

الكفاءات البشرية وعلاقتها بالارتجال التنظيمي دراسة على عينة من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بلبلدية أفلو

Human competencies and their relationship to organizational improvisation A study on a sample of Algeria Telecom workers in the municipality of Aflou

بلقاسم جوادي

المركز الجامعي بأفلو (الجزائر) ، b.djouadi@cu-aflou.edu.dz

تاريخ النشر: 2023/09/30

تاريخ القبول: 2023/09/11

تاريخ الاستلام: 2022/08/07

ملخص:

هدفت الدراسة الحالية للتعرف على العلاقة بين الكفاءات البشرية والارتجال التنظيمي وإلى الكشف عن الفروق في مستويات الارتجال التنظيمي عند عينة الدراسة، وقد استعان الباحث بالمنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبيان الذي وزع على مجتمع الدراسة وعينته التي بلغت 23 موظفا وموظفة من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بلبلدية أفلو، وقد جاءت النتائج تعبر عن وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين الكفاءات البشرية وأبعادها والارتجال التنظيمي، وإلى عدم وجود فروق في مستوى الارتجال التنظيمي عند عينة الدراسة تعزى إلى المؤهل لا العلي أو التخصص الوظيفي أو الخبرة المهنية عند عينة الدراسة.

كلمات مفتاحية: كفاءات، ارتجال، معارف، اتصالات الجزائر.

ABSTRACT:

The current study aimed to identify the relationship between human competencies and organizational improvisation, and to reveal the differences in the levels of organizational improvisation in the study sample. The results showed that there is a strong direct correlation between human competencies and their dimensions and organizational improvisation, and that there are no differences in the level of organizational improvisation in the study sample due to non-scientific qualification, job specialization or professional experience in the study sample.

Keywords: Competencies, improvisation, acquaintances, Algeria Telecom.

1- مقدمة:

مواجهة مستجدات البيئة السريعة التغير نتيجة عدم امتلاك المنظمة الخبرة والمعرفة اللازمين قد يضر بها وينجر عنه آثارا تنعكس سلبيا على اتخاذ القرارات، وهو ما يمكن أن تتجنبه من خلال الكفاءات البشرية ومدى ما تملكه من معارف ومهارات وتجارب، إذ يرتبط أداء أي منظمة مهما كانت طبيعتها بنوع الكفاءات البشرية التي تملكها خاصة عندما تكون لا تملك الوقت لاتخاذ القرار أو الاستجابة لمستجدات العمل يتعين على المنظمة تطويرها حتى تستطيع التكيف مع الأوضاع الطارئة وتتمكن من أداء المهمات من خلال ما تمتلكه هذه الموارد من حدس وتوقع للحلول بإرتجالية، حيث الارتجال التنظيمي منهج فكري عملي يقوم على ممارسات من خلال تبني نظام مرن لا يتصف بالتعقيد والجمود،

2- إشكالية الدراسة :

إن القدرة على الارتقاء بالعمل خروجا عن السياق التنظيمي لتقديم الأحسن وخرق بعض قواعد التنظيم يعد قابلية كبيرة لاتتوفر عند الجميع، إذ أن إرغامات العمل قد لا تسمح بالبحث عن حلول سبق اللجوء إليها، ولا شك أن بعض المهين أصبحت

- المؤلف المرسل: بلقاسم جوادي

doi: 10.34118/ssj.v17i2.3498

<http://journals.lagh-univ.dz/index.php/ssj/article/view/3498>

ISSN: 1112 - 6752

رقم الإيداع القانوني: 66 - 2006

ISSN: 2602 - 6090

تتسم بالمخاطرة وذات تحد عال، وقد تكون بعض المعايير كالأقدمية في العمل غير مجدية في الوصول إلى الحل وكثيرا ما تحتاج لحلول فورية وإلى نوع من الموارد البشرية التي يطلق عليها إسم الرياديون، وفي ظل ما تواجه المنظمات من التنافس والتحولات التكنولوجية التي أفقدتها آليات السيطرة على محيطها وأثرت على الأداء جعل من الارتجال التنظيمي بديلا مفيدا، وهو يتميز بالعضوية ويكشف عن القدرات الإبداعية لدى أعضاء المنظمة مما يجنبها الكثير من التوتر التنظيمي، إذ يعتبر قدرة دمج وبناء تلقائية من أجل معالجة التهديدات في ظل البيئة المتغيرة لما يوفره للمنظمة من المرونة في العمل وريح الوقت. (rosli & Abu Bakar, 2015, p.208) إضافة إلى كونه تجاوز لسلوك يتضمن نشاطا إبداعيا يخرج عن المعتاد. (الساعدي، 2007، ص.122) فالارتجال في جوهره يؤدي عملا هاما في معالجة أي ظرف غير متوقع يحدث في البيئة، إذ أنه قدرة ديناميكية يتم بواسطتها دمج وبناء وإعادة تكوين الموارد والقدرات الداخلية والخارجية للمنظمة لمعالجة البيئة السريعة التغير. (Lidja, 2004, p.317)، كما يمكن عدُّ نشاطا يستند إلى تجربة سابقة وإلى معرفة متبادلة مبنية على الزمن في ضوء من التآلف وبناء الثقة مع الآخرين توجه الفعل الإرتجالي صوب الغرض الجماعي للمنظمة. (الساعدي، 2007، ص.1)، وقد أشار (Farouk, & Al Hussein 2019, p.61-71) أن الخبرات السابقة تسهم وتزيد في اتخاذ قرارات إرتجالية على مستوى المنظمة، وإلى وجود علاقة بين الارتجال الاستراتيجي وإدارة المعرفة التي لايجب النظر إليها من زاوية الشيء الظاهر والملموس كالبيانات بل تشمل المهارات والخبرات الشخصية والتفسيرات الضمنية، وجميع المعارف الضمنية الإجرائية التي يمكن أن تضيفها الكفاءات البشرية أفرادا أو جماعات، ولا شك أن الكفاءات البشرية تتميز بقدرات إبداعية عالية تمكن المنظمة من تنفيذ المهام والأعمال بعضوية وبقدرة تكييفية عالية وهو ما يشير ضمنا إلى مفهوم الإرتجال التنظيمي، كما توصلت دراسة (Nyafri, et al, 2018)، إلى أن هناك علاقة إيجابية بين القادة الفرديين ومستخدمي الأسلوب الإرتجالي وأن لخبرتهم دورا بارزا في ممارسة أسلوب الارتجال التنظيمي، في حين توصل (Abou- Baker, 2015) إلى دور إدارة المعرفة وعلاقتها الإيجابية بالإرتجال، وهو ما دعمته دراسة (Leybaumes & Lemcdy, 2015)، التي توصلت إلى أن الإرتجال عملية إدراك للمعرفة والإبداع أين يتضح دور المورد البشري الكفاء ك رأس مال معرفي وكفاءة تنظيمية تستطيع التخمين والتفكير واتخاذ القرار والقدرة على إيجاد الحلول والتكيف مع الظروف الطارئة، فهو ترجمة للذكاء في الاستجابة للظروف غير المتوقعة لحل مشكلة أو استثمار فرصة معينة بفعالية وبشكل عفوي وإبداعي، وتعد الكفاءات البشرية توليفة من الموارد الظاهرية والباطنية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل حيث يمكنها أن تشكل ميزة تنافسية لمنظماتها في ظل البيئة التنافسية، هذا وتتطلب المواقف التنظيمية اتخاذ قرارات فردية نمت مع الخبرات المتراكمة للأفراد والجماعات وكونت لديها القدرة على الحساسية للمشكلات ومن ثم القدرة على التصدي لها، وذلك من خلال السلوكيات الإبداعية التلقائية الكامنة داخل الفرد سواء كانت لفظية أو فكرية، فامتلاك المواهب وحسن إدارتها كفيل بتحقيق الأداء المتميز الناتج عن مهارات ومعارف الكفاءات البشرية المتميزة. (Wright & Ketchen, 2001, p.630)

