

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم : علوم التسيير



الموضوع

أثر فرق العمل على إدارة المعرفة

دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

لجامعة محمد خيضر - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص : تسيير موارد بشرية

الأستاذة المشرفة:

من إعداد الطالب(ة):

داسي وهيبية

❖ عزيزي هدى

رقم التسجيل :	يتم الحصول عليه من القسم
تاريخ الإيداع :

السنة الجامعية 2016-2017

قسم علوم التسيير

[/univ-biskra.dz](http://univ-biskra.dz)



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ۖ خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ ۖ
اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ ۖ الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ ۖ عَلَّمَ الْإِنْسَانَ
مَا لَمْ يَعْلَمْ ۖ

سورة العلق (05)

وما أوتيتم من العلم الا قليلا

سورة الإسراء (85)

صدق الله العظيم

الشكر و التقدير

الحمد لله رب العالمين، اله الأولين و الآخرين، و الصلاة و السلام على اشرفه الأنبياء و المرسلين

سيدنا محمد الهادي الأمين ...

أما بعد ...

فلا تتسع هذه الصفحات لتقديم شكري لله العلي التقدير الذي قال في كتابه العزيز " ولئن شكرتم

لأزيدنكم "

اتقدم بجزيل الشكر و العرفان و فائق الإحترام و التقدير الى الأستاذة الفاضلة أ- حاسي وهيبه

المشرفة على هذه المذكرة، لما بذلته من توجيه و صبر لإنجاز هذه المذكرة .

كما اتقدم بالشكر الى أساتذتنا كل بإسمه لما قدموه لني من مساعدة و توجيه و إرشاد و متابعة

و أعطوني من وقتهم و جدهم لإكمال هذا العمل و إظهاره في شكله النهائي فلمم بالغ الأثر في

هذا العمل، و اخص بالذكر كل من:

الأستاذ قريشي محمد على دعمه و توجيهه و نصائحه السديدة التي قدمته لي.

الأستاذة رليص وفاء على سخائها وكرمها بالتوجيهات والمراجع

الأستاذة اقطي جوهرة التي لم تبخل عليا بإرشاداتها وتحكيما ببارك الله لنا فيهما.

لأستاذة هنافي على تحكيما جزاها الله ألفه خير .

كما اشكر كل من ساعدني ولو بالكلمة الطيبة و الدعاء.

الطالبة

ملخص

جاءت هذه الدراسة تحت عنوان "اثر فرق العمل على ادارة المعرفة دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة محمد خيذر بسكرة". حيث هدفت الى تسليط الضوء على اثر فرق العمل على ادارة المعرفة في الكلية محل الدراسة.

و لتحقيق الأهداف تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وقد وزعت على عينة حجمها 100 فردا، تم استرداد 63 استمارة وكانت كلها صالحة لتحليل، كما وتم استخدام برنامج SPSS الإحصائي في التحليل الإحصائي للبيانات.

توصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها: يوجد اثر ذو دلالة احصائية لفرق العمل على ادارة المعرفة (اكتساب المعرفة، انشاء المعرفة، خزن المعرفة، المشاركة في المعرفة، تطبيق المعرفة)، في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة محمد خيضر بسكرة حيث بلغت قيمة $R^2 = 0.369$.

وبناء على ذلك توصلنا الى العديد من التوصيات أهمها:

1 -الاهتمام بروح الفريق ونشر الوعي الفرقي بين العاملين عن طريق اقامة مؤتمرات علمية لمشاركة ونقل المعارف بين الافراد لتطوير معارفهم .

1 -اجراء المزيد من الدراسات التي تهدف لاختبار اثر تبني اسلوب فرق العمل على الاداء المؤسسي في المنظمات التعليمية للوصول الى نتائج يمكن تعميمها في هذا الحقل.

2 -التأكيد على اهمية زيادة وعي المسيرين لدور فرق العمل بمختلف ابعادها في تبني وتوظيف ادارة المعرفة، من خلال التوسع في دراسة ادارة المعرفة.

résumé

Cette étude a été sous le titre de « l'impact du travail sur les équipes de gestion des connaissances cas de la Faculté de l'Université économique et des sciences commerciales et sciences de direction Mohamed Kheider étude Biskra. » Qui visait à mettre en évidence l'impact du travail sur la gestion des connaissances au collège en équipes d'étude.

Pour atteindre les objectifs a été utilisé comme un outil pour recueillir des données du questionnaire a été distribué à une taille d'échantillon de 100 personnes, 63 ont été récupérés sous forme et étaient valides pour l'analyse, comme cela a été utilisé dans l'analyse statistique SPSS programme statistique des données.

Cette étude a atteint un ensemble de résultats, y compris: aucun effet statistiquement significatif pour les équipes travaillant sur la gestion des connaissances (acquisition des connaissances, la création de connaissances, le stockage des connaissances, le partage des connaissances, l'application des connaissances) de la Faculté de l'Université économique et des sciences commerciales et sciences de direction de Mohamed KHIDER Biskra, atteignant valeur. $R^2 = 0,369$

Sur la base que nous avons atteint un grand nombre de recommandations les plus importantes:

1. L'intérêt pour l'esprit d'équipe et la diffusion de la prise de conscience africaine parmi les employés en établissant des conférences scientifiques pour partager et transférer les connaissances entre les individus à développer leurs connaissances.
2. mener des études visant à tester l'impact de l'adoption du style de travail de la performance institutionnelle au sein des organisations et des équipes d'apprentissage pour atteindre les résultats peuvent être généralisés dans ce domaine.
3. L'accent mis sur l'importance de mieux faire connaître le rôle des gestionnaires des équipes de travail dans différentes dimensions en adoptant et en employant la gestion des connaissances, grâce à l'expansion de l'étude de la gestion des connaissances.

Abstract

This study came under the title "Impact of the task forces on the management of knowledge case study of the Faculty of Economics and Commerce and Management Sciences of the University of Mohammed KhyzerBiskra." Where it aimed to highlight the impact of the task forces on the management of knowledge in the college under study.

To achieve the objectives, the questionnaire was used as a data collection tool and was distributed to a sample of 100 individuals. Sixty-six forms were retrieved and all were valid for analysis. The statistical SPSS program was also used in the statistical analysis of the data. This study has reached a number of results, the most important of which are: - There is a significant statistical impact on knowledge management (knowledge acquisition, knowledge creation, knowledge storage, knowledge sharing, application of knowledge) in the Faculty of Economic and Commercial Sciences and Management Sciences of Mohammed KhaderBiskra University Values . $R^2 = 0.369$

Based on this, we reached several recommendations, the most important of which are:

- 1 - Attention to the spirit of the team and the dissemination of awareness among the workers through the establishment of scientific conferences to share and transfer knowledge among individuals to develop their knowledge.
2. Conducting further studies aimed at testing the effect of the adoption of the task force approach on institutional performance in educational organizations to reach results that can be generalized in this field.
- 3 - Emphasize the importance of increasing the awareness of managers of the role of task forces in different dimensions in the adoption and employment of knowledge management, through the expansion of the study of knowledge management.

الفهرس

الصفحة	الموضوع
	البسمة
	آيات قرآنية
	المخلص
	Résumé
	الإهداء
	شكر و عرفان
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
	المقدمة
الفصل الأول: الاطار المنهجي البحث	
ا	المقدمة
ب	مشكلة الدراسة
ب	هداف الدراسة
ج	أهمية الدراسة
ج	التعريفات الإجرائية
د	نموذج الدراسة
د	فرضيات الدراسة
هـ	حدود البحث و منهجه
هـ	أساليب جمع البيانات و المعلومات
و	مجتمع وعينة البحث
و	الاساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
و	صدق وثبات الاداة
ز	الدراسات السابقة
ز	الدراسات التي تتعلق بفرق العمل

ي	الدراسات التي تتعلق بإدارة المعرفة
ك	الدراسات المتعلقة بالمتغيرين معا
ل	التعليق على الدراسات السابقة
الفصل الاول:	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لفرق العمل
03	المطلب الأول: مفهوم ونشأة تطور فرق العمل
07	المطلب الثاني: الفرق بين جماعة العمل وفرق العمل
11	المطلب الثالث: خصائص فرق العمل الفعالة
14	المطلب الرابع: أهداف وأهمية فرق العمل
14	المبحث الثاني:
18	المطلب الأول: بناء فرق العمل
22	المطلب الثاني: أنواع فرق العمل وعيوبها
25	المطلب الثالث: فرق العمل: معايير قياس فاعليتها، فوائد ومشكلات تقويم ادائها
27	المطلب الرابع: أبعاد فرق العمل
29	خلاصة
الفصل الثاني:	
31	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للمعرفة
31	تمهيد
49	المطلب الرابع: عمليات إدارة المعرفة
32	المطلب لأول: المعرفة ، المفهوم والبنية الهرمية
35	المطلب الثاني: خصائص المعرفة
37	المطلب الثالث: أهمية المعرفة
40	المطلب الرابع: مصادر المعرفة
41	المبحث الثاني: ادارة المعرفة
41	المطلب الأول: مفهوم ومكونات إدارة المعرفة
43	المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة المعرفة
46	المطلب الثالث: عناصر إدارة المعرفة والمعوقات
60	المطلب الخامس: علاقة فرق العمل بعمليات ادارة المعرفة

64	خلاصة
الفصل التطبيقي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة محمد خيذر بسكرة	
67	نمهيذ
68	المبحث الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة محل الدراسة
68	المطلب الأول: نبذة تاريخية عن جامعة محمد خيضر
70	المطلب الثاني: نبذة تاريخية كلية عن العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
73	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للكلية
76	المبحث الثاني: عرض وتفسير نتائج الدراسة
76	المطلب الأول: عينة الدراسة وخصائصها
78	المطلب الثاني: ادوات الدراسة والاساليب الاحصائية
82	المطلب الثالث: عرض نتائج الدراسة
89	المطلب الرابع: اختبار الفرضيات
95	المطلب الخامس: تفسير النتائج
101	خلاصة
102	الخاتمة العامة

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
08	الفروقات بين فرق العمل ومجموعة العمل من وجهة نظر ROBBINS	01
22	الوقت اللازم للتغيير	02
34	موقع المعرفة في هرم الحكمة	03
52	تشخيص المعرفة المخرجة	04
55	انواع من الانشطة والعمليات المكونة للمعرفة	05
74	الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	06

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
08	MULLINS الاختلافات بين فريق العمل ومجموعة العمل من وجهة نظر	01
32	عدد من التعريفات للباحثين لمفهوم المعرفة	02
37	تصنيفات المعرفة	03
70	طاقم التطوير البيداغوجي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلم التسيير	04
77	الخصائص العامة لعينة الدراسة	05
79	درجات قياس ليكارت الخماسي	06
80	فئات درجات القيم حسب مقياس ليكارت الثلاثي للحكم على إجابات الأفراد	07
83	تحليل الثبات والصدق لكل متغيري فرق العمل وإدارة المعرفة	08
83	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الأهمية النسبية للإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور فرق العمل	09
86	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الأهمية النسبية للإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات إدارة المعرفة	10
89	تحديد توزيع العينة المختارة	11
90	نتائج تحليل الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج للاختبار الفرضية الرئيسية	12
90	نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط لاثّر المتغير المستقل على إدارة المعرفة بأبعاده المختلفة	13
92	نتائج اختبار T حسب متغير الجنس لفرق العمل	14
93	اختبار لفرضية لتحليل تباين ANOVA حسب المتغير العمر لفرق العمل	15
93	نتائج اختبار T حسب متغير المؤهل العلمي لفرق العمل	16
94	نتائج اختبار T حسب متغير سنوات الاقدمية لفرق العمل	17
94	نتائج اختبار T حسب متغير الجنس للإدارة المعرفة	18
95	نتائج اختبار T حسب متغير العمل للإدارة المعرفة	19
95	نتائج اختبار T حسب متغير المؤهل العلمي للإدارة المعرفة	20
96	نتائج اختبار T حسب متغير سنوات الاقدمية للإدارة المعرفة	21

الفصل الأول :

الإطار المنهجي للدراسة

المقدمة:

في ظل التطورات الهائلة التي شهدتها العصر الحديث برز حقل إدارة المعرفة ليمثل توجه إداري حديث وحتمي للمؤسسات المعاصرة على اختلاف أنواعها، حيث أدت الى إحداث نقلة نوعية وأصبحت وسيلة إدارية هادفة ومعاصرة لتكيف مع متطلبات العصر، حيث تكتسب إدارة المعرفة أهمية متزايدة خاصة عندما يرتبط الأمر بالقدرة على التعامل مع المعرفة وإدارتها لكونها أصبحت المحرك الرئيسي للأداء، خاصة وانه بات ينظر للمعرفة مصدر لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات. فالمؤسسات التي تتبنى إدارة المعرفة تكون اقدر على استخدام مواردها المتاحة بفعالية مما يؤدي الى الابتكار والأداء الأفضل لذا تعتبر المعرفة من الموجودات الاستراتيجية للمؤسسة لأنها المصدر الأساسي لتفوقها.

مما لا شك فيه أن نجاح أي مؤسسة من المؤسسات يعود بالدرجة الأولى الى ما تملكه من موارد بشرية، فتحقيق الأهداف لا يمكن أن يحدث في غياب العنصر البشري. لان المورد البشري العامل في المؤسسة بما يمتلكه من معارف وقدرات ومهارات هو أساس بناء فرق العمل التي تصبح ذات إبداع و ابتكار وتفاعل كامل، لذلك يعد أسلوب فرق العمل من أهم الأساليب الحديثة المتبعة في الفكر الإداري الحديث الذي تلجأ إليه المؤسسات المعاصرة، من خلال التحول من النموذج الهرمي للمؤسسة والتركيز على الأداء الفردي الى نموذج جديد يستند أساسا الى مفهوم الفريق كما يؤكد على أن الفريق يظل دائما هو وسيلة وليس غاية في المؤسسة فالهدف هو تحسين الأداء.

لقد برزت أهمية فرق العمل اليوم في المؤسسة لما له دور بارز وفعال من خلال المشاركة في المعارف ونقل الخبرات والمهارات والتطبيق الجيد للمعرفة عن طريق الاتصالات الفعالة وتدريب الأفراد وقيادتها على أحسن وجه، وأداء الفريق لمهامه بفعالية لتحقيق أهداف المؤسسة. حيث تحقق فرق العمل المشاركة والتعاون والسرعة في الانجاز وتكون بذلك أسلوب لاكتساب المعارف والتعلم مما يؤدي الى تحسين وتطوير إدارة المعرفة داخل المؤسسة، وتقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة والإبداعية لنمو المؤسسة وتقدمها.

مشكلة الدراسة:

تنبثق مشكلة الدراسة باعتبار أن المؤسسات اليوم تعمل باستمرار من اجل البقاء والنمو في ظل المنافسة الشديدة التي تعترضها لمواكبة التغيرات السريعة والمستمرة ، وذلك باستغلال المعرفة التي تملكها ومحاولة تطويرها بغرض إنشاء معارف جديدة لحل مشكلاتها وتحقيق أهدافها، من خلال استخدام فرق العمل الذي يساعد على إدارة المعرفة. وفي هذا الإطار سنحاول طرح الإشكالية التالية:

- ما هو اثر فرق العمل على إدارة المعرفة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة محمد خيضر؟

ويمكن أن تندرج تحت هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو اثر فرق العمل على اكتساب المعرفة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة محمد خيضر؟

- ما هو اثر فرق العمل على إنشاء المعرفة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة محمد خيضر؟

- ما هو اثر فرق العمل على خزن المعرفة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة محمد خيضر؟

- ما هو اثر فرق العمل على تشارك المعرفة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة محمد خيضر؟

- ما هو اثر فرق العمل على تطبيق المعرفة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة محمد خيضر؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الى تحقيق عدد من الأهداف يمكن صياغتها على النحو الآتي:

- ✓ معرفة مستوى تبني فرق العمل وتوظيف إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة.
- ✓ الإحاطة بأهم الجوانب النظرية لمتغيرات الدراسة.
- ✓ كشف طبيعة العلاقة بين فرق العمل وإدارة المعرفة.
- ✓ إبراز اثر فرق العمل في تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة.
- ✓ تسليط الضوء أكثر على أهمية موضوع فرق العمل وموضوع إدارة المعرفة.
- ✓ معرفة الواقع الفعلي لأثر فرق العمل على إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة.
- ✓ تقديم بعض المقترحات والتوصيات العملية في ضوء نتائج الدراسة.

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

تستمد هذه الدراسة أهميتها مما يلي:

- ✓ ركزت الدراسة على موضوع إدارة المعرفة لما لها من أهمية بالغة في المساهمة في تحقيقا لأداء الأفضل والميزة التنافسية للمؤسسة في الوقت الحاضر وفقا لما أكدتها العديد من الدراسات.
- ✓ أهمية المعرفة داخل المؤسسة في ظل اقتصاد المعرفة.
- ✓ أهمية فرق العمل في إنشاء واكتساب والتشارك في المعرفة.
- ✓ أهمية فرق العمل في خزن وتطبيق المعرفة.
- ✓ محاولة لفت أنظار المؤسسات الى ضرورة معرفة العلاقة بين فرق العمل وإدارة المعرفة.
- ✓ تشكيل مرجع نظري لإثراء موضوع الربط بين فرق العمل وإدارة المعرفة.

الأهمية العملية:

- ✓ تحسيس المؤسسات الجزائرية أن الاهتمام بفرق العمل قد أصبح من أولويات المؤسسة المعاصرة.
- ✓ معرفة مدى تركيز المؤسسة محل الدراسة على استخدام فرق العمل كأداة في إدارة معرفتها.

التعريفات الاجرائية:

المتغير المستقل: فرق العمل

وهو مجموعة من الأفراد يعملون معا بشكل تعاوني لإنجاز أهداف الجماعة أو أهداف المؤسسة لتحقيق النتائج المرغوب فيها

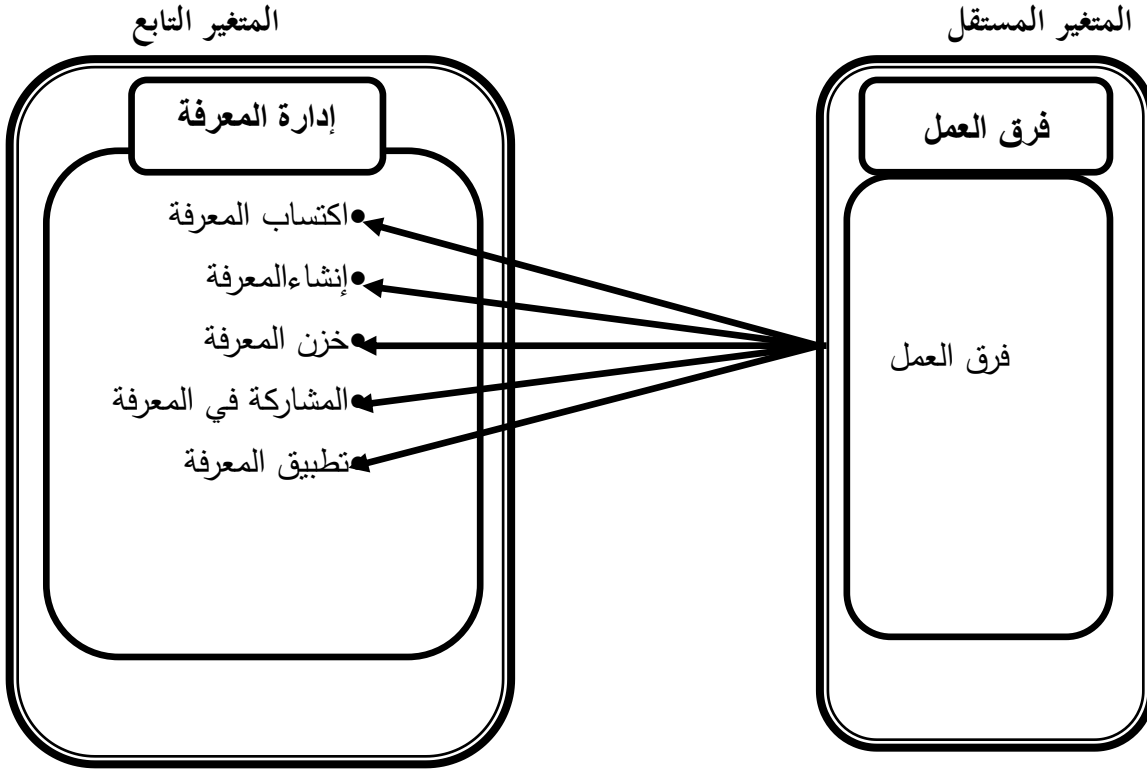
المتغير التابع: ادارة المعرفة

يتم التطرق الى هذا المتغير من خلال عمليات ادارة المعرفة التي تبدأ باكتساب المعرفة، انشائها، وخزنها، والمشاركة فيها وتطبيقها، أي يتفرع هذا المتغير الى متغيرات فرعية هي:

- اكتساب المعرفة: الحصول على المعرفة من مصادر خارج المؤسسة.
- انشاء المعرفة: قدرة المؤسسة على توليد وتطوير افكار جديدة ومبدعة ومفيدة.
- خزن المعرفة: الحفاظ على المعرفة المكتسبة والجديدة وعرضها للعاملين من خلال طرق ووسائل مختلفة.
- المشاركة في المعرفة: عملية تعاونية تتضمن تحويلا وتبادل للمعرفة بين العاملين داخل المؤسسة.
- تطبيق المعرفة: قدرة المنظمة على استعمال واستخدام المعرفة المكتسبة او الجديدة من خلال ربطها بالواقع العلمي والافادة منها في حل المشكلات او اتخاذ القرارات وترجمتها الى سلع وخدمات وعمليات.

نموذج الدراسة:

استنادا الى إشكالية الدراسة وأهدافها فقد شكل النموذج الذي ينطلق من فكرة مدى مساهمة فرق العمل في إدارة المعرفة الذي يوضح الرسم التوضيحي الآتي الذي يفترض المتغير المستقل فرق العمل وما يتفرع عنه من متغيرات فرعية والمتغير التابع إدارة المعرفة كما يلي:



فرضيات الدراسة:

تعد فرضيات الدراسة إجابة مؤقتة عن الظاهرة المدروسة، وذي حلول مؤقتة لمشكلة الدراسة، وسيوضح من خلال البحث إمكانية رفضها أم قبولها ويمكن صياغتها على النحو الآتي:

➤ الفرضية الرئيسية :

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على إدارة المعرفة (اكتساب، انشاء، تخزين، تشارك، تطبيق) في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر ؟

الفرضيات الفرعية:

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على اكتساب المعرفة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر ؟

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على إنشاء المعرفة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر ؟

١- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على خزن المعرفة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
لجامعة محمد خيضر؟

٢- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على تشارك المعرفة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير لجامعة محمد خيضر؟

٣- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على تطبيق المعرفة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
لجامعة محمد خيضر؟

حدود البحث ومنهجه

1) حدود البحث:

-الحدود البشرية: تم إجراء البحث على أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد
خيضر - بسكرة- .

-الحدود الزمنية: قمنا بدراسة وتحليل الإشكالية في الفترة الزمنية 2017 بغية الإحاطة بإشكالية البحث
والوصول إلى النتائج التي تثبت أو تنفي صحة الفرضيات.

-الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على دراسة أثر فرق العمل على إدارة المعرفة في كلية العلوم الاقتصادية
والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر - بسكرة- .

2) منهج البحث:

يستند هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي (الاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري) الذي يعبر عن
الظاهرة المدروسة تعبيراً كمياً وكيفياً، حيث يمكننا من وصف وتشخيص موضوع البحث، كما يساعدنا على تجميع
الحقائق، تبويبها وتحليلها، حيث يعد هذا المنهج من أكثر مناهج البحث العلمي ملاءمة لهذا النوع من البحوث.
كما تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة الذي يسمح بإسقاط الدراسة النظرية على الواقع الميداني قصد التعرف على
أثر فرق العمل على إدارة المعرفة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر - بسكرة- .

أساليب جمع البيانات والمعلومات

تم الاعتماد على المصادر الأولية والثانوية في جميع البيانات والمعلومات.

1 -المصادر الأولية: تم الحصول عليها من خلال تصميم إستبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع البحث ثم تفرغها
وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.V19 وباستخدام الاختبارات الإحصائية
المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

2 -المصادر الثانوية: تم الحصول عليها من خلال مراجعتنا للكتب، الدوريات، المنشورات الإلكترونية، الرسائل
الجامعية والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر بالإضافة للرجوع إلى بعض
الأساتذة الباحثين الذين أفادونا بأرائهم ومصادرهم في جميع مراحل البحث.

مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع البحث من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر - بسكرة- ، واعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها (100) ، وقد تم توزيع الاستبانة عليهم عبر زيارات ميدانية، وتم استرداد (63) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها واختبار الفرضيات، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS. V19)، من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة وهي:

- 1- مقاييس الإحصاء الوصفي (**Descriptive Statistic Measures**): وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- 1- تحليل التباين للانحدار (**Analyses of variance**): للتأكد من صلاحية النموذج المقترح.
- 2- الانحدار الخطي البسيط: لمعرفة فيما اذا كانت هناك اثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل و ادارة المعرفة بابعادها.
- 3- اختبار كولمجروفسمرنوف (**1- sample K-S**): لمعرفة فيما اذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.
- 4- معامل الثبات ألفا كرونباخ (**Cronbach's Coefficient Alpha**): وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

5 -معامل صدق المحك: وذلك للتأكد من الصدق أداة البحث.

صدق وثبات الأداة

أولاً: صدق أداة البحث: يقصد بصدق الأداة Validity قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث نعتد على ما يلي:

أ. صدق المحتوى أو الصدق الظاهري: تم عرض أداة البحث على عدد من المحكمين للتأكد من صحتها، وطلب

منهم دراسة الأداة وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارة للمحتوى والنظر في مدى كفاية أداة البحث

من حيث عدد العبارات، شموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية أو أي ملاحظة أخرى يرونها

مناسبة، وقد تم تعديل الأداة على ضوء توصيات المحكمين واقتراحاتهم.

لقد اعتبرنا أن الأخذ بملاحظات المحكمين هو بمثابة الصدق الظاهري وصدق محتوى الأداة، بذلك تكون الأداة

صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

ب. صدق المحك: تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ، وذلك

كما يوضحه الجدول (01)، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث قد بلغ (0.962) وهو معامل جيد

ومناسب لأغراض وأهداف البحث، كما نلاحظ أن معاملات الصدق لمتغيرات البحث مرتفعة ومناسبة لأهداف البحث.

ثانياً: صدق الأداة **Reliability**: يقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام نفس الأداة، وقد تم قياس معامل الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 60% فأكثر. الجدول (01) يوضح النتائج.

الجدول رقم (01): معاملات الصدق والثبات

المتغير	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل الصدق
فرق العمل	16	0.915	0.956
ادارة المعرفة	20	0.912	0.954
الاستبانة ككل	36	0.926	0.962

(المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام نتائج برنامج SPSS.V19).

من خلال الجدول (01) نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.926) وهو معامل ثبات جيد ومناسب لأغراض البحث، كما أن معاملات الثبات لمتغيرات البحث جيدة ومناسبة لأغراض البحث. وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث مما يجعلنا على ثقة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج.

الدراسات السابقة:

الدراسات المتعلقة بفرق العمل:

دراسة عطا الله¹ 2014، اثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الطائف دراسة تطبيقية

هدفت الدراسة الى تحليل اثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر الباحثين في جامعة الطائف. والكشف عن مدى توافر أبعاد تمكين فرق العمل في جامعة الطائف من وجهة نظر الباحثين. وأيضا تقديم بعض التوصيات العملية في ضوء نتائج الدراسة والتي يمكن أن تساعد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لجامعة الطائف. وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:

- ان أعضاء فرق العمل في جامعة الطائف يقدرون مستوى تمكين فرق العمل بالمستوى المرتفع، وفسر الباحث هذه النتيجة بان إدارة الجامعة تبنت توظيف أسلوب فرق العمل بفعالية حيث توصل الباحث الى وجود 19 فريقا يؤديون مهام إدارية مختلفة واتضح للباحث من خلال النتائج الأولية لهذه الدراسة إن هناك دافعية لدى العاملين نتيجة مشاركتهم في اتخاذ القرارات ورسم السياسات من خلال مشاركتهم كأعضاء فاعلين في فرق العمل.

¹ عطا الله بشير نوبقة، اثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الطائف دراسة حالة، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد 10، العدد 3، الاردن، 2014، ص ص 426-452.

- كشفت الدراسة عن الأثر الايجابي لأبعاد تمكين فرق العمل (النفوذ والاستقلالية) على متغير التميز التنظيمي في ضوء الأبعاد المدروسة ، حيث أن فرق العمل من التوجهات الإدارية الحديثة التي تستهدف تحسين الأداء ورفع مستوى الإنتاجية وتحقيق التميز التنظيمي كأحد مؤشرات الأداء المؤسسي.
- وقدمت الدراسة جملة من التوصيات أهمها:
- ضرورة زيادة اعتماد الجامعة على فرق العمل في تنفيذ المهام وخاصة الاستراتيجية منها مما لذلك من أثر في تحسين الاداء وتحقيق الاهداف الاستراتيجية.
- توسيع مشاركة العاملين في جامعة الطائف بفرق العمل مما لذلك من أثر في زيادة دافعيتهم نحو العمل والمشاركة في اتخاذ القرار.
- التركيز على تعزيز ابعاد تمكين فرق العمل المتمثلة بالنفوذ والاستقلالية مما لها من أثر ايجابي في تعزيز التميز التنظيمي.
- اجراء المزيد من الدراسات التي تهدف لاختبار اثر تبني اسلوب فرق العمل على الاداء المؤسسي في المنظمات التعليمية للوصول الى نتائج يمكن تعميمها في هذا الحقل.

دراسة يوسف علي 2014¹، واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في

وزارة الاقتصاد الوطني – المحافظات الجنوبية

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع بناء فرق العمل في وزارة الاقتصاد الوطني المحافظات الجنوبية. والتعرف على طبيعة العنصر الفني لفرق العمل ودوره في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني المحافظات الجنوبية. وأيضا بيان نمط قيادة لفرق العمل ودوره في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني المحافظات الجنوبية.

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- يوجد دور لفرق العمل بأبعاده (العنصر الفني، نمط القيادة، سلوكيات أعضاء فرق العمل والبيئة الاجتماعية) في تنمية الإبداع الإداري عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لدى العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني المحافظات الجنوبية.
- ولا يوجد دور للبيئة التنظيمية لفرق العمل في تنمية الإبداع الإداري عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لدى العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني المحافظات الجنوبية، حيث حصلت على المرتبة الخامسة والأخيرة بوزن نسبي (57.9%).

¹ يوسف علي ابو جربوع، واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني المحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير، جامعة الاقصى، غزة، 2014.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات الباحثين في دور فرق العمل في تنمية الإبداع الإداري تعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الفئة الوظيفية وعدد سنوات الخدمة).

- يمتلك أعضاء فرق العمل في وزارة الاقتصاد الوطني المحافظات الجنوبية عناصر الإبداع الإداري بوزن نسبي (68%).

وتوصلت الدراسة الى مجموعة من التوصيات أهمها:

- التأكيد على أهمية ودور فرق العمل كأحد الاستراتيجيات التي يمكن ان تبناها الوزارة لتطوير الإبداع الإداري.
- إطلاق العنان لأعضاء فرق العمل للتفكير خارج نطاق اختصاصاتهم، من خلال عقد دورات تدريبية وورشات عمل.

- تشجيع الإدارة العليا أعضاء فرق العمل على تبادل الزيارات وحضور المناسبات الاجتماعية لتقوية العلاقات الاجتماعية.

- حث اعضاء فرق العمل على خوض تجارب جديدة غير مألوفة لإنجاز مهامهم.

- تفعيل دور دائرة الاتصال والاعلام في الوزارة، وذلك من خلال اصدار دوريات، مجلات، تهم بموضوعي فرق العمل والابداع الاداري وسبل تنميتها.

دراسة عفانة 2013¹، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على العلاقة بين التمكين الاداري بأبعاده الخمسة (الاتصال ومشاركة المعلومات، بناء فرق العمل، التأثير، حفز العاملين، القوة) وفاعلية فرق العمل، ومستوى تطبيق كل منهما في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة.

وتوصل البحث الى عدة نتائج أهمها:

- أن مستوى التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة كان مرتفعاً بنسبة 81%، وكذلك فان فاعلية فرق العمل كان مستواها مرتفعاً بنسبة 80%. وأظهرت النتائج تفاوتاً في موافقة عينة الدراسة على وجود الأبعاد الخمسة التي حددتها الدراسة للتمكين الإداري، حيث احتل بعد القوة المرتبة الأولى، بينما احتل بعد بناء فرق العمل المرتبة الثانية، ثم بعد الاتصال ومشاركة المعلومات، ثم بعد حفز العاملين، بينما كان بعد التأثير في المرتبة الخامسة والأخيرة، وكشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين حول علاقة التمكين الاداري بفاعلية فريق العمل تعزى لمتغير(العمر). وعند

¹ حسين مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2013.

