة، المنظمة "المؤهلة"، وتنمية كفاءات العاملين بشكل أفضل؛

-الحفاظ على قابلية التوظيف للجميع؛ -إدارة المسارات الوظيفية بشكل أفضل؛

-تقليل المخاطر والتكاليف الناتجة عن الاختلالات؛

-اختيار وبرمجة مخططات التصحيح الضرورية بشكل أفضل

.فإدارة الكفاءات تقضي على النظام التقليدي للتصنيفات الذي يقوم على محتوى الوظيفة (منصب العمل)،

من ذلك تقوم على المعارف والخصائص المهنية (بما فيها السلوكية) الضرورية لشغل المنصب، وتهتمفهي بدلا

بكفاءات الفرد جميعها سواء"كان يستخدمها في منصبه الحالي أم لا، بمعنى أنها جهد إداري هادف إلى تثمين كفاءات

الأفراد العاملين لتحقيق أهداف المنظمة

الفرع الثاني: مستويات إدارة الكفاءات:

يهدف إحداث التوافق بين الكفاءات المختلفة، والإبداع الذي يستخدم الكفاءات الحالية للتواصل إلى

كفاءات جديدة عن طريق المزج الأمثل للكفاءات، يقترح Dejoux.C مقارنة شاملة للكفاءات تسمح بمعرفة

مساويتها وتنميتها ضمن نظام التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتم تقسمها الى ثلاث مستويات:¹

المستوى الأول: تسيير الكفاءات

يمثل هذا المستوى المرحلة الأولى من سيورة شاملة خاصة بالكفاءات وهو مستوى وصفي إذ يسمح

بإعداد مرجعية للمهن والوظائف، المناصب ومرجعية لمجموعة الكفاءات الضرورية لضمان حسن سير عملها، تقود

هذه العملية إدارة الموارد البشرية بمساعدة خبراء في المهن والوظائف. يتمثل دور إدارة الموارد البشرية في تحديد

مجموع الكفاءات المطلوبة لوظائف المنظمة من جهة، ومن جهة أخرى في تحديد مجموع الكفاءات التي تمتلكها

المنظمة من أجل الوصول وفي أجل محدد على أفضل مطابقة بين الاحتياجات ووظائف المنظمة (الموارد (الأفراد).

المستوى الثاني: إدارة الكفاءات (Le management des compétences):

¹ Annick Cohen et Annette Soulier, "Manager par les compétences", Liaisons Sociales, Paris, France, 2004 , p22

يتعلق هذا المستوى بالتنفيذ العملي لتسيير الكفاءات المحددة في المستوى الأول فهو يهدف إلى تطوير الكفاءات الفنية للموارد البشرية، وإلى تحسين أداءهم الجماعي، لقد تقلص دور وظيفة الموارد البشرية أمام تفوق التنفيذيين الذين أصبحوا يمثلون الأطراف الفاعلة المفتاحية لمنهج الكفاءة، والذي يتطلب تنفيذه مشاركة عدد أكبر من الأطراف الفاعلة.

المستوى الثالث: الإدارة بالكفاءات (Le management par les compétences):

يهدف هذا المستوى إلى تطوير "الذكاء الجماعي" للمنظمة، ويتعلق بوضع الكفاءة في قلب القضايا الاستراتيجية الأساسية للمنظمة. كما يتعلق بإدارة الكفاءات المفتاحية الضرورية لحسن سير أعمال المنظمة، فهذا المستوى يضع الإدارة العامة في الصدارة بحيث أن هذه الأخيرة وبمساعدة من إدارة الموارد البشرية تحدد الكفاءات الاستراتيجية، وتقوم بالاختبارات التي تلتزم بها المنظمة على الأجل الطويل. تعبر هذه المستويات عن درجة إدماج مفهوم الكفاءة في القيادة التنظيمية، حيث هناك المسميات التالية:

- **منطق الكفاءة Logique compétence**: يستخدم هذا المصطلح عندما نريد الإشارة إلى الآثار الناتجة عن استعمال مفهوم الكفاءة على كل من: التنظيم الإدارة، وتسيير الموارد البشرية.
- **الكفاءة Démarche compétence**: يستعمل خصوصا في إطار تسيير الموارد منهج البشرية.

من خلال هذه المستويات يمكننا استخلاص الأطراف الفاعلة في إدارة الكفاءات: الإدارة العامة؛ الإدارة التنفيذية؛ إدارة الموارد البشرية؛ الأفراد.

المطلب الثاني: سيرورة إدارة الكفاءة والعناصر الأساسية لتطويرها:

الفرع الأول: سيرورة إدارة الكفاءة:

ادارة الكفاءة عملية مستمرة وتتألف من العديد من المراحل والأنشطة. ومن أجل تحقيق الكفاءة المطلوبة، فإن السيرورة الأساسية لإدارة الكفاءة تتضمن الخطوات التالية¹:

1-تحديد الاحتياجات الكفاءة: يجب تحديد المهارات والخبرات التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق أهدافها، وذلك من خلال تحليل المهام المطلوبة للوظائف المختلفة.

2-التوظيف واستقطاب الكفاءة: يتعين على المؤسسة التركيز على جذب وتوظيف الكفاءات اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة. يمكن ذلك من خلال استخدام الإعلانات والمقابلات والمواقع الإلكترونية والشبكات الاجتماعية وغيرها.

3-تقييم الأداء: يتعين على المؤسسة تقييم أداء الموظفين بانتظام لتحديد مدى تحقيقهم لأهداف الأداء المحددة وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

4-تطوير الكفاءة: يتعين على المؤسسة تطوير مهارات وخبرات الموظفين لتلبية احتياجات العمل وتحسين أدائهم. ويمكن ذلك من خلال تدريبهم وتطوير قدراتهم وإنشاء برامج تعليمية وتدريبية.

5-الحفاظ على الكفاءة: يتعين على المؤسسة الاهتمام بالموظفين وتوفير بيئة عمل مريحة ومحفزة وتحفيزهم وتعزيز الاستمرارية في العمل.

6-إدارة التغيير: يتعين على المؤسسة التعامل مع التغييرات المستمرة في البيئة الخارجية وضمان أن تكون الموارد البشرية جاهزة لمواجهة تلك التغييرات.

الفرع الثاني: العناصر الأساسية لتطوير إدارة الكفاءة:

تطوير الكفاءة يشمل عدة عناصر أساسية، ومنها²:

✓ **تحديد المعايير والأهداف:** يتضمن ذلك وضع معايير محددة لتقييم الأداء وتحديد الأهداف المرجوة للموظف.

✓ **تقييم الأداء:** يتضمن ذلك تحليل أداء الموظف وتحديد مدى تحقيقه للمعايير المحددة والأهداف المرجوة.

¹ <https://elearnmag.acm.org/archive.cfm?aid=1371186> تمت الزيارة بتاريخ 2023/04/30 على الساعة 18:02

² <https://elearnmag.acm.org/index.cfm> تمت الزيارة بتاريخ 2023/04/30 على الساعة 22: 13

- ✓ توفير التدريب والتطوير: يشمل ذلك تقديم التدريب والتطوير اللازم للموظف لتعزيز كفاءته وتطوير مهاراته.
- ✓ تقديم الملاحظات والتوجيهات: يتضمن ذلك تزويد الموظف بالملاحظات والتوجيهات اللازمة لتحسين أدائه وتعزيز كفاءته.
- ✓ تحفيز الموظف: يشمل ذلك تقديم المكافآت والتشجيع للموظفين الذين يحققون أداءً متميزًا وتعزيز الرغبة في تحقيق الأهداف المرجوة.
- ✓ تطبيق العدالة والمساواة: يجب أن يكون النظام الذي يتبع لتطوير الكفاءة عادلاً ويتم تطبيقه بشكل متساوٍ على جميع الموظفين.

خلاصة الفصل:

يمكن القول إن الذكاء الجماعي والكفاءة في إدارة المورد البشري يلعبان دوراً حيوياً في نجاح أي منظمة.

فالذكاء الجماعي يساعد في تعزيز التفاعل والتعاون بين الموظفين، وبالتالي تحسين الأداء الجماعي والفردية. بينما تساعد إدارة الكفاءة في تحديد الموظفين المؤهلين وتوظيفهم وتطويرهم واستقطابهم والاحتفاظ بهم. ومن خلال تحسين الذكاء الجماعي وإدارة الكفاءة، يمكن للمنظمات تحقيق المزيد من النجاح والاستدامة في المستقبل، ومن الجدير بالذكر أن هذين الموضوعين يتطلبان عملية مستمرة لتحسين الأداء والتحديث المستمر للممارسات والاستراتيجيات المستخدمة. كما أن تطبيق الذكاء الجماعي وإدارة الكفاءة يحتاج إلى قيادة فعالة ورؤية واضحة للمنظمة، بالإضافة إلى تفاني والتزام الموظفين، وبهذا يمكن القول إن تحسين الذكاء الجماعي وإدارة الكفاءة ليست مهمة سهلة، ولكنها ضرورية لتحقيق النجاح في أي منظمة. لذلك، يجب على المنظمات الاستثمار في تطوير الموارد البشرية وتحسين الذكاء الجماعي وإدارة الكفاءة من أجل بناء مؤسسة قوية ومستدامة.

الفصل التطبيقي:

دراسة ميدانية بمديرية التجارة لولاية
الطارف

تمهيد

بعد التطرق للجانب النظري الذي تم التركيز فيه على المفاهيم المتعلقة بكل من الذكاء الجماعي والموارد البشري، سوف يتم في هذا الفصل معالجة هذا الموضوع من خلال تسليط الضوء على مديرية التجارة بولاية الطارف، وذلك بإسقاط ما جاء في الجانب النظري على المؤسسة محل الدراسة.

حيث ينطلق هذا الفصل بتقديم عام حول المؤسسة ثم عرض الإطار المنهجي للدراسة من خلال تحديد منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات وحدود الدراسة وكذا مجتمع الدراسة وعينتها، والأساليب الإحصائية المستعملة ثم عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محاور الاستبيان المتعلقة ثم اختبار فرضيات الدراسة باستعمال تحليل الانحدار الخطي البسيط، وفي الأخير مناقشة النتائج المتوصل إليها في ضوء فرضيات الدراسة.

وبذلك سيتم التطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: مديرية التجارة لولاية الطارف

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: مديرية التجارة لولاية الطارف:

سنتطرق في هذا المبحث إلى مدخل إلى مديرية التجارة لولاية الطارف وأهم مهامها بالإضافة إلى هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: مدخل إلى مديرية التجارة لولاية الطارف:

تم انشاء مديرية التجارة لولاية الطارف بموجب المرسوم التنفيذي رقم 11/09 المؤرخ في 20 جانفي 2011 المتضمن تنظيم المصالح الخارجية التابعة لوزارة التجارة¹

- تضم المديرية من خلال مصالحها الخمس 15 مكتب ومفتشتين حدوديتين "العيون و"السوارخ" ويتمثل دورهم الأساسي في مراقبة المنتجات المستوردة عبر الحدود التونسية من ناحية الجودة وقمع الغش، كما تضم المديرية ثلاث فروع إقليمية موزعة على الدوائر التالية "بن مهيدي -الذرعان -القالا".

- تبعا إلى اعتماد الجزائر سياسة اقتصاد السوق الحر وكذا مبدأ انفتاح التجارة الخارجية، ارتأت وزارة التجارة إلى ضرورة التأقلم والتطورات التي عرفها القطاع، وعليه تم تقسيم مديريات التجارة إلى 05 مصالح كالاتي:²

- مصلحة ملاحظة السوق والإعلام الاقتصادي.
- مصلحة مراقبة الممارسات التجارية والمضادة للمنافسة؛
- مصلحة حماية المستهلك وقمع الغش.
- مصلحة المنازعات والشؤون القانونية.
- مصلحة الإدارة والوسائل.

العدد الإجمالي لموظفي مديرية التجارة موقوف الى غاية 2018/12/31 هو 190 عون 26 منهم ضمن الأسلاك المشتركة، 141 الباقية بالسلك التقني، و 23 عون متعاقد موزعين على المصالح السالفة الذكر.

¹ جريدة رقم 04 في 23 جانفي 2011 + قرار وزاري مشترك مؤرخ في 16 أوت 2011 يتضمن تنظيم المديريات الولائية للتجارة والمديريات الجهوية للتجارة في مكاتب (جريدة رقم 24 في 25 افريل 2012).