هذا، وقد يصادف العمل اليوم في المنظمات تحديات عديدة تفرض عليها تبني أساليب حديثة من أجل التكيف والقدرة على تلبية إرغامات هذه البيئة مما ينعكس إيجابا على هاته الموارد حتى تكون أكثر إبداعا وتميزا. (مدلول، 2019، ص.649) والكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي والسيرورة التنظيمية والتكنولوجيا ومدى قدرة المنظمة على تعظيم التفاعل الإيجابي بين تلك المكونات، وتتحدد في القدرات المعرفية والعلمية والتنظيمية التي تتسم بصعوبة التقليد من المنافسين أو تعويضها والقدرة على ابتكار طرق تنظيمية حديثة، فهي قادرة على إبتكار طرق جديدة في تلبية خدمات الزبائن والممارسات، وكذا القدرة على الاستباق والمخاطرة، والعامل قد يجبر على أداء مهامه بوتيرة متسارعة دون تحليل الموقف والخيارات الممكنة مما جعل ظهور الإرتجال كآلية (عملية) مساعدة على التكيف مع الحقيقة والواقع الجديد، فخلال صياغة كيفية تنفيذ الأعمال يظهر

ذلك الوعي المشترك للأداء الفردي والجماعي بالإستناد إلى المعارف الضمنية التي تكشف عن نفسها تلقائيا لحظة الإرتجال.(الساعدي، مؤيد، 2008، ص.125)، هذا بالإضافة إلى أن الكفاءات الجماعية ومجموعات العمل قد تكون لها كفاءة نوعية وخاصة تشكلت من خلال تفاعل العديد من العوامل التنظيمية والتكنولوجية وسنحت بامتلاك كفاءات فرقية يسودها التعاون والتساند والتكامل والقدرة على التطوير والإبتكار وحسن التصرف من خلال الارتجال التنظيمي، فكلما اتضحت مواطن هذه الكفاءات من حيث نشاطها ومجال تخصصها والكيفية التي تمكن من توظيف قدراتها ومهاراتها بنجاعة عالية وهو ما يمكن أن يحققه الإرتجال التنظيمي كأسلوب تسيير لمختلف نشاطات الموارد البشرية بوعي.(محمد، 2004، ص.71-73) فمعرفة الشخص لا يمكن اعتبارها قدرة تنظيمية أو موردا إلا عندما تصبح جزءا من القاعدة المعرفية للمنظمة أين يمكن أن تشكل موردا للنمو والتفوق وتساعد الأفراد على الإرتجال التنظيمي حيث تظهر الحلول تلقائيا عند مواجهة حالات الطوارئ التي يصعب فيها التخطيط وصياغة كيفية الإنجاز مما يقلل التكاليف ويزيد في الفعالية والأداء، ووجود كفاءات لدى المنظمة سيعزز الإرتجال التنظيمي أين يصعب التفكير والتخطيط لكيفية إنجاز العمل وبقل من نسب الوقوع في الخطأ.(Moorman, & Miner, S., 1997)، وقد ورد أن الكفاءات التي تتميز بالتمايز والتكامل تؤدي إلى الارتجال التنظيمي. (الفاعوري، 2015، ص.36)

وتعد مؤسسة اتصالات الجزائر واحدة من المنظمات التي تقدم خدمات نوعية للمجتمع الجزائري بما تزخر به من طاقات وكفاءات بشرية متميزة أكسبتها سمعة ومكانة هامة من خلال التسويق لكافة خدمات المؤسسة والعمل على المساعدة في مجال الاتصالات الهاتفية والرسائل النصية إلى جانب الاعلام البصري والبيانات الرقمية وتطوير شبكة الاتصالات المحلية وجعلها أكثر مرونة، وتنمية واستغلال خدمات الاتصالات بشكل مهني مع تسهيل الدخول على كافة خدماتها، ومحاولة جعل المنظمة أكثر تنافسية.والسعى للاهتمام بجودة خدماتها وكسب أكبر عدد ممكن من العملاء وجذبهم، لذا قد يتوجه الاهتمام بدور الكفاءات الفعال فيها في أداء بعض الأعمال والمهام التي تتطلب اتخاذ قرارات فورية وأنية، وهو ما يمكن أن يؤثر في نوعية الخدمات وظهور المعارف الضمنية للابتداع والحلول والتكيف مع مختلف الوضعيات، وقد تناولت دراسات عدة موضوع الكفاءات البشرية وعلاقتها ببعض المتغيرات كالميزة التنافسية، الأداء... فيما تناولت أخرى الارتجال التنظيمي وعلاقته بالمهارات الإبداعية، التميز التنظيمي، الذاكرة التنظيمية...إلا أنه وعلى حد علم الباحث لم يتم تناول هذين المتغيرين مجتمعين في محاولة للكشف عن العلاقة بينهما عند عينة من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر ببلدية أفلو طارحا التساؤلات التالية :

- 1- هل توجد علاقة ارتباطية بين الكفاءات البشرية والارتجال التنظيمي؟
 - 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الارتجال التنظيمي عند عينة الدراسة تعزى إلى المؤهل العلمي ؟
 - 3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الارتجال التنظيمي عند عينة الدراسة تعزى إلى التخصص الوظيفي ؟
 - 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الارتجال التنظيمي عند عينة الدراسة تعزى إلى الخبرة المهنية ؟
- 3- فرضيات الدراسة:

انطلاقا من اشكالية الدراسة وتساؤلاتها صاغ الباحث الفرضيات التالية :

- 1- لا توجد علاقة ارتباطية بين الكفاءات البشرية والارتجال التنظيمي.
- 1-1. لا توجد علاقة ارتباطية بين الكفاءات البشرية والفردية والارتجال التنظيمي.
- 2-1. لا توجد علاقة ارتباطية بين الكفاءات البشرية الجماعية والارتجال التنظيمي.
- 3-1. لا توجد علاقة بين الكفاءات التنظيمية والارتجال التنظيمي.
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الارتجال التنظيمي عند عينة الدراسة تعزى إلى المؤهل العلمي.