قياس العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية فرق العمل في عينة الدراسة، أشارت الدراسة الى وجود علاقة طردية قوية بينهما.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات اهمها:

- العمل على تعزيز التمكين في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، وخصوصا عن طريق الأخذ بأسلوب العمل الجماعي كفريق لإنجاز الأعمال، وكذلك تشجيع العاملين لتقديم المبادرات خارج التعليمات الرسمية، وكذلك إتاحة المزيد من هامش الحرية للعاملين في تحديد الأسلوب الأنسب لإنجاز الأعمال.
- على إدارات المؤسسات موضع الدراسة الاستمرار وتعزيز الاعتماد على فريق العمل في إنجاز الأعمال أكثر من اعتمادها على الأفراد أنفسهم، مما يساعد في بث روح العمل الجماعي وتقويها في العمل.
- على الرؤساء رفع ثقة المرؤوسين في قدراتهم ومهاراتهم إذ أنها احد المقومات الأساسية لنجاح تطبيق مفهوم التمكين.

الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة:

دراسة داسي ¹ 2014، " اثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"

هدفت الدراسة الى تسليط الضوء على أهمية إدارة المعرفة في مواجهة التحديات غير المسبوقة حاضرا ومستقبلا. وكشف طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين. وتوصلت الدراسة الى جملة من النتائج أهمها:

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (الرؤية المشتركة، القيم التنظيمية، الهيكل التنظيمي، التوجه بالأفراد، التوجه بالفريق، والذاكرة التنظيمية) على إدارة المعرفة في المؤسسات الصناعية الجزائرية حيث بلغت قيمة $R^2 = 46.1\%$
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير العمر.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الأقدمية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول إدارة المعرفة تعزى لمتغير العمر.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول إدارة المعرفة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول إدارة المعرفة تعزى لمتغير سنوات الأقدمية.

وقدمت الدراسة الى جملة من التوصيات اهمها:

¹داسي وهيبية، اثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014.

- الاستفادة من تجارب المؤسسات الناجحة في توظيف إدارة المعرفة من خلال تعيين جهة مسؤولة عن مبادرة إدارة المعرفة وفق استراتيجية مدروسة وتقييم مراحل تطبيقها.
- التأكيد على أهمية زيادة وعي المديرين لدور الثقافة التنظيمية بمختلف أبعادها في تبني وتوظيف إدارة المعرفة، من خلال التوسع في دراسة إدارة المعرفة.
- التأكيد وبناء القناعات ورفع درجة القيادات الإدارية على توظيف إدارة المعرفة ولأهميتها في دعم قدرة المؤسسات على التميز والإبداع والاستمرار.
- دراسة المعوقات التي تؤثر في عملية توظيف إدارة المعرفة في مختلف القطاعات وعناصرها واهم مقومات تطبيقها ووضع الحلول المناسبة لها.

الدراسات المتعلقة بالمتغيرين معا:

دراسة رشاد نايف الصالح،¹ 2008، اثر تكوين فريق العمل على عمليات انشاء المعرفة وعلى الابداع والتعلم في الشركات عالية التكنولوجيا في الاردن

هدفت الدراسة الى التعرف على اثر تكوين فريق العمل على عمليات انشاء المعرفة الرابع التي اقترحها العالم الياباني نوناكا وعلى الابداع والتعلم في الشركات عالية التكنولوجيا في الاردن. توصلت الدراسة الى جملة من النتائج اهمها:

- ان تقدير اعضاء الفريق لتكوين فرقهم بمستوى ايجابي عال، حيث احتل توفر التسهيلات لعمل الفريق المرتبة الاولى، ثم خصائص الفريق، ثم مهمة الفريق ومن ثم العمليات التي تحدث ضمن الفريق.
- كذلك بينت النتائج تحقق إنشاء عال للمعرفة في فرق العمل، احتلت عملية الربط المرتبة الأولى، تلتها عملية التدويت، ثم التجسيد ثم التنشئة. حققت الفرق إبداعا وتعلما، بحيث احتل التعلم المرتبة الأولى تلاه الإبداع.
- كما اظهرت نتائج اختبار الفرضيات وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين تكوين فرق العمل وعمليات انشاء المعرفة، وبين عمليات انشاء المعرفة وعمليات الابداع و التعلم، وكذلك اظهرت تأثير لتكوين فريق العمل على عمليات انشاء المعرفة وبالتالي على الابداع والتعلم الذي حققته فرق العمل في الشركات عينة الدراسة. وخلصت الدراسة الى جملة من التوصيات اهمها:
- دعوة المنظمات للاهتمام الاكبر بنوع المهام باستخدام فرق عمل لتنفيذ مهام غير روتينية.
- الاهتمام اكثر بتعزيز العلاقات غير الرسمية، واللامركزية لزيادة فاعلية فرق العمل.
- والاهتمام بموضوع "عمليات انشاء المعرفة" كعمليات مهمة تستثمرها بشكل مباشر عند تشكيلها لفرق العمل.

¹ اسماء رشاد نايف الصالح، اثر تكوين فريق العمل على عمليات انشاء المعرفة وعلى الابداع والتعلم في الشركات عالية التكنولوجيا في الاردن، اطروحة دكتوراه، قسم ادارة الاعمال، كلية الدراسات الادارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، 2008

دراسة جوني تشين، ييب موم، واخرون¹، 2013: فرق العمل - وعامل النجاح في ادارة المعرفة لتنمية الكلية
دراسة حالة

هدفت هذه الدراسة الى دراسة عوامل النجاح والتأثير الايجابي لإدارة المعرفة وتنفيذها في مؤسسات التعليم العالي، في قسم الهندسة الميكانيكية، كلية التكنولوجيا عبد الرحمن (CRAT)، ماليزيا حيث بذات الدراسة من مراجعة الأدبيات لتحديد أهمية العامل الناجح لتنفيذ إدارة المعرفة وهي فرق العمل في التعليم العالي، ثم تطبيق ادارة المعرفة في الكلية ونتائج التطبيق

وخلصت الدراسة الى العديد من النتائج أهم نتيجة كانت:

- كشفت النتائج أن هناك ايجابية تأثير فرق العمل مع الأثر الايجابي للكم.

واهم توصية في هذه الدراسة تمثلت في النداء الى اجراء العديد من البحوث التجريبية في هذه الدراسة.

التعليق عن الدراسات السابقة:

من الدراسات السابقة تتبين أهمية دراسة الموضوع والبحث فيه ،ذلك راجع لاهمية المعرفة وادارتها والبحث في اهم المتغيرات التي تؤثر في ذلك، ومن جهة اخرى نرى أهمية فرق العمل في ادارة المعرفة ومن هنا برزت الحاجة لدى الباحثين لمعرفة اثر فرق العمل على ادارة المعرفة، لذا سنحاول استقراء بعض النقاط حول الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع فرق العمل وعلاقتها بادارة المعرفة ومدى الاستفادة منها من خلال مايلي:

- التاكيد من وجود تطبيق فعال لادارة المعرفة من طرف فرق العمل.

- دراسة العلاقة بين فرق العمل وادارة المعرفة.

¹Johnny chin fui chung, yipmumwai, others, **Teamwork-A Success factor of knowledge Management For Faculty Development : A Case Study, International Journal of Information and Education Technology, Vol.3, NO.2, April 2013. P p 192-195.**

الفصل الثاني:

الإطار المفاهيمي لفرق

العمل

تمهيد:

على المؤسسات اليوم أن تواجه بيئة مضطربة يكاد يكون التغيير الثابت الوحيد فيها. لذا، ولمواجهة هذا التحدي، نجد المؤسسات نفسها مجبرة على: تسريع جميع النشاطات وجعلها فاعلة وتميز بالمرونة في تجاوزها مع التغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية، فضلا عن تحسين الجودة وتخفيض الكلفة والتوظيف الكامل لرأس المال الفكري. وفيما يزداد هذا النظام تعقيدا يسلط التركيز على توجيه المهارات والخبرة ووجهات نظر مجموعة كبيرة من الناس

اتفق كلا من نوناكا وتاكوشي على أن الفرد هو العنصر الأساسي في التفاعل المعرفي. وان التعلم الفردي لا يأتي بأية فائدة للمؤسسة ما لم تنتشر هذه المعرفة في المؤسسة كلها، حيث العمل ضمن فريق هو الأداة الأساسية لنشر هذه المعرفة.

تعد المصادر البشرية أهم أصول المؤسسات الإدارية، إذ أن نجاح الإدارات أو فشلها يعزى الى أطرها البشرية. كما أن ربط الجهود البشرية بنجاح لتحقيق الأهداف يعد من التحديات الصعبة التي تواجه المؤسسات الإدارية المعاصرة. ومع التطور الهائل الذي يشهده عالم اليوم تزداد تخصصات الأفراد ويصبح عمل الفريق الفعال متطلبا أساسيا لحل المشكلات العامة وزيادة فاعلية القرارات والاستفادة من تلك التخصصات لتحسين الأداء.

نتيجة لذلك فان المؤسسات الحديثة لم تعد قادرة على الاعتماد على نموذج البناء الهرمي التقليدي وعدد من المديرين الذين يديرون تلك المؤسسات من خلال وظائفهم الإشرافية أو سلسلة الأوامر التي كانت سائدة في السابق. بناء عليه فان تسخير المعرفة العلمية والفنية الجماعية التي يمتلكها الأفراد والجهات المختلفة تعد وسيلة مرشدة لمؤسسات القرن الحادي والعشرين وتحولاته وتطوراته الهائلة، وما ينتظرها من تحديات ومشكلات صعبة. فقد أفرزت هذه التغييرات والمستجدات توجهها لدى الإدارات المعاصرة نحو ثقافة عمل الفريق، وذلك لان لفرق العمل في المؤسسات أهمية لا حصر لها. فقد أصبحت فرق العمل المركبات التي تمتطيها المؤسسات المعاصرة للتحرك نحو المستقبل بغية تحقيق الاستمرارية والنجاح من خلال زيادة فعالية القرارات المتخذة وتحسين جودة الخدمة أو السلعة. إن إيجاد ثقافة الفريق لدى المؤسسات الإدارية يتطلب إجراء تغييرات جوهرية في كل الأنظمة الإدارية التي تؤثر في المصادر البشرية من حيث المهارات الفنية لفرق العمل، وأساسيات تنفيذ العمل، وسياسات المؤسسات، والالتزام والولاء التنظيمي، وسلوك القائد الذي يؤدي الدور الأهم في النجاح بغض النظر عن صعوبة العمل الذي يواجهه أعضاء الفريق. فعلى المدير في الإدارات المعاصرة حل المشكلات جماعيا بحيث يكون مدربا ومسهلا ومطورا لأعضاء الفريق، وتحويله من جماعة عمل عادية الى فريق عمل مدار وموجه ذاتيا.

المؤسسة القادرة على التعلم من خبراتها وتهميئ نفسها للنمو في المستقبل تكون بأمس الحاجة لبناء فرق العمل لديها.

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لفرق العمل

لقد ساهمت النظريات الإدارية التي ظهرت في منتصف القرن العشرين في التوجه نحو الاهتمام بالعنصر البشري وأعطت إدارة الجودة الشاملة دعما إضافيا للعمل الجماعي المخطط والمدرّس، حيث مثلت فرق العمل احد المرتكزات التي تقوم عليها هذه المنهجية.

المطلب الأول: مفهوم ونشأة تطور فرق العمل

الفرع الأول: تعريف فرق العمل

تعد فرق العمل من المواضيع الرئيسية في الأدبيات والممارسات الإدارية المعاصرة، وركنا محوريا مهما اختلفت طبيعتها وأهدافها لذلك كرس لها العديد من المتخصصين جزءا كبيرا من اهتمامهم، وعليه تتفاوت آراء الباحثين في تحديد مفهوم فرق العمل، وتبعاً لذلك تتفاوت تعريفات هذا المفهوم، وتالياً بعض تلك التعريفات:

ويعرف **abeCMc andknights** الفريق بأنه " مجموعة الأفراد الذين يسعون نحو تحقيق هدف مشترك وتعتمد أعمال ومهارات كل فرد منهم على أعمال ومهارات الأفراد الباقين ضمن المجموعة نفسها لتحقيق الهدف المشترك بكفاءة عالية".¹

يعرف فريق العمل بأنه " جماعة يملك أعضاؤها مهارات مكملة لبعضها البعض ويلتزمون بغاية مشتركة أو بعدد من أهداف الأداء التي يعتبرون أنفسهم مسئولين مسؤولية جماعية عن تحقيقها".²

وعرفها **SCHEMERHORN** بأنها " مجموعة صغيرة من الأفراد ذوي المهارات المتكاملة الذين يعملون معا لإتمام أهداف مشتركة في الوقت الذي يحملون أنفسهم المسؤولية المتبادلة".³

ويعرف **فرانسييس ويونغ** فريق العمل بأنه "مجموعة ناشطة تتكون من أشخاص ملتزمين بتحقيق أهداف مشتركة، يحسنون العمل معا ويستمتعون به، ويتوصلون معا الى نتائج عالية الجودة".⁴

ويعرف **georgeand Jones** الفريق بأنه " جماعة مهمة task group إما أن تكون مؤقتة أو دائمة والتي يعمل أعضائها من اجل التعرف على مشاكل العمل الفنية والإدارية ومن ثم محاولة حلها في صيغة اتفاقية بين الإدارة والعاملين لتنفيذ السلوكيات الضرورية المرتبطة بمهمة معينة".⁵

يعرفها **جونسون وجونسون** "أن الفريق هو عبارة عن مجموعة من العلاقات المنظمة بين الأشخاص، بهدف تحقيق أهداف محددة".⁶

عرفها **DAFT&NOE** بأنها " وحدة بين شخصين أو أكثر يتعاونون وينسقون عملهم لغرض انجازه ".

¹ د. سرمد حمزة الشمري، توجهات المنظمات الصناعية في بناء فرق العمل الناجحة: حالة دراسية في شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد الخامس والثمانون، العراق، 2010، ص 212.

² محمد سعيد انور سلطان، السلوك التنظيمي، قسم ادارة الاعمال، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، دار الجامعة الجديدة الاسكندرية، مصر، 2003، ص 192.

³ الدكتور ليث سعد الله الحسن، ريم سعد الجميل، راس المال الفكري وتأثيره على انواع فرق العمل، كلية الادارة والاقتصاد- جامعة الموصل، مجلة تنمية الرافدين، العدد 93، المجلد 31، 2009، ص 190-191.

⁴ كاستكا، واخرون، العوامل المؤثرة في التطبيق الناجح لفرق العمل المتميزة الاداء، مجلة إدارة أداء فريق العمل، المجلد 7، العدد 8/7، جامعة سالفدور، مانشستر، المملكة المتحدة، 2010، ص 125.

⁵ د. سرمد حمزة الشمري، مرجع سابق، ص 212.

⁶ كاستكا واخرون، مرجع سابق، ص 125.

وعرفها **IVANCEVICH&MATTESON** بأنها " مجموعة أفراد يجمعهم الاعتماد على بعضهم البعض والدافع والالتزام المشترك لإنجاز هدف متفق عليه." ¹

أما **الفهداوي** فيرى أن موضوع فرق العمل " مدخلا حديثا ومتطورا في إكساب المؤسسات الإدارية الحالية خصائص الفاعلية، كما يعد خيارا استراتيجيا مهما وأسلوبا وحركا يعمق من الانتقال بالمسؤولية والأداء من الفردية والجمود الى الفريق والمرونة، وبالتالي الانتقال الى المسؤولية الإدارية بطريقة متراكمة." ²

ويعرفها **KREITNER** " أن فريق العمل هو أكثر من مجرد مجموعة، ففريق العمل يتمتع بمهارات متكاملة، وملتزم بتحقيق هدف مشترك، وأهداف للأداء ومسؤوليتهم مسؤولية جماعية ولهم سلطة في اتخاذ القرارات التنفيذية." ³

أما **gordon** يعرف فريق العمل بأنه " مجموعة من الأفراد يعملون معا بشكل تعاوني لإنجاز أهداف الجماعة أو أهداف المنظمة لتحقيق النجاح المرغوب فيها." ⁴

تعرف فرق العمل بأنها "مجموعة صغيرة من العاملين يمتلكون مهارات متكاملة ويعملون مع بعضهم البعض متفاعلين لتحقيق أهداف يكونون مسؤولين عن تحقيقها." ⁵

كما عرف **abeCMc andknights** فرق العمل على أنها " التقنية التي تستهدف نقل الأفراد الى مرحلة الإحساس بالأمان الوظيفي والشعور بالمعنى والأهمية الفردية عن طريق العمل كفريق." ⁶

ويعرفها **كور** أن فرق العمل "نظام اجتماعي وتقني هادف ومنفتح في حالة تجاذب بين التغيير والاستقرار." ⁷

كما يرى **west** أن فرق العمل عبارة عن " مجموعة من الأفراد ضمن مؤسسة أو منظمة يؤدون مهام عديدة تسهم في تحقيق أهداف المنظمة ويشترك هؤلاء الأفراد في جميع مهام العمل ويمتلكون السلطة والاستقلال والمصادر اللازمة لتحقيق أهدافهم." ⁸

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف فرق العمل بأنها مجموعة من الأفراد يعملون معا بشكل تعاوني من اجل إنجاز أهداف الجماعة او أهداف المؤسسة لتحقيق النتائج المرغوب فيها.

¹ الدكتور ليث سعد الله الحسن، ريم سعد الجميل، مرجع سابق، ص 191.

² يوسف علي ابو جريوع، واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الابداع الاداري من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني المحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير، جامعة الاقصى، غزة، 2014، ص 36.

³ عطا الله بشير النويقة، اثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الطائف: دراسة تطبيقية، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد 10 ، العدد 3، 2014، [426-452]، ص 432.

⁴ سامر عبد المجيد البشاشة، محمد احمد الحراشنة، اتجاهات العاملين في امانة عمان الكبرى نحو اثر خصائص فرق العمل في فاعلية اتخاذ القرارات: دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 22، العدد الثاني، دمشق، 2006، ص 41-82، ص 50.

⁵ عيضة بن سالم بن صالح حمدان، معوقات فرق العمل في المنظمات العامة دراسة ميدانية على الخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة الملك عبد العزيز، جدة المملكة العربية السعودية، 2006-2007، ص 13.

⁶ د.سرمدة حمزة الشمري، مرجع سابق، ص 212.

⁷ كاستكا واخرون، مرجع سابق، ص 125.

⁸ يوسف علي ابو جريوع، مرجع سابق، ص 36.

الفرع الثاني: نشأة وتطور مفهوم فرق العمل

إن مفهوم فرق العمل أو العمل كفريق، ليس شيئاً جديداً، ولكنه قدسماً جديداً، وقد ارتبط بالتجمعات الدينية، والألعاب الرياضية. وفي العقود الأخيرة أخذ هذا المفهوم معنى جديداً في المؤسسات، وحقق بذلك نتائج مفيدة وعظيمة، وأصبح ضرورياً لحل المشكلات والمساعدة للتحرك نحو المستقبل.

وكانت بداية ممارسة المفهوم الجديد لفريق العمل في الغرب، من خلال ما يسمى بمجموعة التدريب (puorg-T)، وكان قد ظهر هذا النوع من تدريب المجموعة، نتيجة الحاجة لمراجعة المشاكل الخاصة بالمتدربين في شكل مجموعات. وتم تصميمها لمساعدة المتدربين، لاختبار أنماطهم السلوكية، وهم ضمن المجموعة، ليصبحوا أكثر حساسية لما يحدث في ديناميكيات المجموعة. تتكون المجموعة من 8 إلى 12 فرداً غريباً عن بعضهم البعض، بالإضافة إلى اثنين من المدربين، مهمتهم المحافظة على حدود المجموعة، والشرح، والعرض والتعقيب، نتيجة لملاحظاتهم على ما يحدث داخل المجموعة. وبذلك يصبح باستطاعة أفراد المجموعة التعلم من المدربين والملاحظة والانتقاد والتعقيب، ويعكسون ذلك على أداء المجموعة وهي تنمو وتتطور. ويكون التركيز على خبرة ما يحدث أثناء حلقة التدريب فقط.

أما في الشرق وبالتحديد في اليابان، فقد بدأ هذا المفهوم لفرق العمل، بشكله الجديد، من خلال ما يسمى بحلقات الجودة selcric ytilauQ في الستينات الميلادية، وتعتبر تلك الحلقات، أحد أنماط فرق العمل الرئيسية. بالرغم من أن الاهتمام بمجموعات العمل بالغرب قد بدأ في العشرينات الميلادية، من خلال الباحثين أمثال مايو (Mayo)، إلا أن كلمة "فريق" المستخدمة في عمل المجموعات لم تستعمل بتوسع حتى السبعينات الميلادية. لقد أوضح الباحثون أمثال مكغريغور (McGregor)، ودقلاس (Douglas)، ولارسون (Larson)، ولافستون (Lafaston)، أن فرق العمل تختلف عن مجموعات العمل في إبرازها وإظهارها للمشهد الوحدوي لمجموعة العمل.¹

تطور هذا المفهوم بعد تطور الثورة الصناعية وذلك نتيجة للتحويل الصناعي والإنتاجي حيث حلت الآلة مكان الورقة، وبذلك أصبح الإنتاج والجودة والسرعة هدفاً استراتيجياً للمؤسسات.

وقد بدأ الاهتمام الحقيقي بفريق العمل منذ بداية هذا القرن بحركة العلاقات الإنسانية ودراسات مايو في أحد المصانع حيث شخصت هذه الدراسة أن حجم العمل الذي يؤديه الفرد لا يتحدد فقط من خلال الكفاءة وإنما من خلال إدارة العمل الجماعي وأن هناك علاقة بين العوامل الإنسانية مثل احترام الذات والتقدير والتوجيه من جهة والإنتاجية من جهة أخرى. وبذلك عززت هذه الدراسة الهوية الجماعية وتماسكها ووضعت بعض السمات الرئيسية لفريق العمل الفعال.

تزايد الاهتمام بمواضيع فريق العمل من خلال دراسة المؤسسات والأفراد والجماعات كما جاء في دراسة ليفين حول ديناميكية الجماعة وتطويرها لها ليصبح مفهوم فاعلية الفريق بالإضافة إلى تبني مؤسسة تاي ستوك البريطانية توجهها يقضي بان زيادة أداء الإنتاجية يتطلب تنظيم العاملين بفريق العمل ثم بعد ذلك ظهرت مدرسة تنمية المنظمات، وهي امتداد لمدرسة العلاقات الإنسانية حيث ركز أنصارها على ضرورة فهم السلوك الإنساني وتبني مفهوم الفريق وديناميكيته، حيث

¹ عصام احمد احمد الربحي، بناء فرق العمل في قطاع الكهرباء السعودي، اطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، معهد دراسات الادارة العامة والحكم الاتحادي، جامعة الخرطوم، 2005، ص ص 47-48.

اقترح كل من ماغريغور و ليكرت أن خير وسيلة لدراسة المؤسسات لا يؤدون أعمالهم كأفراد، ولكن كأعضاء في مجموعات أو فريق، وحدد بعض خصائص المجموعات والفريق الفعالة التي تؤدي وظائفها بشكل فعال، وأكد ارقيرس بأن التفاعل السلوكي بين العاملين في المنظمة يتطلب تفعيل دورهم كأعضاء في فريق واحد.¹

وفي عقد السبعينات ظهرت مفاهيم الجودة الشاملة الأمر الذي أدى الى تنامي الاهتمام بفريق العمل، وظهر مفهوم حلقات الجودة الشاملة وهو شكل من أشكال الفريق لحل المشاكل، والتركيز على الأهداف.

ثم بدا الاهتمام في عقد السبعينات بمهندسة النظم أو ما يسمى بالهندرة، وهو إعادة التفكير بشكل أساسي، وإعادة التصميم بشكل جذري في الأعمال للوصول الى تحسينات حاسمة في مقاييس الأداء مثل التكلفة والجودة، والخدمة السريعة، والفاعلية.

وهذا يتطلب تشكيل فريق عمل لما يتمتع به من مرونة عالية، وتفاعل مستمر لإعادة هندسة النظم من أجل السرعة، وتقليل التكلفة، والوصول الى الجودة.²

المطلب الثاني : الفرق بين جماعة العمل وفرق العمل:

يلاحظ اقتران مفهوم الفريق بمفهوم المجموعة، ويذهب كثير من الدارسين والباحثين الى عدم التمييز بين فرق العمل ومجموعة العمل إذ يستعملون هذه المفاهيم بدلا عن بعضها البعض. في حين يذهب البعض الآخر من الباحثين الى التمييز بين فريق العمل وجماعة العمل على أساس أن الفريق يمثل حالة خاصة من المجموعة، فالفريق هو صيغة أكثر تطورا من المجموعة من حيث الاستقلالية أو المسؤولية المشتركة والتكامل، وبصورة أكثر ميز goetsch&davis بين فريق العمل والمجموعة في إشارة الى أن المجموعة يمكن أن تكون فريقا متى ما توافر بين أعضائها الآتي:³

- وجود اتفاق بشأن غرض المجموعة فضلا عن استيعاب هذا الغرض من قبل جميع الأعضاء.
- الإخلاص للقواعد الأساسية لعمل المجموعة.
- التوزيع العادل للمسؤولية والصلاحيات.
- قبول التغيير ومساعدة الآخرين على تنبيهه وعلى نحو ايجابي.

وميز robbins بين فريق العمل ومجموعة العمل من خلال أربعة معايير هي الهدف، التداؤب، المسؤولية، والمهارات، كما يوضح الشكل التالي:

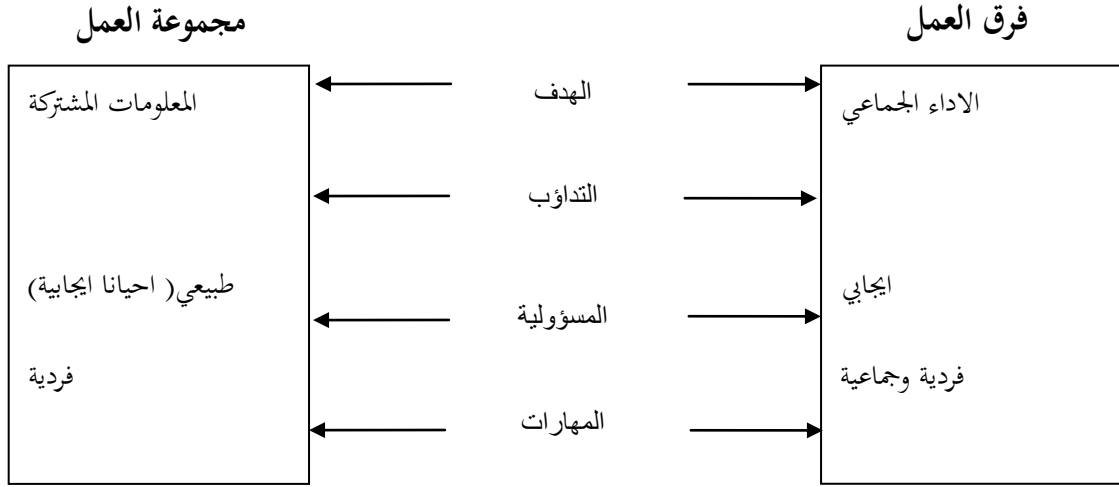
¹ يعيط عيسى اثر التسيير بفرق العمل على أداء الأفراد، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة والتسيير الرياضي، معهد التربية البدنية والرياضية سيدي عبد الله، بن يوسف بن خدة جامعة الجزائر، 2009، ص ص 49.

² يعيط عيسى، نفس المرجع، ص 50.

³ إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، كلية الادارة والاقتصاد، قسم إدارة الاعمال، جامعة القادسية، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 343.

الفصل الثاني : الإطار النظري لفرق العمل

الشكل رقم(01) الفروقات بين فريق العمل ومجموعة العمل من وجهة نظر ROBBINS



المصدر: إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، كلية الادارة والاقتصاد، قسم إدارة الاعمال، جامعة القادسية، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 344.

ومن جانبه ميز mullins نقلا عن BELBIN بين الفريق والمجموعة من خلال ستة معايير هي: الحجم، الاختيار، القيادة، الإدراك، النمط، الروح المعنوية وفق الجدول التالي:¹

جدول رقم(01): الاختلافات بين فريق العمل ومجموعة العمل من وجهة نظر MULLINS

المجموعة	الفريق	المعيار
متوسط او كبير	محدود (4-6)	الحجم
غير مادي (معنوي)	صليبي (شكل صليب)	الاختيار
فردية	مشتركة	القيادة
التركيز على القائد	تبادل فهم المعرفة	الإدراك
التطابق الالتقائي	التعاوني (انتشار الدور)	النمط
المضايقة الجماعية للخصوم	تفاعل ديناميكي	الروح المعنوية

المصدر: إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، كلية الادارة والاقتصاد، قسم إدارة الاعمال، جامعة القادسية، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 344.

هناك اختلافات بين فرق العمل وجماعة العمل لذلك في النقاط الاربع التالية نورد عدد من اهم الاختلافات:²

¹ إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، كلية الادارة والاقتصاد، قسم إدارة الاعمال، جامعة القادسية، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 344.

² محمد سعيد انور سلطان، مرجع سابق، ص ص 292-293.

-اولا: اداء الجماعات مشتق من اداء الاعضاء كل على حدة، اما في الفرق فان محصلة الاداء يكون محصلة لشيئين: الاداء الفردي للأعضاء كل على حدة (كما هي الحال في الجماعات العادية)، والاداء الجماعي للأعضاء مع بعضهم البعض.

-ثانيا: في الجماعات يكون كل عضو مسؤولا فقط عن العمل الذي اداه ومدى اسهامه في تحقيق اهداف الجماعة او تسببه في فشلها، اما في الفرق فان كلا من الاعضاء يعد نفسه مسؤولا عن اداء ونتائج الفريق ككل وليس عن ادائه هو فقط.

-ثالثا: في حين ان اعضاء الجماعة الواحدة قد تربطهم مصلحة او غاية مشتركة، فان اعضاء الفريق يكون لديهم التزام مشترك بالسعي الدؤوب لتحقيق أهداف فريقهم. وعادة ما يكون الهدف الذي تناط به فرق العمل متعلقا بالكسب او التفوق بشكل او باخر، مثل مساعدة الشركة على احتلال المركز الاول من حيث جودة المنتجات او الحصة السوقية او ما الى ذلك.

-رابعا: فإن الفرق تختلف عن الجماعات ايضا من حيث طبيعة ارتباطها بإدارة المؤسسة، ففرق العمل عادة ما يكون مطلوب منها الاستجابة للمتطلبات التي تحددها لها بانتظام الادارة العليا للمؤسسة، اما بالنسبة لفرق العمل فبمجرد ان تحدد الادارة اهدافها العامة فإنها تتيح لها درجة من المرونة تكفيها لأداء مهامها دونما تدخل أيضا في عملها. ومعنى اخر فان فرق العمل تتميز عن الجماعات التقليدية بأنها تدير نفسها بنفسها لحد كبير، وانها تكون مستقلة او شبه مستقلة عن الادارة.

وعند عقد المقارنة بين جماعة العمل وفريق العمل يتضح انه:¹

عند الجماعة تكون الرؤية والاهداف خاصة بالجماعة، بينما عند فريق العمل ترتبط الرؤية والاهداف للفريق بالمؤسسة. وفي حين يسير عمل الجماعة بموجب اجراءات محددة مستمدة من تعليمات المدير، يتمثل العمل عند الفريق على اساس القيادة التشاركية بين كافة اعضاء الفريق. ولذلك فان الجماعة تنفذ عملها وفق ما تريده الادارة، بينما ينفذ الفريق لعمل وفق سياسة المؤسسة، كما يلمس بوضوح ان المزايا تدفع في الجماعة دون ربطها بنتائج بينما يهتم اعضاء الفريق بالنتائج التي يجرزها للمنظمة. اما على صعيد المعلومات ففي الجماعة تجمع لمصلحتها وتستخدمها لتعزيز اهميتها في المؤسسة وعلى العكس من ذلك فان انسياب المعلومات وتبادلها بطريقة تفاعلية بين الفريق والادارة لا يخفى على احد. وفي الجماعة تكون الثقة ضعيفة بين الجماعة والادارة وتغيب المعارضة البناءة، في حين تكون الثقة متبادلة بين الفريق والادارة وتبادل الاراء وصولا لايفاقات مشتركة. كما ان الانفتاح لايتجاوز الجماعة وينطوي على شك تجاه الاخرين، فان الانفتاح والشفافية في ممارسة العمل تجاه الجميع يضيف معنى ايجابيا ورائعا لفريق العمل.