² معلومات تم جمعها من اعداد الطلبة عن مديرية التجارة ولاية الطارف وفقا للملحق رقم 01

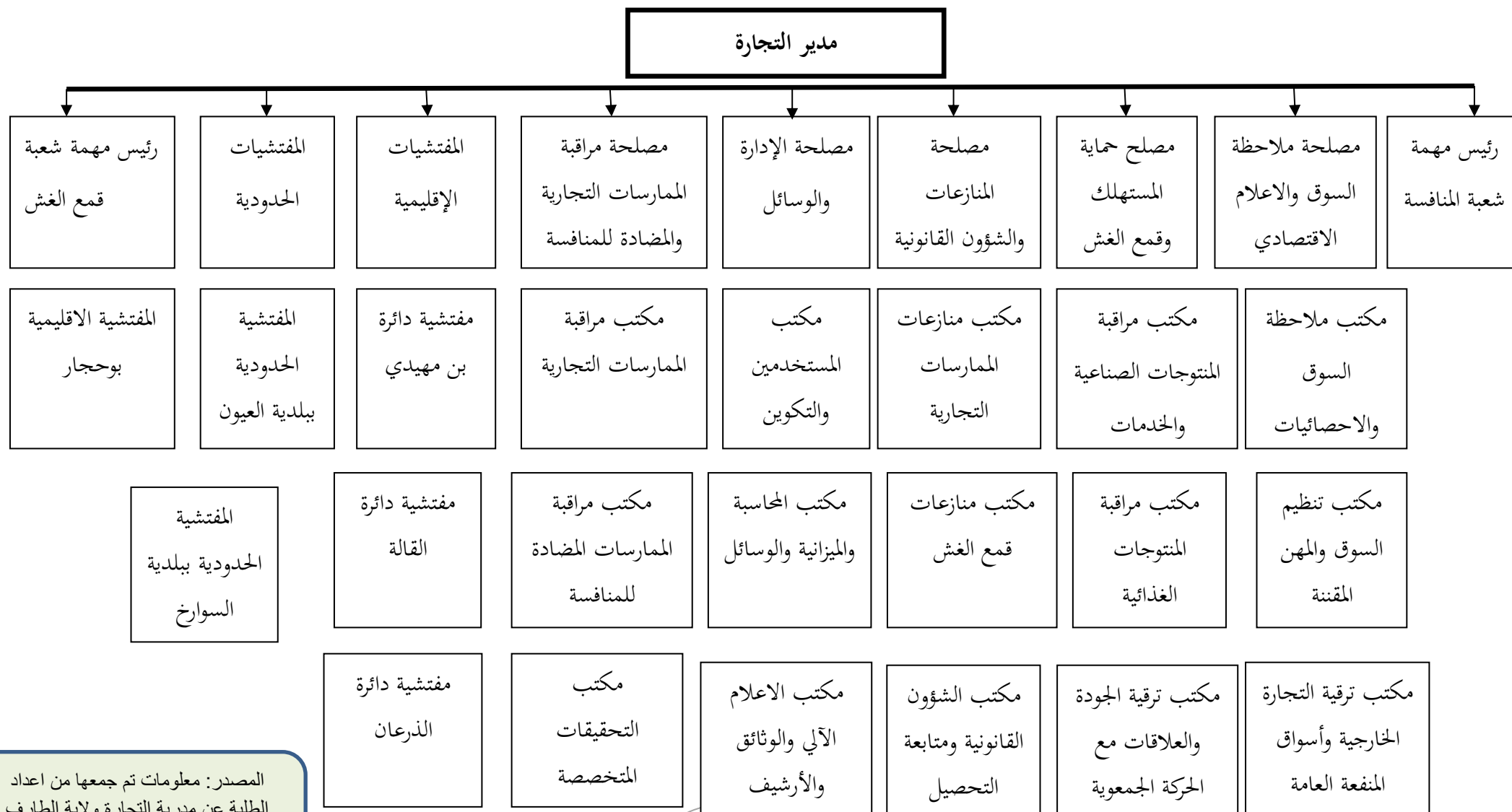
المطلب الثاني: مهام مديرية التجارة

- تكلف المديرية الولائية للتجارة بمهمة تطبيق السياسة الوطنية المقررة في ميدان التجارة الخارجية والمنافسة والجودة وتنظيم النشاطات التجارية والمهن المقننة والمراقبة الاقتصادية وقمع الغش، حيث تحرص على:¹
- السهر على تطبيق التشريع والتنظيم المتعلقين بالتجارة الخارجية والمنافسة والجودة وتنظيم النشاطات التجارية والمهن المقننة واقتراح كل التدابير من أجل تكييفها.
 - السهر على احترام القواعد المتعلقة بالمنافسة وضمان مراعاة شروط التنافس السليم والنزاهة بين المتعاملين الاقتصاديين.
 - المساهمة في تطوير وترقية قانون المنافسة فيما يخص نشاطات إنتاج وتوزيع السلع والخدمات، متابعة تطور الأسعار عند إنتاج واستهلاك السلع والخدمات الضرورية و /أو الاستراتيجية.
 - السهر على تطبيق سياسة الرقابة الاقتصادية وقمع الغش.
 - تنظيم تسيير الشؤون القانونية والمنازعات المرتبطة بنشاط المراقبة ومتابعة تطبيق قرارات العدالة التكفل بها، عند الاقتضاء.
 - متابعة النشاطات المرتبطة بعمليات التجارة الخارجية على المستوى المحلي، لاسيما الصادرات خارج المحروقات.
 - القيام بالتحقيقات ذات الطابع الاقتصادي، بالاتصال مع الهياكل المعنية.
 - تقديم المساعدة للمتعاملين الاقتصاديين والجماعات والمستعملين والمستهلكين في ميدان الجودة وأمن المنتوجات والنظافة الصحية.

¹ معلومات تم جمعها من اعداد الطلبة عن مديرية التجارة ولاية الطارف وفقا للملحق رقم 02

الشكل رقم 03 يمثل الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة ولاية الطارف

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية الطارف



المصدر: معلومات تم جمعها من اعداد
الطلبة عن مديرية التجارة ولاية الطارف
وفقا للملحق رقم 03

- توزيع عدد المناصب حسب كل مصلحة:

الجدول رقم (01) يمثل عدد المناصب حسب كل مصلحة:

الرقم	المصلحة	عدد الأعوان
01	مصلحة الإدارة والوسائل	25
02	مصلحة حماية المستهلك وقمع الغش	34
03	مصلحة مراقبة الممارسات التجارية والمضادة للمنافسة	29
04	مصلحة ملاحظة السوق والاعلام الاقتصادي	14
05	مصلحة المنازعات والشؤون القانونية	13
06	المفتشية الاقليمية لدائرة الذرعان	20
07	المفتشية الاقليمية لدائرة القالة	14
08	المفتشية الاقليمية لدائرة بن مهيدي	22
09	المفتشية الحدودية العيون	08
10	المفتشية الاقليمية أم الطبول (غير عملية)	00
المجموع		179

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على معلومات تم جمعها من اعداد الطلبة عن مدرسة التجارة ولاية

الطارف وفقا للملحق رقم 04

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة:

يتناول هذا المبحث توضيح المنهج الدراسة الميدانية ومصادر جمع البيانات، كذلك يعرض مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى ذلك يتضمن نموذج الدراسة الميدانية ووصف أدواته.

المطلب الأول: منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات:

بغية الوصول للنتائج التي تمت من أجلها الدراسة لا بد من إتباع منهج محدد يمثل الطريقة التي يتم إتباعها بغية الوصول لأهداف الدراسة، كم تم استخدام العديد من الأدوات المصادر لإثراء الدراسة:

أولاً: منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، حيث تم إتباع المنهج الوصفي من أجل وصف واقع ممارسات الذكاء الجماعي وكذلك واقع المورد البشري بمديرية التجارة محل الدراسة، وتم إتباع المنهج التحليلي بهدف التعرف على أثر الذكاء الجماعي على المورد البشري.

ثانياً: مصادر جمع البيانات

تطلبت عملية إنجاز الدراسة الميدانية توفر مجموعة من الأدوات البحثية لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة والتي يمكن تصنيفها كما يلي:

1- المصادر الثانوية:

والتي تشمل مختلف المراجع والأدبيات والدراسات السابقة من كتب، أبحاث، موسوعات، مقالات، أطروحات مذكرات، ملتقيات، مؤتمرات، تقارير... الخ.

2- المصادر الأولية:

تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات في جمع المعلومات الضرورية من الميدان محل الدراسة وذلك عن طريق استخدام:

● الاستبيان:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على أسلوب الاستبيان، حيث تضمن مجموعة من الفقرات موزعة على مجموعة من المحاور لكل متغير من متغيرات الدراسة.

• الوثائق والسجلات

تعتبر الوثائق والسجلات في هذه الدراسة أداة مكملّة للأدوات السالفة الذكر، حيث تم الاطلاع عليها واستخدام ما توفر من وثائق، سجلات، تقارير، نشرات داخلية... وغيرها.

ثالثا: حدود الدراسة

تحددت هذه الدراسة كما يلي:

• الحدود المكانية: عالجّت الدراسة الميدانية الواقع العملي للذكاء الجماعي والمورد البشري بمديري التجارة

بولاية الطارف

• الحدود الزمنية: تتمثل الحدود الزمنية لهذه الدراسة في الفترة الممتدة من 2023/01/03 إلى

2023/04/29

• الحدود البشرية: تستند هذه الدراسة الميدانية إلى آراء مجموعة من المبحوثين من موظفي مديرية التجارة

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

تم اختيار مجتمع الدراسة بناء على ما تقتضيه الدراسة ومتطلباتها من توفر الخدمات أي مؤسسة خدماتية، وانطلاقا من المجتمع تم تحديد عينة الدراسة التي شملها الاستبيان.

أولا: مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة هو جميع العناصر ومفردات الدراسة، ومجتمع هذه الدراسة يتمثل في مديرية التجارة بولاية الطارف.

ثانيا: عينة الدراسة

تم الاعتماد على أسلوب العينة الكمية بحيث تم توزيع 40 استبيان على مجموعة من موظفي مديرية التجارة محل الدراسة.

المطلب الثالث: المعالجة الإحصائية للدراسة.

تتمثل المعالجة الإحصائية للدراسة في التطرق لنموذج الدراسة الذي يتمثل في المتغيرين المستقل والتابع، والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها، إضافة إلى وصف أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان بمختلف محاوره.

أولاً- نموذج الدراسة

لتحقيق أغراض الدراسة تم اقتراح نموذج بالاعتماد على الدراسات السابقة ومراجعة الأدبيات، يتكون النموذج من متغيرين أحدهما مستقل يتمثل في الذكاء الجماعي والمتغير التابع يتمثل في المورد البشري.

ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

من أجل المعالجة الإحصائية لنتائج الاستبيان تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss النسخة 26، وذلك بعد أن تمت عملية جمع البيانات، ومن ثم فرزها وترميزها، ثم معالجتها باستخدام بعض الأساليب الإحصائية وهي:

- الجداول والتكرارات والنسب المئوية والأشكال البيانية: تم استخدامها من أجل تمثيل الخصائص الديمغرافية والشخصية لأفراد عينة الدراسة؛
- معامل ألفا كرونباخ (Alpha de cronbach): من أجل قياس مدى ثبات الدراسة عبر قياس درجة الاتساق لفقرات الاستبيان ومتغيرات الدراسة ككل؛
- الوسط الحسابي: لتحديد مستوى تطبيق العبارات الواردة في الاستبيان ومؤشر لترتيب الأبعاد حسب أهميتها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛
- الانحراف المعياري: تم استخدامه لبيان درجة تشتت القيم عن وسطها الحسابي؛
- الانحدار الخطي البسيط: من أجل قياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.
- معامل الارتباط: استخدم بغرض تحديد طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ومعرفة درجة ارتباط فقرات كل محور من محاور الاستبيان

ثالثا: وصف أداة الدراسة

1- وصف الاستبيان:

بعد الاطلاع على أدبيات البحث والدراسات السابقة تم تصميم الاستبيان بما يتناسب مع موضوع الدراسة وأهدافها، وذلك لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة. وقد احتوى الاستبيان على مايلي:

- **المحور الأول:** شمل البيانات الديمغرافية الشخصية الخاصة بالأفراد المبحوثين.
- **المحور الثاني:** شمل الفقرات الخاصة بقياس أبعاد الذكاء الجماعي بمديرية التجارة
- **المحور الثالث:** شمل مختلف فقرات متغير الموارد البشرية،

كما تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي "likertscale" لقياس استجابة المبحوثين لفقرات الاستبيان، حيث يطلب من المبحوث أن يحدد درجة موافقته من عدمها على خيارات محددة، وهذا المقياس مكون من خمس خيارات متدرجة، حيث يختار المبحوث واحدا منها على النحو الموضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم (02): يمثل درجات مقياس ليكرت الخماسي

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

2- قياس ثبات الاستبيان:

لغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة والاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Alpha cronbach) لمعرفة مدى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات النموذج، وقد كانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (03) اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل Alpha Cronbach

متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
معامل ألفا كرونباخ الكلي	40	0.821

يوضح الجدول أعلاه معاملات الثبات (Alpha Cronbach) لمحاوَر الاستبيان، حيث بلغت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ الكلي للاستبيان 0.821 وهي قيمة كبيرة وأعلى من معامل القبول 0.60، وهذا ما يدل على صلاحية أداة الدراسة وثبات محاورها.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة

بعد جمع المعلومات من أفراد عينة الدراسة، يتناول هذا المبحث وصف وتحليل متغيري الدراسة الميدانية المتمثلين في الذكاء الجماعي كمتغير مستقل والمورد البشري كمتغير تابع، وقبل ذلك سيتم عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

المطلب الأول: وصف وتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة

أولاً: الجنس:

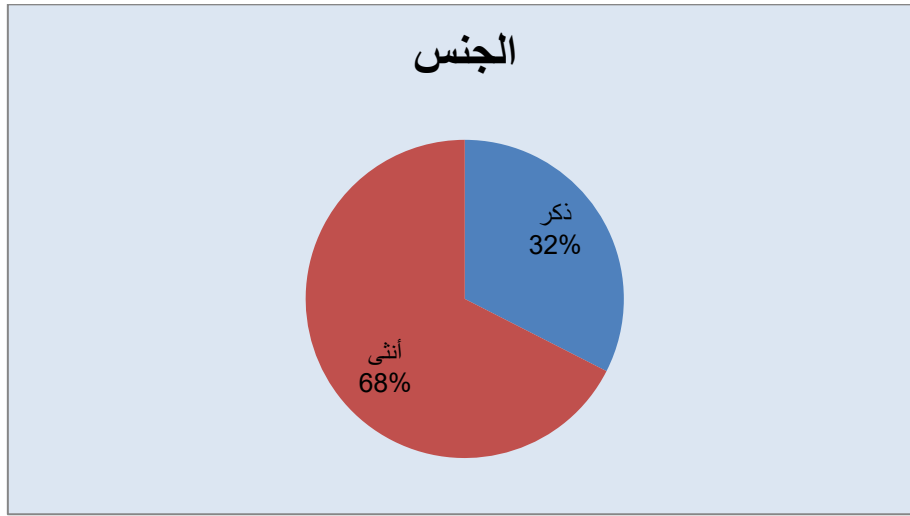
الجدول رقم (04) يمثل توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	13	32.5%
أنثى	27	67.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج excel ومخرجات spss والملحق رقم 06

ويمكن توضيح نتائج الجدول السابق من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (04): يمثل توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج excel ومخرجات spss و من المخلق رقم 06

يوضح الجدول والشكل السابقين عدد المستجوبين حسب الجنس، حيث كانت فئة الاناث هي الأكبر

بنسبة 67.5 %، بينما بلغت نسبة الذكور 32.5%

ثانيا- العمر

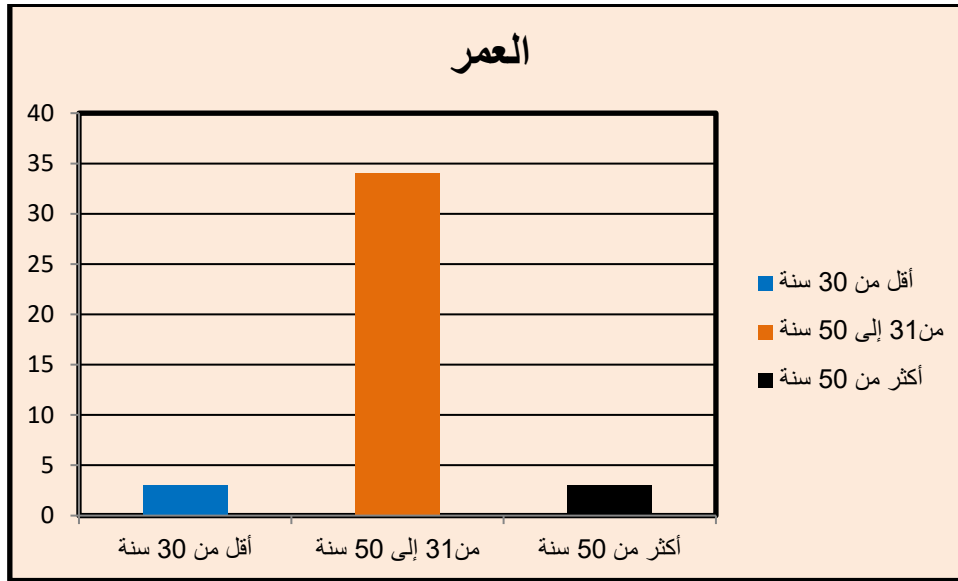
جدول رقم(05): يمثل توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	03	7.5%
من 31 إلى 50 سنة	34	85%
أكثر من 50 سنة	03	7.5%
المجموع	40	100%

المصدر من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج excel ومخرجات spss و من المخلق رقم 06

ويمكن توضيح نتائج الجدول السابق من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (05) توزيع العينة حسب العمر



المصدر من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج excel ومخرجات spss و من الخلق رقم 06

يوضح الجدول والشكل السابقين عدد أفراد الفئة المدروسة حسب العمر، حيث احتلت فئة من 31 إلى 50 سنة المرتبة الأولى بنسبة 85% تمثل ما مجموعه 34 فرد من عينة الدراسة، بينما تقاسمت فئتي أقل من 30 سنة وأكثر من 50 سنة النسبة الباقية بالتساوي أي 7.5% لكل منهما.