- 3- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الارتجال التنظيمي عند عينة الدراسة تعزى إلى التخصص الوظيفي.
4- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الارتجال التنظيمي عند عينة الدراسة تعزى إلى الخبرة المهنية.

4- أهمية الدراسة :

تتبقى أهمية الدراسة فيما يلي :

- 1- ندرة الدراسات التي تناولت الموضوع مما يشكل إضافة نوعية وسد الفجوة في هذا الجانب.
- 2- محاولة جادة لتناول بعض المتغيرات الحديثة والحيوية بالدراسة والتحليل وجعل المنظمة العمل تتبناها.
- 3- تعد أول دراسة تناولت هذين المتغيرين مجتمعين في البيئة المحلية والعربية على حد علم الباحث.
- 4- يؤمل أن تساهم نتائج هذه الدراسة في مساعدة المنظمة على تعزيز سبل تنمية مهارات العاملين ومعارفهم.
- 5- المساهمة عملياً وميدانياً في ربط مفاهيم كفاءات الموارد البشرية والأفكار النظرية التي أسهمت في بلورة تلك الكفاءات البشرية في المنظمات، واختيارها وتفعيلها ضمن الميدان العملي والسلوكي في المنظمات.

5- أهداف الدراسة :

- 1- التعرف على انعكاسات الكفاءات البشرية على تحقيق الارتجال التنظيمي.
- 2- التعرف على الفروق في مستويات الارتجال التنظيمي عند عينة الدراسة.
- 3- توضيح مضامين الكفاءات البشرية والارتجال التنظيمي وتحليلها للاستفادة من نتائجها في محاولة للاعتماد عليها ولتقديم استنتاجات عملية تخدم عينة البحث.

6- التعاريف الاجرائية :

1-6- الكفاءات البشرية :

هي توليفة من الموظفين التي تتحدد من خلال المعرفة العلمية والمهنية على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي، وذات طبيعة تبسيطية تركز على الجو والحركية والتفاعل بين الأفراد والجماعات نتيجة الاتصال والتعاون بين فرق العمل، ويقاس من خلال الدرجة التي تتحصل عليها عينة الدراسة على المقياس المعتمد في هذه الدراسة.

2-6- الارتجال التنظيمي :

استنتاج إدراكي يستند للتجارب السابقة بناء على الخبرة والأنماط التي جرى تعلمها سابقاً، حيث يستطيع العمال بناء الحل من الموارد المتاحة، وتكون له القدرة على التكيف وتحقيق التوازن وتوليد الأفكار المفيدة بصورة تخدم حيوية المنظمة في البيئة الديناميكية، ويقاس من خلال الدرجة التي تتحصل عليها عينة الدراسة على المقياس الذي اعتمده هاته الدراسة.

7- الدراسات السابقة:

تعمل الدراسات السابقة على إثراء موضوع البحث وتحديد إطاره وتدعيمه بمعلومات ثرية، وفيما يلي عرض لأهم الدراسات المتعلقة بمتغيري الدراسة.

1-7- دراسات في الكفاءات البشرية :

دراسة (عبد الغني، بن حامد، 2021)، بعنوان: "تنمية الكفاءات الفردية كمدخل للتحسين المستمر" - مقارنة نظرية - وقد حاولت الاجابة على دور الاستثمار في العنصر البشري والكفاءات الفردية في التحسين المستمر للمنظمات، وقد خلصت إلى أن الاستثمار في تنمية الكفاءات الفردية لا يكون ذو فعالية إلا إذا نظر إليه كأحد مكونات المنظومة الإستراتيجية الشاملة للمنظمة، وليس بالنظر له كجزئية مستقلة ومنفصلة عنها.

دراسة (فريد، زكريا عبيد ونجية، ضحاك، 2019) بعنوان: "إدارة الكفاءات البشرية في تحقيق الإبداع والإبتكار الصحي" دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية العمومية بالأغواط، وهدفت لمعرفة ما مدى مساهمة إدارة الكفاءة البشرية في تحقيق الإبداع والإبتكار الصحي، ومتبعة المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبيان الذي طبق على عسنة قوامها 50 موظفا، وقد توصلت إلى ضرورة تفعيل إدارة الكفاءات البشرية من أجل تحقيق الإبداع والابتكار الصحي الذي يحقق والفعالية والأمان والعدالة والجودة للخدمات الصحية المقدمة للمرضى والمجتمع.

دراسة (راشد، بن مسلط الشريف، 2017)، بعنوان: " أثر توفر كفاءات الموارد البشرية على إدراك أبعاد العدالة التنظيمية." دراسة ميدانية على منظمات الأعمال التجارية بالسعودية. وقد سعت للبحث في مدى توافر كفاءات الموارد البشرية في المنظمات السعودية وأثر ذلك على إدراك الموظفين لأبعاد العدالة التنظيمية بهذه المنظمات، تبنت الدراسة أسلوب البحث الوصفي وشمل مجتمع الدراسة 448 عاملا وأشارت نتائجها إلى وجود أثر لأبعاد كفاءات الموارد البشرية على إدراك أبعاد العدالة التنظيمية.

دراسة (مصنوعة، أحمد، 2012) بعنوان: "تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني." دراسة تحليلية، وقد حاولت اللجابة عن ماهية تسيير الكفاءات وأساليب المؤسسة لتنميتها وتطويرها مع شرح مساهمة الكفاءات في تدعيم وتعزيز تنافسية أداء المنتج التأميني، وأبانت نتائجها أن الكفاءات البشرية هي التي تحقق النجاح والتميز، وهي أساس الميزة التنافسية مستقبلا، والقادرة على صنع هيكل اجتماعي يستطيع توليد القيمة المضافة.

2-7- دراسات في الارتجال التنظيمي :

دراسة (صالح ، رشا مهدي، 2021) المعنونة ب: " دور الذاكرة التنظيمية في تعزيز الإرتجال التنظيمي " بحث تحليلي لآراء عينة من القادة في مديرية شرطة محافظة البصرة ، وهدفت للتعرف على تأثير الذاكرة التنظيمية في الإرتجال التنظيمي، واستعانت بالمنهج الوصفي والاستبيان كأداة للدراسة ، وتم تطبيقها على عينة قوامها 30 فردا وقد جاءت نتائجها تشير إلى وجود أثر بين أبعاد الذاكرة وأبعاد الارتجال التنظيمي.

دراسة(سعيد، وفاء وفيخري مرزوق، 2021) المعنونة ب: " دور الإرتجال التنظيمي في تنمية المهارات الإبداعية للعاملين بالبنوك المصرية." وقد حاولت التعرف عن أثر الإرتجال التنظيمي في تنمية المهارات الإبداعية مستعينة بالمنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبيان لتحقيق أهدافها، وشملت عينة الدراسة 100 عامل من البنوك المصرية، وقد توصلت الدراسة إلى أن الإرتجال التنظيمي يسهم في تحقيق المهارات الإبداعية وينميتها.