ان وجود الفرد ضمن جماعة معينة لا يعني بالضرورة ان يتفاعل ذلك الفرد مع المجموعة التفاعل المتبادل والمتكامل على الوجه المطلوب. وقد يسعى الفرد من خلال وجوده مع المجموعة الى تحقيق اهدافه الشخصية في المرتبة الاولى، وقد يحاول استغلال او توجيه الاهداف المشتركة للمجموعة لصالح اهدافه الشخصية. هذا بالاضافة الى الصفات

¹ عصام احمد احمد الربحي، مرجع سابق، ص 39

الاخرى التي تم استعراضها سابقا، والتي تشكل في الحقيقة طبيعة الفوارق بين المجموعات وفرق العمل. وبالرغم من ان فرق العمل هي احدى صور الجماعات، فان مجموعة العمل لايمكن ان يطلق عليها مصطلح "فريق العمل" الا اذا حققت سمات وصفات وخصائص فرق العمل.¹

الفرع الثالث: توزيع ادوار الفريق

يجب توزيع ادوار الفريق وتوضيحها في بداية كل اجتماع. الفريق الصحي هو الذي يسمح بمجال من المرونة للأفراد في ادوارهم وقد يتم تشجيع هذه المرونة من خلال تدوير المسؤوليات والمهام كالتالي:²

1 - مسؤوليات المشرف:

- ينقل المعلومات والمعرفة والمهارات لأفراد الفريق بتوقيت مدروس.
- يفسر ويطبق السياسات ومحددات العمل والتعليمات للفريق.
- يقوم بتعليم افراد الفريق كيف يديرون المهمة بفاعلية وتقييم النتائج.
- يقوم بانشاء قنوات اتصال بين الدوائر ويعمل على الغاء الازدواجية.
- تشجيع الفريق للتعرف على مايمكن القيام به بطرق مختلفة او بطرق افضل.
- يقوم بتشكيل التصرفات الصحيحة للفريق، ويساعد بتكوين المناخ العام للفريق.
- تشجيع الانضباط الذاتي للفريق.
- تشجيع قيام الافراد ببعض المخاطرة.
- القيام بدعم أهداف الفريق أمام العملاء أو الزبائن.
- تدعيم ومكافأة التصرف الصحيح.
- حل مشكلات الفريق في مجال خبرته.
- إيصال مدى تقدم الفريق للإدارة.
- يعمل كوسيط عند حدوث خلاف في الفريق لايجاد حالات
- (رابع - رابع).
- يعمل على توجيه وتشكيل اتجاهات الفريق نحو ايجاد ثقافة مشتركة لهذا الفريق.

2 - مسؤوليات مقرر الفريق:

- يقوم بتسجيل وقائع الاجتماعات ويصدر نسخة أصلية من التقرير لتوزيعها على أفراد الفريق.
- يقوم بتسجيل النقاط (الواقع) بحيث تركز على:
- ✓ مواضع النقاش والنقاط الهامة المثارة.

¹ عصام احمد احمد الربحي، نفس المرجع، ص 41.

² محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، الطبعة الاولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الاردن، 2008،

- ✓ مناقشات الفريق والمهام الموكلة.
- ✓ يدون من هو الشخص المسؤول عن إنجاز كل مهمة.
- ✓ يدون المواعيد النهائية او ما تسمى (dead line).

3 - مسؤوليات الفرد (العضو) في الفريق:

- التحضير قبل الاجتماع.
- حضور الاجتماعات المقررة في مواعيدها، المشاركة في النقاش وعرض الاقتراحات.
- ابداء الرأي في الموضوعات المطروحة.
- اتمام المهام الموكلة اليه من قبل الفريق.
- يعرض افكار ومبادئ لحل مشاكل الفريق.
- يقوم بمهام الموجه والمراقب عند الحاجة.
- يقبل ويدعم القرارات الجماعية للفريق.

المطلب الثالث: خصائص فرق العمل الفعالة

تتميز فرق العمل الفعالة بالعديد من الصفات التي تميزها عن غيرها من فرق العمل الغير فعالة، فالعلاقات تتميز بالثقة والاحترام والتعاون، والخلاف يعتبر طبيعيا ويتركز حول الموضوعات وليس الاشخاص، كما ان المعلومات تتدفق بحرية في كافة ارجاء المؤسسة ويشترك فيها كافة اعضاء الفريق، وتمتاز بالوضوح والدقة، وكذلك تحتفي مظاهر التأكيد على النفوذ وتكون القرارات مستندة الى معلومات، و بالإجماع، ويلتزم بها الجميع والسلطة تتوقف على الكفاءة ويشترك فيها الجميع، ولا تخضع لقوانين تبادل المنفعة ولا تحجب عن العضو، او تمنح له بعد مفاوضات كثيرة، وتكون منتقاه. وذكر البعض انه يمكننا القول بفعالية الفريق اذا تميز بما يلي:¹

- أهداف واضحة ومحددة، وتفهم تام من الأعضاء لأدوارهم ومتقبلون لها.
- اتصال واعي بين كل الأعضاء، يشجع على المناقشة الصريحة، والتعبير الصريح عن الآراء والأفكار.
- معرفة جلية بجوانب القوة والضعف لدى الفريق، وادراك تام للفرص والتحديات البيئية الخارجية.
- توفر نظام تحفيز على اساس جماعي وليس فردي.
- التحضير في التعامل مع الخلافات وتسويتها عن طريق التعاون.
- مناخ عمل مريح وغير رسمي، وبعيد عن العداة والرسميات، يتيح للأفراد الاستمتاع بالزمالة والمرافقة.
- المشاركة الجماعية في اتخاذ
- لقرارات وتكون بالاجماع وليس بالاغلبية.
- ممارسة الرقابة الذاتية.

¹ حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الاردن، 2009، ص ص 168-169.

ومن منظور خصائص وسمات اعضاء الفريق التي تمكنهم من تحقيق فعالية وكفاءة الفريق ما يلي:¹

- المشاركة: اي مدى اهتمام اعضاء الفريق بالمساهمة في انشطة الفريق بصورة فعالة.
- التعاون: وهو مدى توفر الرغبة لدى اعضاء الفريق للعمل الجماعي للوصول الى نتائج.
- المرونة: وهي درجة تقبل كل عضو في الفريق لاراء الاخرين، والتنازل عن المواقف الثابتة لصالح الفريق.
- الحساسية: وهي درجة ميل اعضاء الفريق لعدم الاساءة لمشاعر بعضهم بعضا، ومدى رغبتهم لتكوين جو نفسي مريح.
- تحمل المخاطر: وهو مدى استعداد اعضاء الفريق لمواجهة المواقف الصعبة التي تواجه الفريق، والعمل على تحدي نقاط ضعف الخطط والاستراتيجيات لحفز الاعضاء على مواجهتها وتذليلها.
- الالتزام: هو مدى شعور الفرد للعمل باخلاص لتحقيق اهداف المؤسسة وهذا يتطلب انسجام اهداف المؤسسة مع اهداف الفريق، والتقسيم العادل للمهام بين الاعضاء.
- التيسير: هو مدى ميل اعضاء الفريق لتقديم مقترحات حل المشكلات، وتسوية النزاعات ضمن الفريق وتوضيح مهام وقضايا العمل التي يواجهها الفريق.
- الانفتاح: وهي مدى ميل اعضاء الفريق لتقديم معلومات للاخرين، عن التخطيط وحل المشكلات، وحرية التعبير عن المشاعر ووجهات النظر.

ومما سبق يمكن ان نلخص اهم صفات فريق العمل الفعال على انها تتمحور حول عدد من الامور:

- اللارسمية.
- وضوح المهام والاهداف.
- التعاون والاعتمادية بينة الاعضاء.
- المشاركة والالتزام بتحقيق اهداف المؤسسة.
- القيادة الفعالة لنشاطات الفريق، والتحضر في ادارة الصراعات والخلافات.
- دعم الابداع والابتكار، والاتصالات المفتوحة.

بالاضافة الى الخصائص السابقة هناك خصائص اخرى لفرق العمل الفعالة ندرجها كمايلي:²

- وجود مصالح واهداف مشتركة: ان وجود هدف واحد على الاقل امر ضروري لتكوين الجماعات الصغيرة في المنظمات والمجتمعات.

¹ احمد محمد خميس السديري، اراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق العمل، مذكرة ماجستير، تخصص ادارة اعمال، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، المملكة المتحدة، 2010، ص ص 22-24.

² محمد الصبري، بناء فرق العمل، مرجع سابق، ص ص 184-185.

- الانسجام والتفاهم بين اعضاء الفريق: ان وجود الانسجام والتفاهم بين اعضاء الفريق ضروري لتحقيق الاهداف التي تهدف اليها الجماعة.
 - التفاعل: ان وجود التفاهم بين اعضاء الفريق ينبثق عن التفاعل بينهم وهذا التفاعل يتمثل في انشطة ومشاعر وافكار ومفاهيم يقومون بها ويتعاملون معها وتسهل عملية التفاعل تلك الاتصالات التي تتم بينهم.
 - وجود هياكل للفريق: ينشا بين اعضاء الفريق هيكل يتمثل في العلاقات التي تقوم بين القادة والتابعين في نظام متدرج من المراكز الاجتماعية في المجموعة
 - وجود معايير وقيم: نظرا لوجود اهداف ومصالح مشتركة بين اعضاء الفريق فانه تتطور بينهم انماط سلوكية ومعايير يتوقع من اولئك الاعضاء مراعاتها والمحافظة عليها .
- لقد حدد الباحثين والدارسين خصائص فرق العمل، وفق نماذج مختلفة كل حسب هدفه او تمييزه بين فرق العمل وجماعة العمل، واذا اخذنا بعين الاعتبار الهدف من هذا الجهد المتواضع وتمييزه بين الفريق والمجموعة، فان خصائص فريق العمل الفعال يمكن ان تصنف في خمس مجموعات رئيسية يتضمن اي منها عدد من الخصائص، وهذه المجموعات يمكن ايجازها بالاتي:¹
- **تصميم العمل work design**: يحتاج الفريق الفعال الى ان يعمل افراده معا والى ان يتحملون المسؤولية في انجاز المهام، فافراد الفريق ليسو مجرد اعضاء بالاسم فقط. يتضمن تصميم العمل متغيرات فرعية منها: الحرية، الاستقلالية، الاستفادة من المهارات المختلفة والمتنوعة، القدرة على انجاز المهمة او العمل بشكل كامل، واداء المهام ذات التأثير في الاخرين (اهمية المهمة). وهذه المتغيرات من شأنها ان تحفز اعضاء الفريق وتزيد من احساسهم بالمسؤولية وتجعل من العمل مثيرا لاهتماماتهم الخاصة
 - **التركيب Composition**: تتضمن هذه المجموعة من الخصائص عددا من التغيرات ذات الصلة بعملية توظيف الفريق staffing. وبعبارة اخرى تتضمن هذه المجموعات عددا من المتغيرات وهي: قدرات الاعضاء (اي امتلاكهم لثلاث انواع من المهارات هي الخبرة التقنية، حل المشكلات واتخاذ القرار والاستمتاع والتغذية العكسية، حل الصراعات والمهارات الفاعلية الاخرى)، الشخصية، توزيع الادوار بين اعضاء الفريق والتنوع، حجم الفريق من (4-12) وحسب طبيعة المهام الموكلة لادائها للفريق، المرونة (القدرة على احلال بعضها عوضا عن البعض الاخر)، وتفضيلات الاعضاء للمشاركة والعمل الجماعي.
 - **العوامل المحيطة Contextual factors**: وتتضمن توافر الموارد (المادية والمالية والبشرية والمعلوماتية)، القيادة وتقييم الاداء والمكافاة.
 - **العملية Process**: تتضمن هذه المجموعة من الخصائص خمسة متغيرات فرعية وهي: ولاء الاعضاء للغرض المشترك الخاص بالفريق، وجود اهداف محددة ومعايير قياس مناسبة، الكفاية (الثقة بالنفس والاعتقاد بالنجاح)، مستوى مناسب ومعقول من الصراع، وتحمل المسؤولية على المستوى الفردي والفريقي.

¹ إحسان دهب جلاب، مرجع سابق، ص ص 348-349.

المطلب الرابع: أهداف و أهمية فرق العمل

الفرع الاول: أهداف بناء فريق العمل:

يساعد بناء فريق العمل في إنجاز المهام بصورة جماعية أكثر منه بصورة فردية، ونسارع بالقول ان جماعة العمل لا تمثل فريق عمل بصفة اتوماتيكية بمعنى ان اشتراك اربعة او خمسة افراد في إنجاز عمل لا يحتم بالضرورة وجود تعاون بينهم تجاه هدف مشترك خاصة اذا عرفنا ان بناء فريق العمل يحث في المقام الاول على التعاون والتنافس الايجابي في ظل ارتفاع الروح المعنوية وزيادة معدلات الثقة واحداث التماسك وتحسين الاتصالات وتحسين الانتاجية بالنسبة للفريق ناهيك عن الدواعي الاخرى. التي تجيب على السؤال لماذا يبحث الافراد عن جماعة عمل بروح الفريق قبل اي اعتبار اخر كمصدر للعطاء المادي والمعنوي ولمزيد من الايضاح. فيما يلي شرح مختصر لتلك الاهداف والاسباب الكامنة وراء بناء فريق العمل:¹

- التعاون والتنافس الايجابي.
- الروح المعنوية: وتتمثل في درجة ثقة جماعة العمل في إنجاز المهام المسندة اليها وبالتالي كلما ارتفعت الروح المعنوية للجماعة كلما كان هناك تحديد أكثر لجودة الاداء.
- الثقة: وتعتبرالثقة عن الرغبة والاستعداد لتقبل المخاطر على اساس مدى الاعتقاد في قادات الاخرين ودرجة تكاملهم وبالتالي وجب تبادل الثقة بين اعضاء الفريق من اجل فاعلية الاداء.
- التماسك: يعني التماسك الاحساس بالوحدة التي تربط اعضاء الجماعة معا اختياريا مع الرغبة الشديدة في الانتماء الى تلك الجماعة المترابطة.
- الاتصالات الفعالة: بمعنى تباجل المشاعر والاحاسيس بين اعضاء الفريق مع تنمية العلاقات الطيبة بينهم والصرحة المتبادلة والاستعداد لحل النزعات السلبية مع التصدي بروح الفريق الى القضايا المختلفة.
- الانتاجية: يمكن لاعضاء فريق العمل تحقيق اهداف معينة يصعب تحقيقها بصفة فردية وذلك من خلال تبادل المهارات والمعارف والقيادات وهكذا نجد انروح الفريق اقوى وأكثر تأثيرا من النزعة الفردية.
- الانتماء: حيث يمنح بناء الفريق هوية معينة لاعضائه.
- الكبرياء المهني: حيث يشترك الاعضاء بروح الفريق مع الاعتزاز بما ينجزونه من اعمال.
- الاعترافات الفردية: حيث يعطي فريق العمل اعتبارات هامة للمواهب المختلفة ولا يهمل الفروق الفردية ودرجة الاختلاف في تلك المواهب بين الافراد مع العمل على حسن توجيهها لخدمة الاهداف المشتركة.
- يلعب فريق العمل دورا رئيسيا في اشباع حاجات اعضاءه من الامن لوجود أكثر من عضو يجمعهم هدف مشترك مع الحرص على سد حاجات اعضاءه المعنوية بصفة رئيسية.²
- بناء روح الثقة والتعاون بين الأفراد.

¹ احمد محمد خميس السديري، مرجع سابق، ص 13.

² محمد الصيرفي، بناء فرق العمل، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص ص 143-145.

- تنمية مهارات الأفراد، وزيادة مداركهم.
- تنمية مهارات المديرين في تحسين العلاقات داخل المنظمة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- تنمية مهارات حل الصراعات والمنازعات بين الأفراد والمجموعات.
- توفير الاتصال المفتوح بين أجزاء المنظمة وبما يؤدي إلى مزيد من الشفافية والوضوح في مواجهة القضايا والمشكلات.
- إعطاء مزيد من الوقت للمدراء للتركيز على فعالية المنظمة في مجالات التخطيط ووضع الأهداف.
- زيادة تدفق المعلومات بين أجزاء المنظمة.
- الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة وبما يحقق كفاءة الأداء.
- تهيئة البيئة المناسبة لتحسين الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة¹

الفرع الثاني :اهمية فرق العمل

تستمد فرق العمل أهميتها في المنظمات من خلال تكاملية سماتها، بوصفها قوة ادائية وحركة تطويرية مستمرة في البيئة التنظيمية، تسهم في دفع المنظمة نحو استيعاب التغيرات والتعامل مع التقنية وتطوير أساليب الأداء، والتخلص من العوائق التي تتخلل أنشطة عمليات المنظمة، وتتيح لها التحول الى المنظور الاستراتيجي في التخطيط والتنفيذ، وتبني طرائق الجودة في الاداء على صعيد النوع قبل الكم، اذ ان فرق العمل الفعالة تؤدي الى تقوية المنظمة، وبالتالي فان عملية تطوير فرق العمل تظل مطلباً حقيقياً لتلك في تلك المنظمات في سعيها الى النجاح والتميز.²

اما ابو النصر فقد اشار الى ان فرق العمل تعتبر من الادوات الفعالة لانجاز المهام المشتركة. ولقد اثبتت خبرات العمل انه يمكن لاي مجموعة من البشر ان تتحول الى قوة تتقاسم الاهداف والمهام، وتتعاون معا لتحقيق النجاح المطلوب، باعلى قدر من الكفاءة والفاعلية، وان انسانا واحدا بمفرده لا يستطيع مهما كانت عبقريته وقدراته العقلية والجسمية والادارية ان يقوم بانجاز كل شئ بمفرده، اما فريق العمل فيمكنه ان يفعل ذلك.³

وكذلك ان فرق العمل الفاعلة تكتسب اهمية مؤثرة في الادارة المعاصرة، وتعود اهم اسباب ذلك الى مايلي:⁴

- تزايد حجم التحديات التي تواجهها المنظمات سواء كانت وزارات ام هيئات حكومية، ام شركات بقطاع الاعمال الخاص والعام. ففي عالم سريع التغير تتوالى متغيرات معظمها قيود وتهديدات. مثل تلك القيود والتهديدات التي تفرضها المنافسة الحادة، وتلك التي تجسدها التكتلات الاقليمية، وتحلفات الشركات الكبيرة،

¹ احمد عبده عبد الغني، ادارة وبناء فرق العمل، ورقة عمل مقدمة للمتلقى الاول للجودة في التعليم، من الموقع الالكتروني: www.abahe.co.uk اي arab

British Academy for Higher Education، ص 20 .

² الدكتور ليث سعد الله الحسن، ريم سعد الجميل، مرجع سابق، ص 192.

³ احسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص

⁴ حسين مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2013، ص ص 25-27.

وتحديات معايير الجودة العالمية، والتطورات التكنولوجية المتلاحقة وغيرها. وهي تحديات لا يمكن مواجهتها الا بجهود منسقة لفرق عمل متكاملة، وليست بادارات تعمل كجزر منعزلة.

- تظهر مشكلات مؤثرة من وقت لآخر على مستوى المنظمة ككل او احد قطاعاتها او اداراتها. وقد تتمثل هذه المشكلات في مشكلات فنية او تمويلية او تسويقية او في مال ادارة الموارد البشرية او في البحوث والتطوير. وقد تظهر مشكلات على هيئة صراعات بين الادارات، وتؤثر سلبا على كفاءة وفاعلية المنظمة. وتحتاج هذه المشكلات لافكار وحلول ابداعية. لذلك يمكن ان تسهم فرق العمل في علاج او تلطيف هذه المشكلات.

- سعي لتعزيز مشاركة العاملين في معالجة المشكلات و صنع القرارات تعتبر فرق العمل سبيلا جميلا الى ذلك.

فالادارة التي تعنى بالعمل وبالعاملين بقدر كبير ومتوازن تتطلب تشكيل فرق عمل يسهم فيها الاعضاء بارائهم ومقترحاتهم في امور الادارة اليومية والتكتيكية، بما يثري الاداء، ويسهم في تهيئة مدخل حيوي للتميز والتفوق التنافسي في منظمات الاعمال بشكل خاص.

- عندما تتنافس فرق العمل ستعمل بجدية وحماسة اكثر، وستركز اكثر على تحسين العمليات، وتستحق درجة اعلى من الرضا، وانجاز افضل في الاداء الابتكاري في حل المشكلات وتحسين الاداء.

- تفيد فرق العمل المؤقتة في جهود التحسين المستمر ضمن ادارة الجودة الشاملة.

ويترتب عن كل هذه المزايا نتائج ايجابية يمكن رصدها كالتالي:¹

- تحسين جودة الاداء داخل بيئة العمل.
- تحسين مستوى اداء الخدمة للعملاء.
- تحسين المركز التنافسي للمؤسسة.
- تحسين خطط المؤسسة.
- تقليل التكاليف.

المبحث الثاني: بناء وادارة فرق العمل

المطلب الاول: بناء فرق العمل

تؤثر عملية بناء الفريق عملية اختيار القائد المناسب للفريق وأعضائه المناسبين له منذ البداية الاولى لتشكيل الفريق، فضلا عن اختيار التوليفة المناسبة والمتنوعة من هؤلاء الاعضاء وبما يؤمن الحصول على حالة التداؤب الناجمة عن حالة التوازن بين مهام التكنولوجيا ومهام الاعمال لدى هذا الفريق.²

ان النجاح في تحقيق الجوانب اعلاه من شأنه ان يزيد من حالة الفاعل بين اعضاء الفريق وبالتالي زيادة الثقة والانفتاح فيما بينهم. وهناك من ينظر الى بناء الفريق بوصفه احد اساليب التطوير التنظيمي مصمم اساسا لمساعدة جماعة العمل، لايسما الجديدة منها ، على ان تعمل بفاعلية وذلك من خلال الاتي:¹

¹ مدحت ابو النصر، فرق العمل الناجحة البناء والنمو والادارة، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، مصر، 2012، ص 51.

² أحمد الخطيب وعادل سالم معاينة، الادارة الحديثة: نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، جدار للكتاب العالمي، عمان، الاردن، 2009، ص 216.

- توضيح اهداف الفريق ومسؤوليات اي من أعضائه.
- تحديد المشكلات التي تعترض طريق امام بلوغ اهدافه .
- تطوير مهارات حل المشاكل، مهارات اتخاذ القرارات، مهارات صياغة الاهداف، مهام التخطيط.
- تحديد الاسلوب المفضل للعمل الفريقي او احداث التغيير في ذلك الاسلوب.
- الاستفادة القصوى من موارد اي اعضاء الفريق.
- تطوير علاقات العمل المفتوحة والمخلصة المستندة الى الثقة والتفاهم.
- وعملية بناء الفريق عملية تتألف من عدة مراحل وهي:
 - تحديد اهداف الفريق واسبقيات عمله.
 - تطوير العلاقات التفاعلية (الاجتماعية) بين اعضاء الفريق.
 - تحديد الدور الذي يقوم به كل فرد في الفريق وتحديد مسؤولياته.
 - تحليل العمليات الرئيسية بقصد تحديد الطريقة الاساسية لاداء العمل ومن ثم الكيفية التي يتم فيها تطوير هذه العملية لجعل الفريق اكثر فاعلية ومن جانب اخر ركز HRADESKY على تحديد اسبقيات بناء الفريق وذلك عندما بين ان قائد الفريق يجب ان يتم اختياره اولا وبما يتناسب مع درجة تعقيد المهمة التي تشكل الفريق من اجلها، ومن ثم يصار الى الاختيار اعضاء الفريق من بين الافراد الذين يؤدون الوظائف المهمة والضرورية لحل المشكلة . واطبق HRADESKY على نوعين: النوع الاول هم الافراد القادرين على حل المشكلة، والنوع الاخر هم الافراد المنتفعين من حل المشكلة.

وبشكل عام هناك مجموعة من الظروف التي يجب مراعاتها في عملية بناء الفريق من قبل المنظمات ومنها:²

- وجود درجة عالية من الولاء بين اعضاء الفريق والايمان بان العمل الفريقي هو السبيل الامثل لتحقيق النتائج المرغوبة.
- ولاء قائد الفريق لعمل الفريق وامتلاكه لمهارات الانسانية وتخصيصه الوقت الكافي لنشاطات بناء الفريق.
- فتح المجال امام الجميع لتجربة عملية قيادة الفريق لاسيما عند امتلاكهم المهارات المطلوبة والخبرة اللازمة.
- استعداد اي من اعضاء الفريق وقدرته على المشاركة بالمعلومات، المهارات، والخبرات التي تسهم بانجاز غرض الفريق.
- اشاعة الاجواء التي يشعر فيها جميع اعضاء الفريق بالراحة والاطمئنان.
- الثقة المتبادلة بين الاعضاء .
- الاستعداد لتحمل المخاطرة والمسؤولية الفردية والجماعية.

¹ إحسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص 357.

² إحسان دهش جلاب، نفس المرجع، ص 359

- الوضوح في صياغة الاهداف.
- تحديد الادوار المطلوبة وتوضيح الطرائق الفاعلة لحل المشكلات في حالة حدوثها.
- القدرة على حل المشكلات الفردية والفريقية بكل مهنية ومن دون حدوث خلافات شخصية بين الافراد.
- امتلاك القدرة على خلق الافكار الجديدة من خلال عملية التفاعل الداخلية او التأثيرية الخارجية، والعمل على مكافاة الافكار الجديدة.
- اشاعة شعور الثقة والتاثير المتساوي بين اعضاء الفريق وبما يؤدي الى اشاعة الظروف المسهلة لاقامة نظام الاتصال المفتوح والسليم.

الفرع الاول: مؤشرات الحاجة الى بناء فريق العمل:

- هناك عددا من العراض والمؤشرات التي توحى بوجود حاجة ملحة للاخذ بمنهجية فريق العمل، ويمكن ذكر اهم المؤشرات التي تفرض على ادارة المؤسسة عند ظهورها العمل على تبني منهجية فريق العمل على النحو التالي:¹
- الارتفاع مستوى الهدر في موارد ومخرجات المؤسسة.
 - ازدياد الشكاوى والتذمر بين افراد المؤسسة، مع التركيز على الاهداف الجزئية والفردية
 - مظاهر الصراع والعداء بين افراد المؤسسة.
 - عدم مشاركة المعلومات مع الاخرين، واعتبار المعلومة قوة.
 - عدم وضوح المهام والعلاقات.
 - عدم فهم واستيعاب القرارات الادارية او عدم تنفيذها بشكل مناسب.
 - ضعف الولاء والالتزام، وظهور بوادر اللامبالاة بين الافراد.
 - عدم فاعلية الاجتماعات وضعف روح المبادرة والابداع.
 - المعارضة للتغيير في اجراءات العمل او ادخال التقنيات الجديدة.
 - زيادة شكاوى المستفيدين من الخدمة، او المستهلكين للمنتجات.

الفرع الثاني: الشروط اللازم توفرها لتكوين فريق عمل:

- تقوم فلسفة فرق العمل على اشتراك كافة الوظائف والافراد دخل المنظمة في كافة المستويات الادارية ويفضل ان يكون اعضاء تلك الجماعات في العاملين في مجال واحد او في مجالات متشابهة وان تكون لديهم جميعا نفس الخلفية التعليمية وذلك تجنبنا لاجسام البعض عن المناقشات او فقدان حماسة البعض الاخر.
- مع ملاحظة ان فكرة فريق العمل ليست مجرد اسلوب او عدة اجراءات او خطوات يتم القيام بها ولكن فلسفة عامة تحكم التنظيم من خلال التركيز على النقاط التالية:²

1. العلاقات التأثيرية المتبادلة بين الاقسام المختلفة في المنظمة.

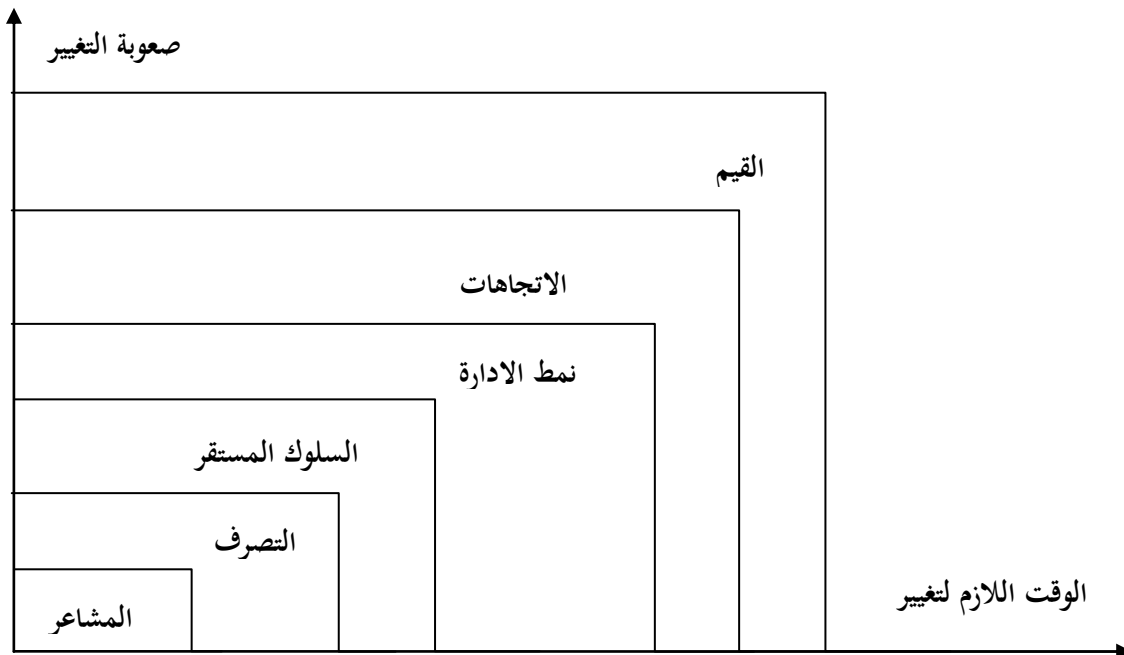
¹ احمد محمد خميس السديري ، مرجع سابق، ص 14

² محمد الصبري، بناء فرق العمل، مرجع سابق، ص ص 62-63.

الفصل الثاني : الإطار النظري لفرق العمل

2. ان تشمل فرق العمل كافة الوظائف و الافراد داخل المنظمة وفي كافة المستويات الادارية.
3. الاقتناع الكامل من قبل الادارة العليا بفكرة فرق العمل وامكانية فعاليتها وقدرتها على تحقيق النتائج المطلوبة.
4. ضرورة تقديم الفكرة بالطريقة التي تقلل من احتمال مقاومتها وذلك عن طريق عقد عدة لقاءات نقاشية مع العاملين الازالة مخلفاتهم وربط اراء المجموعات بنظام الحوافز المادية والنقدية.
5. كما يجب مراعات الوقت اللازم للتغيير حيث ان ضرورة اداء الاعمال بشكل صحيح مرة وكذلك تنبيه العاملين لسلوك جديد باستمرار في العمل يحتاج الى وقت كما يتضح من الشكل الاتي:

الشكل رقم(02): الوقت اللازم للتغيير



المصدر: محمد الصيرفي، بناء فرق العمل، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص 63.

ومن المهم ايضا ان تتابع الخطوات والمراحل الرئيسية لاي تحول وذلك من خلال منحى التحول والذي يوضح ان معظم الافراد وبمرور الوقت يمكن ان يتقبلو التغيير دون مقاومة.

الفرع الثالث: مراحل بناء فريق العمل :

تمر عملية بناء لفريق بعدة مراحل تعتبر على قدر من الاهمية في الوصول الى الفريق ذي كفاءة وفعالية يساعد التنظيم على حل المشاكل والتحديات التي تواجهه ومن ثم الوصول الى الاهداف المرسومة ، لذلك يجب اعطاء هذه المراحل كل العناية والاهتمام وهي:¹

- **اولا: البحث والدراسة:** وتعتبر من اهم المراحل في بناء الفريق حيث هناك حاجة الى معلومات كثيرة جدا حول

طبيعة المهام والواجبات والأهداف الوظيفية والقدرات والمهارات الواجبة توفرها في الافراد، اضافة الى التخطيط ووضع الاهداف ومراعات الجوانب المادية في تشكيل هذا الفريق.

ولابد ايضا من طرح اسئلة عديدة في هذه المرحلة كأن نقول: لماذا هذا الفريق؟ وما الدور المطلوب منه القيام به؟ وما هي آليات العمل التي سوف تعتمد؟ ومن هو القائد؟ وكيف سيكون التنسيق بين الاعضاء والتعاون والعلاقات الوظيفية؟

- **ثانيا تحديد ماهو مطلوب:** تتطلب هذه المرحلة ضرورة تحديد الاهداف الرئيسية والفرعية وتحديد المهام

والواجبات المراد القيام به، وهنا لابد من تعريف كل عضو بالدور الذي سيقوم به، وما هو دوره المستقبلي مع ضرورة مراعاة ان هذا الدور يرتبط بادوار الافراد الاخرين.