ثالثا- المؤهل العلمي

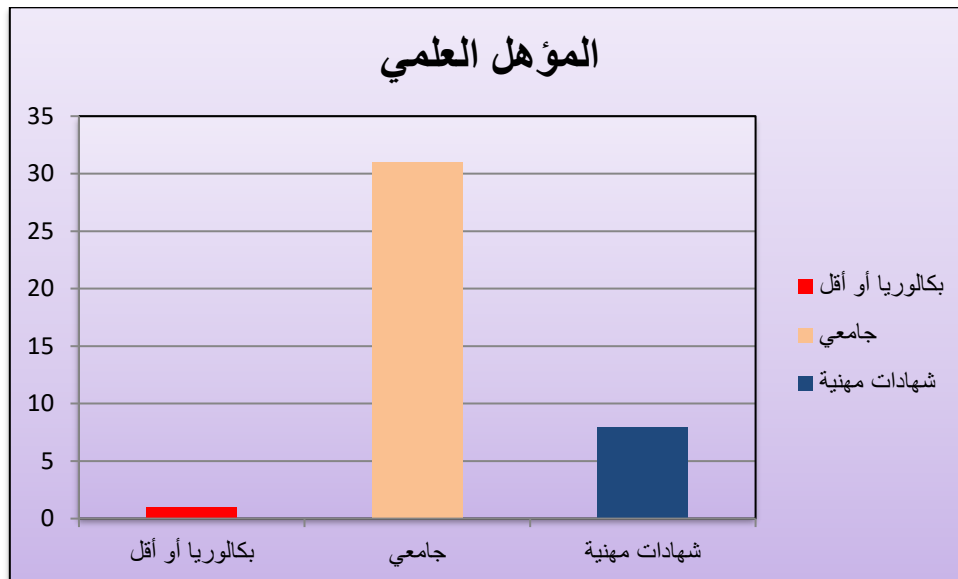
جدول رقم (06) يمثل توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
بكالوريا أو أقل	01	2.5%
جامعي	31	77.5%
شهادات مهنية	08	20%
المجموع	40	100%

المصدر من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج excel ومخرجات spss و من الخلق رقم 06

ويمكن توضيح نتائج الجدول السابق من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (06) توزيع العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج excel ومخرجات spss و من المخلق رقم 06

يشير الجدول والشكل السابقين أن أفراد العينة ذوي المستوى الجامعي هم من يحتلون الأغلبية في المؤسسة قيد الدراسة حيث تحتل المرتبة الأولى بنسبة 77.5% أي 31 فرد، وهو ما يُفسّر منح الأولوية إلى توظيف أصحاب الشهادات الجامعية الذين بإمكانهم التكيف ومتطلبات العمل، تليها بعد ذلك فئة الأفراد ذوي الشهادات المهنية بنسبة 20% وهم في أغليبيتهم من فئة المتقدمين في السن الذين كانت شهاداتهم كفيلة بمنحهم مناصب شغل فيما مضى، وأخيرا فرد واحد يمتلك مستوى بكالوريا أو أقل.

رابعاً- الخبرة المهنية

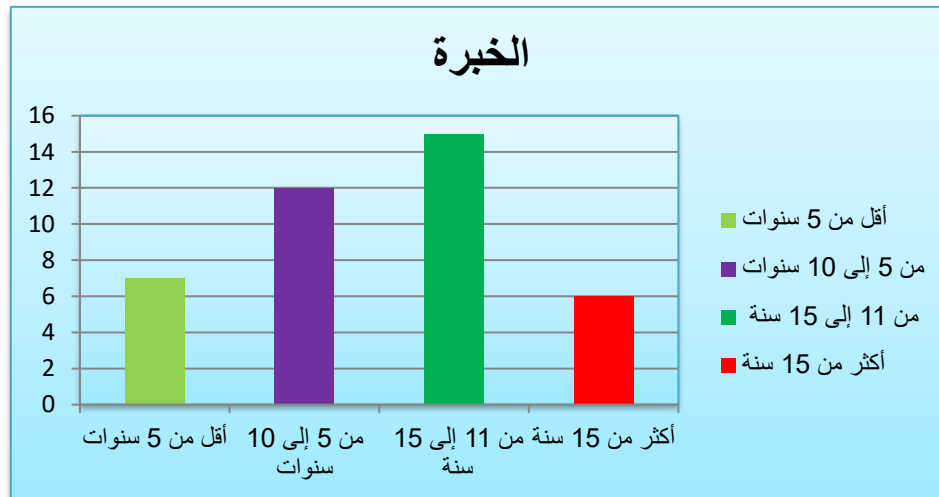
جدول رقم(07) يمثل توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	07	%17.5
من 5 إلى 10 سنوات	12	%30
من 11 إلى 15 سنة	15	%37.5
أكثر من 15 سنة	06	%15
المجموع	40	%100

المصدر من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج excel ومخرجات spss و من الخلق رقم 06

ويمكن توضيح نتائج الجدول السابق من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (07):توزيع العينة حسب الخبرة



المصدر من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج excel ومخرجات spss و من الخلق رقم

يوضح الجدول والشكل السابقين توزيع أفراد العينة ذوي حسب الخبرة، حيث احتلت فئة من 11 إلى 15 سنة المرتبة الأولى بنسبة %37.5 أي ما يمثل 15 فرداً ، تليها بعد ذلك فئة ذوي خبرة بمدة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة %30 تمثل 12 فرداً، ثم فئة أقل من 5 سنوات ب %17.5، وأخيراً فئة من يملكون من أكثر من 15 سنة خبرة ب %15 وهم 6 أفراد.

خامسا- التخصص

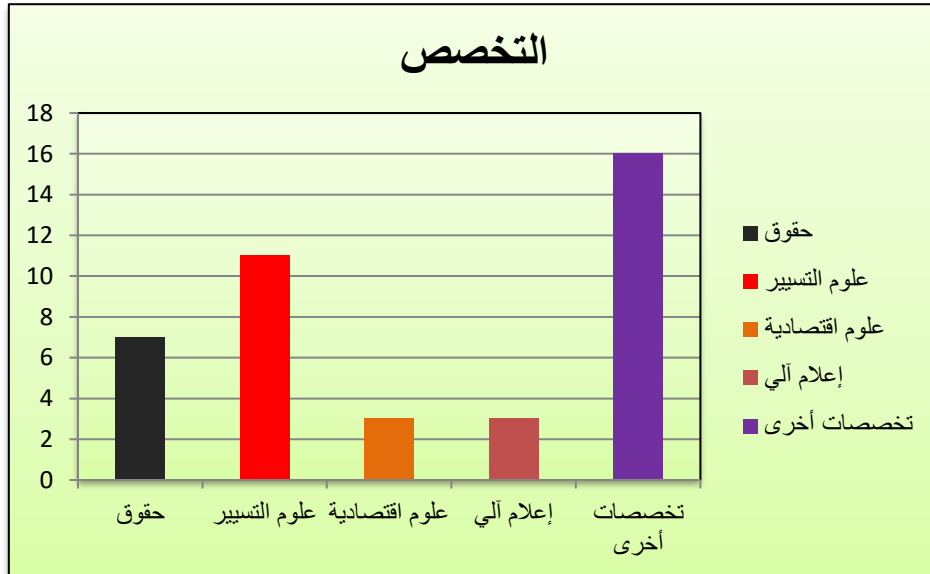
الجدول رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب التخصص

التخصص	التكرار	النسبة المئوية
حقوق	07	%17.5
علوم التسيير	11	%27.5
علوم اقتصادية	03	%7.5
إعلام آلي	03	%7.5
تخصصات أخرى	16	%40
المجموع	40	%100

المصدر من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج excel ومخرجات spss و من الخلق رقم 06

ويمكن توضيح نتائج الجدول السابق من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (08) توزيع العينة حسب التخصص



المصدر من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج excel ومخرجات spss و من الخلق رقم 06

يمثل الجدول والشكل السابقين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب التخصص، حيث أن 11 فرد من عينة الدراسة هم من أصحاب تخصص علوم التسيير، في حين 07 أفراد درسوا تخصص حقوق، و 03 أفراد لكل من تخصصي العلوم الاقتصادية والإعلام الآلي، في حين أن أغلبية عينة الدراسة هم من تخصصات مختلفة وهم 16 فرد بنسبة 40%.

المطلب الثاني: تحليل مستوى تطبيق محاور الدراسة
أولاً: وصف وتشخيص فقرات محور الذكاء الجماعي

1- البعد المعرفي

الجدول رقم (09): وصف وتشخيص فقرات البعد المعرفي

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة
04	0.77	1.90	01- أستخدم مهاراتي المعرفية و الاجتماعية في حل ما يواجهني من المشكلات.
02	0.75	2.00	02- يمكنني قيادة فريق و العمل الجماعي في مشروع ما
05	0.51	1.87	03- تتولد لدي أفكار تساعدني في وضع حلول عند المشكلات
06	0.68	1.70	04- تتولد لدي أفكار تساعدني في وضع حلول عند المشكلات
01	1.26	2.70	05- أستطيع تحديد الأوقات التي يتغير فيها مزاجي
03	0.71	1.95	06- أتعلم مناقشة الآخرين لأخطائي وأعترف بها

المصدر من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج excel ومخرجات spss و من الخلق رقم 06

بناء على نتائج الجدول السابق يتضح ما يلي:

- يمثل الجدول السابق درجة الاهتمام من طرف المؤسسة بفقرات البعد المعرفي المختلفة
- بلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 2.70 للفقرة الخامسة، المتعلقة بإمكانية تحديد الأوقات التي يتغير فيها المزاج، وهي الفقرة الوحيدة ضمن هذا البعد التي تقع ضمن المجال المتوسط، وبانحراف معياري يقدر ب 1.26، وهي قيمة كبيرة تفوق 01 وهو ما يعني تشتت إجابات العينة حول هذه الفقرة وعدم تركزها.
- احتلت الفقرات 02، 06، المرتبتين الثانية والثالثة على الترتيب، بقيم متوسط حسابي بلغت 2.00، 1.95 على التوالي، وهي قيم منخفضة، حيث كانت الفقرة التي تؤكد مكانية قيادة فريق و العمل الجماعي في مشروع ماني ثانية الترتيب، والفقرة التي تؤكد تقبل مناقشة الآخرين للأخطاء والاعتراف بها، المرتبة الثالثة ضمن هذا المحور، والملاحظ على هذه الفقرات صغر قيم الانحراف المعياري كدلالة على تركيز الإجابات وعدم تشتتها.
- جاءت الفقرة 04 التي تقول تتولد لدي أفكار تساعدني في وضع حلول عند المشكلات في المرتبة الأخيرة ضمن هذا البعد حيث بلغ الوسط الحسابي 1.70، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.68.

2- بعد الشراكة

الجدول رقم (10): وصف وتشخيص فقرات بعد الشراكة

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة
05	0.53	1.65	01- تؤدي الشراكة الى زيادة الاستفادة من خبرات العمال الاخرى
01	0.74	2.05	02- أرى في الشراكة أسلوبا يفيد المؤسسة في تنفيذ رؤيتها و تحقيق أهدافها
01	0.74	2.05	03- الشراكة تؤثر ايجابيا على استراتيجية المؤسسة
04	0.72	1.87	04- اقامة الشراكة تمنح المؤسسة القدرة على مواجهة التنافسية المعقدة
03	0.80	2.02	05- أو من بأن أسلوب الشراكة يوفر للمؤسسة اطارا تعاونيا للتشارك في الموارد النادرة

المصدر من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج excel ومخرجات spss و من الملحق رقم 06

بناء على نتائج الجدول يتضح ما يلي:

- بلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 2.05 للفقرتين الثالثة، التي تقول بأن الشراكة تؤثر ايجابيا على استراتيجية المؤسسة، والثانية المتعلقة بوجهة النظر في الشراكة بأنها أسلوب يفيد المؤسسة في تنفيذ رؤيتها و تحقيق أهدافها، وانحراف معياري نفسه يقدر ب 0.74 وهذا ما يؤدي على ترتيب الفقرتين في نفس المرتبة.
- احتلت الفقرات 05، 04، المرتبتين الثالثة والرابعة على الترتيب، بقيم متوسط حسابي بلغت 2.02، 1.87 على التوالي.
- جاءت الفقرة الأولى التي تقول بأن الشراكة تؤدي الى زيادة الاستفادة من خبرات العمال الاخرى في المرتبة الأخيرة ضمن هذا البعد، حيث بلغ الوسط الحسابي 1.65، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.53 وهي قيمة تعني تركيز إجابات العينة حول قلة الاهتمام وقل الموافقة حول هذه الفقرة.