دراسة (العبادي، هاشم فوزي وزوين، عبد الأمير عبد كاظم وفنجان، علي زبدان، 2020)، بعنوان: " الارتجال الاستراتيجي ودوره في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الكوفة." وهدفت إلى تحليل العلاقة بين الإرتجال الاستراتيجي والتميز التنظيمي، وطبقت عينة بلغت 350 مفردة ومستعينا بأداة الاستبيان من خلال المنهج الوصفي التحليلي ، ودلت نتائجها على وجود فجوة معرفية في تغيير طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث.

دراسة (مدلول، كرار محمد، 2019)، المعنونة ب: " دور مقومات الارتجال الاستراتيجي في تعزيز الثقافة التنظيمية." دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي جامعة الكوفة، وهدفت لاختبار تأثير الإرتجال الاستراتيجي في الريادة الاستراتيجية، منتهجة المنهج الوصفي ومعتمدة على الاستبانة، وقد تكونت عينة الدراسة 280 شخص من المصارف الخاصة، وتوصلت إلى أن ممارسة الارتجال التنظيمي تسهم في تحقيق سيناريوهات وقدرات إبداعية تقود للوصول إلى الريادة لاسراتيجية.

8- مفهوم الكفاءات البشرية :

أضفت السرعة في التغيير على المنظمات أن تتبنى عدم ضمان منصب العمل للفرد أو عدم الحاجة إلى شخص بعينه لتنفيذ المهام، والاهتمام بتطوير الكفاءات وحسن تكوينها وإدارتها، وتمثل الكفاءات في مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن ومدى قدرة المنظمة على استغلالها، فهي بذلك شكل من أشكال المعرفة العلمية التي تمتلكها المنظمة، إذ أنها قدرات تنظيمية تمنح المنظمة ميزة تنافسية استنادا إلى المسؤولية المشتركة للفرد والمنظمة فيما يتعلق بالنتائج، وذلك بأن يلتزم الفرد بوضع كفاءته حيز الاستخدام والتنفيذ وأن تعمل المنظمة على الاعتراف بهذه الكفاءات وأن تزودهم بالوسائل التي تسمح له بتطويرها، فهي بذلك شكل من أشكال المعرفة العلمية والتي تطورت عبر الزمن تماشيا مع متطلبات الوظائف في المنظمة.

وتعرف الكفاءة بأنها: " الإستخدام المتسق والحكيم للمعرفة والمهارات التقنية والتفكيرية والعواطف والقيم وإعادة التأهيل في الأداء والسلوك." (Ellin, 2012, p.2)، ويرى (Lespinger & Lucia 1999) أنها: " أداة وصفية تحدد المهارات والمعارف والخصائص الشخصية والسلوكيات اللازمة لأداء دور فعال في المنظمة، ومساعدتها على تحقيق أهدافها الإستراتيجية." (young, 2008, p.544)، ويعرف زاريفيون (Zarifian) الكفاءة على أنها: "الأخذ بروح المبادرة والمسؤولية من طرف الفرد تجاه وضعيات مهنية معينة والتي يواجهها في تأدية عمل." (يحصية، 2003/2004، ص.137)، وعرفت وسيلة الكفاءة: " أنها تجمع المعارف النظرية والتطبيقية والمهارات والخبرات المتراكمة للأشخاص للقيام بالعمليات الإنتاجية والتحويلية المختلفة في إطار وظائفهم، كما توجه تصرفاتهم إيجابيا عبر البرامج التكوينية المختلفة." (وسيلة، 2004، ص.83)، كما عرفت الكفاءة بأنها: " القدرة على إبراز المعارف والممارسات و الخصائص الفردية المعبئة و المتناسقة و المتكيفة مع الوضعيات المهنية." (بمينة، 2000، ص 4)

1.8- أهمية الكفاءات البشرية :

1- تحسين الأداء الجماعي وتحقيق الأهداف من خلال قدرة المنظمة على تعظيم الأداء الإيجابي بين مختلف الوحدات والأقسام.

2- سد الفجوات لاحتياجات المنظمة من الموارد البشرية الكفؤة على المديين القصير والطويل.

3- تسمح بتحليل الفرد والتعرف على مهاراته المهنية والشخصية وصقل قدراته وطاقته لأجل بناء مشروع احترافي أو تكويني لصالح المنظمة.

9- مفهوم الارتجال التنظيمي :

يرتبط الارتجال التنظيمي بالعديد من القضايا ذات العلاقة بالتعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية وإدارة الوقت والإبداع التنظيمي وإدارة الأزمات، وقد يبدو أن مفردتي (الارتجال، تنظيمي) متناقضتين من الوهلة الأولى، حيث يعبر الارتجال عن درجة تلاقي التراكم والتنفيد معا في زمن واحد، بينما مفردة تنظيمي تعني العمل وفق نظام روتيني وتخطيط معد بشكل مسبق، ومن هنا يبرز التناقض بينهما حيث تعبر مفردة تنظيمي عن التنظيم والإعداد في حين أن الارتجال يلغي ذلك ويعمل عند العجز في التخطيط، لكن الارتجال يعمل على إزالة هذا التناقض وإيجاد الحل للمشكلات الطارئة التي تواجه العمل عند عجز الخطط عن حلها، أين يكون الإعتماد على الروتين عاملا يؤدي إلى زيادة خطورة المشكلة، وهنا يظهر الارتجال التنظيمي كوسيلة لتحقيق الأهداف المرجوة. ، ولغة هو: اسم مصدر ارتجل، والارتجال في العلوم اللغوية: اختراع كأن يصدر عن المتكلم كلمة جديدة في معناها أو في صورتها، وعرفه قاموس المعجم الوسيط للغة العربية المعاصر على أنه: ارتجال: رج ل (مصدر ارتجل) قام بارتجال خطبة : تحدث شفويا من الذاكرة دون تحضير ، ماهذا الارتجال ؟ وماهذه الفوضى في العمل بلا استعداد ولا تحضير.

والإرتجال اصطلاحاً: (Improvise) (ارتجل يرتجل)، تعني فجأة، وكلمة (Improvise) اللاتينية تعني غير المتوقع، وفي اللغة الانجليزية (Improvise) تعني استخدام الأدوات والمسائل المتاحة بلا اهتمام بالنتائج المتوقعة وهي أيضا التعامل مع غير المتوقع والمشاركة في عملية الإبداع، فهو بذلك عمل حدسي يسترشد بالحدس ويجري انتاجه وتنفيذه باللفظة بدلا من المرور بعمليات التفكير والتقييم المعتمدة إلا أنه قد ينعكس سلبا على الأداء وتحقيق الأهداف في البيئة التي تحكمها القوانين والقواعد والإجراءات.

1-9- أهمية الارتجال التنظيمي :

يعد الارتجال التنظيمي الحل الأمثل لما قد تواجهه المنظمات مهما اختلفت من مشكلات غير مألوفة، كما يساهم في تنمية المهارات الإبداعية خاصة في ظل الظروف اللاتأكد والإضطراب البيئي، فهو عامل تكييفي حاسم يمكن من التوصل للحلول الأنبية والفورية في ظل غياب التخطيط المسبق.