- **ثالثا التعريف:** الافراد بعد تشكيل الفريق ليسو مجرد تجميع لافراد بل لابد من معرفة الواقع الجديد وبأنهم

اصبحو اعضاء داخل مجموعة يتطلب عملها التعاون لتحقيق اهداف مشتركة، فهم يحددون ادوارهم لخدمة الاعضاء بالدرجة الاولى والقيام بما تتطلبه طبيعة المهمة.

- **رابعا المعالجة:** وهي مرحلة تتطلب معالجة العمليات ونشاطاتها وطبيعتها علاقتها مع مهام ونشاطات بقية

الافراد العاملين داخل الفريق ولابد من معالجة الادوار الوظيفية بشكل يؤدي الى إعطاء الفرصة لكل الاعضاء للمشاركة واخذ الادوار.

- **خامسا الانصهار:** هناك بعض فرق العمل ينتهي عملها بمجرد تحقيق الاهداف، وهذا احيانا يؤدي الى ظهور

بؤادر سلبية نتيجة لانتهاؤ المهمة خاصة اذا كان الفريق يقوم بتادية اعماله بشكل متناسق ومترايط وبكفاءة

عالية، فعمل الافراد بالفريق يترتب عليه اقامة علاقات ترابطية وودية بين الفريق، ويصبح من الصعب على

الافراد التخلص من هذه المشاعر والاحاسيس نتيجة للانتماء فيما بينهم، كذلك تتعرض الفرق ذات المهمات

¹ محمد الصيرفي، نفس المرجع، ص 109-111.

الدائمة الى بعض المواقف التي يغادر بها بعض الاعضاء العمل نتيجة لاسباب خاصة، الامر الذي يتطلب ضرورة تعويض هؤلاء بافراد اخرين، وتترتب على هذا التعويض صعوبة في تكيف وتاقلم الافراد الجدد.¹

المطلب الثاني: انواع الفرق

هناك انواع كثيرة من فرق العمل التي تعتمد عليها المؤسسات في اداء اعمالها، والاتي ابرز اعمال هذه الفرق:²

- الفرق الدائمة (الفرق الموجهة ذاتيا او الفرق المستقلة): الفريق الدائم هو فريق من الافراد يتخصص بجزء

معين ومهم من اجزاء العمل، يمتلك افراده الحرية في كيفية تنفيذ العمل واسلوب توزيع المهام والمسؤوليات.

- فريق حل المشكلات: وهي فرق مؤقتة متعددة الاختصاصات، متعددة المهارات، ومصممة خصيصا لحل المشكلات ذات الصلة بعمل الفريق والمنظمة. تتالف فرق حل المشكلات من افراد ينتمون لنفس القسم تنتهي مهامهم بمجرد حل المشكلة التي يواجهها ذلك القسم.

- حلقات الجودة: وهي مجموعة صغيرة من الافراد العاملين الذين يعملون طواعية بمعدل ساعة واحدة اسبوعيا للتباحث في المشكلات ذات الصلة بالعمل مثلا الرقاب على الجودة، تخفيض الكلف، تخطيط الانتاج، او حتى تصميم المنتج.

- فريق الادارة (فريق الادارة العليا): تتكون فرق الادارة من المديرين التنفيذيين الرئيسيين (CEOs) من مختلف الاختصاصات ويكون الهدف منه هو تنسيق عمل الادارات الاخرى. يتراوح عدد اعضاء هذا الفريق بين (3-10) أعضاء يسهمون في قيادة المؤسسة استراتيجيا.³

ومن الاسباب التي تدعو المؤسسات لبناء فريق الادارة العليا الاتي:⁴

- تعقد مهام الادارة العليا مما يتطلب العمل بصحبة افراد من ذوي الخبرة والاختصاصات المتنوعة قي المؤسسة.
- امتلاك مديري الادارة الوسطى خبرة واسعة بخصوص مكونات العمل واجراءاته أكثر من المديرين الرئيسيين التنفيذيين.

➤ اتصاف الحلول المقدمة من قبل الفريق بالابتكار مقارنة مع الحلول المقدمة من قبل فرد واحد لان حلول الفريق تستند الى مهارات متنوعة وخبرات مختلفة ومعلومات شاملة.

➤ حرص الادارة التي تمتلك ممثلا لها في عضوية فريق الادارة العليا على تطبيق قرارات هذا الفريق.

➤ اكتساب المديرين الاخرين في المنظمة خبرات وتجارب تطويرية ذات فائدة مستقبلية.

- الفرق الافتراضية (المنتشرة): وهي مجاميع منتشرة جغرافيا او تنظيميا من زملاء العمل الذين يتصلون ببعض البعض الكترونيا او من خلال تكنولوجيا المعلومات وذلك بقصد انجاز مهمة تنظيمية محددة. ونادرا ما يلتقي

¹ محمد الصيرفي، بناء فرق العمل، مرجع سابق، ص ص 109-111.

² احسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص 145.

³ محمود داخل عبد الكريم، فرق العمل مدخل مفاهيمي متكامل، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الاردن، 2013، ص 40.

⁴ خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، ادارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010، 163.

اعضاء هذه الفرق وجهيا، وقد تكون هذه الفرق مؤقتة وتزول مع زوال المهام، الموكلة لها كما قد تكون دائمة نسبيا. وهناك فوائد للفرق الافتراضية نذكر منها:¹

- يستطيع أعضاء الفريق الافتراضي العمل في اي مكان واي وقت.
- اختيار الاعضاء على اساس مقدراتهم وليس على اساس تواجدهم في مكان عمل واحد.
- امكانية مشاركة الافراد المعاقين ماديا او ممن لا يستطيعون السفر.
- تحاشي نفقات السفلا والاقامة لاعضاء الفريق.

- **فريق المشروع (فرق العمل المؤقتة):** هو فريق ذو مهمة معينة تتمثل غالبا بتطوير شئ جديد او انجاز مهمة معقدة، يتكون الفريق من ثمانية اعضاء تم اختيارهم من اقسام متعددة يلتقون بشكل دوري، هي تلك الفرق التي يتم انشاؤها لانجاز مهمة محددة، ويتم تصفيتها فور انتهاء المهمة، وعلى الرغم من ان هذا النوع من فرق العمل يتصف بصفة الرسمية الا انه لا يتصف بصفة الدوام.²

- **فريق تحسين العملية:** وتختص بتطوير العملية بصورتها الشاملة، ويضم في عضويته افراد من جميع المستويات.

- **فريق قوة المهمة:** هو فريق مؤقت مصمم خصيصا لغرض معروف ومحدد مسبقا ويزول بزوال المشروع او انتهاء الحاجة اليه.

- **الفرق المدارة ذاتيا:** تعد الفرق المدارة ذاتيا احد الطرائق المهمة لتنفيذ التمكين في المؤسسات، وهي فرق تتصف بامتلاك حرية عالية في اتخاذ القرارات فضلا عن الاستقلالية والعمل بنوع من الرقابة يعرف بالرقابة السلوكية (الرقابة الذاتية بدلا عن الرقابة الخارجية). والفرق المدارة ذاتيا هي فرق موجهة ذاتيا، ممكنة، وذات مسؤوليات واسعة، تضع الموازنات، تخطط الاعمال، وتصوغ الاهداف.³

ومن اجل ضمان نجاح هذا النوع من الفرق يتوجب مراعات الاتي:⁴

- تناغم عمل الفريق مع متطلبات الاعمال وقيم المؤسسة واهدافها.
- توافق عمل الفريق مع مقدرات المؤسسة.
- اتفاق عمل الفريق مع ثقافة المؤسسة.

يرى مهрман Mohrman ان الفرق تختلف عن بعضها من حيث ثلاثة ابعاد رئيسية هي على النحو التالي:⁵

1. **البعد الاول:** ويتعلق بالغرض الرئيسي الذي يسعى الفريق لتحقيقه. وفي هذا الاطار فان بعض الفرق تعنى اساسا بالعمل الاساسي، الذي تؤديه المؤسسة، مثل تطوير منتجات جديدة، او خدمة العملاء، وما الى ذلك.

¹ احسان دهش جلاب مرجع سابق، ص 146.

² زاهد محمد الديري، السلوك التنظيمي، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان الاردن، الطبعة الاولى، 2011، ص 207.

³ سيد صابر تغلب، نظم دعم واتخاذ القرارات الادارية، دار الفكر، الطبعة الاولى، عمان، الاردن، 2011، ص 42.

⁴ احسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، مرجع سابق، ص ص 345-348.

⁵ محمد سعيد انور سلطان، مرجع سابق، ص 194-293.

وهناك فرق اخرى تعرف باسم فرق التحسين بهدف زيادة فاعلية العمليات التي تستخدمها المؤسسة، مثل فرق اعادة الهندسة، فرق ادارة الجودة الشاملة.

2. **البعد الثاني:** ويتعلق بالزمن فبعض الفرق تكون فرق مؤقتة من حيث انها يتم انجازها لتأسيس مشاريع ما ذات

اجال زمنية محدودة مثل فرق تطوير منتجات جديدة، في حين ان البعض الاخر من الفرق يكون فرق دائما بمعنى انها تظل مستمرة طالما بقت المؤسسة نفسها موجودة مثل فرق خدمة العملاء.

3. **البعد الثالث:** ويعكس ارتباط الفريق بهيكل السلطة الخاص بالمنظمة وهيكل السلطة هو الروابط المحددة بين

مختلف مواقع المسؤولية الرسمية بالمؤسسة. ففي بعض المؤسسات نجد فرق عمل مشتركة تشمل مختصين من عدة وحدات وظيفية مختلفة كالانتاج والتسويق والتمويل والبحوث والتطوير، وقد نجد ايضا فرق عمل غير مشتركة بمعنى ان كل فريق يشمل افرادا من نفس الوحدة او التخصص فقط.

الفرع الثاني: عيوب فرق العمل

كما ان لفرق العمل مميزات، الا انها احيانا لها عيوب نذكر ابرزها كالتالي:¹

- قد تحتاج وقتا حتى يتحقق منها نتائج ملموسة.
- قد يحدث خلط بين العمل اليومي لعضو الفريق وعمله مع الفريق.
- قد تخرج عن السيطرة وتبدو عليها مظاهر الفوضى وعدم الانضباط.
- قد تكون مضيعة للوقت، ولا تدع وقتا لاعضاء الفريق لممارسة عملهم الروتيني اليومي.

المطلب الثالث: فرق العمل: معايير قياس فاعليتها، فوائد ومشكلات تقويم أدائها

الفرع الأول: معايير قياس فاعلية الفريق:

قبل قياس فاعلية الفريق يتوجب على قائده تعليم الاعضاء مهارات تمكنهم من العمل بشكل جماعي، واهم هذه المهارات:²

- مهارة التفاعل والتعاون مع الاخرى.
- مهارة المشاركة في وضع الاهداف وتخطيط العمل.
- اثاره روح التحدي وقبول التغيير والتفاعل معه.
- مهارة التصدي للموافق غير المتوقعة.
- تعليم سلوكيات تؤدي الى تماسك الفريق.
- مهارة تنسيق العمل مع الاخرين.

¹ عامر عوض، السلوك التنظيمي الاداري، دار اسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن، 2008، ص131.

² رياض بن صوشة، تنمية الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية، رسالة مقدمة ضمن نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، ص100.

تشير فاعلية الفريق الى الدرجة التي يحقق فيها الفريق اهدافه ويحقق حاجات واهداف اعضاءه ويحافظ على بقائه مع مرور الوقت توجد معايير عديدة يمكن الركون اليها بقياس فاعلية فرق العمل. وهذه المعايير يمكن التعامل معها وفق الاتي:¹

اولا: المعايير الذاتية (الشخصية) والمعايير الموضوعية: تهتم المعايير الذاتية بتقييم مشاعر ومستوى ادراك اعضاء الفريق وقائدهم حول العديد من الجوانب ذات الصلة بعمل الفريق. اما المعايير الموضوعية فانها تهتم ببعض المعايير لاسيما العائد على حق الملكية، العائد على الاستثمارات بالموجودات الثابتة، نمو المبيعات، واجمالي العائد الذي يحصل عليه اصحاب المصالح .

ثانيا المعايير الداخلية والمعايير الخارجية: تركز المعايير الداخلية بقياس فاعلية الفريق على الكيفية التي ينظر فيها اعضاء الفريق الى اداء الفريق وذلك من خلال بعض المؤشرات المهمة كالرضا عن العمل والمسؤولية عن اتخاذ القرارات. اما المعايير الخارجية فانها تتضمن تحليل اداء الفريق من وجهة نظر الزبائن، القادة، والمدراء. ولعل من اشهر هذه المعايير رضا الزبون. و اشار SLOCUM AND HELLRIEGEL الى ان فاعلية الفريق يمكن ان تقاس بالاتي:

- معرفت الاعضاء لسبب وجود الفريق فضلا عن امتلاك اهداف مشتركة.
- الاتفاق على اجراء معين لاتخاذ القرارات.
- الاتصالات بحرية بين بعضهم البعض بحرية .
- مساعدة احدهم للآخر .
- التعاطي مع الصراحة بشكل منفتح والبناء.
- تشخيص عملياته ومن ثم تطوير الطريقة التي تؤدي بها.

الفرع الثاني: فوائد تقييم الأداء من قبل الفريق

عندما يصل الفريق الى مرحلة النضج المناسبة يكون مطلوبا من اعضاءه تقويم بعضهم البعض. وبالرغم من التخوف المتوقع للكثير من الاعضاء لعدم قيامهم بدور المقوم من قبل، فإن الفوائد التي تعود على الفريق من إتباع هذا الأسلوب أكثر بكثير من أي مخاطر قد تقابل هذا العمل.²

- يعرف كل عضو من اعضاء الفريق مستوى أداء بقية زملائه أفضل من أي مدير، ولهذا يستطيع تقويمه بصورة أكثر دقة.
- يعتبر تأثير الزملاء وضغوطهم من أقوى عناصر التحفيز لأعضاء الفريق.
- يؤدي إلى عدم تفرد رأي واحد بالتقويم.
- يلاحظ اعضاء الفريق أداء بعضهم بصورة دورية ومنتظمة، فيكون تقييمهم دقيقا وشاملا.
- تنمو مهارة التقويم لدى الاعضاء مع الممارسة.

¹ احسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص 349،350.

² ديورا هاينجتون ماكين، الدليل الارشادي لبناء فرق العمل نضائح واساليب وقواعد للفرق الفعالة، مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الاعمال، اصدار الشركة العربية للاصدار العلمي شعاع، العدد الثالث عشر، القاهرة، 1995، 1-08، ص 7.

الفصل الثاني : الإطار النظري لفرق العمل

- يؤدي إلى الرقابة الذاتية وزيادة الالتزام والإنتاجية.
- زيادة معرفة الأعضاء بمعايير تقييم الأداء والسلوك المطلوب منهم وذلك لاعتبارهم مسؤولين عن المحافظة عليه.

الفرع الثالث: مشكلات تقييم أداء الفريق

من بين مشكلات تقييم أداء فرق العمل نذكر ما يلي:¹

- تستهلك قدرا كبيرا من الوقت.
- يكون من الصعب التفريق بين مساهمات الفريق ومساهمات الأفراد.
- لا يشعر الأعضاء بالارتياح عند تقييم أداء زملائهم.
- يحتاج إلى قدر كبير من التدريب حتى يستطيع الأعضاء إعطاء إفادة مرتدة عن أداء زملائهم فضلا عنقدرتهم على العمل كموجهين.

المطلب الرابع: ابعاد فرق العمل²

اولا: اتصال الفريق: اتصال الفريق بعد هام للغاية لاي مشروع، عادة تفشل المشاريع ليس لاسباب تقنية، بل لاسباب تتعلق بالأفراد. من هنا، الاتصال الفعال مهم جدا لنجاح المشروع. اذا كان هناك عدد n من الاعضاء في الفريق سوف يكون هناك عدد $n*(n-1)/2$ من قنوات الاتصال في الفريق. كل من الاتصال الكمي والنوعي مهم لنجاح الفريق. يتطلب تطوير المشاريع المعقدة الاتصال المستمر في الفريق. يقضي مدير المشروع 90% من وقته في الاتصال. الاتصال في الفريق يقود الى صراعات في الفريق. يمكن ان تكون صراعات المهمة او صراعات العلاقة. يمكن قياس وتيرة الاتصال في الفريق وتأثيره على اداء الفريق.

ثانيا: تنسيق الفريق: تنسيق الفريق بعد مهم للغاية و ضروري في اداء و انتاجية الفريق. يتطلب التنسيق الرؤية في الفريق. يتعامل التنسيق مع تبعات المهام والموارد في الفريق. اذا كان التنسيق بين الانشطة ايهما يكون اولا وايها يكون لاحقا ومن يجب ان يقوم بماذا. يتعامل ايضا مع ملكية المهام والانشطة التي يجب القيام بها. ويركز ايضا على تنفيذ المهام التابعة والموارد المشتركة، وتوافر الموارد، وجدولة الانشطة، ويمكن قياس تناسق الفريق من خلال نجاح مهام المشروع.

ثالثا: ابداع الفريق: الابداع هو توليد فكرة او افكار جديدة في طرق جديدة للقيام بالاشياء. ابداع الفريق ضروري للغاية من اجل ابتكار الفريق. اذا كانت الابداعية غير موجودة فلا وجود للابتكار. من هنا، ابداعية الفريق ترتبط ايجابا بابتكار الفريق، يمكن قياس ابداع الفريق من خلال الافكار الجديدة والمولدة. كما يمكن قياس ابتكار الفريق من خلال عدد براءات الاختراع، عدد الابحاث المنشورة ونمو المبيعات وغيرها. ترتبط ابداعية الفريق بعلاقة موجبة بابتكار الفريق، ويرتبط ابتكار الفريق بعلاقة موجبة بانتاجية الفريق، وترتبط انتاجية الفريق بدورها بعلاقة موجبة باداء الفريق. هذا صحيح في حالة الفرق في عدة صناعات كصناعة البرمجيات.

¹ محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات بناء وتحفيز فرق العمل، ط1، المجموعة العربية للتدريب والتنمية، مصر، 2013، ص ص93-94.

² Sudhakar goparaju purna , different dimeensions of teams, ECOFORUM , V2 , N2, 2013, pp29-35.

رابعاً: قيادة الفريق: القيادة الفعالة مهمة جدا لاداء الفريق. اسلوب القيادة المواقف والسلوك الذي يملكه القائد يؤثر في اداء الفريق ونجاح المشروع. توفر القيادة التطلعية اتجاهها للفريق. القائد يحفز، يراقب، ويطور ويدير الفريق.المهارات، الخبرة والمعرفة التي يملكها القائد لها ايضا تاثير في اداء الفريق. مدير الفريق له قوى كقوة الاحالة، قوة الخبير، المكافاة، السلطة الشرعية. مدير الفريق مع كل هذه القوى وتقنيات حل الصراع يجب ان يدير ويحل صراعات الفريق ويقوم بادارة الصراع بطريقة بناءة ومناسبة لاداء الفريق.عادة فعالية قيادة الفريق تقاس من خلال نجاح المشروع، اداء الفريق ورضا الزبون.

خلاصة الفصل:

تعد فرق العمل من احد المرتكزات التي تقوم عليها منهجية الاهتمام بالعنصر البشري، وذلك من خلال منتصف القرن العشرين.

فبغرض اتاحة الفرصة امام الافراد للمشاركة الفعلية في شؤون المؤسسة، تم اللجوء الى اسلوب فرق العمل. فاصبح هناك وضوح في المهام، واتصال فعال، والتزام الافراد باهداف المؤسسة. واصبح لديهم القدرة على استخدام مواهبهم لتطوير المؤسسة. وذلك من خلال مجموعات مختلفة من فرق العمل، والتي تكونت وتطورت عبر مجموعة من المراحل المختلفة.

كما تم التمييز بين فرق العمل وجماعات العمل. بحيث ان هدف فرق العمل هو انجاز ما يزيد عن تحقيق الهدف الخاص بالافراد الا وهو هدف الفريق ككل، على عكس الجماعة التي يسعى كل فرد من افرادها الى تادية عمله في المجال الخاص به والمحدد له كشخص.

وعند نجاح الفريق في القيام بمهامه على اكمل وجه، تقوى الروابط بين اعضاء الفريق، وبين الفريق والفرق الاخرى ومن ثم تماسك المؤسسة ويعزز وصولها الى اهدافها الكلية.

الفصل الثالث :

إدارة المعرفة . مفاهيم

أساسية

تمهيد:

يقوم المفهوم الحديث الذي يعرف بـ "إدارة المعرفة" على توفير المعرفة وإتاحتها لجميع العاملين في المنظمة، والمستفيدين من خارجها، حيث يركز على الاستفادة القصوى من المعرفة المتوافرة المتاحة، والخبرات الفردية الكامنة في عقول موظفيها. لذا، فإن أهم مميزات تطبيق هذا المفهوم هو الاستثمار الأمثل لرأس المال الفكري، وتحويله إلى قوة إنتاجية تسهم في تنمية أداء الفرد، ورفع كفاءة العنصر البشري في عصر المجتمعات المعلوماتية والاتصالات.

المبحث الأول : المعرفة

المعرفة ليست موضوعاً جديداً بقدر ما هي مصطلح جديد لمفهوم قديم هو " العلم " وفي التنزيل الحكيم سبعمائة وخمسون آية تحث المؤمن على التأمل وإعمال العقل والفكر والمنطق ، وفيها دلائل إلهية واضحة على أن العلم والمعرفة قد وجدا منذ بدء الخليقة ، وجميعها مؤشرات إلهية على ديمومة المعرفة وعدم نضوبها ، وحث بني البشر على إعمال العقل والسعي في طلب العلم والنهل من كنوز المعرفة كونها سلاحاً فعالاً تمكن المؤسسات التي تستخدمها بشكل جيد من تحقيق تقدم تنافسي على المؤسسات الأخرى .

المطلب الأول : المعرفة ، المفهوم ، البنية الهرمية

الفرع الأول : مفهوم المعرفة

أسهم كثير من الباحثين بطرح آرائهم حول مفهوم المعرفة وتتركز مساهماتهم في صياغة دلالات متنوعة للمعرفة وفق لمنظورهم الخاص لدراساتهم وتوجهاتهم الإدارية لذلك لا يمكن تحديد مفهوم دقيق للمعرفة¹ .
ويوضح الجدول رقم (02) التالي عدد من تعريفات الباحثين لمفهوم المعرفة² :

الباحث/ السنة	التعريف
(Stromquist, 2000: 3)	تجارب نظامية واختبار للفرضيات التي تشير الى نماذج موضوعية وتفسيرية لفهم المحيط.
(Wit & Meyer, 1998: 76)	قدرة الفرد على التعرف على الاشياء وتمييزها " او " القدرة التي يمتلكها الفرد ويختزنها في عقله بصيغة خرائط معرفية .
(محبوب ، 2002:20)	مجموعة معاني ومفاهيم ومعتقدات وتصورات ذهنية للاجابة عن تساؤلات الفرد مشبعة طموحاته ، ومحقة ابداعاته لما يريد ان يعرفه
(مصطفى ، 1998: 4)	القدرة على ترجمة المعلومات الى اداء لتحقيق مهمة محددة ، او ايجاد شيء محدد وهو مالايتوفر الا عند البشر اصحاب العقول والمهارات الفكرية .
(Bellinger, 2003: 1)	نماذج علاقات البيانات والمعلومات مع النماذج الاخرى.
(العنزي، 2001 : 128)	معلومات عن الزبائن ، وقاعدة للبيانات المهنية ، ونماذج للتحليلات والحلول الناجحة للتعامل مع المشكلات الى جانب المعرفة التخصصية للمنظمة .
(Clark, 1996)	القوة في منظمات الاعمال اليوم، والمفتاح لحل مشكلات الاعمال الغامضة .
(الكبيسي ، 2002 : 46)	
(Sarvary, 1999: 96)	المعلومات زائداً العلاقات السببية التي تساعد على الشعور بهذه المعلومات

¹ علاء فرحان طالب ، أميرة الجنابي ، إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون) ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط 1 ، الأردن ، 2009 ، ص ص 54 ، 56 .

² زكرياء مطلق الدوري، بشرى هاشم محمد العزاوي ' ادارة المعرفة وانعكاساتها على الابداع التنظيمي، ورقة مقدمة المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع "ادارة المعرفة في العالم العربي" ،

بقايا البصيرة المتراكمة عند استخدام المعلومات والخبرة في التفكير ، وما تحتفظ به نتيجة هذا التفكير في مشكلة ما ، وما نتذكره عن طريق التفكير .	(Dermott,1998:4) (الكبيسي 2002 :47)
--	--

المصدر: زكرياء مطلق الدوري، بشرى هاشم محمد العزاوي ' إدارة المعرفة وانعكاساتها على الابداع التنظيمي، ورقة مقدمة المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع "إدارة المعرفة في العالم العربي"، (26-28 / نيسان (أبريل) / 2004 م)، جامعة الزيتونة الاردنية / كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، ص 7.

المعرفة التنظيمية: تعرف « بأنها العمليات التي تساعد المنظمات على توليد والحصول على المعرفة ، اختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرار وحل المشكلات والتعلم والتخطيط الاستراتيجي .»¹

كما تعرف المعرفة بأنها : مجموعة من القدرات الرئيسية والأفكار والقوانين والإجراءات التي تبني عليها أساليب العمل والقرارات ، وتحتوي على معلومات منظمة ومعالجة لإعطاء معنى واضح وتعلم تراكمي أو إطلاع واسع على المشكلة أو العملية الإدارية قيد الدراسة².

وتعرف ايضا: " هي عملية خلق القيمة للمنظمات من الاصول غير الملموسة"³

- اقرب تعريف إلى المعنى المجرد للمعرفة هو الذي جاء به NON – AA gtckeuchi « أن المعرفة عبارة عن الإجراءات ، والعمليات البشرية الديناميكية لتبرير معتقدات شخصية بهدف الوصول إلى الحقيقة .»⁴

- في قاموس أوكسفورد عرفت المعرفة بأنها « معلومات أو حقائق يمتلكها الشخص في عقله عن شيء ما .»⁵

الفرع الثاني: البنية الهرمية للمعرفة

إن المدخل الأنسب في تعريف المعرفة هو التمييز بين البيانات والمعلومات والمعرفة ، حيث أشارت البحوث والدراسات وغيرها أن هناك شيئا من الخلط والتشويش في مفهوم كل من المعرفة والبيانات والمعلومات لدى البعض ، حتى أن الكثيرين يعدون المعرفة والمعلومات والبيانات شيئا واحدا ، لذلك لا بد من التمييز بين المصطلحات كما يلي⁶:

¹د. عبد اللطيف محمود مطر ، إدارة المعرفة والمعلومات ، كنوز للنشر والتوزيع ، ط1 ، الأردن ، 2008 ، ص 23 .

²عبد الفتاح عبد الرحمان كراسنة ، سمية محمد توفيق الخليلي ، مكونات إدارة المعرفة : دراسة تحليلية في وزارة التربية والتعليم الأردنية ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، مج5 ، ع3 ، الاردن ، 2009 ، ص 295 .

³Luocong ,tahirzejneli ; knowledge management and managerialactivities ; master thesis, 15credits, infmo03 : school of economics and management ; lunduniversity ; department of informatics ; 2012 ; p12.

⁴د . فريد كورتل ، الإدارة الفعالة للمعرفة مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد الثاني عشر ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2007 ، ص 267 .

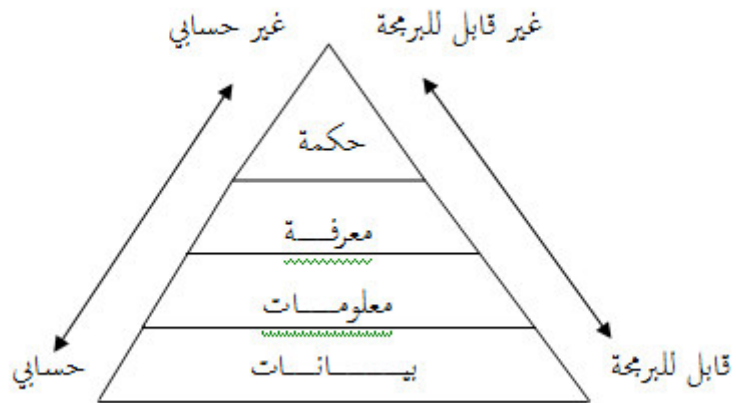
⁵د. غسان عيسى إبراهيم العمري ، الروافد الفكرية والجدور الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة ، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية ، العدد السادس ، جامعة عمان العربية ، الأردن ، ديسمبر 2009 ، ص 8 .

⁶هشام علي حجازي ، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات ، دار الرضوان للنشر والتوزيع ، ط1 ، الاردن ، 2010 ، ص ص 87 - 88 ،]

-البيانات Data : « هي ملاحظات لا يمكن هضمها أو استعمالها ، وحقائق غير مصقولة تظهر في أشكال مختلفة ، قد تكون أرقاما ، أو حروفا ، كلمات ، أو إشارات ، أو صورة ، ودون أي سياق أو تنظيم لها .»
 - المعلومات information : « هي حقائق وبيانات منظمة تصف موقفا معينا أو مشكلة معينة ، أي تقديم البيانات مع وجود هدف ومع تنظيم لها ، بحيث تكون لها علاقة بموقف أو مشكلة أو قضية أو ظروف أخرى .»
 - المعرفة knowledge : « هي استخدام المعلومات المتوافرة لتفسير موقف معين واتخاذ قرار حول كيفية معالجته وإدارته.»

ومن جانب آخر فإن المعرفة ينظر إليها على أنها تجسيد للمعلومات والعمليات والخبرة التي تتركز على موضوع محدد لذلك فهي معلومات حركية ، وتتربع الحكمة على المستوى الأعلى لهذه الجدلية ، وتمتلك القدرة الاستشرافية على الرؤية ما بعد الأفق ، إنها محصلة خبرة الشخص المكثفة بمساحة معينة من العمل . لذلك يتبين أن المنظمات المعرفية محقة في تبني إدارة المعرفة ضمن بنيتها التحتية إذ أنها وبشكل متميز قادرة على نقل المنظمة إلى مستويات أعلى نوعيا وميزة تنافسية مستدامة ، كما في الشكل التالي :¹

الشكل رقم (02): موقع المعرفة في هرم الحكمة



المصدر: أكرم سالم الجنابي ، إدارة المعرفة في بناء الغايات الجوهرية ، الوراق للنشر والتوزيع ، ط 1 ، الأردن ، 2013 ، ص 51 .

ويستخلص مما تقدم أن المعرفة تسمو بموقعها عن البيانات والمعلومات وتقرب من الحكمة التي تتوج الهرم، فالضمنية منها وهي القسم الكبير من المعرفة، كالحكمة لا يمكن تكميمها وحسابها أو تقييسها أو ترميزها برموز ومعادلات رياضية ولا يمكن برمجتها أيضا، فهي نتاج فكري شخصي ضمني او كامن في أعماق العقل الإنساني، وهو ذاتي محض كالبصيرة او الحدس أو غيرهما يضطلع بمهام إبداعية خلاقة تطبع سمو الشخصية الإنسانية المتفردة بمزاياها اللانمطية ووعيتها الذي لا يجاري في التصرف وحل المعضلات واتخاذ القرار.

¹ أكرم سالم الجنابي ، إدارة المعرفة في بناء الغايات الجوهرية ، الوراق للنشر والتوزيع ، ط 1 ، الأردن ، 2013 ، ص 50 - 51 .

يعتبر Hicksetal أن المعرفة ليست بيانات ولا معلومات ، ولكنها مرتبطة بهما ، وأن الاختلاف بين هذه المصطلحات هو في المستوى فقط ووفقا لهذا المعنى لا تتوقف المعرفة عند جمع المعلومات ، وإنما في استخدامها وكيفية استجابة المستخدم لهذه المعلومات ويذكر BromnfDuguid ثلاثة فروق لتمييز بين المعلومات والمعرفة وهي :¹

- 1 - حاجة المعرفة إلى عارفين .
- 2 - المعرفة أصعب من المعلومات من حيث فصلها ونقلها وتقاسمها .
- 3 - المعرفة أصعب في الاستيعاب والفهم من المعلومات .

أي بمعنى آخر فإن الفرق بين المعلومات والمعرفة يكمن في التغيير وقدرة العقل على إعطاء معنى مفيد . فالتمييز بين البيانات والمعلومة والمعرفة أمر نسبي ، يختلف باختلاف الشخص وما يمتلك هذا الشخص من خبرات وحقائق ومعتقدات واتجاهات ، فأمر معين يبدو لشخص بيانات ولشخص آخر معلومة ولشخص ثالث معرفة ، وهذا يعتمد على قاعدة المعرفة التي يمتلكها كل شخص ، وتكونت من خلال الخبرات والتعلم ، التي تتجدد ويتم تحديثها باستمرار التعلم وتراكم الخبرات فكلما زادت معرفة الإنسان زادت قدرته على اكتساب معارف جديدة لأنه يصبح أكثر قدرة على تنظيم البيانات وتفسير المعلومات ومعالجتها وتحويلها إلى معرفة في قاعدة المعرفة .