3- بعد الرؤية المستقبلية

الجدول رقم (11): وصف وتشخيص فقرات بعد الرؤيا المستقبلية

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة
05	0.57	1.92	01-أمتلك رؤية أبعاد شمولية أحدد من خلالها اتجاه الأعمال
04	0.67	1.95	02- أستخدم رؤيتي في توحيد جهود العاملين باتجاه أغراض المؤسسة
01	1.01	2.45	03-أمتلك القدرة على تحويل الرؤية إلى واقع ممكن التطبيق ضمن رسالة المؤسسة و أهدافها
02	1.00	2.40	04-أمتلك القدرة في إقناع أفراد المؤسسة و تحفيزهم على الإيمان برؤيتي الإستراتيجية
03	0.98	2.00	05- أقوم بإعداد خطة عند أواجه مشكلة

المصدر من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج excel ومخرجات spss و من الخلق رقم 06

بناء على نتائج الجدول يتضح ما يلي:

يمثل الجدول السابق درجة الاهتمام من طرف المؤسسة بفقرات بعد الرؤية المستقبلية المختلفة.

- بلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 2.45 للفقرة الثالثة، المتعلقة بامتلاك القدرة على تحويل الرؤية إلى واقع ممكن التطبيق ضمن رسالة المؤسسة و أهدافها، وانحراف معياري يقدر ب 1.01، وهي قيمة كبيرة تعني تشتت إجابات العينة حول هذه الفقرة وعدم تركزها.
- احتلت الفقرة الرابعة المتعلقة بامتلاك القدرة في إقناع أفراد المؤسسة وتحفيزهم على الإيمان بالرؤية الاستراتيجية المرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ 2.40، وانحراف معياري يقدر ب 1.00، وهي قيمة كبيرة تعني تشتت إجابات العينة حول هذه الفقرة وعدم تركزها.

- جاءت باقي الفقرات موالية، حيث احتلت الفقرات 05، 02، المرتبتين الثالثة والرابعة على الترتيب، بقيم متوسط حسابي بلغت 2.00، 1.95 على التوالي.

- جاءت الفقرة الأولى التي تقول أمتلك رؤية أبعاد شمولية أحدد من خلالها اتجاه الأعمال في المرتبة الأخيرة ضمن هذا البعد، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.57.

تحليل مستوى اهتمام عينة الدراسة بالموارد البشري والعاملين بالمؤسسة

الجدول رقم (12): وصف وتشخيص فقرات محور المورد البشري والعاملين في المؤسسة

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة
02	1.27	2.40	01-تسعى المؤسسة الى زيادة المكافآت المادية لتحسين المردود الأدائي للعاملين
01	1.33	2.62	02-تقدم المؤسسة ترقية عادلة وفق أسس و معايير علمية محددة
03	1.01	2.25	03-تسمح المؤسسة للعمال بالاطلاع على التجارب السابقة المحتفظ بها في القواعد البيانات
05	0.93	2.00	04-تحفز المؤسسة مشاركة أعضائها في الدورات التدريبية
04	0.90	2.05	05-تساعد المهارات المكتسبة من التكوين باكتساب أنماط سلوكية تسمح بالاندماج مع الموظفين و تعديل أسلوب العمل
06	0.86	1.97	06-تشجع المؤسسة على العمل الجماعي من خلال فريق العمل

- المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.62) وانحراف معياري (1.33)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة 01 المتعلقة ب سعى المؤسسة إلى زيادة المكافآت المادية لتحسين المردود الأدائي للعاملين، حيث بلغ وسطها الحسابي القيمة (2.40) أي ليس ببعيد عن الفقرة 02 التي احتلت المرتبة الأولى.
- احتلت الفقرة الثالثة المرتبة الثالثة في الترتيب بمتوسط حسابي بلغ 2.25، تليها الفقرة الخامسة ثم الفقرة الرابعة.
- احتلت الفقرة السادسة المتعلقة بتشجيع المؤسسة على العمل الجماعي من خلال فريق العمل المرتبة الأخيرة ضمن هذا المحور بقيمة وسط حسابي بلغت 1.97.

المطلب الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

1- دراسة علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة

الجدول رقم (13): معامل الارتباط سبيرمان

قيمة المعامل	المعنى
1	ارتباط طردي تام
0.99 – 0.7	ارتباط طردي قوي
0.69 – 0.5	ارتباط طردي متوسط
0.49 – 0.1	ارتباط طردي ضعيف
0	لا يوجد ارتباط

جدول شرح لمفهوم معامل الارتباط

- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين البعد المعرفي للذكاء الجماعي والموارد البشري
- الفرضية العدمية (H_0): لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين البعد المعرفي للذكاء الجماعي والموارد البشري
- الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين البعد المعرفي للذكاء الجماعي والموارد البشري.

- الجدول رقم (14): معامل الارتباط بين البعد المعرفي والموارد البشري

المتغير		المورد البشري
البعد المعرفي	الارتباط	0.370*
	المعنوية	0.019
	العدد	40

*: $\alpha = 0.05$

- تم تسجيل وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين متغير البعد المعرفي ومتغير المورد البشري، وهذا ما تؤكده قيمة معامل الارتباط التي تقدر ب (0.370)، وهذا يعني أن كل زيادة في البعد المعرفي سوف تؤدي إلى زيادة طفيفة في تطوير كفاءة المورد البشري، كما بلغ مستوى المعنوية، 0.017 عند مستوى دلالة 0.05، وهذا يعني أن العلاقة دالة. ومنه:

- يتم رفض الفرضية العدمية (H_0) القائلة بعدم وجود علاقة إحصائية بين البعد المعرفي والمورد البشري.
- قبول الفرضية البديلة (H_1)، أي وجود علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين البعد المعرفي والمورد البشري.

2- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشراكة والمورد البشري

- الفرضية العدمية (H_0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشراكة والمورد البشري
 - الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشراكة والمورد البشري
- الجدول رقم (15): معامل الارتباط بين الشراكة والمورد البشري.

المتغير		المورد البشري
الشراكة	الارتباط	0.088
	المعنوية	0.58
	العدد	40

يلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه ومقارنة بجدول معامل الارتباط بيرسون، أن الارتباط بين بعد الشراكة ومتغير المورد البشري 0.088 وهي قيمة ضعيفة جدا، كما أن الارتباط غير دال، وهذا يعني عدم وجود علاقة بين المتغيرين، ومنه:

- يتم قبول الفرضية العدمية (H_0) القائلة بعدم وجود علاقة إحصائية بين البعد المعرفي والمورد البشري.

- رفض الفرضية البديلة (H_1)، التي تقول بوجود علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين البعد المعرفي والموارد البشري.

3 - الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية المستقبلية والموارد البشري

- الفرضية العدمية (H_0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية المستقبلية والموارد البشري

- الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية المستقبلية والموارد البشري.

الجدول رقم (16): معامل الارتباط بين الرؤية المستقبلية والموارد البشري

المتغير		المورد البشري
الرؤية المستقبلية	الارتباط	0.475**
	المعنوية	0.017
	العدد	40

** : $\alpha = 0.01$

تم تسجيل علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين متغير الرؤيا المستقبلية ومتغير المورد البشري، وهذا يعني أن كل زيادة في الرؤيا المستقبلية سوف تؤدي إلى زيادة طفيفة في تطوير كفاءة المورد البشري وهذا ما تؤكدته قيمة معامل الارتباط التي تقدر ب (0.475)، كما بلغ مستوى المعنوية، 0.017 عند مستوى دلالة 0.01، وهذا يعني أن العلاقة دالة. ومنه:

- يتم رفض الفرضية العدمية (H_0) القائلة بعدم وجود علاقة إحصائية بين الرؤيا المستقبلية والموارد البشري.

- قبول الفرضية البديلة (H_1)، أي وجود علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين الرؤيا المستقبلية والموارد البشري.

- 4 - الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الجماعي والموارد البشري
- الفرضية العدمية (H_0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الجماعي والموارد البشري
- الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الجماعي والموارد البشري
- الجدول رقم (17): معامل الارتباط بين الذكاء الجماعي والموارد البشري

المتغير		المورد البشري
الذكاء الجماعي	الارتباط	0.439**
	المعنوية	0.005
	العدد	40

** : المعنوية $\alpha = 0.01$

- يوضح الجدول علاقة ارتباط ضعيفة بين متغير الذكاء الجماعي بصفة عامة ومتغير المورد البشري، وهذا ما تؤكدته قيمة معامل الارتباط التي تقدر ب (0.439)، وهذا يعني أن كل زيادة في الذكاء الجماعي سوف تؤدي إلى زيادة طفيفة في تطوير كفاءة المورد البشري، كما بلغ مستوى المعنوية، 0.005 عند مستوى دلالة 0.01، وهذا يعني أن العلاقة دالة، وهذا يؤكد وجود علاقة ودور ضعيف بعض الشيء للذكاء الجماعي على المورد البشري. ومنه:
- يتم رفض الفرضية العدمية (H_0) القائلة بعدم وجود علاقة إحصائية بين الذكاء الجماعي والمورد البشري.
- قبول الفرضية البديلة (H_1)، أي وجود علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين الذكاء الجماعي والمورد البشري.
- 5- الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الجماعي على تطوير المورد البشري بالمؤسسة.
- الفرضية العدمية (H_0) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الجماعي على تطوير المورد البشري بالمؤسسة.
- الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الجماعي على تطوير المورد البشري بالمؤسسة.

الجدول رقم (18): ANOVA

البيان	مجموع المربعات	مربع المتوسطات	F	المعنوية
Régression	177.589	177.589	10.120	0.003
Résidu	666.811	17.548		
المجموع	844.400			

الجدول رقم (19): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الذكاء الجماعي على تطوير المورد البشري

البيان	القيمة الثابتة B	قيمة t		معامل التحديد R ²	معامل الانحدار	المعنوية
		المحسوبة	الجدولية			
أثر الذكاء الجماعي	2.863	3.181	1.68	0.210	0.321	0.003

من خلال جدول ANOVA يتبين أن قيمة F هي 10.120 وهي قيمة كبيرة، كما بلغت قيمة المعنوية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05.

ومنه يتضح وجود أثر للذكاء الجماعي على تطوير المورد البشري.

ومن خلال جدول الانحدار الخطي البسيط تبين أن قيمة t المحسوبة مقدرة ب (3.181) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.68)، ومستوى الدلالة المعنوية بلغ (0.003) وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وعليه يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للذكاء الجماعي على تطوير المورد البشري.

وقد بلغ معامل التحديد 0.210، أي أنه فسر ما نسبته 21% من النموذج في حين يؤول الباقي لعوامل أخرى. أما معامل الانحدار فبلغ 0.321 أي أن الزيادة في الذكاء الجماعي بوحدة انحراف معياري واحدة سوف تؤدي إلى تطوير المورد البشري بنسبة 32.1%، وهي نسبة معتبرة، ومنه:

- نرفض الفرضية العدمية (H_0) التي تؤكد عدم وجود أثر للذكاء الجماعي على تطوير المورد البشري

- نقبل الفرضية البديلة (H_1) التي تقر بوجود أثر للذكاء الجماعي على تطوير المورد البشري.

وعليه تكون معادلة الانحدار كما يلي:

$$\text{تطوير المورد البشري} = 0.321 \text{ الذكاء الجماعي} + 2.863$$

المطلب الرابع تفسير و مناقشة النتائج

أولا : تفسير المعلومات الشخصية

لاحظنا في المحور الاول في المعلومات الشخصية بالنسبة :

- السن : احتلت فئة من 31 إلى 50 سنة المرتبة الأولى بنسبة 85% تمثل ما مجموعه 34 فرد من عينة الدراسة، بينما تقاسمت فئتي أقل من 30 سنة وأكثر من 50 سنة النسبة الباقية بالتساوي أي 7.5% لكل منهما ويعبر هذا على ان الفئة المطلوبة في متوسط الأعمار فهم ليسوا من الشباب صغار السن، ولا كبار السن، وذلك ضمن النهج المستهدف في التوظيف خلال السنوات الماضية وهو سن النشاط الجيد و كذلك اكتساب الخبرة .

- المؤهل التعليمي : أفراد العينة ذوي المستوى الجامعي هم من يحتلون الأغلبية في المؤسسة قيد الدراسة حيث تحتل المرتبة الأولى بنسبة 77.5% أي 31 فرد، تليها بعد ذلك فئة الأفراد ذوي الشهادات المهنية بنسبة 20% وهم في أغليتهم من فئة المتقدمين في السن الذين كانت شهاداتهم كفيلة بمنحهم مناصب شغل فيما مضى، وأخيرا فرد واحد يمتلك مستوى بكالوريا أو أقل وهذا وهو ما يُفسر منح الأولوية إلى توظيف أصحاب الشهادات الجامعية الذين بإمكانهم التكيف مع متطلبات العمل واعطاء مردود للمؤسسة .

-الخبرة : حيث احتلت فئة من 11 إلى 15 سنة المرتبة الأولى بنسبة 37.5% أي ما يمثل 15 فردا ، تليها بعد ذلك فئة ذوي خبرة بمدة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 30% تمثل 12 فردا، ثم فئة أقل من 5 سنوات ب 17.5%، وأخيرا فئة من يملكون من أكثر من 15 سنة خبرة ب 15% وهم 6 أفراد يعتبر معقول لان المؤسسة بدورها تحتاج الى خبرة من اجل تسيير مهامها واعطاء الاجيال مختلف الخبرات للاستفادة منها .

-التخصص حيث أن 11 فرد من عينة الدراسة هم من أصحاب تخصص علوم التسيير، في حين 07 أفراد درسوا تخصص حقوق، و 03 أفراد لكل من تخصصي العلوم الاقتصادية والإعلام الآلي، في حين أن أغلبية عينة الدراسة هم من تخصصات مختلفة وهم 16 فرد بنسبة 40%.

ثانيا : تفسير عبارات الاستبيان :

محور الذكاء الجماعي:

- البعد المعرفي :

بلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 2.70 للفقرة الخامسة، المتعلقة بإمكانية تحديد الأوقات التي يتغير فيها المزاج، وهي الفقرة الوحيدة ضمن هذا البعد التي تقع ضمن المجال المتوسط، وبانحراف معياري يقدر ب 1.26، وهي قيمة كبيرة تفوق 01 وهو ما يعني تشتت اجابات العينة حول هذه الفقرة وعدم تركزها.