2-9- أهداف الارتجال التنظيمي :

- خلق مجموعة جديدة من السلوكيات التنظيمية من خلال دمج معرفة المؤسسة السابقة مع المعرفة الجديدة مما يعزز ويعمق القاعدة المعرفية للمنظمة،
- القدرة على التصرف بتلقائية وبشكل خلاق لتحقيق الهدف بطريقة مبتكرة.
- القدرة على اتخاذ قرارات مفيدة أثناء غياب الوقت والموارد.

10- منهج الدراسة :

بغية تحقيق أهداف الدراسة استعان الباحث بالمنهج الوصفي التحليلي ملائمة لطبيعة الموضوع المتناول.

11- مجتمع وعينة الدراسة :

شمل مجتمع الدراسة وعينتها جميع عمال مؤسسة اتصالات الجزائر ببلدية أفلو والبالغ عددهم 29 موظفا وموظفة والذين يزاولون عملهم كتقنيين ومختصين في الاعلام الألي و العاملين في المصلحة التجارية.

12- حدود الدراسة :

أجريت الدراسة وفق محددات بشرية ومكانية وزمنية على النحو الآتي:

1-12- الحدود البشرية:

جميع عمال مؤسسة اتصالات الجزائر ببلدية أفلو والبالغ عددهم 23 موظفا وموظفة.

2-12- الحدود المكانية:

تمت الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر بأفلو.

3-12- الحدود الزمنية:

أجريت الدراسة في الفترة الممتدة من تاريخ 17 ماي إلى غاية 09 جوان 2022 .

13- أدوات الدراسة:

لتحقيق أهداف هذه الدراسة اعتمد الباحث على مقياس الباحث (Vuckic، 2012-2013) لقياس الارتجال التنظيمي، والذي يتكون من الأبعاد التالية : الحدس، التكيف، بناء الحل، الابتكار، فيما قام ببناء قياس الكفاءات البشرية بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة في الموضوع والذي تضمن ثلاثة أبعاد هي: الكفاءات البشرية الفردية، الكفاءات البشرية الجماعية، الكفاءات البشرية التنظيمية، والجدول رقم (01) يبين أبعاد المقياسين وعدد فقراتهما وترتيبها، وتجدر الإشارة إلى أن

الكفاءات البشرية وعلاقتها بالارتجال التنظيمي دراسة على عينة من عمال مؤسسة اتصالات الجز اثربيلدية آفلو

طريقة الاستجابة لفقرات الأداة كانت وفقا للسلم الخماسي لليكرت Lickert المؤلف من خمس رتب وتصحيحه يكون بالتدرج وفقا لما يلي :

الاستجابة	غير موافق تماما	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق تماما	موافق إلى حد كبير
الدرجة	1	2	3	4	5

جدول 1. بوضوح توزيع عبارات المقياسين وأبعادهما وترتيب الفقرات في كل مقياس

المقياس	الأبعاد	عدد البنود	الترتيب
الكفاءات البشرية	الكفاءات الفردية	05	من 1 إلى 5
	الكفاءات الجماعية	05	من 6 إلى 10
	الكفاءات التنظيمية	05	من 11 إلى 15
الارتجال التنظيمي	الحدس	03	من 1 إلى 3
	بناء الحل	03	من 4 إلى 6
	التكيف	04	من 7 إلى 10
	الإبداع	03	من 11 إلى 13

13-1- الخصائص السيكومترية لأداتي الدراسة :

أولاً : مقياس الكفاءات البشرية:

الصدق: صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب صدق المقياس بطريقة حساب صدق الاتساق الداخلي، وذلك من خلال حساب قيم معاملات الارتباط بين

أبعاد مقياس الكفاءات البشرية وبين الدرجة الكلية للمقياس، كما هو مبين أدناه:

جدول 2. يبين معاملات الارتباط بين أبعاد الكفاءات البشرية وبين الدرجة الكلية للمقياس.

أبعاد المقياس	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الكفاءات الفردية	0.67**	0.01
الكفاءات الجماعية	0.76**	0.01
الكفاءات التنظيمية	0.79**	0.01

** :دالة عند مستوى 0.01

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (02) نجد أن جميع قيم معاملات الارتباط بين أبعاد مقياس الكفاءات البشرية والمقياس ككل كانت دالة عند مستوى 0.01 ، وهذا ما يعطي مؤشرا لتجانس المقياس وبالتالي فهو يتمتع بدرجة عالية من الصدق.

صدق المقارنة الطرفية (الصدق التمييزي) : للتحقق من قدرة المقياس على التمييز بين المتوسطات المختلفة لدى أفراد

العينة تم مقارنة متوسطات درجة أفراد العينة باستخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين ومتساويتين لإجراء للمقارنة الطرفية لمقياس الكفاءات البشرية. ممن تمثل درجاتهم ما نسبة 27% من الدرجات العليا، وممن تمثل درجاتهم ما نسبته 27% من الدرجات

الدنيا في المقياس وأبعاده الفرعية، وكانت النتائج كالتالي:

جدول 3. دلالة الفروق بين متوسطات المجموعتين الطرفيتين لمقياس الكفاءات البشرية

المتغير	المجموعتين الطرفيتين	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
البعد الأول	العليا	06	56.12	4.24	10	15.56	0.01
	الدنيا	06	48.17	3.27			
البعد الثاني	العليا	06	46.63	2.19	10	8.04	0.01
	الدنيا	06	51.27	3.27			
البعد الثالث	العليا	06	64.25	1.99	10	12.58	0.01
	الدنيا	06	56.93	2.13			
المقياس ككل	العليا	06	41.19	4.26	10	4.63	0.01
	الدنيا	06	53.66	2.11			

من خلال الجدول رقم (03) نجد أن قيمة (ت) للأبعاد الثلاثة للمقياس كانت (15.56، 8.04، 12.58) على التوالي، وكانت للمقياس ككل (4.63) عند مستوى الدلالة 0.01، وهذا ما يدل على عدم وجود فروق في المتوسطات الحسابية للمجموعتين الطرفيتين، بما يعني أن المقياس يتمتع بقدرة تمييزية عالية ويسمح باعتماده في الدراسة.

النتائج: قام الباحث بحساب ثبات المقياس لكل من الأبعاد الثلاثة وثبات الدرجة الكلية للمقياس بطريقة ألفا كرونباخ وجاءت نتائجه على النحو التالي:

جدول 4. معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمقياس الكفاءات البشرية ولأبعاده

أبعاد المقياس	معامل ألفا كرونباخ
الكفاءات الفردية	0.83
لكفاءات الجماعية	0.74
الكفاءات التنظيمية	0.69
المقياس ككل	0.81

يتضح من الجدول رقم (04) أن معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ لأبعاد مقياس الكفاءات البشرية قدرت ب (0.83)، (0.74، 0.69) على التوالي، وهي معاملات ثبات مرتفعة، في حين بلغ معامل الثبات الكلي للمقياس (0.81) وهي قيمة مرتفعة أيضاً، وهذا يدل على أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات، وتتيح للباحث إمكانية اعتماده في الدراسة.