المطلب الثاني : خصائص المعرفة

للمعرفة خصائص متعددة أهمها مايلي²:

- ✓ أنها إنسانية : فقد ميزة المعرفة الإنسان عن باقي الكائنات الحية كما أنه هو الذي ينقلها من جيل إلى آخر ، وهو القادر على إيجادها ، وهضمها وتوليدها وتجديدها ، وجدير بالذكر أن كثيرا من المعارف يحتفظ بها على نحو خلاق في رؤوس الأفراد .
 - ✓ أنها تراكمية : إذ تتكون المعرفة وتحدث على فترات زمنية طويلة نسبيا ، وتتراكم ويحتفظ بها الفرد أو المنظمة بغرض معالجة مشكلات أو مواقف معينة .
 - ✓ أنها مجردة وغير ملموسة : أنها توجد كمنتج معرفي وبمعزل عن المنتجات المادية الأخرى .
 - ✓ أنها تولد وتتجدد : إذ أن لدى بعض المنظمات خصوبة ذهنية تجعلها قادرة على توليد المعرفة الجديدة ، وهذا ما يمتلكه الأفراد المبتكرون في هذه المؤسسات بخاصة والمجتمع بعامة الذين يعول عليهم في عملية توليد المعرفة وتجديدها .
- إن تجديد المعارف في الوقت الحاضر هو مفتاح اكتساب الميزة التنافسية . ويشمل التجديد ما هو أكثر من تكوين أو ابتكار معرفة جديدة ، إذ أنه يعني أيضا التحلي عن المعرفة القديمة ، وهو يتطلب البحث والاستقصاء المستمر والتأمل في المعرفة وعملية التأمل ذاتها . وفي المنظمات يتم إيجاد المعرفة الجديدة ليس فقط بواسطة الأفراد ، ولكن أيضا من خلال

¹ شاكر جار الله الخشالي ، إدارة المعرفة وأثرها في الأداء التنظيمي دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية ، المجلة العربية للإدارة ، مج29 ، ع1 ، يوليو ، 2009 ، ص 113 .

² عمر أحمد همشري ، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط1 ، الأردن ، 2013 ، ص ص 63 - 65 . [48 62]

فرق وجماعات من الأفراد يتشاركون فيما لديهم من معرفة وخبرات تخصصية ، وهو ما يطلق عليه شبكات المعرفة أو المعرفة التعاونية .

✓ أنها تتقدم : فكما تولد المعرفة وتتجدد فإنها تتقدم وتموت أيضا . فالمعرفة في مجال علم الحاسوب مثلا أصبحت تتقدم بسرعة تفوق حتى سرعة تقدم أجهزة الحاسوب نفسها . كما أن بعض المعارف تموت بموت الشخص حاملها وبعضها الأخر يموت بإحلال معارف جديدة محل القديمة ، وجزير بالذكر أن قيامها مهما من نماذج المعرفة أصبحت معرفة تاريخية أرشيفية خارج الاستخدام إلا لأغراض الدراسات التاريخية .

✓ أنها تحاز أو تمتلك : فالحائز للمعرفة يمكنه الاحتفاظ بها أو بيعها أو المتاجرة بها أو هبتها مجاناً لمن يريد ، ومع ذلك تظل موجودة عنده .

✓ أنها تخزن : فالمعرفة يمكن أن تخزن في الوثائق أو أدمغة الأفراد ، وقواعد المعرفة ، ومواقع الانترنت وغيرها .

✓ أنها لا تفنى بالاستعمال : إذ أن المعرفة قابلة للاستعمال الدائم لأكثر من غرض .

وهناك من حدد خصائص المعرفة فيما يلي¹ :

✓ التنظيم : المعرفة المتولدة ترتب بطريقة تتيح للمستفيد الوصول إليها وانتقاء الجزء الموجود منها .

✓ البحث عن الأسباب : أن معرفة الأسباب والتعليل يهدفان لإشباع رغبة الإنسان في البحث والتعليل لكل شيء ومعرفة أسباب الظواهر .

✓ التمويلية واليقين : شمولية المعرفة لا تسري على الذي يبحثها ، بل على الذي يتلقاها واليقين يعني أنها تعتمد على أدلة مقنعة ومنطقية .

✓ الدقة والتجريد : وتعني التعبير عن الحقائق رياضياً .

✓ الذاتية : تعد المعرفة نتاج تفاعل الإنسان مع المعلومات ، وبذلك فهي تتأثر بعمق خلفية الشخص الذي يتعامل معها وكذلك بالسياق الذي يتم فيه تناول هذه المعلومات .

ومن هنا فإن قراءة أو فهم المعرفة أو بتعبير أدق مكوناتها المعلوماتية وتأويل هذه المكونات وتفسيرها لاستخراج معرفة منها سيخضع للمؤثرات الشخصية وبالتالي يمكن توليد وابتكار معرفة جديدة لدى قراءتها من قبل شخص آخر .

✓ اللحظية : وهذه الخاصية لا تعني العشوائية كما أنها لا تعني أيضا عدم إمكانية إدارة المعرفة بسبب هذه الخاصية ، فيجب تهيئة المناخ المناسب لتوليد المعرفة ومن المؤكد عندئذ أن شيئاً ما سيتولد دون أن نُجزم بالتحديد توقيته أو مدى فائدته .

¹أسامة محمد سيد علي ، إدارة المعرفة اتجاهات إدارية معاصرة ، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع ، ط1 ، مصر ، 2013 ، ص ص 59 – 60 .

المطلب الثالث: أنواع وأهمية المعرفة

الفرع الاول: أنواع المعرفة

المعرفة معارف أي أنها ليست نوعا واحدا متجانسا ونمطيا ، وهذا حقيقة لأن المعرفة ليس لها شكل محدد ولا يمكن أن توضع كلها في إطار واحد ، بل إن المؤسسة عندما تقدم منتجاتها أو خدماتها وخبراتها فإنها لا تقدم إلا جزء من معرفتها وهو الجزء القابل لتحديد والنقل وربما في حالات كثيرة سهل التقليد أيضا ، لتظل المعرفة الأكثر أهمية داخل الشركة في رؤوس أفرادها وعلاقاتهم المميزة وتداول طرق العمل فيها مما لا يمكن نقله إلى الآخرين ولا التدريب عليه . ومن أجل تحقيق الإدارة الفعالة للمعرفة في الشركة لا بد من تصنيف المعارف فيها لتحسين استخدامها أو تحديد فجوة المعرفة فيها أو تطوير آلية وعمليات إنشاء المعرفة الجديدة وتحويلها إلى المعرفة الصريحة القابلة للتجسيد في منتجات وخدمات المؤسسة .

ولقد قامت تصنيفات عديدة من قبل المختصين في إدارة المعرفة ، وفي المقدمة يرد التصنيف الأقدم والأهم للمعرفة قدمه ميشيل بولاني (m . Polanyi) في الستينيات حيث ميز بين المعرفة الصريحة والضمنية كما يلي:¹

1 - المعرفة الصريحة : وهي المعرفة الرسمية ، القياسية ، المرزومة ، النظامية ، الصلبة ، المعبر عنها كميًا ، والقابلة للنقل والتعليم ، وتسمى أيضا المعرفة المتسربة لإمكانية تسربها خارج المؤسسة نجدها في أشكال الملكية الفكرية المحمية قانونا كما في براءة الاختراع ، حقوق النشر ، الأسرار التجارية ... إلخ ، كما نجدها مجسدة في منتجات الشركة وخدماتها ، أدلة وإجراءات العمل ، وخططها ومعايير تقييم أعمالها .

2 - المعرفة الضمنية : وهي المعرفة غير الرسمية ، الذاتية ، المعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية غير قابلة للنقل والتعليم ، وتسمى المعرفة الملتصقة والتي توجد في عمل الأفراد والفرق داخل المؤسسة ، وهذه المعرفة هي التي تعطي خصوصية المؤسسة وهي الأساس في قدرتها على إنشاء المعرفة .

كما يعرف أيضا كل من المعرفة الصريحة والضمنية كما يلي:²

المعرفة الصريحة: هي معرفة مقننة يتم تخزينها في الوثائق وقواعد البيانات، المواقع ورسائل البريد الإلكتروني، وهي المعرفة المتاحة والتي يمكن بسهولة نقلها للآخرين، وتشتمل على التقارير، والمذكرات وخطط الأعمال، رسومات براءات الاختراع، العلامات التجارية، قوائم العملاء، وهي تمثل تراكم تجربة المنظمة يمكن الاحتفاظ بها بشكل يمكن بسهولة الوصول إليها من قبل الاطراف المهتمة.

المعرفة الضمنية: هي معرفة شخصية يمكن تخزينها في رؤوس الافراد، من تراكم الدراسة والخبرة، ويتم تطويرها من خلال التفاعل مع الاخرين.

كما نجد أن هناك تصنيفات عديدة للباحثين نجدها في الجدول التالي:¹

¹نجم عبود نجم ، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات ، الوراق للنشر والتوزيع ، ط2 ، الأردن ، 2008 ، ص ص 41 - 42 [2177] .

²flemon a. uriarte , jr ; introducton to knowledgemanagment ; published (2008) by the aseanfoundation, jakarta, indonesia ; pp5-6.

جدول رقم(03): تصنيفات المعرفة

المدخل	الفئات
1926 ,Scheler	معرفة جوهرية ، معرفة فكرية ، معرفة روحية
1962 ,pulhcaM	معرفة عملية، معرفة فكرية، روحية، معرفة هواية، ومعرفة غير مرغوب بها.
1945 ,keyaH	المعرفة العلمية، معرفة ظروف معينة من الزمن والمكان
1949 ,elyR	معرفة ماذا ومعرفة كيف
Sackmann, 1992	معرفة قاموس (ما؟)، معرفة دليل (كيف)، المعرفة البديهية (لماذا؟)، المعرفة الوصفية(ما ينبغي)
Quinn et al 1996	معرفة التفكير (ماذا اعرف؟)، المهارات المتقدمة (معرفة كيف)، فهم النظم (معرفة لماذا)، الابداع الذاتي (رعاية لماذا).
Anderson, 1976	معرفة تصريحية (عرضية والدلالية)، والمعرفة الاجرائية.
Heideloff/ Baitsch, 1998	معرفة الحقيقة (حول الأشياء)، والمعرفة العرضية (حول الأحداث)، المعرفة الإجرائية (حول العلاقات).
Russel, 1948	معرفة فردية ومعرفة اجتماعية.
Polanyi, 1966	معرفة ضمنية ومعرفة صريحة.
Spender, 1994	معرفة الوعي (فردية صريحة)، معرفة تلقائية (فردية ضمنية)، المعرفة الكائنية (اجتماعية صريحة)، المعرفة التجميعية (اجتماعية ضمنية).
Willke, 1998	معرفة ضمنية، معرفة صريحة، معرفة عامة، معرفة خاصة.
Wiig, 1988	معرفة عامة، معرفة خبير، معرفة خاصة،
Zack, 1999	المعرفة الجوهرية، المعرفة المتقدمة، المعرفة الابداعية

المصدر: عامر عبد الرزاق نادر ، إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال ، اليازوري للنشر والتوزيع ، ط 1 ، الأردن ، 2015 ، ص ص 25 – 26.

¹ د . عامر عبد الرزاق نادر ، إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال ، اليازوري للنشر والتوزيع ، ط 1 ، الأردن ، 2015 ، ص ص 25 – 26 .

الفرع الثاني: أهمية المعرفة

أهمية المعرفة وردت في إشارات متعددة لعلماء وخبراء في مجالات الإدارة والاقتصاد ، ومن هذه الإشارات نورد مايلي :¹

- تعد المعرفة المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية التي تعزز من منافسة المؤسسة .
- هي مجموعة من الحقائق التي تتمتع بمصدقية وقواعد استكشافية تعطي ميزة اقتصادية لمستخدمها ، فالمعرفة قوة وثروة في آن واحد .
- هي المورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة ، كما أنها لا تعاني من مشكلة الندرة باعتبارها المورد الوحيد الوافر الذي يبني بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام بل على العكس يمكن استخدامها في توليد وتطوير أفكار جديدة بتكلفة أرخص وبدون تكلفة إضافية .
- إن أكثر الموجودات قيمة في المؤسسات اليوم هم عمال المعرفة knouibdgeuioorkers وإنتاجيتهم ، وأن أكبر مساهمات الإدارة ستكون في زيادة الإنتاجية من خلال عمل وعمال المعرفة .
- إن الميزة الأساسية للمعرفة هي أن تجعل الإدارة تذلل كل الصعوبات التي تواجهها ، بالإضافة إلى دورها الكبير في حسن سير العمل ، والتغلب على معوقاته² .
- المعرفة عاملا هاما وحاسما يؤدي إلى الإبداع والنجاح في المنظمة ويعمل على توجيهها ، والأبعد من ذلك فإن التفاعل الداخلي ما بين الأفراد يمكن أن يفيد المنظمة في الحصول على كل ما هو جديد من أفكار ، ودمجها فيها ، وهذا ما يطلق عليه بعض الأفكار .

المطلب الرابع : مصادر المعرفة

إن أول العمليات اللازمة لإدارة المعرفة ، هي إستيحاء المعلومة الدقيقة والصحيحة وتوثيقها ، ثم تبادلها عبر وسائل التفاعل المختلفة داخل المؤسسات بما في ذلك الانترنت أو أية شبكة معلومات داخلية التي تتيح لكل عامل في المنظمة أن يتبادل المعرفة مع زملائه كل حسب احتياجاته ومن الطبيعي أن تلعب الاجتماعات التشاورية لمختلف المراتب والمستويات دورا مهما في تبادل المعلومات والمعارف والآراء وأن يسهم ذلك في صناعة القرارات من الأسفل إلى الأعلى وبالعكس بدلا من أن تتخذ الهيئات العليا قرارات غير مدروسة ولا واقعية بعيد عن الأطر التحتية لمنظمة الأعمال ، كذلك فإن التعليم والتدريب المستمرين للكادر بمختلف مستوياته يعد ركنا أساسيا من أركان المعرفة ، وتنمية الموارد البشرية التي يجب أن تسير في خط مواز للامتلاك تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، فإدارة المعرفة ليست إدارة معلومات فحسب ، بل إنها في جوهرها تعتمد على إدارة الموارد البشرية وتنميتها .

¹ عبد الستار العلي وآخرون ، المدخل إلى إدارة المعرفة ، دار الميسر للنشر والتوزيع ، ط2 ، الأردن ، 2009 ، ص 26

² توفيق سريع علي باسدر ، تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء ، أطروحة دكتوراه ، قسم إدارة الأعمال ، كلية الاقتصاد ، جامعة دمشق ، 2006 ، ص 31 .

الفصل الثالث : إدارة المعرفة . مفاهيم أساسية

وتتواجد المعرفة في العديد من الأماكن ، مثل قواعد المعرفة ، قواعد البيانات ، وخزانات الملفات ، وأدمغة الأفراد ، وتنتشر عبر المجتمع ومنظّماته¹ .

عرف collenSassady مصدر المعرفة على أنه « ذلك المصدر الذي يحتوي أو يجمع المعرفة ، وأكد على أن الذكاء والتعلم والخبرة أمور تحدد حدود المعرفة للأفراد»²

بين marquardt وجود مصدرين من أجل الحصول على المعرفة واكتسابها وهما³ :

- المصادر الداخلية : حيث تعد المعرفة الضمنية أحد أهم المصادر الداخلية لاكتساب المعرفة التي يعتبر الأفراد مصدرها الأساسي باعتبارهم صناع المعرفة وذلك من خلال خبراتهم ، معتقداتهم ، افتراضاتهم ، وذاكرتهم وفي أغلب الأحيان يكون هذا النوع الصعب نقله وشرحه في الوقت نفسه لذلك قد يكون لهذا النوع منافع كثيرة لصالح المؤسسة .
- المصادر الخارجية : هناك عدد كبير من المصادر الخارجية التي يمكن للمؤسسة الحصول منها على معرفة وهاته المصادر :

-الاقتماد بالمنظمات الأخرى .

-المشاركة في المؤتمرات .

-استئجار خبراء .

-متابعة الصحف والمجلات وأفلام الفيديو .

-مراقبة الاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية .

-جمع المعلومات عن الزبائن والموردين والمنافسين .

-التعاون مع المنظمات الأخرى وإنشاء تحالفات .

المبحث الثاني : إدارة المعرفة

قد أصبحت المعرفة العامل الأساسي لتحديد الميزة التنافسية للمؤسسة حيث نجد المؤسسة التي تملك المعرفة هي التي تستطيع النمو والاستمرار ألا أن المشكل المطروح هو كيف تقوم المؤسسة بتسيير هذه المعارف .

المطلب الأول : مفهوم ومكونات إدارة المعرفة

الفرع الاول: مفهوم ادارة المعرفة

-إن المؤسسات تتحول شيئاً فشيئاً نحو المؤسسات القائمة على المعرفة وإن المهارة الأكثر أهمية لدى المسيرين تتمثل في مهارة إدارة المعرفة والتعامل الفعال مع أفراد المعرفة وحتى الشركات التي تتعامل مع المنتجات المادية فإنها معنية بالمعرفة لأن ابتكار المنتجات والعمليات الجديدة كأساس للتفوق على الذين يأتون من كل مكان إنما هو في جوهره عملية إنشاء

¹ ليث عبد الله القهوي ، إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، ط1 ، الأردن ، 2013 ، ص 21 .

² نفس المرجع ، ص 22

³ . داودي الطيب ، الأمين حملوس ، إدارة المعرفة كمدخل لتسيير الموارد البشرية ، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات ، 2012 ، الجزائر ، ص 10 .

لمعرفة جديدة والتي يتم تحويلها إلى منتجات وخدمات وعمليات جديدة وبالرغم من أن مصطلحات المعرفة والإدارة قديمة ومتداولة ومألوفة إلا أن مصطلح إدارة المعرفة يعد من المصطلحات الذي شاع استخدامه في السنوات الأخيرة إذ استخدمه لأول مرة Donmarchord في بداية ثمانينات القرن العشرين . أما في صدد هذا المفهوم فقد أجمع الباحثين على أنه من الصعب التسليم بوجود مفهوم جامع وشامل لإدارة المعرفة وذلك لسببين اثنين الأول أن ميدان إدارة المعرفة واسع جدا ، والثاني هو التبدلات السريعة بالمجالات التي تشملها إدارة المعرفة نفسها .

يرى Nataragan&Sherrar أن ظهور إدارة المعرفة يعود إلى أهم ثلاث تحديات تواجه إدارة الأعمال اليوم هي تتمثل في كيفية تقصي أثر الزبائن وخدمة حاجاتهم عبر الشبكة العالمية (الانترنت والتجارة الإلكترونية) وكيفية استخدام تقنية المعلومات في الحصول على حصة ومكانة في سوق المنافسة وأخيرا الآلة التي تمكن المنظمة من إعادة ترتيب أفكار العاملين وخبراتهم المتراكمة من خلال تأسيس مفهوم LearningOrganisation في تعميق وبناء القيم الرهينة للمنظمة¹.

تعرف ادارة المعرفة بأنها " هي انشاء وادارة المناخ التي تسهل وتشجع المعرفة التي يتم انشاؤها ومشاركتها ونشرها وتنظيم وتعزيز استخدامها من اجل استفادة المنظمة منها"². كما تعرف ايضا بأنها: " العملية التي تساعد المؤسسات في إيجاد واختيار وتنظيم وتوزيع وتحويل المعلومات الهامة والخبرات اللازمة للانشطة مثل: حل المشكلات وتعلم ديناميكية التخطيط الاستراتيجي وصنع القرار"³. -تعرف إدارة المعرفة بأنها : « عملية نظامية متكاملة للتنسيق التنظيمي لكل ما يتعلق بالحصول وتكوين وخزن والمشاركة ونشر وتطوير المعرفة »⁴

- كما تعرف « بأنها العمليات التي تمارس من أجل توليد ونقل ونشر المعرفة »⁵ كما تعرف بأنها : " « Fearnley&Horder » أنها عملية تتضمن توليد المعرفة وإيجادها ونقلها بشكل نظمي والتعلم من أجل استخدامها لتحقيق أهداف المنظمة . " ⁶ كما تعرف أيضا « هي ابتكار الطرائق والأساليب والأشياء لإنشاء وتكون معرفة المنظمة وتحديدها واكتسابها وتوزيعها على الأفراد والباحثين عنها . »¹

¹لطيف عبد الرضا عطية ، رأس المال الفكري وإدارة المعرفة : العلاقة والأثر دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدراء المصارف الحكومية في محافظة الديوانية ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، مج10 ، ع3 ، سنة 2001 ، ص 152 .

²Luocong ,tahirzejneli ; knowledge management and managerialactivities ; master thesis, 15credits, infmo03 : school of economics and management ; lunduniversity ; department of informatics ; 2012 ; p12

³Duskagajic and renatariboni ; effectivknowlegemanagementprocesses and tools in projectenvironments ; umeaschool of business ; autumnseptember 2009 ; master thesis ; one- year ; p4

⁴حامد كاظم متعب ، أثر عبد الأمير حسوني ، عمليات إدارة المعرفة وأثرها في الأداء المؤسسي دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات المطاطية في الديوانية ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، مج13 ، ع3 ، جامعة القادسية، سنة 2013 ، ص 11.

⁵ نفس المرجع، ص 11.

⁶رائد إسماعيل عبابنة ، ماجد أحمد حتملة ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 9 ، ع4 ، الأردن ، 2013 ، ص 656.

وتعرف أيضا : " (Skyrme) أنها الإدارة النظامية والواضحة للمعرفة وذلك باستحداثها ، وجمعها وتنظيمها ونشرها ، واستخدامها واستغلالها وتقاسمها بين الموظفين"²
وبناء على ما سبق يمكن تعريف إدارة المعرفة بأنها عملية منظمة ومستمرة لإيجاد وتوليد واكتساب المعرفة ونشرها وتطبيقها لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة.

الفرع الثاني: مكونات إدارة المعرفة:³

وفقا ل lipbowtz ادارة المعرفة هي طريقة الجمع بين ثلاث مكونات الافراد، العمليات والتكنولوجيا.
حيث جانب الافراد يكون حول كيفية انشاء وتعزيز تقاسم المعارف البيئية والثقافية في المؤسسة، جانب العمليات يكون حول ادارة المعرفة وادارة عمليات الموائمة وتقاسم المعرفة مع العمل اليومي للموظفين، جانب التكنولوجيا يكون حول انشاء منصة موحدة للموظفين لتواصل وتبادل المعرفة.

المطلب الثاني : أهمية وأهداف إدارة المعرفة

الفرع الاول: أهمية إدارة المعرفة

تكمن أهمية إدارة المعرفة فيما تقدمه من فوائد عديدة كمايلي :⁴

- بنسبة للأفراد : المساعدة على تنفيذ الوظائف وتوفير الوقت ، عبر تحسين عملية صنع القرار وحل المشكلات ، وتبني الإحساس بروابط المجتمع ضمن المنظمة ، وتساعد على البقاء على معرفة بما يحدث من تحديات ، وتقديم التحديات والفرص .
- بالنسبة إلى مجتمعات الممارسة : تطور المهارات المهنية ، وتشجع على مراقبة زملاء العمل ، لبعضهم بعض ، وتطور دستور مهني للأخلاق ، بإمكان الأعضاء أن يتبعوه ، وتطور لغة مشتركة .
- بالنسبة إلى المنظمات : تساعد على توجيه الإستراتيجية ، وتحل المشاكل بسرعة ، وتنشر الممارسة الفضلى ، وتعمل على تقنية الأفكار ، وتزيد من فرص الابتكار وتمكن المنظمات من البقاء ضمن وضع تنافسي متقدم ، وتبني ذاكرة منظمة.
- زيادة العائد المادي ، عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكثر ، بتطبيق المعرفة المتاحة واستخدامها في التحسين المستمر ، وابتكار منتجات وخدمات جديدة .

¹ حامد كاظم متعب ، أثر عبد الأمير حسوبي ، عمليات إدارة المعرفة وأثرها في الأداء المؤسسي دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات المطاطية في الديوانية، مرجع سابق، ص 11.

² رائد إسماعيل عبابنة ، ماجد أحمد حتاملة ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، مرجع سابق، ص 657.

³ Johan annell , chao wwu ; knowledge management in global tams a case study at volvoit in sweden and china ; department of technology management and economics ; chalmers university of technology ; sweden ; 2013 ; p 7.

⁴ سامي عبد الله المدان ، صباح محمد موسى ، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية ، (أورانج)، مجلة الإدارة والاقتصاد ، عدد 84 ، سنة 2010 ، ص 114 . [95 39] .

الفصل الثالث : إدارة المعرفة . مفاهيم أساسية

-تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية ، فإدارة المعرفة أداة لتحفيز المنظمات على تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جديدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.

-تنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها .

-تعزيز قدرة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها .

-تعزيز قدرة المنظمة بالاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه .

-تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقييمها .

-أداة الاستثمار رأس المال الفكري للمنظمة ، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها . عملية سهلة وممكنة .

-تحفيز المنظمات على تجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة .

-إتاحة الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات ، عبر مساهمتها في تمكين هذه المنظمات في تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة .

-دعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة لتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية .

-هي مؤشرات على طريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة في إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في

التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية وتزيد من عوائد المنظمة ورضا العاملين وولائهم وتحسن الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها وتظهر نتائجها على المدى الطويل ، لذلك تعد إدارة المعرفة أمراً حاسماً وحيوياً في عصر المعلوماتية أكثر من عصر الصناعة¹ .

-التغيير في الاستراتيجيات و التوجهات ربما يؤدي إلى فقدان المعرفة في بعض المناطق ولذلك لا بد من إدارة لهذه المعرفة بشكل جيد.²

-إن إدارة المعرفة يمكن أن تولد ثروة من معرفة المنظمة ، أو بكلمة أخرى من رأس مالها الفكري من خلال تحفيز

الكلف ورضا الزبون والقدرة على الإبداع وفي إطار الأهمية أشار Evans إلى أن تأثير برنامج إدارة المعرفة تساعد المنظمة في:³

*تبني الإبداع من خلال تشجيع التدفق الحر للأفكار .

*تحسين خدمة الزبون من خلال الخطوط الانسيابية لوقت الاستجابة .

¹محمد صالح ، بلقاسم لويبة ، الكفاءات في منظمات الأعمال دور القيادة الإدارية في تفعيل إدارة المعرفة بالمنظمة ، الملتقى الدولي حول : رأس المال الفكري في

منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة يومي 13 و 14 ديسمبر 2011 ، جامعة حسبية بن بوعلي الشلف ، ص 7 .

² رشاد الساعد ، حسين حريم ، دور ادارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في ايجاد الميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع: ادارة المعرفة في العالم العربي، المنعقد في الفترة 26-28 افريل 2004، جامعة الزيتونة الاردنية، الاردن، ص 12.

³ مؤيد يوسف نعمة الساعدي ، الدور التفاعلي لإدارة المعرفة عبر إدارة علاقات الزبون في النجاح المنظمي دراسة استطلاعية للآراء عينة من الإدارات العليا والوسطى في المصارف العراقية الخاصة ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، مج12 ، ع1 ، سنة 2010 ، ص 12 .

- *تحسين العائدات من خلال المنتجات والخدمات المكتسبة لتسويق أسرع .
- *تعزيز الاحتفاظ بالعاملين من خلال قيمة معرفتهم ومكافئتهم على ذلك .
- *تطوير العمليات وتقليل الكلف من خلال إزالة العمليات المبالغ فيها والمعطلة أو غير الضرورية.

الفرع الثاني: أهداف إدارة المعرفة

تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق جملة من النقاط ، يتمثل أهمها في:¹

- تهدف إدارة المعرفة إلى تنمية الجوانب الاجتماعية والثقافية والتنظيمية لمنظمات الأعمال .
- المساهمة في المناقشات الخاصة بالسياسات الحكومية والإجراءات المتعلقة بإدارة وتطوير البنية التحتية لمجتمع المعرفة .
- التعريف والتنوعية بشكل شمولي لمعنى إدارة وتطوير المعرفة وتعميم الاستفادة عن طريق بلورة الفرص الخاصة بأعمال إدارة المعرفة .
- تهدف إدارة المعرفة إلى وضع بيانات وأدلة خاصة بالأعمال ذات العلاقة بمجتمع المعرفة .
- تمثيل مجتمع الأعمال في المنظمات فيما يتعلق بالمواضيع بمجتمع المعرفة .
- تطوير أسس ومعايير تأهيل الإدارة المعرفية تساعد في تطوير الجوانب المهنية والتعليمية للمهنيين المختصين في إدارة المعرفة.

تسعى إدارة المعرفة إلى تحقيق الأمور التالية:²

- الإسهام في رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة .
- توفير مناخ إيجابي يحفز العاملين ذوي المعرفة على الإبداع وإطلاق معارفهم الكامنة وإتاحتها للمنظمة .
- السعي إلى إيجاد قيادة فاعلة قادرة على بناء وتطبيق مدخل إدارة المعرفة .
- تمكين العاملين وزيادة قدراتهم على أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية .
- تحسين عملية اتخاذ القرارات التنظيمية في المنظمة .
- تحسين عمليات الاتصال والتنسيق وزيادة التعاون بين العاملين ، مما يساهم في رفع تسوية الأداء .
- تنمية قدرة المنظمة على التعامل مع المتغيرات وزيادة إحساسها بمشكلات التغيير وتوقعاتها في وقت مبكر مما يسمح للإدارة بالاستعداد لمواجهةها .
- خفض التكاليف وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة .

-زيادة سرعة التعلم التنظيمي وشموله مختلف قطاعات ومستويات المنظمة إذ تصبح المعرفة الدالة على نتائج الأداء .
وخبيرات الآخرين متاحة ، مما يدفع العاملين بدرجات متفاوتة تبعاً لقدراتهم الفكرية وطاقاتهم المعرفية إلى اكتساب المعرفة

¹ أحمد طرطار ، سارة حلبي ، أثر تطبيق إدارة المعرفة على وظيفة الإبداع في منظمات الأعمال ، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ، يومي 13 و 14 ديسمبر ، الشلف ، ص 4 - 5 .

² أيمن عوده المعاني ، اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية دور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي دراسة ميدانية ، المحلة الأردنية في إدارة الأعمال ، مج 5 ، ع3 ، 2009 ، ص 378 .

الجديدة وتمثلها في بنائهم المعرفي الذاتي ، ثم تنعكس على أنماط الأداء ومستوياته بما يؤدي إلى التحسين والتطوير وتجنب الفشل.

المطلب الثالث : إدارة المعرفة، العناصر والمعوقات

الفرع الاول: عناصر إدارة المعرفة

يرى بعض الباحثين أن إدارة المعرفة تتضمن العناصر التالية:¹

1 – **التعاون Collaboration** : وهو المستوى الذي يستطيع فيه الأفراد (ضمن فريق عمل) مساعدة أحدهم الآخر في مجال عملهم . إن إشاعة ثقافة التعاون تؤثر على عملية خلق المعرفة من خلال زيادة مستوى تبادلها بين الأفراد والأقسام والوحدات .

2 – **الثقة (Trust)** : هي الحفاظ على مستوى مميز ومتبادل من الإيمان بقدرات بعضنا البعض على مستوى النوايا والسلوك . الثقة يمكن أن تسهل عملية التبادل المفتوح ، الحقيقي والمؤثر للمعرفة .

3 – **التعلم (Learning)** : هو عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين والمستعدين لإستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات أو بالتأثير على الآخرين ، إن التركيز على التعلم يساعد المنظمات على تطوير الأفراد بما يؤهلهم للعب دور أكثر فاعلية في عملية خلق المعرفة .

4 – **المركزية Centralization** : تشير إلى تركيز صلاحيات اتخاذ القرار والرقابة بيد الهيئة التنظيمية العليا للمؤسسة . إن خلق المعرفة يحتاج إلى لامركزية عالية.

5 – **الرسمية Formalization** : هي المدى الذي تتحكم به القواعد الرسمية ، السياسات والإجراءات القياسية ، بعملية اتخاذ القرارات وعلاقات العمل ضمن إطار المؤسسة . خلق المعرفة يحتاج إلى مستوى عالي من المرونة في تطبيق الإجراءات والسياسات مع تقليل التركيز على قواعد العمل .

6 – **الخبرة الواسعة والعميقة T. Shaped Skills** : ويعني ذلك أن خبرة الأفراد العاملين في المؤسسة تكون واسعة أفقياً ومتنوعة وعميقة أي مركزة وتخصصية .

7 – **تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات IT Support** : أي مستوى التسهيلات التي يمكن أن توفرها تكنولوجيا المعلومات لدعم إدارة المعرفة . البعض يرى أن تكنولوجيا المعلومات عنصر حاسم في عملية خلق المعرفة .