احتلت الفقرات 02، 06، المرتبتين الثانية والثالثة على الترتيب، بقيم متوسط حسابي بلغت 2.00، 1.95 على التوالي، وهي قيم منخفضة، حيث كانت الفقرة التي تؤكد مكانية قيادة فريق و العمل الجماعي في مشروع ما في ثانية الترتيب، والفقرة التي تؤكد تقبل مناقشة الآخرين للأخطاء والاعتراف بها، المرتبة الثالثة ضمن هذا المحور، والملاحظ على هذه الفقرات صغر قيم الانحراف المعياري كدلالة على تركيز الإجابات وعدم تشتتها جاءت الفقرة 04 التي تقول تتولد لدي أفكار تساعدني في وضع حلول عند المشكلات في المرتبة الأخيرة ضمن هذا البعد حيث بلغ الوسط الحسابي 1.70، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.68.

مما يوضح كل هذا ان البعد المعرفي في هذه المؤسسة الخاصة بمديرية التجارة لولاية الطارف ان العمال مزاجين وراجع ذلك لعدم توافق الراي ، كما أيضا يمكن تفسيره بعدم تلقي تكوين كافي في هذا المجال وافتقار الى اليات تحسين التواصل بين العمال

بعد الشراكة :

بلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 2.05 للفقرتين الثالثة، التي تقول بأن الشراكة تؤثر ايجابيا على استراتيجية المؤسسة، والثانية المتعلقة بوجهة النظر في الشراكة بأنها أسلوب يفيد المؤسسة في تنفيذ رؤيتها و تحقيق أهدافها، وبانحراف معياري نفسه يقدر ب 0.74 وهذا ما يؤدي على ترتيب الفقرتين في نفس المرتبة واحتلت الفقرات 05، 04، المرتبتين الثالثة والرابعة على الترتيب، بقيم متوسط حسابي بلغت 2.02، 1.87 على التوالي. جاءت الفقرة الأولى التي تقول بأن الشراكة تؤدي الى زيادة الاستفادة من خبرات العمال الاخرى في المرتبة الأخيرة ضمن هذا البعد، حيث بلغ الوسط الحسابي 1.65، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.53 وهي قيمة تعني تركيز إجابات العينة حول قلة الاهتمام وقل الموافقة حول هذه الفقرة .

و نفسر هذا بعدم وجود اهمية بهذا العنصر من الشراكة و ان العمال بمديرية التجارة يفتقرون الى عنصر المشاركة في تحديد الاهداف او في اتخاذ القرار، الامر الذي يجعل الجهود غير موحدة ويصعب عملية انجاز الاعمال بصفة تشاركية .

بعد الرؤية المستقبلية :

بلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 2.45 للفقرة الثالثة، المتعلقة بامتلاك القدرة على تحويل الرؤية إلى واقع ممكن التطبيق ضمن رسالة المؤسسة و أهدافها، وانحراف معياري يقدر ب 1.01، وهي قيمة كبيرة تعني تشتت إجابات العينة حول هذه الفقرة وعدم تركيزها و احتلت الفقرة الرابعة المتعلقة بامتلاك القدرة في إقناع أفراد المؤسسة وتحفيزهم على الإيمان بالرؤية الاستراتيجية المرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ 2.40، وانحراف معياري يقدر ب 1.00، وهي قيمة كبيرة تعني تشتت إجابات العينة حول هذه الفقرة وعدم تركيزها و جاءت باقي الفقرات موالية، حيث احتلت الفقرات 05، 02، المرتبتين الثالثة والرابعة على الترتيب، بقيم متوسط حسابي بلغت 2.00، 1.95 على التوالي. جاءت الفقرة الأولى التي تقول أمتلك رؤية أبعاد شمولية أحدد من خلالها اتجاه الأعمال في المرتبة الأخيرة ضمن هذا البعد، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.57 و نلاحظ كثرة التشتت في هذه الاجابات و هو الرؤية الغير جيدة بالنسبة لعمال مديرية التجارة لولاية الطارف في تطوير مختلف النشاطات المتعلقة بالشركة و عدم التركيز على رؤية المستقبلية .

محور المورد البشري والعاملين في المؤسسة :

وجاءت الفقرة 02 التي تدور حول تقديم المؤسسة ترقية عادلة وفق أسس و معايير علمية محددة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.62) وانحراف معياري (1.33)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة 01 المتعلقة ب سعى المؤسسة إلى زيادة المكافآت المادية لتحسين المردود الأدائي للعاملين، حيث بلغ وسطها الحسابي القيمة (2.40) أي ليس ببعيد عن الفقرة 02 التي احتلت المرتبة الأولى و احتلت الفقرة الثالثة المرتبة الثالثة في الترتيب بمتوسط حسابي بلغ 2.25، تليها الفقرة الخامسة ثم الفقرة الرابعة واحتلت الفقرة السادسة المتعلقة بتشجيع المؤسسة على العمل الجماعي من خلال فريق العمل المرتبة الأخيرة ضمن هذا المحور بقيمة وسط حسابي بلغت 1.97.

و مما يفسر لنا هذا أن المورد البشري يلعب دور كبير في هذه المؤسسة وهو المورد الاساسي لها حيث يقومون باعطاء اقتراحات من أجل تطويرها لزيادة الكفاءات.

ثالثا : تفسير الفرضيات

1. **الفرضية الاولى :** تم تسجيل وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين متغير البعد المعرفي ومتغير المورد البشري، وهذا ما تؤكده قيمة معامل الارتباط التي تقدر ب (0.370)، وهذا يعني أن كل زيادة في البعد المعرفي سوف تؤدي إلى زيادة طفيفة في تطوير كفاءة المورد البشري، كما بلغ مستوى المعنوية، 0.017 عند مستوى دلالة 0.05، ويرجع هذا في وجود نسبة قليلة في تطوير البعد المعرفي للمورد البشري وعدم ارتباط المعرفة المكتسبة للأفراد بالكفاءات، كما يمكن ان يكون مؤشرا بان العمال لا يوظفون معارفهم الكاملة في العمل والذي قد يكون بسبب نقص شعور انتماء الموظفين للشركة أو عدم الرضاء بمستحقاتهم المالية.
2. **الفرضية الثانية :** أن الارتباط بين بعد الشراكة ومتغير المورد البشري 0.088 وهي قيمة ضعيفة جدا، وهذا يعني عدم وجود علاقة بين المتغيرين ما بين لنا ان العمال يفتقرون الى النشاط التشاركي سواء في صياغة الاهداف او اتخاذ القرارات او التشاور، وهذا ما يعتبر عائقا لتطوير ذكاء جماعي في المؤسسة والاستفادة بين خبرات العاملين
3. **الفرضية الثالثة :** تم تسجيل علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين متغير الرؤيا المستقبلية ومتغير المورد البشري، وهذا يعني أن كل زيادة في الرؤيا المستقبلية سوف تؤدي إلى زيادة طفيفة في تطوير كفاءة المورد البشري وهذا ما تؤكده قيمة معامل الارتباط التي تقدر ب (0.475)، كما بلغ مستوى المعنوية، 0.017 عند مستوى دلالة 0.01، هنا ايضا نلاحظ وجود نسبة قليلة من مساهمة في تطوير الرؤية المستقبلية للمورد البشري وهذه النتيجة تعتبر تحصيل حاصل للفرضتين السابقتين حيث ان رسم صورة مستقبلية للمؤسسة لا يتم الا من خلال بيئة تعاونية تتميز بتناقل المعرفة والخبرة بين العمال، بالاضافة الى علاقة تعاونية بين الرؤساء والمرؤوسين.
4. **الفرضية الرابعة :** قيمة معامل الارتباط التي تقدر ب (0.439)، وهذا يعني أن كل زيادة في الذكاء الجماعي سوف تؤدي إلى زيادة طفيفة في تطوير كفاءة المورد البشري، كما بلغ مستوى المعنوية، 0.005 عند مستوى دلالة 0.01، وهذا يعني أن العلاقة دالة، وهذا يؤكد وجود علاقة ودور ضعيف بعض الشيء للذكاء الجماعي على المورد البشري، وهذا يعني بصفة عامة يمكن القول بانه لا يوجد مستوى

عالي لمحاور الذكاء الجماعي في مديرية التجارة لولاية الطارف سواء من خلال الممارسة او من خلال الفهم.

كما يمكن القول بان المورد البشري في مديرية التجارة بولاية الطارف من خلال عينة الدراسة يمتلك فكرة عن مفهوم الذكاء الجماعي، كما يمتلك العمال الرغبة في العمل بشكل تشاركي يسمح بتبادل المعارف والخبرات. بالاضافة الى ذلك لاحظنا وجود عمال ذوي كفاءة وهذا ما تثبته اجابات افراد العينة من خلال تقديم المستوى التعليمي الخاص بهم.

من خلال ما سبق تم التوصيل للنتائج التالية :

- تتميز مديرية التجارة فرع الطارف بمستوى مقبول تبعاً للبعد المعرفي والذي تحقق عبر تنمية المورد البشري على الصعيد الفردي والجماعي وذلك ما تؤكد نسبة الارتباط فيما بينهما ، بالرغم من كونها ضعيفة، الامر الذي يؤثر بضرورة التركيز على هذا البعد.
- تعاني مديرية التجارة لولاية الطارف نقص كبير في البعد الشراكة حيث لاحظنا أن نسبة الارتباط منعدمة، وذلك راجع لعدم تطبيق ثقافة التشاركية بين العمال والتعاون بينهم و وجوب تطوير هذا البعد.
- تتميز مديرية التجارة لولاية الطارف برؤية مستقبلية مقبولة نوعاً ما تساعد العمال في تخطي المشاكل أو الاخطار المستقبلية لها وهذا لنسبة الارتباط في هذا البعد .
- تعمل مديرية التجارة لولاية الطارف باستخدام الذكاء الجماعي للعمال لكنه بنسبة ضئيلة في الارتباط وهذا راجع لعدم المعرفة الجيدة بهذا الذكاء، حيث يجب العمل به لتحقيق قرار استراتيجي و تحقيق مختلف الأهداف الممكنة.
- يلعب الذكاء الجماعي في مديرية التجارة لولاية الطارف جزء صغير في تطوير المورد البشري وهذا راجع لنسبة الضئيلة للارتباط و يجب على المؤسسة التركيز في هذا الجانب لاستفادة المورد البشري لها بالتطوير وإعطاء نتيجة أداء مقنع في العمل.

خلاصة الفصل

جاءت الدراسة الميدانية التي تمت على مستوى مديرية التجارة لولاية الطارف، في قالب تحليلي ميداني بغية التحقق ميدانيا من الدور الذي يلعبه الذكاء الجماعي على المورد البشري حيث في مستهل هذا الفصل تم التعريف بالمؤسسة، ثم طبيعة ومنهجية الدراسة من خلال التعرف على بياناتها ومتغيراتها، وتحديد مجتمع وأداة الدراسة، ومن ثم اختبار صدق الاستبيان وثباته، وبعد ذلك تم التطرق إلى وصف وتشخيص متغيرات الدراسة بالتفصيل وصولا في النهاية إلى اختبار مختلف فرضيات الدراسة. وبعد المعالجة والتحليل لنتائج هذه الدراسة تم التوصل إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية للذكاء الجماعي على المورد البشري بمديرية التجارة لولاية الطارف. وبذلك يكون قد تم إسقاط مختلف المفاهيم النظرية المقدمة في الفصول النظرية على ما يدور في المؤسسة محل الدراسة الميدانية بغية الوصول إلى أبرز النتائج وتقديم الاقتراحات التي لو يتم تجسيدها ميدانيا فإنها تساهم حتما في تطوير الذكاء الجماعي وتعزز من دوره في تطوير المورد البشري.

خاتمة

الخاتمة

يمكن القول وكخاتمة للدراسة والذي يتمثل في: أثر دور الذكاء الجماعي في تطوير كفاءات المورد البشري في المؤسسات ، أن نظام الذكاء الجماعي من الأنظمة الحديثة التي تمثل أحدث أنظمة محاكاة المنظمة لبيئتها بما يساعدها على التحسين من فلسفة عملها، نظامها، قدراتها الداخلية والخارجية، ملكاتها، قدراتها على التنافس والإبداع والتفوق، تحسين أدائها التنافسي ، كما أكدت هذه الدراسة على أهمية هذه النوع من الذكاء، فحيث أنه متخصص في جمع ومعالجة وتحليل وتوزيع نوع معين من المعلومات على البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة أو عن كليهما معا، فعملية اتخاذ القرارات الصائبة لن تتأتى إذا لم تتوفر معلومات بالكم والنوع المطلوبين وفي الوقت الملائم، فالتغيرات البيئية وديناميكية هذه الأخيرة وتعقدتها وتداخل متغيراتها سبب كاف لزيادة اهتمام المنظمات مهما كان نوعها بالذكاء أي أصبح الذكاء من متطلبات الإدارة المعاصرة، فهو الكفيل بتوفير المعلومات عن العملاء المنافسين، التكنولوجيا السائدة في البيئة التي تنشط بها المنظمة، الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية فهذه كلها محددات لنجاح أو فشل المنظمة، فهي مصدر فرصها وتهديداتها، إلى جانب هذا توفير معلومات عن البيئة الداخلية خصوصا المتغيرات غير الملموسة أو الجانب السلوكي للمورد البشري الذي يعتبر شديد التعقيد والغموض، ففكر هذا المورد وما يدور بعقله يعتبر صندوقا أسود، فهنا يأتي دور الذكاء الجماعي الذي سيؤدي دورا إيجابيا لفهم السلوك الإنساني واستثماره في اتخاذ قرارات صحيحة.

نتائج الدراسة

ومن خلال هذه الدراسة فإننا نقسم هذه النتائج الى قسمين :

نتائج الدراسة النظرية

- ✓ أن الذكاء الجاعي يعد من الموضوعات الحديثة في الفكر الإداري الحديث، وبالرغم من تطبيقاته المحدودة في منظمات الأعمال.
- ✓ التغيرات التي تحدث في البيئة سيكون لها الأثر في الخطط وهنا على المورد البشري أن يسبق التغيرات البيئية وإيجاد الحلول الملائمة قبل وقوع المشكلة أو التكيف معها.
- ✓ تعتبر الكفاءات البشرية فردية كانت أو جماعية أو حتى تنظيمية أهم عوامل النجاح في هذا المحيط الدائم التغير، وبالنظر إلى أهميتها ومكانتها بالمنظمة على اعتبارها العنصر الحساس والاستراتيجي للموارد غير الملموسة.