ثانياً: مقياس الارتجال التنظيمي:

الصدق: صدق الاتساق الداخلي: لقد تم حساب صدق المقياس بطريقة صدق الاتساق الداخلي، وذلك من خلال حساب قيم معاملات الارتباط بين أبعاد مقياس الارتجال التنظيمي وبين الدرجة الكلية للمقياس، وكانت نتائجه على النحو الآتي:

جدول 5. يبين معاملات الارتباط بين أبعاد مقياس الكفاءات البشرية والدرجة الكلية للمقياس

أبعاد المقياس	عدد البنود	معامل الارتباط	الدلالة
الحدس	3	0.83	0.01
بناء الحل	3	0.73	0.01
التكيف	4	0.77	0.01
الابداع	3	0.66	0.01

الكفاءات البشرية وعلاقتها بالارتجال التنظيمي دراسة على عينة من عمال مؤسسة اتصالات الجز اثربيلدية أفلو

من خلال النتائج الظاهرة في الجدول رقم (05) نجد أن قيم معاملات الارتباط لمقياس الكفاءات البشرية مع أبعاده قدرت ب: (0.83، 0.73، 0.77، 0.66) عند مستوى الدلالة 0.01 مما يدل أن جميع أبعاد المقياس مرتبطة بالدرجة الكلية لمقياس الكفاءات البشرية لها قدرة تمييزية جيدة وتتمتع بدرجة عالية من الصدق.

الصدق التمييزي: تم تقدير صدق مقياس الارتجال التنظيمي بطريقة المقارنة الطرفية (الصدق التمييزي)، وقد أظهر اختبار (ت) عدم وجود فروق دالة إحصائية بين المجموعة العليا 27% من ذوي الدرجات المرتفعة وبين المجموعة الدنيا 27% من ذوي الدرجات الدنيا من عينة الدراسة، مما يدل على القدرة التمييزية لهذا للأداة.

جدول 6. دلالة الفروق بين متوسطات المجموعتين الطرفيتين لعينة الدراسة لمقياس الارتجال التنظيمي

المتغير	المجموعتين الطرفيتين	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
البعد الأول	العليا	6	43.11	5.29	10	15.56	0.01
	الدنيا	6	49.12	3.14			
البعد الثاني	العليا	6	50.81	4.28	10	8.04	0.01
	الدنيا	6	54.71	3.67			
البعد لثالث	العليا	6	48.19	6.44	10	12.58	0.01
	الدنيا	6	51.36	5.81			
البعد الرابع	العليا	6	41.66	4.14	10	12.58	0.01
	الدنيا	6	61.19	3.86			
المقياس ككل	العليا	6	39.67	5.65	10	4.63	0.01
	الدنيا	6	49.01	4.13			

أظهرت النتائج الواردة في الجدول رقم (06) عدم وجود فروق في المتوسطات الحسابية للمجموعتين الطرفيتين، بما يعني أن المقياس يتمتع بقدرة تمييزية عالية ويسمح باعتماده في الدراسة.

الثبات: تم حساب ثبات المقياس بطريقة ألفا كرونباخ، وذلك بحساب ثبات المقياس لكل أبعاده الثلاثة والدرجة الكلية، كما هو موضح في الجدول رقم (07):

يتضح من الجدول رقم (07): أن معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ بين أبعاد الارتجال التنظيمي قدرت ب: (0.76، 0.67، 0.69، 0.82) على التوالي وهي معاملات ثبات قوية، كما قدر معامل الثبات الكلي للمقياس ب (0.74)، وهي قيمة مرتفعة مما يعني أن إجابات المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

جدول 7. معامل ثبات ألفا كرونباخ لمقياس الارتجال التنظيمي

أبعاد المقياس	معامل الثبات
الحدس	0.76
بناء الحل	0.67
التكيف	0.69
الإبداع	0.82
الدرجة الكلية	0.74

14- نتائج الدراسة :

14-1- عرض نتائج الفرضية الأولى ومناقشتها:

تشير هذه الفرضية على عدم وجود علاقة ارتباطية بين الكفاءات البشرية والارتجال التنظيمي، ولاختبار العلاقة الارتباطية بينهما تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين عند عينة الدراسة وقد جاءت النتائج وفق ما يظهره الجدول رقم (08) :

جدول 8. يوضح معامل الارتباط بين الكفاءات البشرية والارتجال التنظيمي

المتغيرات	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
الكفاءات البشرية	0.78	0.01	دالة إحصائية
الارتجال التنظيمي			

يلاحظ من الجدول رقم (08) أن علاقة الارتباط بين الكفاءات البشرية والارتجال التنظيمي قد بلغت (0.78)، وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01)، وهو ارتباط طردي قوي يدل على أن الكفاءات البشرية على علاقة وطيدة بالارتجال التنظيمي عند عينة البحث، وأن مستوى الكفاءات البشرية ينعكس على الارتجال التنظيمي، ويفسر ذلك على أن عينة الدراسة لها المعرفة العملية المتعلقة بميدان العمل وتتجلى في المهارات التي يوظفها الفرد في مكان عمله عند مواجهة الظروف غير المتوقعة، وبناء على ذلك فإننا نرفض الفرضية الصفرية التي تعبر عن عدم وجود علاقة ارتباطية بين الكفاءات البشرية والارتجال التنظيمي ونقبل الفرض البديل بوجود علاقة ارتباطية بين الكفاءات البشرية والارتجال التنظيمي عند عمال مؤسسة إتصالات الجزائر ببلدية آفلو، وتتشابه نتائج هذه الدراسة مع دراسة كل (Abou-Baker,2015) التي أشارت إلى دور إدارة المعرفة وعلاقتها الإيجابية بالارتجال ودراسة (Leybaumes & Lemcdy,2015).

14-1-1- عرض نتائج الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الأولى ومناقشتها:

تنص هذه الفرضية إلى عدم وجود علاقة ارتباطية بين الكفاءات البشرية والفردية والارتجال التنظيمي عند عينة الدراسة، ولاختبار العلاقة الارتباطية بينهما تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين هذين المتغيرين وقد جاءت النتائج وفق ما يظهره الجدول رقم (09) :

جدول 9. يوضح معامل الارتباط بين الكفاءات البشرية والفردية والارتجال التنظيمي

المتغيرات	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
الكفاءات البشرية الفردية	0.64	0.01	دالة إحصائية
الارتجال التنظيمي			