8 – **الإبداع التنظيمي Organizational Creativity** : هو القدرة على خلق القيمة ، المنتجات ، الخدمات الأفكار أو الإجراءات المفيدة عن طريق ما يبتكره الأفراد الذين يعملون معا في نظام اجتماعي حاذق ومعقد . المعرفة تلعب دورا مهما في بناء قدرة المؤسسة لتكون مبدعة وخلاقة.

¹ عبد الستار حسين يوسف ، إدارة المعرفة كأداة من أجل البقاء والنمو ، المؤتمر العالمي الدولي السنوي الرابع " إدارة المعرفة في العالم العربي " المنعقد للفترة 26

– 28 أبريل 2004 ، جامعة الزيتونة الأردنية ، عمان ، 2004 ، ص 8

وهذا يعني أن على المنشأة أو المؤسسة كشف والتقاط المعرفة التي يمتلكها العاملين وإستغلالها والمشاركة في إستخدامها لتحقيق مكاسب تجارية .

الفرع الثاني: معوقات إدارة المعرفة

تواجه المؤسسات معوقات عديدة تحول دون تطبيق مفهوم إدارة المعرفة ولعل أبرزها ما يأتي :¹

-عدم دعم الإدارة العليا في المؤسسة والتزامها بتطبيق مفهوم إدارة المعرفة .

-ضعف إدراك مفهوم إدارة المعرفة وأهمية دوره في المنظمة .

-الافتقار إلى التدريب المناسب في مجال إدارة المعرفة .

-الاختيار غير المناسب لأعضاء فريق إدارة المعرفة ، وعدم اختيارهم من العاملين الذين تتوفر لديهم القدرة والمعرفة والرغبة في العمل في هذا المجال .

-عدم توافر ميزانية كافية لمشروع إدارة المعرفة .

-وجود ثقافة تنظيمية غير تعاونية لا تشجع على تبني مفهوم إدارة المعرفة .

-مقاومة العاملين للتغيير ، مما يحد من قدرة المنظمة على تبني تطبيق مفهوم إدارة المعرفة .

كما أشار الباحثون إلى أربعة محددات تحول دون تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات وهي :²

1 - الثقافة التنظيمية : فجاح المنظمة يعتمد إلى حد كبير على الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة ، فالمؤسسة التي تعتمد على علاقات تقليدية من الرقابة والسلطة تجد من الصعب عليها نقل المعرفة ، لأن العقلية الإدارية القائمة على الأمر والإشراف تجد من فرص تشكيل الجماعات والوحدات الاجتماعية ، وتفاعلها مع بعضها البعض وهي اعتبارات ضرورية لتحويل المعرفة الفردية إلى معرفة تنظيمية .

2 - الهيكل التنظيمي : فشكل الهيكل التنظيمي له تأثير مباشر على نقل المعرفة ، فالهيكل التنظيمي الهرمي القائم على أسس بيروقراطية يتسم بعدم المرونة في نقل المعرفة وتقاسمها والتشارك فيها ، وإصدار الأوامر بنقل المعرفة عبر قنوات رسمية محددة سلفا لن يسمح بتدفقها بشكل فعال وعلى العكس من ذلك إذا ما اتخذت قنوات توزيع المعرفة نمطا غير رسمي أساسه الثقة والتعاون ، سيتم نقل المعرفة بشكل أسرع وأكثر فعالية .

3 - تكنولوجيا المعلومات : يعتمد نقل المعرفة وتقاسمها على وجود آليات فعالة تتيح ذلك . هذه الآليات يمكن أن تكون رسمية مثل الاجتماعات ، الندوات ، والحلقات النقابية التي لا تتخذ طابعا رسميا مقننا وتتم عادة في غير أوقات العمل - مثل هذه الآليات غير الرسمية يمكن أن تكون فعالة - في الجماعات صغيرة الحجم ، إلا أن من شأنها أن تؤدي إلى فقدان جزء من المعرفة حيث لا يكون هناك ضمان لأن تنتقل المعرفة بشكل صحيح من شخص لآخر .

¹أيمن عوده المعاني ، مرجع سابق ، ص 378 - 379 .

²ناصر جابر الآغا ، أحمد غنيم أبو الخير ، واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها ، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية) ، مج16 ، ع1 ، ص 30 ، 62 يناير 2012 ، ص 39 - 40 .

4 - القيادة التنظيمية : حيث يقع على القائد عبء تصميم استراتيجيات إدارة المعرفة في المنظمة وتحديد الدور المنوط بكل فرد أو مجموعة عمل ، ومن ثم فإنه يتعين على القائد أن يكون مبتكرا وخلاقا في إيجاد طرق وأساليب جديدة من شأنها زيادة تطوير قاعدة المعرفة لدى المنظمة وإشراك العاملين واخذ آرائهم في الاعتبار لكي يضمن وجود رؤية واحدة تسود المؤسسة .

كما أشار Coakes إلا أن هناك مجموعة من المعوقات الرئيسية التي تعرقل تنفيذ إدارة المعرفة بشكل فعال وهي : سيطرة الثقافة التي تكبح التشارك في المعرفة ، وعدم دعم القيادة العليا لإدارة المعرفة ، والإدراك غير الكافي لمفهوم إدارة المعرفة ومحتواها ولدور إدارة المعرفة وفوائدها ، الافتقار إلى التكامل بين نشاطات المؤسسة المرتبطة بإدارة المعرفة وبين تعزيز التعلم المنظمي ، الافتقار إلى التدريب المرتبط بإدارة المعرفة والوقت الكافي لتعلم كيفية استخدام وتنفيذ نظام إدارة المعرفة ، والافتقار إلى فهم مبادرة إدارة المعرفة بشكل صحيح بسبب الاتصال غير الفعال وغير الكفاء.

المطلب الرابع : عمليات إدارة المعرفة

إن دور المعرفة والعمليات التي تتضمنها تقدم المفتاح الذي يؤدي إلى فهم إدارة المعرفة ، وكيف تنفذ على أحسن وجه داخل منظمة ما . ويتفق القياديون والمفكرون في هذا المجال على أن هذه العمليات وإن كانت تختلف في أهميتها حسب نمط المنظمة ، فهي حاسمة لنجاح أي نظام من أنظمة إدارة المعرفة ، كما يشير أغلب الباحثين في حقل إدارة المعرفة إلا أن المعرفة المنتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية ، لا تعني شيئا بدون تلك العمليات التي تغذيها وتمكن من الوصول إليها ، والمشاركة فيها وخزنها وتوزيعها والمحافظة عليها ، واسترجاعها بقصد التطبيق أو إعادة الاستخراج¹.

الفرع الاول: العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة

إن عمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل متتابعي وتتكامل فيما بينها حيث كل منها تعتمد على سابقتها وتدعم العملية التي تليها ، لذا أجمع جميع الباحثين على أن العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة هي إنشاء أو توليد المعرفة والمشاركة في المعرفة خزن المعرفة ثم تطبيقها ، وقاموا برسمها في مخطط على شكل دائرة وهي موضحة كمايلي² :
أما عمليات إدارة المعرفة وفق نموذج منظمة Fraunhofer و الذي اعتمدت عليه دراسة Heising&Vorbeck حول الشركات الأوروبية فقد تضمن خمسة عمليات هي: تشخيص، توليد، خزن، توزيع و تطبيق المعرفة.³
ذكر Mertins العمليات التي تعتبر مشتركة بين الباحثين ، كما يوضحه الشكل التالي:⁴

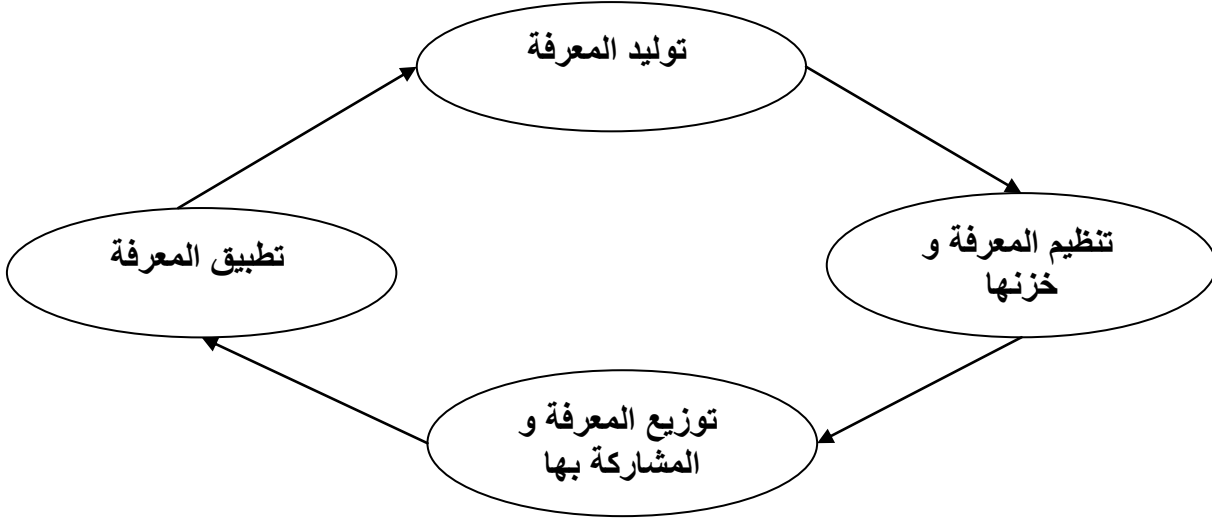
¹ محمد زرقون ، الحاج عرابية ، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية ، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ، ع1 ، ديسمبر 2014 ، ص 123

² انتصار أحمد حاسم الشمري ، معتر سلمان عبد الرزاق الدوري ، إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي دراسة استطلاعية لعينة من مديري الشركات الصناعية في بغداد ، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع " إدارة المعرفة في العالم العربي " المنعقدة للفترة من 26 - 28 أفريل 2006 ، جامعة الزيتونة الأردنية ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، بغداد ، 2004 ، ص 13 .

³ نضال محمد الزطمة، ادارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، مذكرة ماجستير، تخصص تجارة، قسم إدارة أعمال، الجامعة الاسلامية، غزة، 2011، ص 43.

⁴ عمر احمد همشري، ادارة المعرفة الطريق الى التميز والريادة، مرجع سابق، ص 121.

الشكل رقم (03): العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة

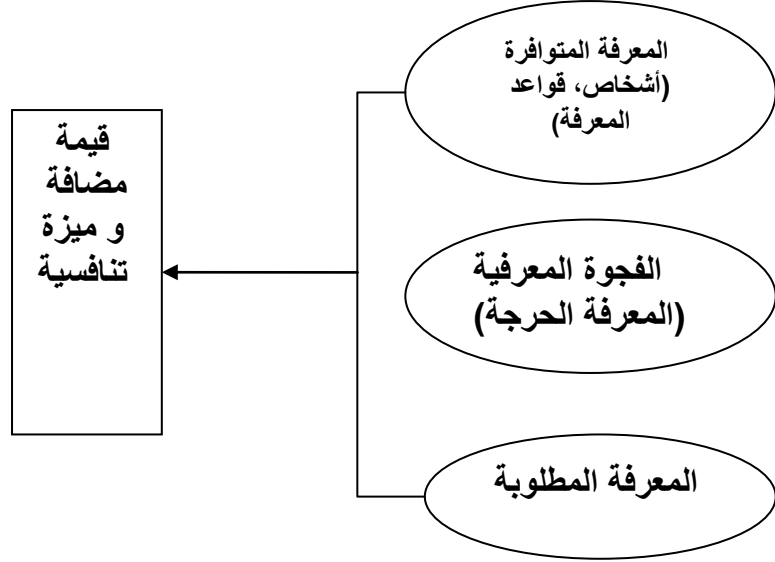


المصدر: عمر احمد همشري، ادارة المعرفة الطريق الى التميز والريادة، الطبعة الاولى، دار صفاء، الاردن، 2013، ص121. نظرا لحدائثة الموضوع فلم يتسن للباحثين الاجماع و الخروج بطريقة موحدة في تطبيق ادارة المعرفة، هذا ما أدى إلى تعدد العمليات و لو أنها تتشابه في بعض منها. نذكر بعض هذه العمليات كما يلي¹:

1 **عملية تشخيص المعرفة**: الهدف منها اكتشاف معرفة المنظمة و تحديد الأشخاص الحاملين لها و مواقعهم، كذلك تحدد مكان هذه المعرفة في القواعد. و تعد عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال، و نجاح مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص. والتعرف على الفجوة يتم من خلال تحديد الأشخاص الحاملين للمعرفة، و تحديد مكان المعرفة في قواعد المعرفة و مستودعاتها، كما يوضح الشكل.²

¹يوسف ابو فارة، احمد خليل عليان، العلاقة بين عمليات ادارة المعرفة وفاعلية أنشطة المؤسسات الاهلية في القدس الشرقية، العدد18، مجلة جامعة القدس المفتوحة للابحاث والدراسات، 2010، ص ص 57-62 .
²نفس المرجع، ص122.

الشكل رقم (04): تشخيص المعرفة الحرجة



المصدر: يوسف ابو فارة، احمد خليل عليان، العلاقة بين عمليات ادارة المعرفة وفاعلية أنشطة المؤسسات الاهلية في القدس الشرقية، العدد18، مجلة جامعة القدس المفتوحة للابحاث والدراسات، 2010، ص 60 .

و بهذا تعد عملية تشخيص المعرفة مفتاحا لأي برنامج لإدارة المعرفة و عملية جوهرية رئيسية تساهم مساهمة مباشرة في تحديد شكل العمليات الأخرى و عمقها.¹

- 2 **عملية تخطيط المعرفة:** تتعلق برسم الخطط المختلفة ذات الارتباط بإدارة المعرفة، و دعم أهداف إدارة المعرفة و الأنشطة الفردية و المنظمة، و السعي إلى توفير القدرات و الإمكانيات اللازمة لسير الأعمال بكفاءة و فعالية، و توفير الطواقم الخيرة المتخصصة، و تحديد التسهيلات التكنولوجية اللازمة.
- 3 **عملية توليد المعرفة:** إن توليد المعرفة يتعلق بالعمليات التي تركز على شراء، ابتكار، اكتشاف، اكتساب و الاستحواذ على المعرفة.
- 4 **عملية تخزين المعرفة:** تشير عملية تخزين المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمنظمات تواجه خطرا كبيرا نتيجة لفقدانها لكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها.
- 5 **عملية تنظيم المعرفة:** يقصد بها تلك العمليات التي تهدف إلى تصنيف المعرفة و فهرسة أو تبويب المعرفة و رسمها.
- 6 **عملية توزيع المعرفة:** إن توزيع المعرفة يشير إلى ضمان وصول المعرفة الملائمة للشخص الباحث عنها في الوقت الملائم، و وصولها إلى أكبر عدد ممكن من الأشخاص العاملين في المنظمة.

¹بوركو عبد المالك ، ادارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية، مذكرة ماجستير، تخصص تسير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية التسيير والاقتصاد، جامعة منتوري ، قسنطينة، 2011-2012، ص 30.

- 7 **عملية تطبيق المعرفة:** إن تطبيق المعرفة يعبر عن تحويل المعرفة إلى عمليات تنفيذية، و يجب توجيه المساهمة المعرفية مباشرة نحو تحسين الأداء المنظمي في حالات صنع القرار و الأداء الوظيفي.
- 8 **عملية استرجاع المعرفة:** يشير استرجاع المعرفة إلى تلك العمليات التي تهدف إلى البحث و الوصول إلى المعرفة بكل يسر و سهولة و بأقصر وقت بقصد استعادتها و تطبيقها في حل مشكلات العمل و استخدامها في تغيير أو تحسين عمليات الأعمال.
- إن مدى الاستفادة من المعرفة الذي هو جوهر إدارة المعرفة يركز على القدرة على استرجاع ما هو معروف و ما جرى تعلمه و وضعه في القواعد المعرفية. و تتحقق عملية استرجاع المعرفة عبر أساليب مختلفة مثل استخدام الذكاء الصناعي و التحليل الإحصائي.
- 9 **تقاسم و تشارك المعرفة:** يشير إلى تلك العملية التي يجري من خلالها توصيل كل من المعرفة الضمنية و المعرفة الصريحة إلى الآخرين عن طريق الاتصالات.
- 10 **عملية متابعة المعرفة و الرقابة عليها:** تتعلق هذه العملية بالأنشطة ذات العلاقة بالسيطرة و الرقابة على الجهود المرتبطة بإدارة المعرفة و دعم هذه الجهود و توجيهها بالاتجاه الذي يعظم دور إدارة المعرفة و تأثيره في الأداء، و تتحدد أنشطة هذا المحور في ضوء رؤية المنظمة و أهدافها.

الفرع الثاني: أهم عمليات إدارة المعرفة:

أولاً: اكتساب المعرفة:

اكتساب المعرفة يجب ان لا يقصر على بناء قاعدة معرفية لتوليد معرفة جديدة، واما يتعدى الى جني المعرفة المنوادة في اماكن اخرى، وذلك للانفتاح نحو اسواق المعرفة العالمية وتشجيع الانسياب الحر للمعلومات والافكار والعمل على استيراد وتكييف تقنية واستيعابها بالممارسة. وبذلك يعد اكتساب المعرفة وسيلة هامة لبناء قدرة الانسان، وذلك لانها العنصر الرئيسي للانتاج وعليه فان هناك تكاملاً بين اكتساب المعرفة والقوة الانتاجية في اي مجتمع.¹

ثانياً: انشاء المعرفة:

تعد عملية انشاء معرفة جديدة العملية الأكثر أهمية من عمليات إدارة المعرفة من أجل تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، فالمنظمة الناجحة هي التي تبنى المعرفة الجديدة باستمرار. و قد أطلق على هذه العملية مسميات أخرى: توليد المعرفة و تكوينها، إبداع المعرفة و اكتشاف المعرفة. اذ يشير كثير من الباحثين إلى أن العلاقة الأساسية بين المعرفة و الميزة التنافسية تقع في إمكانية توليد المعرفة، كما أن هناك علاقة كبيرة بين انشاء المعرفة و عمليات التعلم و الإبداع و تشكيل فرق العمل و دورها في ابداع منتجات جديدة تزيد من كفاءة المنظمة و إيجاد حلول جديدة.

تعرف عملية انشاء المعرفة بأنها: "تكوين أو تطوير معرفة صريحة أو ضمنية جديدة من البيانات و المعلومات المتوافرة من تركيبة أو تجميع من المعرفة السابقة و الجديدة".²

¹أسامة محمد سيد علي، مرجع سابق ص 81

²عمر احمد همشري، مرجع سابق، ص ص 123-124.

تعرف أيضا بأنها: "عملية تطوير معرفة ضمنية Tacit أو ظاهرة Explicit من بيانات و معلومات أو من تحليل معرفة إلى أخرى سابقة".¹

يقصد بتوليد المعرفة "إبداع و تكوين المعرفة و العمل على توليد رأس مال معرفي جديد لحل القضايا و المشكلات بطريقة مبتكرة مما يعطي للمؤسسة قيمة تنافسية".²

توليد المعرفة يعني عملية ابداع المعرفة و يتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل و جماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد من قضايا و ممارسات جديدة تسهم في تعريف المشكلات و ايجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة كما تزود الشركة بالقدرة على التفوق في الانجاز و تحقيق مكانة سوقية عالية في مجالات مختلفة، مثل ممارسات الاستراتيجية و تنفيذ خطوط عمل جديدة و التسريع في حل المشكلات و تطوير مهارات العاملين و مساعدة الإدارة في توظيف المواهب و الاحتفاظ بها مما يعزز ضرورة فهم أن المعرفة و الابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين، فالمعرفة مصدر للابتكار و الابتكار عندما يتحقق يصبح مصدرا لمعرفة جديدة.³

1 - أنماط تحويل المعرفة

ان جوهر مفهوم ادارة المعرفة يتركز على عمليات ابتكار وتكوين المعرفة من خلال توظيف التراكم المعرفي الموجود في المنظمة لتكوين معرفة جديدة و الاستفادة من تفاعلات اصحاب مع اسواق المنظمة و بيئتها التنافسية لابتكار معرفة جديدة لذلك اهتم الباحثون في حقل ادارة المعرفة بدراسة وتحليل اليات تكوين معرفة تنظيمية من خلال تفاعل الافراد، فرق العمل و الجماعات في بيئة المنظمة الداخلية و في بيئة الاعمال الخارجية، فقدموا عدة نماذج في نمذجة تحولات المعرفة و مراحل تكوينها و تطويرها لكن يبقى نموذج نوناكاوتاكيوشي لعمليات تكوين المعرفة من اهم هذه النماذج واكثرها تأثيرا و المعروف اختصارا بنموذج (SECI)، وهو اختصار للمصطلحات (socialisation, combinaison,) (internalisation, extermolisaion)

نموذج تكوين المعرفة يقوم على فكرة جوهرية تلخص بوجود حركة حلزونية تفاعلية للمعرفة الصريحة و المعرفة الضمنية ترافقها اربع عمليات تحويلية للمعرفة تؤدي الى تكوين المعرفة التنظيمية الجديدة . اذا تحولات المعرفة الصريحة و المعرفة الضمنية وتفاعلات الافراد و الجماعات مع هذه الانماط المعرفية هي التي تشكل الحركة الحلزونية المستمرة للمعرفة و التي تتم في ثلاث مستويات اساسية هي مستوى الافراد و المجموعات والمنظمة . حيث يمثل هذا النموذج اطار جديد لفهم حركيات تكوين المعرفة في المنظمات وذلك من خلال تطبيق المبادئ التالية :⁴

- توجد المعرفة في شكلين ضمنية و صريحة.
- التفاعل الحركي بين المعرفة الصريحة والضمنية.
- وجود ثلاث مستويات للتفاعل الاجتماعي (الأفراد والمجموعات والبيئة التنظيمية).

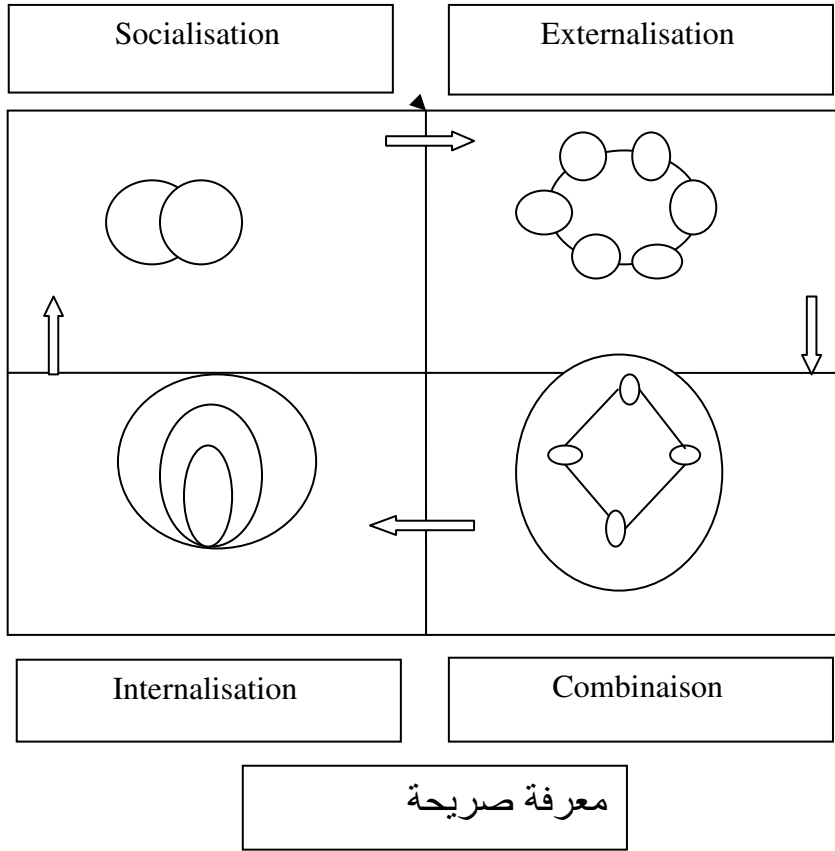
¹ خضر مصباح، اسماعيل طيطي، ادارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، الطبعة الاولى، دار حامد، الاردن، 2010، ص 101.

² بوركو عبد المالك، مرجع سابق، ص 30.

³ حسين عجلان حسن، استراتيجيات ادارة المعرفة في منظمات الاعمال، الطبعة الاولى، دار اثناء، 2008، ص ص 27-28.

⁴ نفس المرجع، ص ص 7-8.

- اربعة انواع من الانشطة والعمليات المكونة للمعرفة وهذا ما يوضحه الشكل رقم (05) ادناه¹ :



المصدر: عبد الستار علي و اخرون، المدخل الى ادارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار الميسرة، الاردن، 2009،ص42

- يتم ايجاد المعرفة من خلال تفاعل بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة ضمن اربعة انماط كما يظهرها نموذج (SECI):
- 1 للمعرفة المشتركة SOCIALIZATION التي تتضمن تحويلا من معرفة ضمنية الى معرفة ضمنية و تسمى التطبيع الاجتماعي، وهي عملية الاشتراك في الخبرات ومن ثم ايجاد معرفة ضمنية مثل النماذج العقلية و المهارات الفنية المشتركة يمكن للفرد ان يكتسب المعرفة الضمنية مباشرة من الاخرين بدون استخدام اللغة يتم ذلك من خلال الملاحظة او المحاكاة او الممارسة وفي سياق الاعمال يطبق التدريب العلمي على اداء الوظيفة المبدأ ذاته حيث ان مفتاح اكتساب المعرفة الضمنية هو الخبرة، بدون وجود شكل من اشكال الخبرة المشتركة يصبح من الصعب على الفرد ان يتخيل نفسه ممارسا لعملية تفكير فرد اخر .
 - 2 للمعرفة الخارجية (externalization) التي تتضمن تحويلا من معرفة ضمنية الى معرفة صريحة و تسمى "الظهار او الاخراج"، وهي عملية تحديد لفظي للمعرفة الضمنية تتحول من خلالها الى مفاهيم ظاهرة وهي عملية ايجاد معرفة جوهرية تاخذ شكل مجازات، ومفاهيم فروض، نماذج تعبر عن جوهرها باللغة او الكتابة غير ان التغييرات

¹ عبد الستار علي و اخرون، المدخل الى ادارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار الميسرة، الاردن، 2009،ص42.

كثيرا ما تكون غير كافية وغير متسقة نتيجة الاختلافات والفجوات بين الصور الذهنية و التعبيرات التي تساعد في تنشيط التأمل و التفاعل بين الافراد .

3 المعرفة التجميعية (combination) والتي تتضمن تحويلا من معرفة صريحة إلى معرفة صريحة وتسمى "الدمج" وهي

عملية التنظيم المنهجي للمفاهيم بشكل يحول الى نظام معرفي و يتضمن هذا النمط لتحويل المعرفة دمج مجموعات مختلفة من المعرفة الصريحة، ويتبادل الافراد المعرفة ويدمجونها من خلال وسائط كالوثائق و الاجتماعات و المحادثات الهاتفية او شبكات الاتصال عبر الحاسب الالى. و يمكن ان يؤدي اعادة تشكيل المعلومات القائمة من خلال تصنيف و اضافة ودمج و تبويب معرفة صريحة الى نشوء معرفة جديدة.

4 المعرفة الداخلية (internalisation) التي تتضمن تحويلا من معرفة صريحة الى معرفة ضمنية، ويرتبط ذلك ارتباطا

وثيقا بالتعلم عن طريق العمل وعنده يتم ادخال الخبرات المتصلة بالمعرفة المشتركة و الاخراج والدمج ضمن قواعد

المعرفة الضمنية للافراد في صور نماذج عقلية مشتركة او معرفة تقنية تصبح المعرفة أصولا قيمة .

ان المعرفة المنشأة بواسطة كل واحد من انماط تحويل المعرفة مختلفة بطبيعة الحال كما هو موضح بالشكل السابق،

واستمرار تفاعل محتويات هذه المعرفة مع بعضها يؤدي الى استمرارها وتضخيمها بما يعرف بحلزونية المعرفة .

ان المنظمة لا تستطيع ان تخلق المعرفة التنظيمية، و ينبغي على المنظمة ان تعبئ المعرفة الضمنية المنشأة و المتراكمة على

المستوى الفردي، و يتم تضخيم المعرفة الضمنية المعبأة تنظيميا من خلال الأنماط الأربعة لتحويل المعرفة و بلورتها عند

المستويات الأعلى. و هكذا فان عملية خلق المعرفة التنظيمية عملية حلزونية تبدأ من الأفراد و تتدرج صعودا عبر

المجتمعات، و تخترق حدود الأقسام و الإدارات و القطاعات و الحدود التنظيمية.¹

ثالثا: خزن المعرفة

ان عملية خزن العرفة تعود الى الذاكرة التنظيمية التي تعتمد على المعرفة الموجودة في اشكال مختلفة بما فيها الوثائق

المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الالكترونية، والمعرفة الانسانية المخزنة في النظم الخبيرة، والمعرفة الصريحة

موجودة في الاجراءات و العمليات التنظيمية الموثقة، والمعرفة الضمنية المكتسبة من الافراد وشبكات العمل وانه مع الزمن

تتراكم المعرفة التنظيمية، ويساعد في ذلك برمجيات المجموعة اذ تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا هاما في تحسين توسيع

الذاكرة التنظيمية و استرجاع المعلومات والبيانات المخزنة .

و يمثل تخزين المعرفة جسرا بين التقاط المعرفة و عملية استرجاعها فالكثير من القيمة المتحصلة لادارة المعرفة ناتج من

خلال عناصر المعرفة المختلفة وموضوعاتها وضرورة الربط فيما بينها و ادامتها وتحديثها . وتشير عملية خزن المعرفة الى

اهمية الذاكرة التنظيمية فالمنذمات تواجه خطر كبير نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الافراد الذين يغادرونها

لسبب او لآخر ويات خزن المعرفة و الاحتفاظ بها مهم جدا لاسيما في المنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران

العمل والتي تعتمد على التوظيف و الاستخدام بضيغة العقود المؤقتة و الاستشارية لتوليد العرفة فيها لان هؤلاء ياخذون

معرفتهم الضمنية الغير موثقة معهم .

¹نضال محمد الزطمة، مرجع سابق، ص 45.

ولابد من التأكيد على أهمية توافر المعرفة في وقتها الصحيح و حجمها الصحيح وبالطريقة الصحيحة ، وبتقارير موجزة ومكتوبة بلغة العمل، الامر الذي يقلل الجهد للبحث عنها .

ولقد اكد (lev) ان خلق نظام للسيطرة على الموجودات المعرفية والمادية يعد المفتاح المؤدي الى ادارة المعرفة . و مستودعات المعرفة تنمو وتتراكم، ومن ثمة ليست كل فكرة او معرفة مفيدة، يمكن استثمارها وان الخزن ليس بدون كلفة . اي ان عمليات خزن المعرفة تعني تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ والادامة والبحث والوصول والاسترجاع والمكان . من المعلوم ان المعرفة الضمنية مخزنة في عقول الافراد اما المعرفة الصريحة تخزن في اربعة اشكال هي:¹

- 1 الوثائق : وتشمل ملفات وادلة العمل و الاجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة، و السياسات المكتوبة وغيرها .
- 2 قواعد البيانات : تعرف قاعدة البيانات بانها اسلوب تنظيم البيانات في كل ملف رئيسي يتيح التعامل مع البيانات بطريقة شمولية تلي الحاجات المختلفة و متخذي القرار .
- 3 مناجم البيانات : تتجمع بيانات المنظمة في مخازن او مستودعات كبيرة الحجم تسمى مناجم البيانات، وعليه فان هذه المناجم تحتوي على بيانات شاملة ومتكاملة مجمعة من مصادر داخلية وخارجية متعددة تغطي المنظمة وجميع انشطتها ومتاحة لمستفيدين من المنظمة على اختلافهم، للاستفسار و التحليل.
- 4 مستودع البيانات : يسمى ايضا مخزن البيانات، هو عبارة عن قاعدة بيانات تخزن فيها البيانات الجارية والتاريخية والاحصائية التي تستخلص من العمليات و المصادر المختلفة توحيدها لاغراض الحصول على التقارير و تحليلات الاعمال والتحليلات الادارية وصناعة القرارات .

- ويصمم مستودع البيانات على اساس عملية سليمة، ويكون ذلك من خلال خمس خطوات اساسية هي :
- استخلاص البيانات من مصادر متعددة ومتنوعة.
 - تصميم البيانات وتشكيلها بشكل منسق داخل مستودع البيانات.
 - استبعاد البيانات غير المفيدة وغير الدقيقة .
 - ملائمة البيانات وتطابقها مع نموذج مستودع البيانات الذي تم اختياره وتبنيه .
 - ادخال البيانات الى المستودع .