نتائج الدراسة التطبيقية

- ✓ - نقص العقلية التشاركية بين عمال مديرية التجارة لولاية الطارف و هذا يعتبر عائق كبير للخروج بقرار استراتيجي
- ✓ - وجود علاقة احصائية بين البعد المعرفي والموارد البشري لكنها علاقة ضعيفة في مديرية التجارة بولاية الطارف.
- ✓ وجود علاقة احصائية ضئيلة أيضا في البعد للرؤية المستقبلية للموارد البشري وقد يكون بسبب عدم طرح مختلف الأفكار لمواجهة أي خطر مستقبلا أو النهوض بالمؤسسة.

توصيات الدراسة

- ✓ دراسة الذكاء الجماعي على أنه أداة من أدوات الإدارة الإستراتيجية وتوضيح كيف يساهم هذا الذكاء من المسح البيئي وتحديد كل من نقاط القوة والضعف وكذلك الفرص والتهديدات لمختلف المؤسسات.
- ✓ يحتاج الاستخدام الجيد للذكاء الجماعي إلى موارد بشرية متمكنة أو متميزة بعدة مهارات، إذ على الدراسات المستقبلية دراسة المهارات المطلوبة في مستخدمي الذكاء الجماعي.
- ✓ يجب على مديرية التجارة لولاية الطارف أن تعطي الأولوية للاستثمار في القدرات والمهارات البشرية، من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة تضمن انجاز مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية بالكفاءة المطلوبة، وتحقيق التعامل مع الموارد والكفاءات البشرية كشركاء في المؤسسة.
- ✓ سعي مديرية التجارة لولاية الطارف لصناعة قرارات ناجحة وترتكز إلى معلومات دقيقة، كونها محاطة بمخاطرة كبيرة أوجب استخدام عقلها الإستراتيجي في مجابته وإستشعارها بترديد الثمن الناتج عن الخطأ في صناعة القرارات الجماعية التشاركية.
- ✓ يجب على مديرية التجارة لولاية الطارف بناء مشاريع مراقبة ونظام للحواجز لمكافحة وتشجيع الموظفين لإعطاء أحسن قرار مشترك إستراتيجي.
- ✓ العمل على الاهتمام من قبل مديرية التجارة لولاية الطارف على تطوير القدرة لدى المديرين والعاملين على إقامة علاقات طيبة مع زملائهم في العمل.

آفاق البحث

بعد طرح هذه الدراسة، تبين أن هناك بعض الجوانب المكملة لا زالت تحتاج إلى المزيد من التحليل والدراسة، وهذه الدراسة اقتصر في جانبها التطبيقي على مؤسسة واحدة، وعليه مازال البحث مفتوحا بكل الجوانب المختلفة للموضوع الخاصة أنه موضوع واسع وحديث، لذلك يمكن افتراج بعض المواضيع والأفاق البحثية التي قد تكون دراسات مستقبلية ومكملة لهذه الدراسة:

- ✓ الثقافة التشاركية من اجل تحسين جودة منتوجات المؤسسة الإقتصادية.
- ✓ دور الذكاء الجماعي في تحقيق الإبداع والابتكار للمؤسسة الإقتصادية.
- ✓ نموذج مقترح لتبني تنمية الذكاء الجماعي لتحقيق تنمية لدى المنظمة.
- ✓ الذكاء الإقتصادي كآلية لدعم القرارات الإستراتيجية.

قائمة المراجع والمصادر

قائمة المراجع:

-الكتب:

- (1) كين روبنسون. الذكاء الجماعي: كيف تستفيد المجموعات من الذكاء الجماعي، دار النشر العربية، السعودية. 2017.
- (2) د. إبراهيم الفقي. إدارة الموارد البشرية، دار المعرفة، مصر، (2013).
- (3) عادل عبد الله عرفات ونضال حسن أبو حمدان، إدارة الموارد البشرية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، (2016).
- (4) د. محمد محمود عربيات إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، لبنان، (2019).
- (5) د. أحمد خيرى الشماع. إدارة الموارد البشرية، دار المعارف، لبنان، (2014).
- (6) د. سالم الشميري. إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، مصر، (2012).
- (7) د. عادل عبد الله عرفات ود. نضال حسن أبو حمدان إدارة الموارد البشرية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، (2016).
- (8) سعيد أبو دحروج، إدارة الموارد البشرية. دار اليازوري الدولية، الأردن، (2008).
- (9) جبر سامح. الذكاء الجماعي: تطبيقاته وأبعاده النظرية والعملية. الدار العربية للكتاب. القاهرة. مصر. (2012)

-المجلات:

- (1) حاج يحيى، محمد. الذكاء الجماعي: مفهومه ودوره في تحسين أداء الفرق العاملة. المجلة الدولية للعلوم الإدارية والاقتصادية والاجتماعية، 7.(1)، مصر. (2017).
- (2) شلبي، مصطفى. دور الذكاء الجماعي في تحقيق التنافسية الاستراتيجية للمؤسسات. المجلة العربية للإدارة، 34.(3). لبنان. (2014).
- (3) صالح، فهد. الذكاء الجماعي وأثره على كفاءة المؤسسات. المجلة الدولية للعلوم الاقتصادية والإدارة، 6.(2). لبنان. (2015).
- (4) طاهر، ياسر. كفاءة المورد البشري وأثرها على أداء المؤسسات: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في محافظة دمشق. مجلة الإدارة العامة والعلوم الإنسانية، 6.(1). القاهرة. مصر. (2018).

- (5) زهير سالم الزهير، محمد حمدان، خالد الشلاحي، "الذكاء الجماعي وأثره على الأداء التنظيمي: دراسة حالة في شركة كهرباء الشرق الأوسط"، مجلة الإدارة والعلوم الإنسانية، العدد 27، السعودية. 2019
- (6) شمس الدين محمد.. الذكاء الجماعي وأثره على الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة سلامة للصرافة بغزة مجلة العلوم الاجتماعية، فلسطين. 22(1)، (2018).
- (7) نورة عبد العزيز الشهري. أثر الذكاء الجماعي على الأداء التنظيمي في المؤسسات الصحية في المملكة العربية السعودية"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 28، 2019.
- (8) حيم حسين، فيفري 2005 التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات، مدخل النظم"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 07، جامعة بسكرة.
- (9) د. سلوى أحمد النمري «الكفاءة الوظيفية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية"، مجلة الإدارة العامة، العدد 26، (2011)،
- (10) عبد القادر خليل الرباع "دور التدريب في تحقيق الكفاءة الوظيفية للعاملين في المؤسسات الحكومية في الأردن"، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 3، العدد 2، (2018).
- (11) ربي محمد خليل الخطيب وآخرون "أثر التنوع الثقافي على الكفاءة التنظيمية في المؤسسات الحكومية الأردنية"، مجلة دراسات إدارية ومحاسبية، المجلد 9، العدد 2، (2019).
- (12) د. حسين عبد الحسين زركش "الكفاءة الوظيفية وأثرها في الأداء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في العراق"، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 5، العدد 1، (2014).
- (13) محمد أحمد المومني "أثر الرضا الوظيفي على الكفاءة الوظيفية للموظفين العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية"، مجلة الإدارة العامة، المجلد 29، العدد 2، (2017).
- (14) الصافي، حاتم. "أبعاد الكفاءة وأهميتها في العمل". مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية، العدد 13، (2018).
- (15) العبد الله، خالد. "أبعاد الكفاءة الوظيفية لمديري المدارس". مجلة المعرفة الإدارية، العدد 45، (2015).

–الرسائل الجامعية:

- 1) فريجة ليندة، إستراتيجية تطوير كفاءات الموارد البشرية في إطار تأهيل المؤسسة الاقتصادية –دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة عنابة، (2014)

–المراسيم:

- 1) جريدة رقم 04 في 23 جانفي 2011 + قرار وزاري مشترك مؤرخ في 16 أوت 2011 يتضمن تنظيم المديرات الولائية للتجارة والمديرات الجهوية للتجارة في مكاتب (جريدة رقم 24 في 25 افريل 2012).

–المواقع الالكترونية:

- 1) <https://elearnmag.acm.org/archive.cfm?aid=1371186>,
2) <https://elearnmag.acm.org/index.cfm>

–المراجع باللغة الاجنبية:

- 1) Cécile Dejoux, "les compétences au cœur de l'entreprise", Editions D'organisation, Paris, France, 2001.
2) 3 Sandra Bellier, " le savoir – être dans l'entreprise", édition Vuibert, France, 1998.
3) D. held& J. M. Riss, "le développement des compétences au service de l'organisation apprenante", Revue employeur Suisse, N° 13, 1998.
4) Jean-Marie Peretti, "Dictionnaire des ressources humaines", édition Vuibert, Paris, France, 1999.
5) Guy Le Boterf, "Construire les compétences individuelles et collectives", édition d'Organisation, Paris,1, 2000,

- 6) Philippe Zariffian, "Objectif Compétences pour une nouvelle logique", édition Liaisons, Paris, France, 2001.
- 7) Lou Van Beirendonck. "Human Resource Management: A Contemporary Approach." Pearson Education Limited, 2017.
- 8) François Richault et Anne Deprez Jweps, "A quoi sert la gestion des compétences de l'impacte d'un dispositif de gestion sur les trajectoires individuelles", Revue de gestion ressource humaine, N0 70, Edition ESKA, Octobre–Novembre–Décembre 2008.
- 9) Annick Cohen et Annette Soulier, "Manager par les compétences", Liaisons Sociales, Paris, France, 2004.

الملاحق.

ملحق رقم 01

تقديم المديرية

تم إنشاء إعادة تنظيم مديرية التجارة لولاية الطارف بموجب المرسوم التنفيذي رقم 11/09 المؤرخ في 20 جانفي 2011 المتضمن تنظيم المصالح الخارجية التابعة لوزارة التجارة (جريدة رقم 04 في 23 جانفي 2011 + قرار-وزاري مشترك مؤرخ في 16 أوت 2011 يتضمن تنظيم المديرية الولائية للتجارة و المديرية الجهوية للتجارة في مكاتب (جريدة رقم 24 في 25 افريل 2012) - تضم المديرية من خلال مصالحها الخمس 15 مكتب و مفتشتين حدوديتين "العيون و السوارخ و يمثل دورهم الأساسي في مراقبة المنتوجات المستوردة عبر الحدود التونسية من ناحية الجودة و قمع الغش، كما تضم المديرية ثلاث فروع إقليمية موزعة على الدوائر التالية "بن مهيدي -الذرعان - القالة

- تبعا إلى اعتماد الجزائر سياسة اقتصاد السوق الحر و كذا مبدأ انفتاح التجارة الخارجية، ارتأت وزارة التجارة إلى ضرورة التأقلم و التطورات التي عرفها القطاع، وعليه تم تقسيم مديريات التجارة إلى 05 مصالح كالاتي:

- مصلحة ملاحظة السوق والإعلام الاقتصادي؛
- مصلحة مراقبة الممارسات التجارية و المضادة للمنافسة؛
- مصلحة حماية المستهلك و قمع الغش؛
- مصلحة المنازعات و الشبّون القانونية؛
- مصلحة الإدارة و الوسائل
- العدد الإجمالي لموظفي مديرية التجارة موقوف الى غاية 2018/12/31 هو 190 عون 26 منهم ضمن الأسلاك المشتركة 141 الباقية بالسلك التقني و 23 عون متعاقد موزعين على المصالح السالفة الذكر.

المهام

تكلف المديرية الولائية للتجارة بمهمة تطبيق السياسة الوطنية المقررة في ميدان التجارة الخارجية و المنافسة و الجودة و تنظيم النشاطات التجارية و المهن المقتنّة و المراقبة الاقتصادية و قمع الغش، حيث تخرص على:

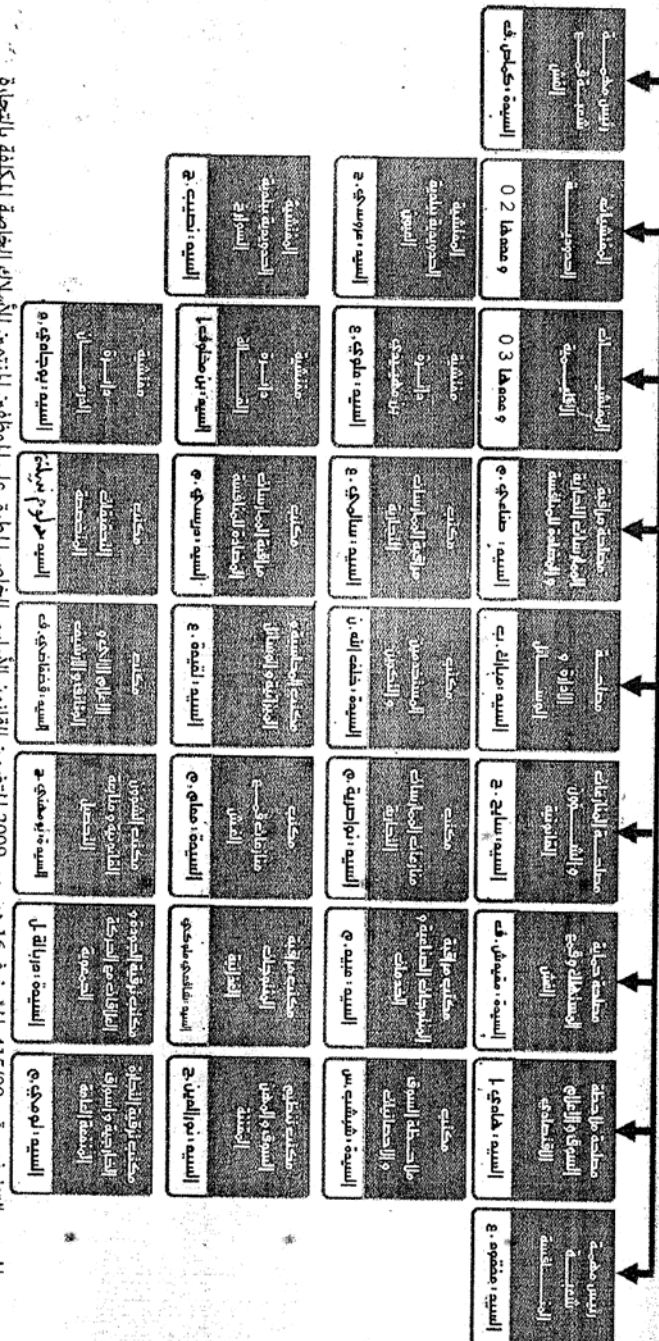
ملحق رقم 02

- السهر على تطبيق التشريع و التنظيم المتعلقين بالتجارة الخارجية و المنافسة و الجودة و تنظيم النشاطات التجارية و المهن المقننة و اقتراح كل التدابير من أجل تكييفها.
- السهر على احترام القواعد المتعلقة بالمنافسة و ضمان مراعاة شروط التنافس السليم و النزاهة بين المتعاملين الاقتصاديين
- المساهمة في تطوير و ترقية قانون المنافسة فيما يخص نشاطات إنتاج و توزيع السلع و الخدمات،
- متابعة تطور الأسعار عند إنتاج و استهلاك السلع و الخدمات الضرورية و /أو الإستراتيجية،
- السهر على تطبيق سياسة الرقابة الاقتصادية و قمع الغش،
- تنظيم تسيير الشؤون القانونية و المنازعات المرتبطة بنشاط المراقبة و متابعة تطبيق قرارات العدالة و التكفل بها، عند الاقتضاء،
- متابعة النشاطات المرتبطة بعمليات التجارة الخارجية على المستوى المحلي، لاسيما الصادرات خارج المحروقات،
- القيام بالتحقيقات ذات الطابع الاقتصادي، بالاتصال مع الهياكل المعنية،
- تقديم المساعدة للمتعاملين الاقتصاديين و الجماعات و المستعملين و المستهلكين في ميدان الجودة و أمن المنتوجات و النظافة الصحية،