يوضح الجدول رقم (09) أن علاقة الارتباط بين الكفاءات البشرية والفردية والارتجال التنظيمي قد بلغت (0.64)، وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01)، وهو ارتباط طردي قوي يدل على أن الكفاءات البشرية الفردية على علاقة ارتباطية بالارتجال التنظيمي، وأن كلما ارتفع مستوى هذه الكفاءات ساهم ذلك في زيادة مستوى الأداء الارتجالي عند عينة الدراسة وانعكس على مستوى الحدس وابتكار الحلول في أداء مهامهم، ولذلك نرفض الفرض الصفرية الذي ينص على عدم وجود علاقة ارتباطية بين الكفاءات البشرية والفردية والارتجال التنظيمي عند عمال اتصالات الجزائر ونقبل الفرض البديل بوجود علاقة ارتباطية بين الكفاءات البشرية والفردية والارتجال التنظيمي عند عينة الدراسة، وتتشابه هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Nyafri, et al, 2018)، أن هناك علاقة إيجابية بين القادة الفرديين ومستخدمي الأسلوب الإرتجالي وأن لخبرتهم دورا بارزا في تعزيز ممارسة الأسلوب الإرتجالي من طرف جماعات وفرق العمل، وأن المنظمة تمتلك اكفاءات التنظيمية التي لها القدرة على الارتجال التنظيمي

وتستطيع التخمين والتفكير واتخاذ القرار وإيجاد الحلول والتكيف مع الظروف الطارئة،

14-1-2- عرض نتائج الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الأولى ومناقشتها:

تشير لا توجد علاقة ارتباطية بين الكفاءات البشرية الجماعية والارتجال التنظيمي، ولاختبار العلاقة الارتباطية بينهما تم حساب معامل الارتباط بيرسون وقد جاءت النتائج وفق ما يظهره الجدول رقم (10) :

جدول 10. يوضح معامل الارتباط بين الكفاءات البشرية الجماعية والارتجال التنظيمي.

المتغيرات	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
الكفاءات البشرية الجماعية	0.67	0.01	دالة إحصائية
الارتجال التنظيمي			

يظهر الجدول رقم (10) أن علاقة الارتباط بين فعالية الكفاءات البشرية الجماعية والارتجال التنظيمي قد بلغت (0.67)، هي دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01)، وهو ارتباط طردي قوي يدل على أن وأن ذلك ينعكس على مستوى شعور العمال بالقدرة على الأداء الفرقي والتعاون وأن العينة تتبادل المعارف والمعلومات والخبرات في مجال انجاز مهامها مما انعكس ايجابا على عملية التعلم التنظيمي وجعل من جميع أعضاء فرق العمل تعبر عن قدرتها على العمل فرديا وجماعيا، وأن المعرفة موجودة في عقول الأفراد وفي العلاقات التي يطورونها بشكل مستمر ومتكرر مما ينجم عنه تدوير المعلومات عبر اللقاءات والنقاشات إذ أن التفاعل بين الأفراد أكثر الطرق لنقل واختراع المعرفة الضمنية خاصة، وعليه نرفض الفرض الصفري الذي ينص على عدك وجود علاقة ارتباطية بين الكفاءات البشرية الفردية والارتجال التنظيمي عند عمال اتصالات الجزائر ونقبل الفرض البديل بوجود علاقة ارتباطية بين الكفاءات البشرية الجماعية والارتجال التنظيمي عند عمال مؤسسة إتصالات الجزائر بأفلو.

14-1-3- عرض نتائج الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الأولى ومناقشتها:

تعتبر هذه الفرضية عن عدم وجود علاقة ارتباطية بين الكفاءات البشرية التنظيمية والارتجال التنظيمي، وللتعرف على طبيعة العلاقة الارتباطية بينهما تم حساب معامل الارتباط بيرسون وقد جاءت النتائج وفق ما يظهره الجدول رقم (11):

جدول 11. يوضح معامل الارتباط بين الكفاءات البشرية التنظيمية والارتجال التنظيمي

المتغيرات	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
الكفاءات التنظيمية	0.59	0.01	دالة إحصائية
الارتجال تنظيمي			

يوضح الجدول رقم (11) أن معامل الارتباط بين الكفاءات البشرية التنظيمية والارتجال التنظيمي قد بلغت (0.59)، وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا يعبر عن ارتباط طردي متوسط بين الكفاءات التنظيمية والارتجال التنظيمي، وعليه نرفض الفرض الصفري الذي ينص على عدم وجود علاقة ارتباطية بين الكفاءات البشرية التنظيمية والارتجال التنظيمي عند عمال اتصالات الجزائر ونقبل الفرض البديل بوجود علاقة ارتباطية بين الكفاءات البشرية التنظيمية والارتجال التنظيمي عند عمال مؤسسة إتصالات الجزائر بأفلو، والذي يعبر عن سعي المنظمة إلى المشاركة في المعرفة بين مختلف الوحدات التنظيمية مما يؤدي إلى إنتاج معرفة جديدة وإلى إعطاء هذه المعرفة لأنها ليست مركزية ولها الميل نحو الانتشار حسب ما جاء في (الفاعوري، 2015)، لذلك على المنظمة العمل تفعيل القدرات والقابليات بدفع هذه المعرفة بهم وقت الحاجة حتى تستطيع ممارسة الارتجال التنظيمي داخل وحداتها بشكل فعال.

14-2- عرض نتائج الفرضية الثانية ومناقشتها:

نصت الفرضية الثانية بعدم وجود فروق في مستوى الارتجال التنظيمي عند عينة الدراسة تعزى إلى التخصص الوظيفي، ولاختبار هذه الفرضية لجأ الباحث إلى أسلوب تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق في ذلك وقد جاءت نتائجه على النحو الذي يظهره الجدول رقم (12) أسفله :

جدول 12. يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى الارتجال التنظيمي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	212.45	32.26	2	3.31	0.01
داخل المجموعات	3316>56	45.17	21	-----	-----
المجموع	3539.70	-----	23	-----	-----

يتضح من الجدول رقم (12) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية للمجموعات لأن قيمة ف المحسوبة (3.31) أصغر من قيمة ف الجدولة وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، ودرجة حرية (2)، ولما كانت نتائج التحليل التباين تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى عينة البحث في مستوى الارتجال التنظيمي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وعليه فإننا نقبل الفرض الصفري الذي ينص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الارتجال التنظيمي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي عند عينة الدراسة، ونستطيع عزو ذلك إلى قدرة فرق العمل على اتخاذ القرارات وتنفيذها في نفس الوقت من خلال ما يطلب منهم بتبني طرق جديدة في العمل بشكل دائم يتمكنون بواسطتها إيجاد الحلول الجيدة لما يصادفنا في عمل من مستجدات، وهذا يعبر عن حجم المعرفة والمعلومات المتبادلة بين الموظفين والتي تمكن الكل من أن يمارس مهامه بفعالية من خلال المهارات والحلول الإبداعية التي تساعده على الارتجال في الأداء.

14-3- عرض نتائج الفرضية الثالثة ومناقشتها:

نصت هذه الفرضية عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الارتجال التنظيمي عند عينة الدراسة تعزى إلى التخصص الوظيفي، ولاختبار الفرضية تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق في الارتجال التنظيمي تبعاً لمتغير التخصص الوظيفي في العمل عند عينة الدراسة، والجدول رقم (13) يظهر نتائج الاختبار والدلالة الإحصائية.