رابعا :مشاركة المعرفة

تعرف عملية توزيع و مشاركة المعرفة بأنها " العملية التي يتم من خلالها إيصال المعرفة الصريحة والضمنية إلى الأفراد الآخرين"، وبأنها " تبادل للمعرفة بين شخصين (طرفين) احدهما المرسل والآخر مستقبل لها ". نستنتج من هذين التعريفين أن مفهوم مشاركة المعرفة يتضمن ثلاث مفاهيم أخرى هي :

نقل المعرفة : وهي الخطوة الأولى من عملية مشاركة المعرفة وتعني " إيصال المعرفة المناسبة الى الشخص المناسب في الوقت المناسب وضمن الشكل المناسب وبالتكلفة المناسبة"

¹عبد الستار علي وآخرون، ص 43.

(توجد شروط لنقل المعرفة هي ان تكون هناك وسيلة لنقل المعرفة وهذه الوسيلة قد تكون شخصا و قد تكون شيئا اخر، ان تكون هذه الوسيلة مدركة ومتفهمة تماما لهذه المعرفة و قادرة على نقلها، يجب ان تكون لدى الوسيلة الحافر للقيام بذلك و يجب الا تكون هناك معوقات تحول دون هذا النقل المعرفي).¹

يكمن الفرق بين المشاركة بالمعرفة وبين نقل المعرفة، في ان مشاركة المعرفة تركز على راس المال الانساني و التفاعل بين الافراد، بينما تركز عملية نقل المعرفة على راس المال التنظيمي (الهيكلي او الداخلي) ونقل معرفة الفرد الى معرفة مجموعات الافراد ا الى معرفة تنظيمية، والتي تصبح لبني العمليات والمنتجات والخدمات . من المعلوم ان عملية التفاعل الاجتماعي تسهل عملية مشاركة المعرفة الضمنية بين العاملين في المنظمة .

وقد تنقل المعرفة داخل المنظمة اما بشكل مقصود او بشكل غير مقصود :

الشكل المقصود : يعني ان تنتقل المعرفة قصدا داخل المنظمة من خلال الاتصالات الفردية المبرمجة بين الافراد، وايضا من خلال المذكرات والتقارير والنشرات المسموعة او المنشورة، او من خلال الوسائل السمع بصرية او الشبكات الداخلية للمنظمة، الدورات التدريبية وحضور الندوات والمؤتمرات وغيرها

الشكل غير مقصود : ويعني بان تنتقل المعرفة بشكل عفوي غير مبرمج داخل المنظمة ويكون ذلك من خلال الشبكات الغير رسمية (مثل الاجتماعات و الندوات و الحلقات النقاشية التي لا تتخذ طابعا رسميا مقننا و تتم عادة خارج اوقات العمل و يمكن للاليات غير الرسمية ان تكون فعالة في الاجتماعات صغيرة الحجم، الا ان من شأنها ان تؤدي الى فقدان جزء من المعرفة حيث لا يكون هناك ضمان لان تنتقل هذه المعرفة بشكل صحيح من شخص لآخر).²

1 - تبادل المعرفة : يعكس عملية الفاعل الاجتماعي، التي تعمل على تسهيل مشاركة المعرفة الضمنية، فان تبادل المعرفة يسعى لايصال او نقل المعرفة الصريحة بين الافراد والمجموعات والمنظمات .

2 - الاتصال : يعد الاتصال جوهر عملية المشاركة بالمعرفة ومعيار مهما لنجاحها، ويعني " عمليات بث المعلومات ونقلها من شخص لآخر، او من منطقة لآخرى، وبمعنى اخر فانه يعني عمليات ايصال واستلام رموز ذات معاني مرتبطة بها، بهدف اعلام الاخرين بامر ما، او الطلب منهم بالقيام بعمل ما او تعديل سلوك ما او اي شئ اخر. بالاعتماد على نموذجي شانون و ويفر، ونموذج بيرلوطورتجراكوبسون الخاصة بمشاركة المعرفة، يتضح كونها من ستة

مكونات اساسية هي:

1. مصدر المعرفة: هو الفرد الذي يمتلك المعرفة و يقوم بنقلها الى الاخرين وهناك ثلاث خصائص ذات علاقة بمصدر المعرفة هي : درجة معرفته بقيمة المعرفة المتشارك به، موثوقيته ، وحافزته لمشاركة المعرفة .

2. الرسالة : وتشير الى نوع المعرفة الصريحة ام الضمنية، تشؤ التي يتم التشارك بها ومدى تلك المعرفة اي عدد المناطق الوظيفية او الوحدات الادارية في المنظمة التي ستتاثر بالمعرفة المتشارك بها، وطبيعة المهام روتينية ام غير روتينية، التي يتم انجازها بالمعرفة المتشارك بها.

¹ محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة، الطبعة الاولى، دار صفاء، الاردن، 2008، ص101.

²نعيم ابراهيم الظاهر، ادارة المعرفة، الطبعة الاولى، عالم الكتب الحديثة، الاردن، 2009، ص ص 35-36.

3. المستقبل : اذا من المعلوم ان فاعلية عملية مشاركة العرفة تعتمد على نفعية المستقبل وسعته الامتصاصية.
4. قناة الاتصال : وتعني الوسائل التي يتم بواسطتها ارسال الرسالة وإيصالها للطرف الآخر .
5. التغذية الراجعة : وتشير الى ردود فعل مستقبل المعرفة واستجابته اما شفويا او غير شفويا ، لان هذه الاستجابة تؤثر في مدى تقبله للرسائل المستقبلية الاتية من مصدر الرسالة.
6. الثقافة : وتشير الى قيم المنظمة ونماذجها وعقائدها واتجاهاتها وممارستها التي تشجع عملية مشاركة المعرفة بين العاملين فيها وتحفزها وتدعمها وتعمل على إزالة المعوقات لهذه المشاركة وتعزز قيمة الثقة واحترام ملكية افكار المشاركين .

من المعلوم ان مشاركة المعرفة قد تحدث بين الافراد و بين الجماعات وفرق العمل وبين الوحدات الادارية في المنظمة وبين المنظمات.

I. اسباب عدم المشاركة بالمعرفة :¹

هناك مجموعة من العوامل او الاسباب التنظيمية او الشخصية التي قد تؤدي الى عدم الرغبة بمشاركة المعرفة، وهي الاتي:

(أ) - العوامل التنظيمية ومن اهمها:

- الهياكل التنظيمية العمودية التقليدية التي لا تشجع على مشاركة المعرفة.

- عدم توافر ثقافة تنظيمية داعمة لمشاركة المعرفة .

- ضعف نظم الحوافز (المادية والمعنوية).

- ضعف البنية التكنولوجية في المنظمة.

- ضعف مهارات الاتصال و التواصل و وسائلها داخل المنظمة.

- تكاليف مشاركة المعرفة.

- البعد الجغرافي بين المشاركين بالمعرفة.

- الصراع التنظيمي.

- مقاومة التغيير.

- الخوف من المخاطرة والاعتقاد بضياع المعرفة المتشارك بها .

- التشويش والضوضاء في بيئة العمل.

- عدم توافر مقاييس لمشاركة المعرفة .

(ب) - العوامل الشخصية ومن اهمها :

- ضعف الثقة بين العاملين.

- المحاباة والتحيز.

- عدم الرغبة في الاصغاء.

¹ عمر احمد همشري، مرجع سابق، ص ص128-139.

- ضعف الاهتمام بالموضوع .
- عدم فهم النص (الرسالة) بسبب اللغة او لاي سبب اخر.
- ضعف المكافأة والاعتراف والتقدير للمشاركين بالمعرفة .
- ضعف تقدير قيمة المعرفة.
- عدم توافر الوقت للمشاركة .

II. آليات توزيع المعرفة الضمنية¹

1 - الحوار:

إن الحوار هو الآلية الأساسية في تطوير المعرفة الضمنية و تقاسمها. و الحوار يمكن إن نجده بين الأفراد عند شرب الشاي او عند تلاجة الماء البارد او عند تبادل الآراء ما بين الأقسام المختلفة لهذا فالحوار استباقي تأتي نتائجه بدون أي تصور عنها شأنه شأن عصف الأفكار الذي لا يكون المهم فيه المكان أو من يدير الجلسة و إنما المهم الأفكار المتدفقة و المتنوعة،عكس جلسات المناقشة لمشكلة معينة و مشاركين يتم اختيارهم وفق تصور إداري يحدد أهدافها و المواضيع المناقشة مسبقا .

وكمثال منظمة (HP) قامت بالسماح لانتقال المستخدمين لديها بين الأقسام لإتاحة المجال لنشر المعرفة غير الرسمية في أرجاء المنظمة وفرق العمل و الاستخدام الوسع للاتصالات تغرض التحوار التبادل للأفكار و الخبرات أعطت نتائج ايجابية في تقليل وقت الانتقال والتوصيل.

2 - سرد القصص

منذ القدم استخدمت كوسيلة لنقل المعرفة من جيل الى آخر و هذا ما كان في سرد القصص للأطفال الذين كانوا بقدر ما كان سرد القصص إثراء لخياهم بالتصورات و الأحداث ،فإنهم كانوا يتعلمون الكثير من معارف الحياة و دروسهم العميقة رغم نعومة أظافرهم.

و القصة هي حكاية حقيقية قائمة على أحداث حقيقية يمكن ان تتكرر و يتم تداولها و تقاسمها بين العاملين . و هي تحكى و تنتقل للعاملين الجدد للمحافظة و الإبقاء على قيم الشركة الأساسية حية.

إن الشركات الكبرى تزخر بالتجارب و الأحداث البارزة التي تدور في هيئة قصص و روايات من اجل فهم سياسات الشركة و فهم القيم الأساسية فيها و تذكر نجاحاتها و إخفاقاتها البارزة و الدروس المتعلمة منها .

3 - فرق العمل:

انتشر استخدامها في الشركات كتنظيمات مرنة و ملائمة للابتكار أو لتقاسم المعرفة الضمنية. وهذه الفرق تتكون من أفراد ذوي اهتمامات مهنية مشتركة تجاذبون نحو بعضهم لمعالجة مشكلات مشتركة و لاعتقادهم أنهم يتكاملون و يستطيعون أن يقدموا فائدة مشتركة لبعضهم البعض. وتعمل الشركات على تحفيز وتشجيع هذه الجماعات من خلال

¹نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص519-520.

إيجاد مواقع لشرب الشاي أو القهوة أو منتديات معرفية في الشركة أو على الانترنت ليتبادلوا الأفكار والآراء وليشكلوا جماعة ممارسة تخدم في تقاسم معرفة الشركة الضمنية بطريقة فعالة .

ومما ورد سابقا يتضح ان أسلوب التدريب والحوار تلائم توزيع المعرفة الضمنية أما المعرفة الظاهرة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعلم .

خامسا: تطبيق المعرفة

تعد هذه العملية الاخيرة من عمليات ادارة المعرفة واهمها اذ لا فائدة من العمليات السابقة اذا لم يتم تطبيق المعرفة والافادة منها. تعرف بانها " الافادة من المعرفة بطريقة فعالة تضمن تحقيق اهداف المنظمة بكفاءة وفعالية " . ويعني هذا استعمال المعرفة المتاحة واعادة استعمالها وتطبيقها و ربطها بالواقع العملي للافادة منها في حل المشكلات واتخاذ القرارات و في ايجاد منتجات و خدمات جديدة او تطوير بعضها الاخر، و في ايجاد الميزة التنافسية للمنظمة في بيئة تتطلب الابداع و الابتكار و التجديد.¹

من المعلوم ان تطبيق المعرفة يسمح بعملية التعلم الفردي والجماعي و التي تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة ومن هنا جاءت تسمية عمليات تسيير المعرفة بالحلقة المغلقة و قد استخدمت عدة طرق لتطبيق المعرفة منها : الفرق المتعددة الخبرات الداخلية(فرق العمل) ،مبادرات العمل ، مقترحات الخبر الداخلي ، التدريب الفرقي من قبل خبراء متمرسين . عرفت ايضا بانها" ادخال المحصل عليه من معارف في ممارسات الافراد قصد تحسين مستوى مردودهم و تشجيعهم على الابداع خاصة، و بمعنى آخر الوصول الى مستوى أعلى من الكفاءة و الانتاجية"² كما قد تم تحديد ثلاث آليات لتطبيق المعرفة هي:³

- التوجيهات: يقصد بها مجموعة محددة من القواعد والاجراءات والتعليمات التي يتم وضعها لتحويل المعرفة الضمنية للخبراء الى معرفة صريحة لغير الخبراء .
- الروتين : يشير الى وضع انماط للاداء ومواصفات للعمليات تسمح للافراد بتطبيق ودمج معرفتهم المتخصصة دون الحاجة الى الاتصال بالآخرين .
- فرق العمل ذات المام المحددة:

المطلب الخامس: علاقة فرق العمل بعمليات إدارة المعرفة

الفرع الأول: علاقة فرق العمل باكتساب المعرفة³

تشير فرق العمل الى ظاهرة الطابع الجماعي المميز للسلوك الإنساني، والى معالم الظاهرة التعاونية في الجهود عند مجموعة من العاملين نحو تحقيق هدف مشترك. وان المنظمات المبنية على الفرق ذكرت ان دافعيتها للعمل الجماعي هو تحسين الانتاجية وجودة المنتج ومواجهة تقلبات الاسواق السريعة وقدرتها على العمل بشكل فعال في بيئات العمل المتقلبة

¹ عمر احمد همشري، مرجع سابق ص ص139-140.

² نضال محمد الزطمة، مرجع سابق، ص ص 50-51.

³ داسي وهيبية، اثر الثقافة التنظيمية على ادارة المعرفة دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، اطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013-2014، ص ص 132-133.

هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فهي تلي حاجات أساسية وإنسانية مثل الدمج الاجتماعي، وانسجامها مع الطبيعة البشرية التعاونية.

وبما أن الطبيعة المعقدة لمعظم المشاريع تتطلب الدفع جميعاً لمجموعة من القدرات والمواهب، فإن النجاح في تطبيق مبادرات المعرفة يستلزم العمل الجماعي من خلال التوجه بالفريق إلى تكامل وتوازن المواهب والقدرات للمشروع لتحديد القدرة الإبداعية والابتكارية.

كما يؤكد الباحثون على أهمية تجميع الأعمال على أساس الفريق في بناء المعرفة، لأنه يتيح الفرصة للأعضاء للقاء والنقاش والتحدث وجهاً لوجه والعمل معاً لنجاز مهمة محددة، مما يساعدهم على اكتساب المعارف وتطويرها .

الفرع الثاني: علاقة فرق العمل بإنشاء المعرفة¹

في حال وجود تعاون بين أعضاء فرق العمل يحدث توافر قدر من الخبرة والممارسة في العمل، وتزداد عملية التنشئة وعملية الربط عندما يكون عدد أعضاء الفريق صغيراً ومتماسكاً الأمر الذي يساعد على كفاءة إنشاء المعرفة وإعطاء فرص أكبر للأفراد لتعلم واكتساب خبرات ومهارات جديدة.

أيضاً كلما كانت مهمة الفريق سهلة وواضحة وسمحت الإدارة بتسهيل عملية التبادل، أدى ذلك إلى تحسين فرص إنشاء المعرفة وتعلم الأفراد، وإبداعهم لحلول جديدة .

على المؤسسة الانتباه إلى مجموعة العمليات التي تحدث داخل فريق العمل والتي تشمل: القيادة، الاتصال، التنسيق والإبداع بين الأعضاء، وماهي الجهود المبذولة للبحث عن المعرفة ومواقع البحث، وتكاليف نقلها، وحدة إنشاء الفريق، فهذه العمليات مهمة تحصل في أي فريق وتؤثر على عمليات إنشاء المعرفة فيه، ومدى كفاءتها.

إن عملية إنشاء وتكوين المعرفة ناتجة عن تفاعل مستمر بين محورين:

المحور الأول: أنواع المعرفة والذي يشمل :

- تفاعل المعرفة الضمنية للفرد مع المعرفة الظاهرة للمؤسسة.

- تفاعل بين المعرفة الداخلية للمؤسسة والمعرفة الخارجية بها.

المحور الثاني: مستويات المعرفة ويشمل:

- تفاعل بين معرفة الفرد ومعرفة المؤسسة.

- تفاعل بين معرفة الفرد ومعرفة الجماعة.

- تفاعل بين معرفة الجماعة ومعرفة المؤسسة.

- تفاعل بين معرفة الجماعة ومعرفة جماعات أخرى.

إن إنشاء المعارف هو تطوير للأفكار وإيجاد حلول مبتكرة، نتيجة المشاركة وفق فرق عمل ومجموعات، بهدف البحث عن طرق جديدة لتحسين العمليات، وتحقيق الإبداع، لذلك يعتبر إبداع الفريق المحرك الرئيسي لإنشاء المعرفة، والمسار الناجح

¹ محمد رشدي سلطاني، المعارف الجماعية كمورد استراتيجي وأثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة دراسة ميدانية حول مؤسسات قطاع الإلكترونيات بالجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013-2014، ص 105-106.

هو من يرفع من قدرة فريقه على الابداع ويجعل كل اعضاء الفريق يساهمون في هذه العملية. وبالتالي مساهمة الجميع في انشاء المعرفة.

الفرع الثالث: علاقة فرق العمل بخزن المعرفة¹

تؤثر فرق العمل في عملية خزن المعرفة من خلال :

- تسهم عملية الاحتفاظ بوثائق المعلومات والمعرفة في بناء فرق العمل واعداد برامج التدريب للعاملين.
- تشجع عملية الرجوع الى المعرفة المخزونة في الافراد والفرق على وضع اهداف لتحسين الجودة، والتعرف على كيفية مواجهة المشكلات السابقة وطرائق ونتائج معالجتها.
- تشجيع الافراد العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات يعد عاملا في تفعيل عملية خزن المعرفة.
- تعد مخرجات برامج التدريب والتعلم لزيادة مشاركة العاملين، معلومات ومعارف يمكن خزنها في ذاكرة المؤسسة.
- تسهم عملية خزن المعرفة في تعزيز فلسفة التحسين المستمر، فالحفاظ على السجلات والوثائق ووسائل خزن المعرفة الاخرى،
- يساعد انشاء نظام للسيطرة على الموجودات المعرفية قيادة المؤسسة على ضمان منع تسرب تلك المعرفة الى المنافسين، مما يعني ضمان الحفاظ على تنافسية المؤسسة .

الفرع الرابع: علاقة فرق العمل بالتشارك في المعرفة²

- على عكس التصور الشائع من ان عملية بناء فريق العمل عبارة عن تجميع عدد من الناس وجعلهم يعملون مع بعضهم البعض تمر عملية بناء فريق العمل بعدة مراحل، يحدث فيها النمو والنضج وصولا الى الى مرحلة التكامل ويمكن للقادة والمدراء ان يكون بناء فرق فعالة.
- تتم إدارة المعرفة في المؤسسات بالمعارف المشتركة بين العاملين، وفرق ومجموعات العمل، لان فريق العمل يساعد المؤسسة على اتخاذ القرارات الصحيحة وفي أسرع وقت وبالتالي حصولها على قيمة اقتصادية.
- فريق العمل عبارة عن جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة لتحقيق هدف أو مهمة محددة، تتطلب التنسيق والتفاعل والاتصال والتكامل بين أعضاء الفريق، لذلك تعد فرق العمل إحدى أهم وسائل نجاح العملية الإدارية لأنها تسعى دائما للمشاركة في المعارف بينها من خلال:
- تقسيم المهام بين أفراد الفريق، مما يسهل سرعة سير العمل.
 - عمل احترافي أكثر بسبب تعدد الخبرات، والتعاون والتساند بين أعضاء الفريق الواحد، وبين جميع الفرق الأخرى.
 - تنوع الأفكار والمعارف والوصول الى أفضل الحلول.
 - الفاعلية في حل المشكلات مما يؤدي الى عدم الوقوع في الأخطاء بشكل كبير لان أخطاء الفريق اقل من أخطاء الفرد.

¹ توفيق سربع علي باسدره، تكامل ادارة المعرفة والجودة الشاملة واتره على الاداء دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الغذائية اليمنية، اطروحة دكتوراه قسم ادارة الاعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2006، ص ص 141-142.

² محمد رشدي سلطاني، مرجع سابق، ص ص 97-98.

- التنسيق الفعال يساعد على تنمية روح التعاون والتبادل للمعلومات والأفكار والخبرات بين افراد اعضاءه ويسهل عملية التشارك في المعارف.

الفرع الخامس: علاقة فرق العمل بتطبيق المعرفة¹

ان الهدف من ادارة المعرفة، هو تطبيق المعرفة المتاحة للمؤسسة، وكذا تلك المعرفة الجديدة التي يتم ابداعها، وهذا التطبيق هو ابرز عملياتها، وهناك من الباحثين من اشار الى مصطلحات اخرى تتعلق بها وهي " الاستعمال، اعادة الاستعمال، الاستفادة والاستخدام" . فالادارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة في الوقت المناسب، وتتعلق بجعل المعرفة مطبقة وربطها بالواقع العملي، من خلال الافادة منها في حل المشكلات واغتنام الفرص، واتخاذ القرار، وترجمتها الى سلع وخدمات وعمليات، فلا فائدة من المراحل السابقة اذا لم تستطع المنظمة ان تستغل المعرفة وتوظفها على النحو الصحيح. وتستطيع المؤسسة تحقيق ذلك من خلال استخدام اسلوب العمل الفريقي داخل المؤسسة، وعلى هذا الاساس يقوم بناء تصور مشترك لدى الافراد وتطويره وزيادته من خلال التعاون الجماعي، والشراكة والعمل معا . كما ان العمل الفريقي يمكن الاعضاء من تطوير قدراتهم ومهاراتهم مما يساعدهم على تطبيق المعرفة.

¹ عادل بو مجان، تاهيل الموارد البشرية لتحسين اداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل- بسكرة، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيذر بسكرة، 2014-2015، ص ص 180-181.

الخلاصة:

تعد إدارة المعرفة من الميادين الجديدة التي تخضع للديناميكية أي التبدلات السريعة في المجالات التي تشملها والعمليات التي تغطيها، هذا ما جعل اغلب التعاريف تركز على العمليات التي تغطيها من اكتساب وخزن ومشاركة وتطبيق بهدف تحقيق قيمة مضافة الامر الذي يضمن للمؤسسة الاستمرارية والبقاء، وترتكز مصادر المعرفة بين المصدر الداخلي الذي يتجسد في الأفراد من خلال خبرتهم ومهارتهم وإبداعاتهم المستمرة والمصدر الخارجي للمعرفة والذي يتمثل في الزبائن والموردين والمنافسين.

أما بالنسبة الى تصنيف المعرفة فانه يعود الى تصنيف (polony) سنة 1962 حيث صنفها الى معرفة ضمنية شخصية غير قابلة للنقل ومعرفة ظاهرة صريحة مرمزة قابلة للنقل والتشارك، وهو التصنيف الذي اجمع عليه اغلب الباحثين. وعند تناول اغلب تعاريف إدارة المعرفة نجدتها تركز على كونها مجموعة من العمليات التي تسمح بالاستثمار الأمثل للموجودات الفكرية، حيث تتمثل هذه العمليات في عملية اكتساب المعرفة التي تسمح بالحصول على المعرفة من مصادر داخلية وخارجية، وتحدد الطرق التي تسمح بإنشاء المعرفة من خلال إبداعات الأفراد داخل المؤسسة، وبناء قاعدة معرفية من خلال عملية التخزين، كما تعد عملية التشارك المعرفي الحقل الأخر لتقاسم المعرفة بين الأفراد العاملين وأعضاء الفرق الأمر الذي يسمح بتطوير المعرفة. وكمرحلة أخيرة يستوجب تطبيق المعرفة لتحقيق النتائج المرجوة. وفي آخر هذا الفصل تناولنا اثر فرق العمل على إدارة المعرفة من الناحية النظرية وتأكيدها هذا الأثر من خلال النتائج المحصل عليها وإثباتها إحصائيا وتفسيرها وكل ذلك سيتم إدراجه في الفصل الرابع.

الفصل الرابع:

عرض وتفسير نتائج متغيرات الدراسة

دراسة تطبيقية في كلية العلوم

الإقتصادية وعلوم التسيير

الفصل الرابع : عرض وتفسير نتائج متغيرات الدراسة دراسة تطبيقية في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

تمهيد:

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري الدراسة "فرق العمل وإدارة المعرفة" ، وكذا معرفة أثر المتغير الأول على المتغير الثاني، سنحاول في هذا المبحث إسقاط الدراسة النظرية على الواقع، من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، بجامعة محمد خيضر بسكرة ، بحيث تم الحصول على المعلومات بواسطة أداة الاستمارة تم إعدادها وتوزيعها على عينة البحث، محاولين تشخيص مستوى أثر فرق العمل على إدارة المعرفة في الكلية.

و إستنادا على ما سبق سيتم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول :لمحة عن المؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني : عرض و تفسير نتائج الدراسة

الفصل الرابع : عرض وتفسير نتائج متغيرات الدراسة دراسة تطبيقية في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

المبحث الأول:لمحة عن المؤسسة محل الدراسة

سنحاول من خلال هذا المبحث إعطاء نبذة تاريخية حول جامعة محمد خيضر بسكرة، ثم الكلية محل الدراسة من خلال التطرق إلى موقع ونشأة الكلية، هيكلها الإداري ومهامه، بالإضافة إلى الشهادات التي تمنحها الكلية. سيتم في هذا المبحث عرض تعريف بجامعة محمد خيضر ونشأتها ، وكلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير كإحدى الكليات في الجامعة، بالتطرق إلى نشأتها وأقسامها والموارد البشري فيها¹

المطلب الأول : نبذة تاريخية عن جامعة محمد خيضر بسكرة

الفرع الأول: موقع الجامعة

تقع جامعة محمد خيضر على حوالي (2) كلم عن وسط مدينة بسكرة على الطريق المؤدي إلى مدينة سيدي عقبة، يحدها شمالا طريق شتمة، وجنوبا اقامة الجامعية للبنات، وشرقا الطريق المقابل للمركب الرياضي وغربا طريق سيدي عقبة.

الفرع الثاني: مراحل نشأة جامعة محمد خيضر بسكرة

مرت جامعة محمد خيضر بمراحل عديدة لتصبح بالصورة هي التي عليها اليوم وهذي المراحل هي:

المرحلة الأولى: مرحلة المعاهد (1984-1992): تم إنشاء جامعة محمد خيضر من خلال المعاهد الوطنية التالية:

- معهد الوطني للري (المرسوم رقم 254-84 مؤرخ في 18/08/1984)

- معهد الوطني لهندسة المعمارية (المرسوم رقم 253-84 مؤرخ في 5/08/1984)

- معهد الوطني للكهرباء التقنية (المرسوم رقم 169-86 مؤرخ في 18/08/1986)

المرحلة الثانية: مرحلة المركز الجامعي(1992-1998):

كانت المعاهد الوطنية تتمتع باستقلالية إدارية بيداغوجية وتكفل الهيئة المركزية بالتنسيق بينها، ثم تحولت هذه المعاهد إلى

مركز جامعي بمقتضى مرسوم رقم: 295-92 مؤرخ: 07/07/1992، ومنذ 1992 تم فتح فروع أخرى تتمثل في:

(معهد العلوم الدقيقة، معهد الهندسة المدنية، معهد العلوم الاقتصادية، معهد الإلكترونيك، معهد الإعلام الآلي، معهد

الأدب العربي، معهد علم الاجتماع، معهد الإنجليزية).

المرحلة الثالثة: مرحلة الجامعة (1898الى يومنا هذا):

وعلى اثر صدور المرسوم رقم 219-98 المؤرخ في 7/7/1998 تحول المركز الجامعي إلى جامعة تضم 07 معاهد (

معهد العلوم الدقيقة، معهد الري، معهد العلوم الاقتصادية، معهد الإعلام الآلي، معهد العلوم الاجتماعية والإنسانية،

معهد الهندسة المعمارية، معهد التقني). وبإصلاح التعليم العالي وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 397/98 المؤرخ في

02/12/1998 المتعلق بتنظيم وتسيير الجامعة المتم للرسوم رقم 544-83 المؤرخ في: 2/12/1998 المتضمن

القانون الأساسي النموذجي للجامعة، تحولت هذه المعاهد إلى 3 كليات وهي:

¹www.univ-biskra-dz

الفصل الرابع : عرض وتفسير نتائج متغيرات الدراسة دراسة تطبيقية في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

- كلية العلوم وعلوم الهندسة.

- كلية الآداب والعلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية.

- كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية.

و بصدر المرسوم لتنفيذي رقم: 04-255 المؤرخ في 2004/8/29 المعدل للمرسوم التنفيذي رقم: 98-219 المؤرخ في 1998/07/07 والمتضمن إنشاء جامعة بسكرة، أصبحت الجامعة تضم 04 كليات هي:

- كلية العلوم الدقيقة وعلوم الحياة والطبيعة.

- كلية العلوم والتكنولوجيا.

- كلية الحقوق والعلوم الإنسانية والاجتماعية

- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير.

الوضعية الحالية:

جاء المرسوم التنفيذي رقم 09/90 المؤرخ في 2009/02/17 الذي يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 98/219 المؤرخ في 1998/07/07 وأصبحت الجامعة تتكون من 6 كليات هي:

- كلية العلوم الدقيقة وعلوم الحياة والطبيعة.

- كلية العلوم والتكنولوجيا.

- كلية الآداب واللغات .

- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

- كلية حقوق وعلوم سياسية.

- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

المطلب الثاني: نبذة تاريخية عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تأسست كلية العلوم الاقتصادية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 397/98 المؤرخ في: 1998/12/02 وكانت تسميتها

بكلية الحقوق والعلوم الاقتصادية وتم فصلها عن كلية الحقوق بناء على المرسوم التنفيذي رقم 255/04 المؤرخ في

2004/08/29 وتم تسميتها ب: كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وبناء على المرسوم التنفيذي رقم 90/09 المؤرخ في

2009/02/17 تم تغيير التسمية إلى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وهي تشمل على ثلاثة أقسام

إضافة إلى النظام الجديد ل م د (مجال العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير) الذي تشكل منذ سنة 2005.

و يمكن تعريف الكلية بما يلي: هي وحدة للتعليم والبحث العلمي بالجامعة في ميدان العلم والمعرفة وهي متعددة

الاختصاصات وتتولى :

- التعليم على مستوى التدرج وما بعد التدرج.

الفصل الرابع : عرض وتفسير نتائج متغيرات الدراسة دراسة تطبيقية في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

- نشاطات البحث العلمي.
 - أعمال التكوين وتحديد المعارف.
 - وتعتبر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير كثيرة النشاط في مبادلة المعلومات (الملتقيات المتكررة والندوات المتخصصة) و تتكون الكلية من مجموعة من الأساتذة الدائمين و أساتذة دائمين من الكليات الأخرى ، و يتوزع الأساتذة الدائمين بالكلية و وفقا لما يوضحه الجدول التالي :
- الجدول رقم (04): طاقم التأطير البيداغوجي بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير خلال الموسم الجامعي: 2017/2016

الأقسام	استاذ مساعد "ب"	استاذ مساعد "أ"	أستاذ محاضر "ب"	أستاذ محاضر "أ"	أستاذ التعليم العالي	المجموع
قسم التسيير	6	51	14	4	5	80
قسم الاقتصاد	5	41	15	11	9	81
قسم التجارة	2	11	07	4	3	27
المجموع	13	103	36	19	17	188

المصدر : مصلحة المستخدمين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أولا : قسم العلوم الاقتصادية :

تم فتح قسم العلوم الاقتصادية في الموسم الجامعي : 1992/1991 حيث كان قسما مستقلا، وأول قسم في العلوم الإنسانية ، و بصدر المرسوم رقم : 397/98 المؤرخ في 2 ديسمبر 1998 الذي اوجد نظام الكليات أصبح قسم العلوم الاقتصادية مشكلا لكلية الحقوق والعلوم الاقتصادية والتي تضم أيضا قسم علوم التسيير وقسم الحقوق، وفي السنة الجامعية : 2005/2004 أصبح القسم تابعا لكلية العلوم الاقتصادية والتسيير بعد فصلها عن كلية الحقوق والعلوم السياسية.

أ - الطاقم الإداري للقسم:

- رئيس القسم.
- مساعد رئيس القسم المكلف بالتدريس والتعليم في التدرج.
- مساعد رئيس القسم المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي.
- رئيس اللجنة العلمية.

ب- التكوين في القسم:

الفصل الرابع : عرض وتفسير نتائج متغيرات الدراسة دراسة تطبيقية في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

منح القسم في الدراسات طويلة المدى : (4 سنوات) شهادة الليسانس في تخصصي :

- نقود مالية وبنوك.

- اقتصاد وتسيير المؤسسة.

كما منح في الدراسات قصيرة المدى (3 سنوات) شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية في تخصص المحاسبة والضرائب.

ومواكبة للإصلاحات الجارية في مجال التعليم العالي والبحث العلمي باشرت كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير التدريس بالنظام التعليمي الجديد L.M.D خلال الموسم الجامعي 2006/2005

ويمنح القسم أيضا شهادات الليسانس L.M.D في تخصصي :

- مالية وبنوك.