روزانہ النجاشی

مدیریت و نظارت

1000 : 1000000



القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 16 أوت 2011 يتضمن تنظيم المديرات الولائية و المديرات الجهوية في مكاتب

القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 22 يونيو 2011 الذي يحدد تخصصات التوظيف و"الترقية للأشخاص الخاصة بالإدارة المكلفة بالتجارة

ملحق رقم 04

توزيع عدد المناصب حسب كل مصلحة:

الرقم	المصلحة	عدد الأعوان
01	مصلحة الإدارة و الوسائل	25
02	مصلحة حماية المستهلك و قمع الغش	34
03	مصلحة مراقبة الممارسات التجارية و المضادة للمافسة	29
04	مصلحة ملاحظة السوق و الإعلام الإقتصادي	14
05	مصلحة المنازعات و الشؤون القانونية	13
06	المفتشية الإقليمية لدائرة الذرعان	20
07	المفتشية الإقليمية لدائرة القالة	14
08	المفتشية الإقليمية لدائرة بن مهيدي	22
09	المفتشية الحدودية العيون	08
10	المفتشية الإقليمية أم الطبول (غير عملية)	00
	المجموع	179

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد _الطارف_
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .
قسم: علوم التسيير .
تخصص: إدارة إستراتيجية .
استمارة في إطار التحضير لإعداد مذكرة الماستر .

الاستبيان

سيدتي الفاضلة، سيدي الفاضل/ تحية طيبة وبعد:

في إطار التحضير لمذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة إستراتيجية تحت عنوان "دور الذكاء الجماعي في تطوير كفاءات المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية"، ونظرا لانطباعاتكم وأرائكم من أهمية بالغة في خدمة وإنجاح هذا البحث نأمل أن تتقدموا بالإجابة على هذا الاستبيان بكل موضوعية وصدق وذلك بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

علما أن ماتتلون به من إجابات سيحاط بالسرية التامة ولن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

نشكركم مسبقا على حسن تعاونكم ومساهمتمكم في إثراء هذا البحث.

-تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير-

الأستاذ المشرف:

- مقراني عبد الهادي

من إعداد الطالبين:

➤ حمداوي هيثم

➤ ضواوي ايمن

المحور الأول: البيانات الشخصية

الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

السن:

☐ أقل من 30 سنة ☐ من 31 إلى 50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة

المؤهل العلمي:

☐ البكالوريا أو أقل ☐ جامعي ☐ شهادات مهنية ☐ أذكرها.....

الخبرة المهنية:

☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 سنوات الى 10 سنوات ☐ من 11 سنة إلى 15 سنة

☐ أكبر من 15 سنة

التخصص:

☐ حقوق ☐ علوم التسيير ☐ علوم اقتصادية ☐ إعلام آلي ☐ تخصصات أخرى

المحور الثاني: الذكاء الجماعي

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد المعرفي						
01	أستخدم مهاراتي المعرفية و الاجتماعية في حل ما يواجهني من المشكلات.					
02	يمكنني قيادة فريق و العمل الجماعي في مشروع ما .					
03	تتولد لدي أفكار تساعدني في وضع حلول عند المشكلات .					
04	احب سماع رأي الاخرين مهما كان مخالفا لرأيي .					
05	أستطيع تحديد الأوقات التي يتغير فيها مزاجي .					
06	أقبل مناقشة الاخرين لأخطائي وأعترف بيهي .					
الشراكة						
01	تودي الشراكة الى زيادة الاستفادة من خبرات العمال الاخرى.					
02	أرى في الشراكة أسلوبا يفيد المؤسسة في تنفيذ رؤيتها و تحقيق أهدافها .					
03	الشراكة تؤثر ايجابيا على استراتيجية المؤسسة.					
04	اقامة الشراكة تمنح المؤسسة القدرة على مواجهة التنافسية المعقدة.					
05	أؤمن بأن أسلوب الشراكة يوفر للمؤسسة اطارا تعاونيا للمشاركة في الموارد النادرة .					
الرؤية المستقبلية						
01	أمتلك رؤية أبعاد شمولية أحدد من خلالها اتجاه الأعمال					
02	أستخدم رؤيتي في توحيد جهود العاملين باتجاه أغراض المؤسسة .					
03	أمتلك القدرة على تحويل الرؤية الى واقع ممكن التطبيق ضمن رسالة المؤسسة و اهدافها .					

الملاحق

04	أمتلك القدرة في اقناع أفراد المؤسسة و تحفيزهم على الايمان برؤيتي الاستراتيجية .				
05	أقوم باعداد خطة عند اواجه مشكلة .				

المحور الثالث: المورد البشري والعاملين في المؤسسة

الرقم	العبارات	موافق بشدة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تسعى المؤسسة الى زيادة المكافآت المادية لتحسين المردود الادائي للعاملين						
02	تقدم المؤسسة ترقية عادلة وفق أسس و معايير علمية محددة.						
03	تسمح المؤسسة للعمال بالاطلاع على التجارب السابقة المحتفظ بها في القواعد البيانات						
04	تحفز المؤسسة مشاركة اعضائها في الدورات التدريبية						
05	تساعد المهارات المكتسبة من التكوين باكتساب أنماط سلوكية تسمح بالاندماج مع الموظفين و تعديل اسلوب العمل						
06	تشجع المؤسسة على العمل الجماعي من خلال فريق العمل						

وفي الأخير نشكركم على تعاونكم .

ملحق رقم 06

```
SAVE OUTFILE='C:\Users\panda\Documents\HAMDAOUI DOUAOUI.sav'  
/COMPRESSED.
```

```
DATASET ACTIVATE Ensemble_de_données0.
```

```
SAVE OUTFILE='C:\Users\panda\Documents\HAMDAOUI DOUAOUI.sav'  
/COMPRESSED.
```

```
COMPUTE M1=q6+q7+q8+q9+q10+q11.
```

```
EXECUTE.
```

```
COMPUTE M2=q12+q13+q14+q15+q16.
```

```
EXECUTE.
```

```
COMPUTE M3=q17+q18+q19+q20+q21.
```

```
EXECUTE.
```

```
COMPUTE S=q22+q23+q24+q25+q26+q27.
```

```
EXECUTE.
```

```
COMPUTE M=M1+M2+M3.
```

```
EXECUTE.
```

```
RELIABILITY
```

```
/VARIABLES=q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 q14 q15 q16 q17 q18 q19 q20 q21 q22 q23  
q24 q25 q26 q27
```

```
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
```

```
/MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

Remarques

Résultat obtenu	22-APR-2023 06:36:56
Commentaires	
Données	C:\Users\panda\Documents\HAMDAOUI DOUAOUI.sav
Ensemble de données actif	Ensemble_de_données0
Filtrer	<aucune>
Entrée	
Poids	<aucune>
Scinder fichier	<aucune>
N de lignes dans le fichier de travail	40
Entrée de la matrice	
Définition de valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
Gestion des valeurs manquantes	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Observations prises en compte	

Syntaxe		RELIABILITY
		/VARIABLES=q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 q14 q15 q16 q17 q18 q19 q20 q21 q22 q23 q24 q25 q26 q27
		/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
		/MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,02

[Ensemble_de_données0] C:\Users\panda\Documents\HAMDAOUI DOUAOUI.sav

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	40	100,0
Exclus ^a	0	,0
Total	40	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,821	26

FREQUENCIES VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 q14 q15 q16 q17 q18 q19 q20 q21 q22 q23 q24 q25 q26 q27

/STATISTICS=STDDEV VARIANCE MEAN SUM

/ORDER=ANALYSIS.

Effectifs

Remarques

Résultat obtenu	22-APR-2023 06:41:49
Commentaires	
Entrée	Données
	C:\Users\panda\Documents\HAMDAOUI DOUAOUI.sav

	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données0
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	40
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques sont basées sur toutes les observations dotées de données valides
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 q14 q15 q16 q17 q18 q19 q20 q21 q22 q23 q24 q25 q26 q27 /STATISTICS=STDDEV VARIANCE MEAN SUM /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,02

[Ensemble_de_données0] C:\Users\panda\Documents\HAMDAOUI DOUAOUI.sav

الملاحق

	q1	q2	q3	q4	q5	q6	q7
N Valide	40	40	40	40	40	40	40
N Manquante	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		2,0000	2,1750	2,5000	3,2500	1,9000	2,0000
Ecart-type		,39223	,44650	,96077	1,62906	,77790	,75107
Variance		,154	,199	,923	2,654	,605	,564
Somme		80,00	87,00	100,00	130,00	76,00	80,00

Statistiques

	q8	q9	q10	q11	q12	q13	q14
N Valide	40	40	40	40	40	40	40
N Manquante	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	1,8750	1,7000	2,7000	1,9500	1,6500	2,0500	2,0500
Ecart-type	,51578	,68687	1,26491	,71432	,53349	,74936	,74936
Variance	,266	,472	1,600	,510	,285	,562	,562
Somme	75,00	68,00	108,00	78,00	66,00	82,00	82,00

Statistiques

	q15	q16	q17	q18	q19	q20	q21
N Valide	40	40	40	40	40	40	40
N Manquante	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	1,8750	2,0250	1,9250	1,9500	2,4500	2,4000	2,0000
Ecart-type	,72280	,80024	,57233	,67748	1,01147	1,00766	,98710
Variance	,522	,640	,328	,459	1,023	1,015	,974
Somme	75,00	81,00	77,00	78,00	98,00	96,00	80,00

Statistiques

	q22	q23	q24	q25	q26	q27
N						
Valide	40	40	40	40	40	40
Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne	2,4000	2,6250	2,2500	2,0000	2,0500	1,9750
Ecart-type	1,27702	1,33373	1,10361	,93370	,90441	,86194
Variance	1,631	1,779	1,218	,872	,818	,743
Somme	96,00	105,00	90,00	80,00	82,00	79,00

Tableau de fréquences

q1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1	13	32,5	32,5	32,5
Valide 2	27	67,5	67,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

q2

الملاحق

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	3	7,5	7,5	7,5
2,00	34	85,0	85,0	92,5
3,00	3	7,5	7,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

q3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	1	2,5	2,5	2,5
2,00	31	77,5	77,5	80,0
3,00	8	20,0	20,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

q4

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	7	17,5	17,5	17,5
2,00	12	30,0	30,0	47,5
3,00	15	37,5	37,5	85,0
4,00	6	15,0	15,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

q5

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	7	17,5	17,5	17,5
2,00	11	27,5	27,5	45,0
3,00	3	7,5	7,5	52,5
4,00	3	7,5	7,5	60,0
5,00	16	40,0	40,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

q6

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	10	25,0	25,0	25,0
2,00	27	67,5	67,5	92,5
3,00	1	2,5	2,5	95,0
4,00	1	2,5	2,5	97,5
5,00	1	2,5	2,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

q7

الملاحق

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	8	20,0	20,0	20,0
2,00	27	67,5	67,5	87,5
Valide 3,00	2	5,0	5,0	92,5
4,00	3	7,5	7,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

q8

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	7	17,5	17,5	17,5
2,00	32	80,0	80,0	97,5
Valide 4,00	1	2,5	2,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

q9

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	16	40,0	40,0	40,0
2,00	21	52,5	52,5	92,5
Valide 3,00	2	5,0	5,0	97,5
4,00	1	2,5	2,5	100,0

الملاحق

Total	40	100,0	100,0	
-------	----	-------	-------	--

q10

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	6	15,0	15,0	15,0
2,00	17	42,5	42,5	57,5
3,00	4	10,0	10,0	67,5
4,00	9	22,5	22,5	90,0
5,00	4	10,0	10,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

q11

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	7	17,5	17,5	17,5
2,00	31	77,5	77,5	95,0
4,00	1	2,5	2,5	97,5
5,00	1	2,5	2,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

q12

الملاحق

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	15	37,5	37,5	37,5
2,00	24	60,0	60,0	97,5
3,00	1	2,5	2,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

q13

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	6	15,0	15,0	15,0
2,00	29	72,5	72,5	87,5
3,00	3	7,5	7,5	95,0
4,00	1	2,5	2,5	97,5
5,00	1	2,5	2,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

q14

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	8	20,0	20,0	20,0
2,00	24	60,0	60,0	80,0
3,00	6	15,0	15,0	95,0

الملاحق

4,00	2	5,0	5,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

q15

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	12	30,0	30,0	30,0
2,00	22	55,0	55,0	85,0
Valide 3,00	5	12,5	12,5	97,5
4,00	1	2,5	2,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

q16

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	8	20,0	20,0	20,0
2,00	26	65,0	65,0	85,0
Valide 3,00	4	10,0	10,0	95,0
4,00	1	2,5	2,5	97,5
5,00	1	2,5	2,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

q17

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	8	20,0	20,0	20,0
2,00	27	67,5	67,5	87,5
3,00	5	12,5	12,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

q18

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	7	17,5	17,5	17,5
2,00	30	75,0	75,0	92,5
3,00	2	5,0	5,0	97,5
5,00	1	2,5	2,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

q19

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	2	5,0	5,0	5,0
2,00	27	67,5	67,5	72,5
3,00	6	15,0	15,0	87,5

الملاحق

4,00	1	2,5	2,5	90,0
5,00	4	10,0	10,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

q20

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	4	10,0	10,0	10,0
2,00	24	60,0	60,0	70,0
3,00	7	17,5	17,5	87,5
4,00	2	5,0	5,0	92,5
5,00	3	7,5	7,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

q21

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	11	27,5	27,5	27,5
2,00	24	60,0	60,0	87,5
3,00	1	2,5	2,5	90,0
4,00	2	5,0	5,0	95,0
5,00	2	5,0	5,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

q22

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	9	22,5	22,5	22,5
2,00	20	50,0	50,0	72,5
3,00	1	2,5	2,5	75,0
4,00	6	15,0	15,0	90,0
5,00	4	10,0	10,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

q23

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	7	17,5	17,5	17,5
2,00	18	45,0	45,0	62,5
3,00	4	10,0	10,0	72,5
4,00	5	12,5	12,5	85,0
5,00	6	15,0	15,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

q24

الملاحق

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	9	22,5	22,5	22,5
2,00	21	52,5	52,5	75,0
3,00	3	7,5	7,5	82,5
4,00	5	12,5	12,5	95,0
5,00	2	5,0	5,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

q25

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	11	27,5	27,5	27,5
2,00	23	57,5	57,5	85,0
3,00	2	5,0	5,0	90,0
4,00	3	7,5	7,5	97,5
5,00	1	2,5	2,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

q26

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1,00	9	22,5	22,5	22,5

الملاحق

2,00	25	62,5	62,5	85,0
3,00	2	5,0	5,0	90,0
4,00	3	7,5	7,5	97,5
5,00	1	2,5	2,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

q27

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	10	25,0	25,0	25,0
2,00	25	62,5	62,5	87,5
3,00	2	5,0	5,0	92,5
4,00	2	5,0	5,0	97,5
5,00	1	2,5	2,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

* Générateur de diagrammes.

GGRAPH