جدول 13. يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي للارتجال التنظيمي تبعاً لمتغير التخصص الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	201.24	48.47	2	2.68	0.01
داخل المجموعات	3885.91	43.97	21		
المجموع	4040,74		23		

يتضح من الجدول رقم (13) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية للمجموعات لأن قيمة ف المحسوبة (2.68) أصغر من قيمة ف الجدولة وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، ودرجة حرية (2)، وعليه فإننا نقبل الفرض الصفري الذي ينص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الارتجال التنظيمي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي عند عينة الدراسة، لذلك فإننا نقبل بالفرض الصفري الذي ينص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الارتجال التنظيمي تبعاً لمتغير التخصص الوظيفي لدى عمال مؤسسة إتصالات الجزائر، ويمكن تفسير ذلك بأن المنظمة من خلال معرفة مواردها البشرية تستطيع إعادة توجيه نشاطها والعمل في ظروف خاصة، ولها القدرة على دمج معرفة الأفراد بسهولة ويسر

في المعرفة الموجودة سابقة لتطوير نشاطها وأسلوبها في العمل، من خلال استثمار معارف الأفراد ليقدّم تفسيرات مختلفة للعمل وتقديم الحلول الملموسة النابعة من الأهداف المحددة للمنظمة.

14-4- عرض نتائج الفرضية الرابعة ومناقشتها:

تشير هذه الفرضية على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الارتجال التنظيمي عند عينة الدراسة تعزى إلى الخبرة المهنية، ولاختبار الفرضية تم إجراء اختبار تحليل التباين الاحادي لمعرفة دلالة الفروق في الارتجال التنظيمي تبعاً لمتغير الأقدمية في العمل ويوضح الجدول رقم (14) نتائج هذا الاختبار.

جدول 14. يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي الارتجال التنظيمي تبعاً لمتغير الخبرة المهنية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	125.65	33.43	2	3.57	0.01
داخل المجموعات	3995.87	48.62	21		
المجموع	4121.30		23		

يتضح من الجدول رقم (12) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية للمجموعات لأن قيمة ف المحسوبة (3.57) أصغر من قيمة ف الجدولة وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، ودرجة حرية (2)، ولذلك فإننا نقبل الفرض الصفري الذي ينص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الارتجال التنظيمي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي عند عينة الدراسة، ليتم قبول الفرض الصفري الذي ينص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الارتجال التنظيمي تبعاً لمتغير الأقدمية في العبرة المهنية عند عينة الدراسة.

15- الخاتمة:

بعد أن تم اختبار فرضيات الدراسة تبين أن هناك علاقة بين متغيري الدراسة وأن مختلف الكفاءات البشرية تمارس الارتجال التنظيمي، ذلك أنه يؤكد على أهمية تحسين ممارسة المديرين والقادة الذين يتعاملون مع عدم القدرة على التنبؤ لأن طبيعة عملهم تقتضي ذلك، حيث كلما زاد مستوى معرفة ومهارات هذه الكفاءات كلما مستوى الارتجال التنظيمي ويمكن المنظمة من تحقيق الأهداف المرجوة، وعليه تقدم الاقتراحات التالية:

- محاولة الاستثمار في المعرفة ودفعها إلى العمال وقت الحاجة حتى ترفع من أدائهم الإرتجالي في المواقف والظروف الطارئة.
- منح العمال مزيداً من الاستقلالية والحرية في الممارسة واتخاذ القرارات بناء على ما يمتلكون من معارف لأن ذلك سيزيد ويرفع من قدراتهم الإبداعية والابتكارية.
- ضرورة دمج الارتجال التنظيمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية لأنه يساعد على الاستباق وتوقع الحلول المستقبلية وتحسين الأداء.

- قائمة مراجع:

- حمداوي و. (2004). إدارة الموارد البشرية. الجزائر: مديرية النشر لجامعة فامة.
- الساعدي م. (2007). الإرتجال التنظيمي مدخل معاصر في إطار فلسفة الاستراتيجيات الطارئة. جامعة الفرات الأوسط التقنية، (03)01، 11-01.
- الساعدي م. (2008). كيف تدار منظمات الألفية الثالثة؟ مدخل في فلسفة التعلم التنظيمي. عمان، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- الساعدي م. & العززي ص. (2007). الإرتجال التنظيمي مدخل معاصر في إطار فلسفة الاستراتيجيات الطارئة. مجلة الدراسات الإدارية، (03)01، 118-119.

- سملاي ي. (2004). أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة): (أطروحة دكتوراة, كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير, جامعة الجزائر). استرجع في من <https://dspace.univ-alger3.dz/jspui/bitstream/123456789/2037/1/%d8%b3.74.33.pdf>
- الفاعوري إ. ح. (2015). دور الذاكرة التنظيمية في تعزيز فاعمية المنظمة. القاهرة، مصر: لمنظمة العربية للتنمية.
- محبوب ي. (2000). طرق وآليات إدارة الكفاءات بين النظرية والتطبيق، دراسة ميدانية في مؤسسة (أطروحة ماجستير, كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير).
- محمد المهدي ب. ع. (2004). العنصر البشري من منطلق اليد العاملة إلى منطلق الرأس المال الاستراتيجي. قُدِّم في المنتدى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية, جامعة ورقلة.
- مدلول ك. (2019). دور مقومات الإرتجال الاستراتيجي في تعزيز الثقافة التنظيمية ، دراسة تحليلية لأراء عينة من منتسي جامعة الكوفة . مجلة الإدارة والاقتصاد , (55)01, 679-647. <https://doi.org/https://doi.org/10.36322/jksc.v1i55.4990>
- Abu Bakar H, rosli ., & Hasimah, I. (2015). Effects of knowladge Managment and strategic Improvisation and S M E performance in Malaysia. *Asian Social Sience*, 11(09), 207-214. <https://doi.org/https://doi.org/10.5539/ass.v11n9p207>
- Barney , jay, Ketchen, D., & Mike, W. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27(06), 625-641. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(01\)00114-3](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0149-2063(01)00114-3)
- ELLIN, K. Q. (2012). *Core Competence in the Solution-Focused and Stratagic Therapies*. . New York: Routledge.
- Farouk , . H., Al Hussein, H., & fayek, farah. (2019). Under sfeu diug : improvisation construction hrough antecedeut, behaios and consequences. *Constuction Managment and Economics*, 37(02), 61-71. <https://doi.org/10.1080/01446193.2018.1497189>
- Lidija, B., & Robert, H. (2014). .?Dynamic capabilities vs. innovation capability: Are they related. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(03), 368-384. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/JSBED-02-2014-0018>
- Moorman, C., & Miner, A. S. (2007). The Impact of Organizational Memory on New Product Performance and Creativity. *Journal of Marketing Research, Special Issue on Innovation and New Products* , 34(01), 91-106. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/3152067>
- Yong , S., & McLean, G. N. (2008). Competencies For Port and Logistics Personnel: An Application of Regional Human Resource Develipmentt. *Asia Pacific Education Review* , 09(04), 542-551. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1007/BF03025669>