```
/GRAPHDATASET NAME="graphdataset" VARIABLES=q1 COUNT()[name="COUNT"]
MISSING=LISTWISE REPORTMISSING=NO
```

```
/GRAPHSPEC SOURCE=INLINE.
```

BEGIN GPL

```
SOURCE: s=userSource(id("graphdataset"))
```

```
DATA: q1=col(source(s), name("q1"), unit.category())
```

```
DATA: COUNT=col(source(s), name("COUNT"))
```

COORD: polar.theta(startAngle(0))

GUIDE: axis(dim(1), null())

GUIDE: legend(aesthetic(aesthetic.color.interior), label("q1"))

SCALE: linear(dim(1), dataMinimum(), dataMaximum())

ELEMENT: interval.stack(position(summary.percent(COUNT))), color.interior(q1))

END GPL.

GGraph

Remarques

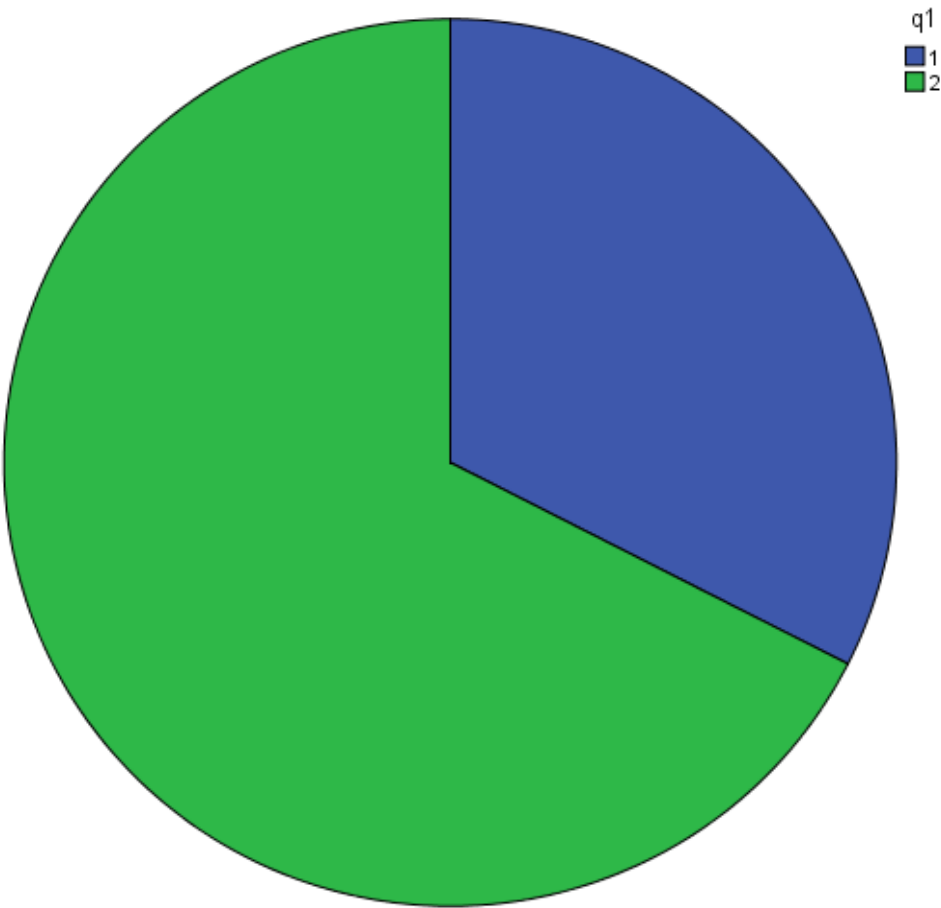
Résultat obtenu	22-APR-2023 06:46:33
Commentaires	
Données	C:\Users\panda\Documents\HAMDAOUI DOUAOUI.sav
Ensemble de données actif	Ensemble_de_données0
Filtrer	<aucune>
Poids	<aucune>
Scinder fichier	<aucune>
N de lignes dans le fichier de travail	40

Syntaxe	<pre> GGRAPH /GRAPHDATASET NAME="graphdataset" VARIABLES=q1 COUNT()[name="COUNT"] MISSING=LISTWISE REPORTMISSING=NO /GRAPHSPEC SOURCE=INLINE. BEGIN GPL SOURCE: s=userSource(id("graphdata set")) DATA: q1=col(source(s), name("q1"), unit.category()) DATA: COUNT=col(source(s), name("COUNT")) COORD: polar.theta(startAngle(0)) GUIDE: axis(dim(1), null()) GUIDE: legend(aesthetic(aesthetic.c olor.interior), label("q1")) SCALE: linear(dim(1), dataMinimum(), dataMaximum()) ELEMENT: interval.stack(position(summ ary.percent(COUNT))), color.interior(q1)) END GPL. </pre>
---------	---

Remarques

Ressources	Temps de processeur	00:00:01,92
	Temps écoulé	00:00:01,09

[Ensemble_de_données0] C:\Users\panda\Documents\HAMDAOUI DOUAOUI.sav



```
NONPAR CORR
/VARIABLES=M1 M2 M3 S M
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
```

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations non paramétriques

Remarques

Résultat obtenu	22-APR-2023 06:51:47
Commentaires	
Données	C:\Users\panda\Documents\HAMDAOUI DOUAOUI.sav
Ensemble de données actif	Ensemble_de_données0
Filtrer	<aucune>
Poids	<aucune>
Scinder fichier	<aucune>
N de lignes dans le fichier de travail	40
Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
Traitement de valeur manquante	Les statistiques pour chaque paire de variables sont basées sur toutes les observations comportant des données valides pour cette paire.
Observations utilisées	

Syntaxe	NONPAR CORR	
	/VARIABLES=M1 M2 M3 S M	
Ressources	/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG	
	/MISSING=PAIRWISE.	
	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00
	Nombre d'observations autorisé	104857 observations ^a

a. Basée sur la disponibilité de la mémoire de l'espace de travail

[Ensemble_de_données0] C:\Users\panda\Documents\HAMDAOUI DOUAOUI.sav

Corrélations

			M1	M2	M3	S
Rho de Spearman	M1	Coefficient de corrélation	1,000	,190	,627**	,370*
		Sig. (bilatérale)	.	,240	,000	,019
		N	40	40	40	40
	M2	Coefficient de corrélation	,190	1,000	,293	,088
		Sig. (bilatérale)	,240	.	,067	,588
		N	40	40	40	40

الملاحق

		Coefficient de corrélation	,627**	,293	1,000	,475**
	M3	Sig. (bilatérale)	,000	,067	.	,002
		N	40	40	40	40
		Coefficient de corrélation	,370*	,088	,475**	1,000
	S	Sig. (bilatérale)	,019	,588	,002	.
		N	40	40	40	40
		Coefficient de corrélation	,826**	,564**	,816**	,439**
	M	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,005
		N	40	40	40	40

Corrélations

			M
Rho de Spearman		Coefficient de corrélation	,826
	M1	Sig. (bilatérale)	,000
		N	40
		Coefficient de corrélation	,564
	M2	Sig. (bilatérale)	,000
		N	40
		Coefficient de corrélation	,816**
	M3	Sig. (bilatérale)	,000
		N	40
		Coefficient de corrélation	,439*
	S	Sig. (bilatérale)	,005
		N	40
	M	Coefficient de corrélation	1,000**

الملاحق

	Sig. (bilatérale)	.
	N	40

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

NONPAR CORR

/VARIABLES=M1 S

/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations non paramétriques

Remarques

Résultat obtenu	22-APR-2023 06:56:36
Commentaires	
Données	C:\Users\panda\Documents\HAMDAOUI DOUAOUI.sav
Entrée	Ensemble de données actif
	Ensemble_de_données0
	Filtrer
	<aucune>
	Poids
	<aucune>

	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	40
	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
Traitement de valeur manquante	Observations utilisées	Les statistiques pour chaque paire de variables sont basées sur toutes les observations comportant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		NONPAR CORR /VARIABLES=M1 S /PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
	Temps de processeur	00:00:00,00
Ressources	Temps écoulé	00:00:00,00
	Nombre d'observations autorisé	174762 observations ^a

a. Basée sur la disponibilité de la mémoire de l'espace de travail

[Ensemble_de_données0] C:\Users\panda\Documents\HAMDAOUI DOUAOUI.sav

		M1	S
Rho de Spearman	Coefficient de corrélation	1,000	,370*
	M1 Sig. (bilatérale)	.	,019
	N	40	40
	Coefficient de corrélation	,370*	1,000
	S Sig. (bilatérale)	,019	.
	N	40	40

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT S

/METHOD=ENTER M.

Régression

Remarques

Résultat obtenu	22-APR-2023 07:03:03
Commentaires	
Données	C:\Users\panda\Documents\HAMDAOUI DOUAOUI.sav
Ensemble de données actif	Ensemble_de_données0
Filtrer	<aucune>
Poids	<aucune>
Scinder fichier	<aucune>
N de lignes dans le fichier de travail	40
Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
Gestion des valeurs manquantes	Les statistiques sont basées sur des observations ne contenant aucune valeur manquante pour toute variable utilisée.
Observations prises en compte	REGRESSION
	/MISSING LISTWISE
	/STATISTICS COEFF
	OUTS R ANOVA
	/CRITERIA=PIN(.05)
	POUT(.10)
	/NOORIGIN
	/DEPENDENT S
	/METHOD=ENTER M.
Temps de processeur	00:00:00,00
Temps écoulé	00:00:00,00

Mémoire requise	1980 octets
Mémoire supplémentaire requis pour les diagrammes résiduels	0 octets

[Ensemble_de_données0] C:\Users\panda\Documents\HAMDAOUI DOUAOUI.sav

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	M ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : S

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,459 ^a	,210	,190	4,18899

a. Valeurs prédites : (constantes), M

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	177,589	1	177,589	10,120	,003 ^b
Résidu	666,811	38	17,548		
Total	844,400	39			

a. Variable dépendante : S

b. Valeurs prédites : (constantes), M

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,863	3,347		,855	,398
M	,321	,101	,459	3,181	,003

a. Variable dépendante : S

REGRESSION

/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL CHANGE ZPP

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT S

/METHOD=ENTER M.

Régression

Remarques

Résultat obtenu	22-APR-2023 07:04:50
Commentaires	
Données	C:\Users\panda\Documents\HAMDAOUI DOUAOUI.sav
Ensemble de données actif	Ensemble_de_données0
Filtrer	<aucune>
Poids	<aucune>
Scinder fichier	<aucune>
N de lignes dans le fichier de travail	40
Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
Gestion des valeurs manquantes	Les statistiques sont basées sur des observations ne contenant aucune valeur manquante pour toute variable utilisée.
Observations prises en compte	

Syntaxe	REGRESSION	
	/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N	
	/MISSING LISTWISE	
	/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL CHANGE ZPP	
	/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)	
Ressources	/NOORIGIN	
	/DEPENDENT S	
	/METHOD=ENTER M.	
	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,02
Ressources	Mémoire requise	1980 octets
	Mémoire supplémentaire requis pour les diagrammes résiduels	0 octets

[Ensemble_de_données0] C:\Users\panda\Documents\HAMDAOUI DOUAOUI.sav

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
S	13,3000	4,65309	40
M	32,5000	6,64484	40

Corrélations

		S	M
Corrélation de Pearson	S	1,000	,459
	M	,459	1,000
Sig. (unilatérale)	S	.	,001
	M	,001	.
N	S	40	40
	M	40	40

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	M ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : S

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques	
					Variation de R-deux	Variation de F

الملاحق

1	,459 ^a	,210	,190	4,18899	,210	10,120
---	-------------------	------	------	---------	------	--------

Récapitulatif des modèles

Modèle	Changement dans les statistiques		
	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	1 ^a	38	,003

a. Valeurs prédites : (constantes), M

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	177,589	1	177,589	10,120	,003 ^b
Résidu	666,811	38	17,548		
Total	844,400	39			

a. Variable dépendante : S

b. Valeurs prédites : (constantes), M

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,863	3,347		,855	,398

الملاحق

M	,321	,101	,459	3,181	,003
---	------	------	------	-------	------

Coefficients^a

Modèle	Corrélations			Statistiques de colinéarité	
	Corrélation simple	Partielle	Partie	Tolérance	VIF
1					
(Constante)					
M	,459	,459	,459	1,000	1,000

a. Variable dépendante : S

Diagnostics de colinéarité^a

Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de conditionnement	Proportions de la variance	
				(Constante)	M
1	1	1,980	1,000	,01	,01
	2	,020	10,007	,99	,99

a. Variable dépendante : S