- اقتصاد مالي ونقدي.

كما يمنح القسم شهادة الماستر في التخصصات التالية:

- نقود ومالية.

- مالية واقتصاد دولي.

- مالية وحوكمة المؤسسات.

فضلا على منحه لدرجات الماجستير منذ الموسم 2002/2001، ويمنح القسم أيضا شهادة الدكتوراه :

- دكتوراه العلوم (المرسوم 98/254)

- دكتوراه L.M.D: اقتصاديات النقود والأسواق المالية.

ثانيا : قسم علوم التسيير

التسيير كتخصص يعتبر من بين الفروع الأساسية بجامعة محمد خيضر بسكرة، إذ كان الأول في التخصصات التي

فتحت بمعهد العلوم الاقتصادية سنة 1993

ونظرا لأهمية الفرع وارتباطه المباشر بواقع المؤسسات الاقتصادية بصفة خاصة والاقتصاد الوطني ككل، تحول التسيير ابتداء

من الموسم الجامعي 98/97 من تخصص تابع للعلوم الاقتصادية إلى فرع قائم بذاته يبدأ التسجيل فيه من الجذع المشترك

ثم تتشعب منه تخصصات عديدة والتي هي في الحقيقة ترجمة للتطورات والديناميكية التي تشهدها علوم التسيير من جهة

واستجابة لاحتياجات المؤسسة من جهة أخرى.

ومع إقرار الكليات بالمرسوم 397/98 تأسس مع بداية الموسم 99/98 قسم علوم التسيير تابعا لكلية الحقوق والعلوم

الاقتصادية، ثم لكلية العلوم الاقتصادية والتسيير طبقا للمرسوم 03/298 ابتداء من سنة 2003 مع قسمي العلوم

الاقتصادية والإعلام الآلي للتسيير.

أ. الطاقم الإداري للقسم:

الفصل الرابع : عرض وتفسير نتائج متغيرات الدراسة دراسة تطبيقية في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

- رئيس القسم.

- مساعد رئيس القسم مكلف بالتدريس والتعليم في التدرج.

- مساعد رئيس القسم مكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي.

- رئيس اللجنة العلمية.

ب. التكوين في القسم:

منح القسم في الدراسات طويلة المدى 4 سنوات شهادات ليسانس في التخصصات التالية :

- إدارة أعمال.

- محاسبة.

- تسويق.

كما يمنح القسم شهادة الليسانس L.M.D في التخصصات التالية:

- إدارة الأعمال.

- تسيير الموارد البشرية.

ويمنح القسم شهادة ماستر في التخصصات التالية:

فرع تسيير المنظمات:

- التسيير الاستراتيجي للمنظمات.

- حوكمة الشركات.

- تسيير الموارد البشرية.

- المقاولاتية.

القسم يمنح ايضا درجات الماجستير منذ الموسم

ويمنح القسم ايضا شهادة الكتواره:

- دكتوراه العلوم (المرسوم

- دكتوراه L.M.D: تسيير المنظمات

ثالثا: قسم العلوم التجارية

أنشئ هذا القسم سنة 2005، بمقتضى القرار المؤرخ في 20 أبريل 2005، والمتضمن إنشاء أقسام كلية العلوم الاقتصادية

والتسيير، إلا انه سرعان ما احتل مكانة رائدة ضمن أقسام هذه الكلية (كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

)وهذا لأهمية وطبيعة التخصصات التي يقدمها.

الفصل الرابع : عرض وتفسير نتائج متغيرات الدراسة دراسة تطبيقية في كلية العلوم الاقتصادية و

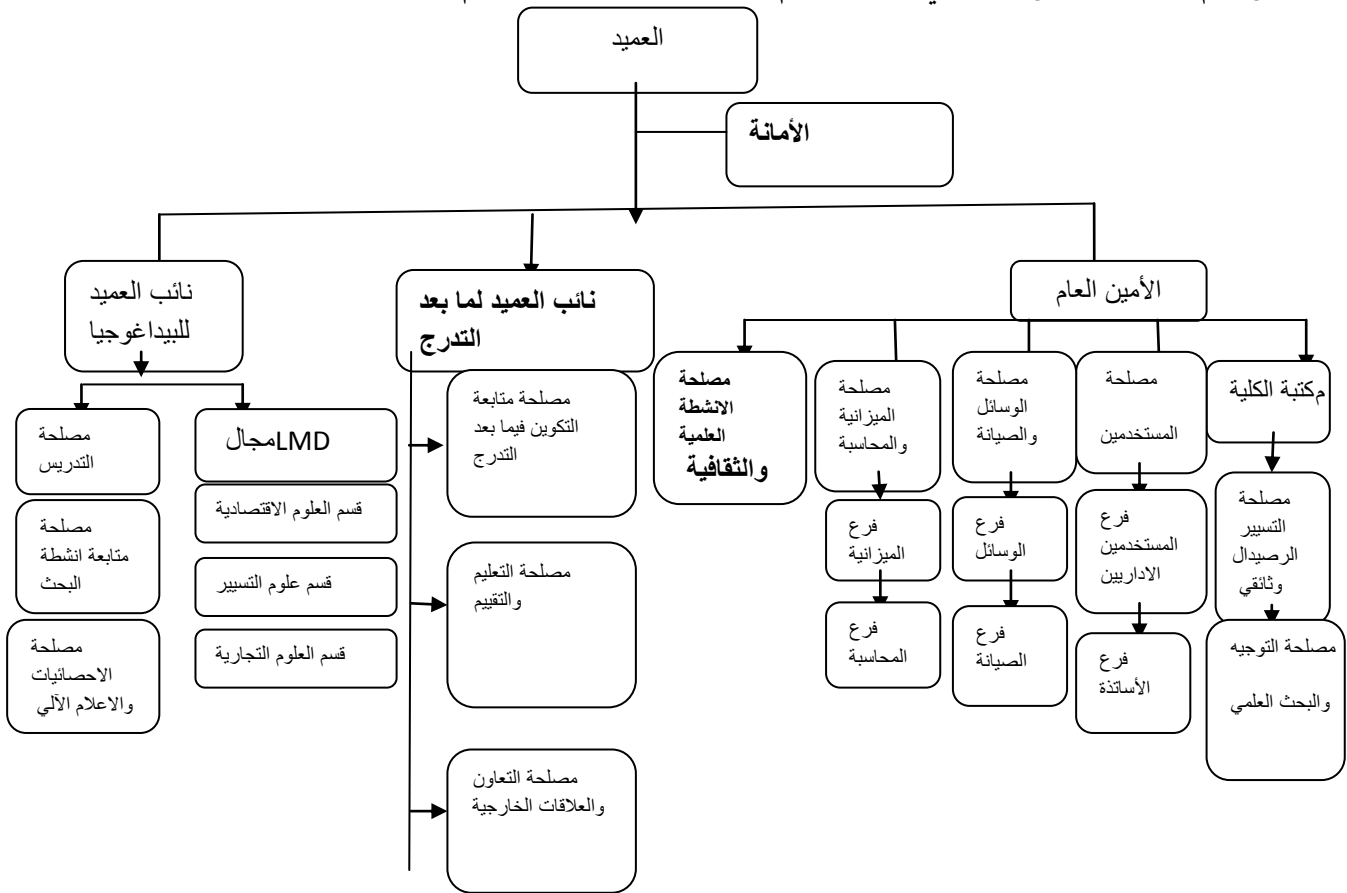
التجارية و علوم التسيير

ومع التطور والنمو الديناميكي للكلية من معهد الاقتصاد سنة 1991 المؤرخ 280/84 إلى صدور المرسوم رقم 98/397 المؤرخ في 2 ديسمبر 98 المشكل لكلية الحقوق والعلوم الاقتصادية والتي انقسمت سنة 2004/2005 إلى كليتين أحدهما كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ليأتي دور بروز قسم العلوم التجارية بتخصصاته المتميزة. وسريعا تطور القسم وتعددت التخصصات التي يقدمها وتضاعف عدد طلبته بشكل لافت ومحفز.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للكلية

الهيكل التنظيمي هو الأداة أو الشكل الذي يبين توزيع السلطات والمسؤوليات على مختلف الوحدات في المستويات الإدارية والبيداغوجية المختلفة. ويمكن توضيح الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة بسكرة من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم(06): الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



المصدر : بالإعتماد على وثائق الكلية .

ويتكون الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من:

1. العميد : وهو يعتبر المسئول الأول عن التسيير البيداغوجي والإداري ويضمن تسيير وسائلها البشرية والمالية وهو معين من طرف وزير التعليم العالي والبحث العلمي وكذلك تجد أن العميد هو المشرف والراعي للتظاهرات

الفصل الرابع : عرض وتفسير نتائج متغيرات الدراسة دراسة تطبيقية في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

العلمية كالملتقيات والدراسات والندوات الخاصة بالكلية كما تم فتح مكتب لدار المقاولاتية تحت إشراف العميد وتسيير الكلية (من ناحية الأساتذة، العمال، الطلبة).

2. نائب العميد المكلف بالدراسات المسائل المرتبطة بالطلبة:

يعمل تحت إشراف المباشر لعميد الكلية وهو مكلف بالتالي:

- ضمان تسيير ومتابعة تسجيل الطلبة في التدرج.
- متابعة سير أنشطة التعليم وأخذ اقتراح كل إجراء من أجل تحسينه.
- جمع الإعلام البيداغوجي لفائدة الطلبة ومعالجته ونشره.
- كما يساعده في مهامه كل من (رئيس مصلحة التدريس، رئيس مصلحة التعليم والتقييم، رئيس مصلحة الإحصائيات والإعلام والتوجيه).
- متابعة أقسام الكلية (قسم العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، قسم العلوم التجارية).

3. نائب العميد المكلف لما بعد التدرج والبحث العلمية والعلاقات الخارجية:

وهو تحت إشراف عميد الكلية من مهامه:

- ضمان متابعة سير مسابقات الالتحاق بما بعد التدرج .
- اتخاذ أو اقتراح الإجراءات الضرورية لضمان سير عمليات.
- متابعة سير أنشطة البحث.
- التكوين لما بعد التدرج والسهر على سير مناقشة المذكرات والرسائل لما بعد التدرج.
- كما يساعده في مهامه كل من (رئيس مصلحة متابعة التكوين لما بعد التدرج، رئيس مصلحة متابعة أنشطة البحث، رئيس مصلحة التعاون والعلاقات الخارجية).

4. مهام الأمين العام للكلية:

من المهام المخصصة له:

- مسئول على الموارد البشرية.
- مسئول على المصالح التابعة له.
- كما يقوم بمتابعة (مصلحة المستخدمين، مصلحة الوسائل والصيانة، مصلحة الميزانية والمحاسبة، مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية، مكتبة الكلية).

المبحث الثاني : عرض وتفسير نتائج الدراسة

المطلب الاول : عينة الدراسة و خصائصها

الفرع الأول : عينة الدراسة

الفصل الرابع : عرض وتفسير نتائج متغيرات الدراسة دراسة تطبيقية في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

يعد استخدام العينة من الأمور العادية في مجال البحوث والدراسات العلمية سواء الاجتماعية أو الطبيعية . والعينة هي "عبارة عن مجموعة جزئية من الأفراد أو المشاهدات أو الظواهر التي تشكل مجتمع الدراسة الأصلي" ² ، فبدلاً من إجراء البحث أو الدراسة على كامل مفردات المجتمع يتم اختيار جزء من تلك المفردات بطرق علمية، وعن طريق دراسة ذلك الجزء يمكن تعميم النتائج التي تم الحصول عليها على مجتمع الدراسة بأكمله . حيث يعرف مجتمع الدراسة "بأنه كامل أفراد ، أو أحداث أو مشاهدات موضوع البحث أو الدراسة".

وبناء على مشكلة الدراسة و أهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من جميع الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة معهد خيضر - بسكرة - و البالغ عددهم 188 أستاذ، وقد تم إختيار عينة عشوائية نظراً لصعوبة توزيع الإستمارات و إسترجاعها و ضيق الوقت، حيث تم توزيع 100 استمارة عليهم و تم إسترجاع 63 منها و بعد فحصها و تحليلها تبين أن جميعها صالحة للتحليل نظراً لتحقيقها شروط الإجابة الصحيحة .

الفرع الثاني : خصائص عينة الدراسة .

فيما يلي سوف نتطرق إلى خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية .

جدول رقم(05) : الخصائص العامة لعينة الدراسة:

المتغير	الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	38	60.3%
	أنثى	25	39.7%
	المجموع	63	100%
الفئة العمر	أقل من 30	8	12.7%
	من 30 إلى أقل من 40	37	58.7%
	من 40 إلى أقل من 50	12	19%
	من 50 فأكثر	6	9.5%
	المجموع	63	100%
	ماجستير	20	31.7%
	دكتوراه	43	68.3%

محمد عبيدات ، محمد أبو نصار ، منهجية البحث العلمي ، القواعد و المراحل و التطبيقات ، ط2، دار وائل للنشر و التوزيع ، 1999.

الفصل الرابع : عرض وتفسير نتائج متغيرات الدراسة دراسة تطبيقية في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

المؤهل العلمي	المجموع	63	%100
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	10	%15.9
	من 5 إلى أقل من 10	29	%46
	من 10 إلى 15	10	%15.9
	من 15 فأكثر	14	%22.2
	المجموع	63	%100

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج S pss.v19

من خلال الجدول يتضح لنا مايلي :

✓ **متغير الجنس** : يبين الجدول أن غالبية الباحثين كانوا من الذكور حيث بلغ عددهم 38 بنسبة 60.3%، في حين يبلغ عدد الاناث 25 بنسبة 39.7% من مجموع أفراد عينة البحث ، وهذا يدل على ان مجتمع محل الدراسة ذكوري من جهة ومن جهة أخرى يعود إلى قدرة الذكور على تولي المناصب التعليم واهتمام الكلية بمهاراتهم والتزامهم في العمل . مما يدل على أن الكلية تسعى إلى استقطاب الفئة التي يمكن أن تقدم أفضل ما لديها والتي تلتزم بأداء مهامها على أفضل وجه.

✓ **متغير العمر** : نلاحظ من الجدول أن فئة من 30 إلى أقل من 40 سنة بلغت أعلى نسبة بواقع 58.7% من أفراد عينة البحث، تليها الفئة العمرية من 40 إلى أقل من 50 سنة بنسبة 19%، ثم الفئة الواقعة في مجال أقل من 30 سنة بنسبة 12%، ثم الفئة من 50 سنة فأكثر بنسبة 9.5%، وهذا يدل على أن الفئة العمرية الأقل من 40 سنة تحتل مكانة كبيرة في الكلية لأنها فئة عمرية شبابية يمكن أن تقدم إمكانيات و قدرات عالية للكلية

✓ **متغير المؤهل العلمي** : من خلال الجدول نجد أن معظم الباحثين من حاملي شهادة دكتوراه بنسبة 68.3%، يليها حاملي الماجستير بنسبة 31.7%، وهذا يدل على ان المناصب متاحة بنسبة كبيرة لهذه الفئة، وهذا يدل على أن الكلية تهتم باستقطاب هذه الفئة للاستفادة من مهارتها وقدراتها على ادارة المعرفة.

✓ **متغير سنوات الاقدمية** : يوضح الجدول أن أغلبية الباحثين يمتلكون خبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 46%، في حين تليها ذوي الخبرة من 10 إلى 15 سنة وكذلك فئة الأقل من 5 سنوات بنسبة 15.9%، ثم فئة من 15 فأكثر بنسبة 22.2%، وهذا يدل على أن الكلية تتوفر على الخبرات والمهارات التي تخدم المناصب فيها، و إهتمام الكلية بقدراتهم وخبراتهم

المطلب الثاني : أدوات الدراسة والأساليب الإحصائية.

الفرع الأول : أدوات الدراسة. :

الفصل الرابع : عرض وتفسير نتائج متغيرات الدراسة دراسة تطبيقية في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

● **الاستمارة:** وفقا لطبيعة الدراسة تبين أن تقنية الاستمارة هي الأنسب في استخلاص اتجاهات وسلوكيات مجموعة كبيرة من الأفراد انطلاقا من الأجوبة المتحصل عليها، حيث تم الاعتماد عليها كأداة رئيسية للدراسة التطبيقية، فهي تعرف على "أنها مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على المعلومات وآراء الباحثين حول ظاهرة أو موقف معين وتم إنجازها استنادا إلى مراجعة الأدبيات والرسائل الجامعية والبحوث العلمية. بالإضافة إلى القيام بتعديلات على فقرات المقاييس المختارة وتكييفها بناء على توجيهات الدراسة الحالية.

وقد تم تقسيمها إلى قسمين حيث يشكل القسم الأول المعلومات الشخصية والوظيفية للمبحوثين، أما القسم الثاني فهو خاص بمحاور الدراسة، وينقسم بدوره إلى محورين:

المحور الأول : يتعلق هذا المحور بالمتغير المستقل المتمثل في فرق العمل بأبعاده الأربعة (القيادة، الاتصال، الابداع، التنسيق)، حيث إشمتمل هذا المحور على 16 عبارة و قد خصص ل:

-بعد القيادة: يتكون من 4 عبارات

-بعد الاتصال: يتكون من 4 عبارات

-بعد الابداع: يتكون 4 من عبارات

-بعد التنسيق: يتكون 4 من عبارات

المحور الثاني : يتعلق هذا المحور بالمتغير التابع المتمثل في ادارة المعرفة بأبعادها الخمسة (اكتساب المعرفة، انشاء المعرفة، خزن المعرفة، التشارك في المعرفة، تطبيق المعرفة) ، حيث اشتمل هذا المحور على 20 عبارة و قد خصص ل:

بعد اكتساب المعرفة: يتكون من 4 عبارات

-بعد انشاء المعرفة: يتكون من 4 عبارات

-بعد خزن المعرفة: يتكون من 4 عبارات

-بعد التشارك في المعرفة: يتكون من 4 عبارات

-بعد تطبيق المعرفة: يتكون من 4 عبارات

وقد تم اعتماد مقياس للإجابة على فقرات الاستمارة والذي يدعى بسلم ليكرت الخماسي، بحيث تم توزيع الأوزان على البدائل الخمسة كما يلي:

الجدول رقم (06): درجات مقياس ليكرت الخماسي

لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما
1	2	3	4	5

الفصل الرابع : عرض وتفسير نتائج متغيرات الدراسة دراسة تطبيقية في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

المصدر : من إعداد الطالبة

كما تم إعطاء لكل خيار من الخيارات أوزان متباينة تعكس التدرج في مستوياتها بحسب طبيعة عبارات القياس، واستخدمت الأوساط الموزونة كما يلي:

الجدول رقم(07): فئات درجات القيم حسب مقياس ليكارت الثلاثي للحكم على إجابات الأفراد

فئات المتوسط الحسابي	درجات الموافقة
(1 - 2.5)	منخفض
(2.5 - 3.5)	متوسط
(3.5 - 5)	مرتفع

المصدر : محمد عبيدات ، محمد أبو نصار ، منهجية البحث العلمي ، القواعد و المراحل و التطبيقات ، ط 2، دار وائل للنشر و التوزيع ،1999.

• صدق وثبات الأداة:

1-الصدق :

يعتبر صدق الأداة أهم خاصية يجب توفرها في أدوات القياس، وهي أساسية ومهمة بحيث أنه لتقدير مدى صدق

أداة القياس يجب أن تجمع مختلف الدلائل والقرائن التي تدعم هذا التقرير، ولقد تم التأكد من ذلك من خلال:

- **الصدق الظاهري** : حيث تم عرض الاستمارة على عدد المحكمين (أنظر الملحق رقم 1)، وبناءً على ملاحظاتهم تم تعديل الاستمارة إما بالإضافة أو الحذف

- **صدق المحك** : تم حساب صدق المحك من خلال : الأخذ بالجذر التربيعي لمعامل الثبات الفاكرونباخ

2-الثبات :

يختص الثبات بمدى الوثوق بالدرجات التي يحصل عليها من تطبيق الاختبار، لذا فهو يرتبط بما يسمى إحصائياً المتضمن في كل درجات الاختبار، وبشكل عام فإنه يهدف إلى ضمان الحصول على نفس النتائج إذا أعيد تطبيق الاختبار على نفس المجموعة، وذلك من خلال عدة طرق منها اعتمدت هذه الدراسة على معامل الفاكرونباخ (Alfa -Gronbath) بوصفها الطريقة الأكثر شيوعاً لتقدير التناسق الداخلي للمقياس، وكلما اقترب هذا المعامل من القيمة ذلك يعتبر مؤشراً جيداً على تجانس مكونات المقياس، كما يتم قبول المقياس إذا كانت قيمته مساوية أو أكبر من 0.5.³

والجدول التالي يوضح نتائج تحليل الثبات والصدق لكل من متغيري فرق العمل وإدارة المعرفة .

جدول رقم(08):تحليل الثبات و الصدق لكل متغيري فرق العمل وإدارة المعرفة

³ محمد عبيدات ، محمد أبو نصار ، مرجع سابق، ص46.

الفصل الرابع : عرض وتفسير نتائج متغيرات الدراسة دراسة تطبيقية في كلية العلوم الاقتصادية و
التجارية و علوم التسيير

المتغير وابعاده	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
القيادة	4	0.930	0.964
الاتصال	4	0.916	0.957
الابداع	4	0.925	0.961
التنسيق	4	0.919	0.958
فرق العمل على نحو عام	16	0.915	0.956
اكتساب المعرفة	4	0.919	0.958
انشاء المعرفة	4	0.919	0.958
خزن المعرفة	4	0.918	0.958
التشارك في المعرفة	4	0.921	0.959
تطبيق المعرفة	4	0.920	0.959
إدارة المعرفة على نحو عام	20	0.912	0.954
الاستبيان ككل	36	0.926	0.962

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v19

يشير الجدول إلى قيمة معامل الثبات لمحاور الأداة حيث يتضح من الجدول أن معاملات ثبات كل محور من محاور الاستمارة جيدة حيث بلغت قيم معامل الثبات للمحور الأول " فرق العمل " 0.915، أما في المحور الثاني "ادارة المعرفة " فقد بلغت 0.912، في حين بلغت قيم معامل الثبات لجميع محاور الاستبانة 0.926، وهذا يدل على إمكانية الاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية في تعميم النتائج .

بناء على ما سبق نكون قد تأكدنا من صدق وثبات استمارة البحث مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها لتحليل النتائج والإجابة على كافة تساؤلات البحث واختبار الفرضيات.

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية:

بعد الانتهاء من عملية جمع الاستمارات وتدقيق البيانات وترميزها وإدخالها للحاسوب . تأتي عملية التحليل اللازم لها حيث اعتمدنا في تحليل بيانات الدراسة على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss v19 وذلك باستخدام بعض أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي التي يوفرها البرنامج، فهو يعتبر من أكثر البرامج الشائعة الاستخدام في

الفصل الرابع : عرض وتفسير نتائج متغيرات الدراسة دراسة تطبيقية في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

مجال تحليل البيانات الخاصة بالأبحاث والدراسات الإنسانية، وهذا نظرا لما يوفره من تحليلات إحصائية لازمة وإعدادا للمخططات البيانية التي تحقق غاية الباحثين والمختصين في مجال الإحصاء.

وقد اعتمدنا في دراستنا على الأساليب الإحصائية التالية:

- جداول التوزيعات التكرارية مع النسب المئوية لكل فئة لتمثيل الخصائص الشخصية والوظيفية لمبحوثي الدراسة والتي تبين لنا تكرار كل فئة ونسبتها إلى المجموع الكلي لأفراد عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي حيث تم تحديد قيمته لكل عبارة من عبارات المحاور بالإضافة إلى المتوسط الحسابي لكل محور والذي تم على أساسه تحديد اتجاهات ودرجة أهمية المبحوثين اتجاه العبارات والمحاور حسب سلم ليكارت.
- الانحراف المعياري : وذلك بغية التعرف على مدى انحراف وتشتت إجابات أفراد العينة نحو كل فقرة أو بعد، فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات أو الفقرات لصالح الأقل تشتتا عند تساوي المتوسط الحسابي المرجح بينهما.
- معامل الثبات ألفا كرونباخ Alpha Cronbach وذلك لقياس ثبات قياس عبارات الاستمارة .
- الجذر التربيعي لالفا كرونباخ Cronbach Alpha لقياس مدى صدق العبارات
- معامل بيرسون لمعرفة طبيعة الارتباط بين متغيرات الدراسة وأبعادها.
- تحليل التباين للانحدار: (Analysis of variance) وذلك لاختبار مدى صلاحية النموذج واختبار الفرضيات.
- اختبار T - test واختبار تحليل التباين الأحادي Anova one way ، وذلك لمعرفة الفروقات بين المتغيرات الشخصية والوظيفية في المتغيرات المستقلة والتابعة .
- تحليل الانحدار البسيط (Simple regression analysis) لاختبار أثر المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع.

المطلب الثالث : عرض و تفسير النتائج.

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة واختبار الفرضيات من خلال إجراء الاختبارات القبلية التي تسمح باختبار أثر المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع واختبار الفروق الشخصية وأخيرا تفسير نتائج الدراسة.

الفرع الأول : الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة .

سيتم على مستوى هذا المطلب تشخيص متغيرات النموذج من خلال استعراض المؤشرات الأولية لإجابات أفراد العينة بالاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

المحور الأول: متغير فرق العمل

يوضح الجدول التالي تصورات المبحوثين في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير لأبعاد فرق العمل .

الفصل الرابع : عرض وتفسير نتائج متغيرات الدراسة دراسة تطبيقية في كلية العلوم الاقتصادية و
التجارية و علوم التسيير

الجدول رقم (09): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث
عن عبارات محور فرق العمل

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
أولاً: القيادة					
		3.444	0.861	2	متوسط
01	يتيح القائد الفرصة لأعضاء الفريق بممارسة أعمالهم بالحرية التي يفضلونها.	3.41	1.087	3	متوسط
02	يشجع القادة فريق العمل على إظهار أفضل ما لديهم من آراء ومقترحات جديدة.	3.48	0.981	2	متوسط
03	يؤمن القادة بان المشاركة أساس اتخاذ القرار السليم.	3.49	1.030	1	متوسط
04	يقوم قائد الفريق بتحفيز أعضاء الفريق ودفعتهم لأداء مهامهم.	3.40	1.056	4	متوسط
ثانياً: الاتصال					
		3.392	0.583	4	متوسط
05	توفر الكلية اتصال دائم بين أعضاء فرق العمل.	3.30	0.873	3	متوسط
06	التبادل الفعال للمعلومات بين أعضاء الفريق يمثل احد الأسباب الأساسية لنجاح الفريق لأداء أعماله.	3.84	0.766	1	مرتفع
07	العاملون في الكلية أكثر فهما لأدوارهم سبب إتاحة المعلومات لهم.	3.35	0.883	2	متوسط
08	توزع المهام على الفريق حسب قدرة كل عضو في توظيف المعلومات لتحسين أداء الفريق.	3.08	0.829	4	متوسط
ثالثاً: الإبداع					
		3.484	0.803	1	متوسط

الفصل الرابع : عرض وتفسير نتائج متغيرات الدراسة دراسة تطبيقية في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

متوسط	3	0.944	3.41	يساهم فريق العمل في تنمية القدرات الإبداعية.	9
متوسط	4	0.967	3.25	يقوم أعضاء الفريق بتقديم حلول جديدة لمواجهة مشكلات.	10
مرتفع	2	0.993	3.60	تنتج الأفكار الجديدة بفضل التفاعل بين أعضاء الفريق.	11
مرتفع	1	0.967	3.67	أعضاء الفريق لهم القدرة على تقديم العديد من الأفكار الجديدة لأساليب العمل.	12
متوسط	3	0.581	3.440	رابعا: التنسيق	
مرتفع	1	0.773	3.60	يسعى أعضاء الفريق الى التعاون فيما بينهم .	13
مرتفع	2	0.840	3.52	تتكامل مهام أعضاء الفريق بما يخدم تحقيق الهدف العام	14
متوسط	3	0.930	3.46	تقوم الكلية بإجراء اجتماعات للفريق والمطالبة بتقارير عن العمل من اجل التنسيق.	15
متوسط	4	0.853	3.17	تتلائم الأهداف الفرعية لأعضاء الفريق مع الهدف العام لفريق العمل.	16
متوسط	-	0.580	3.440	فرق العمل على نحو عام	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss.v19

✓ نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات الأفراد اتجاه فرق العمل قدر ب **3.440**، بانحراف معياري بلغ **0.580**، ووفقا لمقياس الدراسة فان اتجاهات آراء عينة البحث تشير إلى "متوسط" كما جاء بالترتيب الكلية محل الدراسة تهتم بشكل جيد بفرق العمل لديها، وقد جاءت أبعاد هذا المتغير مرتبة كمايلي:

الفصل الرابع : عرض وتفسير نتائج متغيرات الدراسة دراسة تطبيقية في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

✓ **الابداع** : نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد قدر ب **3.484**، بانحراف معياري بلغ **0.803**، ووفقا لمقياس الدراسة فإن اتجاهات آراء هذا البعد تشير إلى "متوسط" كما جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، مما يعني أن الكلية تشجع الابداع بمستوى جيد و توليه أهمية مقبولة و ذلك من خلال تشجيع لكلية على طرح أفكار جديدة و إجراء البحوث بشكل مستمر في الكلية و إستفادتها من التجارب الناجحة و إستقطاب الأفراد ذوي الخبرة و المهارات العالية ،

✓ **القيادة** : من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن هذا البعد جاء في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ قدر المتوسط الحسابي للإجابات في هذا البعد ب **3.444**، و بانحراف معياري بلغ **0.861** ، ووفقا لمقياس الدراسة فإن اتجاهات آراء عينة البحث تشير إلى "متوسط" مما يعني أن أغلبية العينة يعتبرون أن الكلية تهتم بالقيادة . كما جاءت عبارات هذا البعد ضمن درجة "متوسط" لكن بمتوسطات حسابية متباينة تراوحت ما بين 3.40 و 3.49.

✓ **التنسيق** : من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن هذا البعد جاء في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ قدر المتوسط الحسابي للإجابات في هذا البعد ب **3.440**، و بانحراف معياري بلغ **0.581** ، ووفقا لمقياس الدراسة فإن اتجاهات آراء عينة البحث تشير إلى "متوسط" مما يعني أن أغلبية العينة يعتبرون أن الكلية تهتم بالقيادة . كما جاءت عبارات هذا البعد ضمن درجة "متوسط" لكن بمتوسطات حسابية متباينة تراوحت ما بين 3.17 و 3.60.

✓ **الاتصال** : من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن هذا البعد جاء في الترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ قدر المتوسط الحسابي للإجابات في هذا البعد ب **3.392**، و بانحراف معياري بلغ **0.583** ، ووفقا لمقياس الدراسة فإن اتجاهات آراء عينة البحث تشير إلى "متوسط" مما يعني أن أغلبية العينة يعتبرون أن الكلية تهتم بالقيادة . كما جاءت عبارات هذا البعد ضمن درجة "متوسط" لكن بمتوسطات حسابية متباينة تراوحت ما بين 3.08 و 3.84.

المحور الثاني: متغير إدارة المعرفة

الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لإجابة أفراد عينة الدراسة عن عبارات إدارة المعرفة.

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
أولا:	اكتساب المعرفة	3.27	0.708	2	متوسط

الفصل الرابع : عرض وتفسير نتائج متغيرات الدراسة دراسة تطبيقية في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

متوسط	1	0.840	3.49	تحصل الكلية على المعرفة من مصادر خارجية مختلفة.	01
متوسط	2	0.938	3.37	تستخدم الكلية تكنولوجيا المعلومات والاتصال من اجل زيادة الرصيد المعرفي الكلية.	02
متوسط	4	0.975	3.02	تستفيد الكلية من تجارب الكليات الأخرى.	03
متوسط	3	0.906	3.22	تعمل الكلية على استخدام المعرفة كأساس لإنشاء وابتكار معرفة جديدة.	04
متوسط	5	0.763	3.06	ثانيا: إنشاء المعرفة	
متوسط	1	0.991	3.38	تشجع الكلية إجراء البحوث بشكل مستمر.	05
متوسط	2	0.967	3.00	تهتم الكلية بالاقترحات والأفكار الجديدة وتشجعها.	06
متوسط	4	0.896	2.94	تستقطب الكلية الكفاءات المبدعة.	07
متوسط	3	0.869	2.95	تنظيم لقاءات مستمرة لتفاعل العاملين مع بعضهم البعض لإيجاد حلول للمشاكل.	08
متوسط	4	0.733	3.10	ثالثا: خزن المعرفة	
متوسط	1	0.958	3.29	تقوم الكلية بتوثيق المعارف الجيدة والمكتسبة لأي مشروع تقوم به.	09
متوسط	2	0.958	3.29	تمتلك الكلية قواعد بيانات لتخزين المعارف والمعلومات.	10
متوسط	4	0.744	2.79	تقوم الكلية بتوثيق المشكلات التي تواجهها وطرق حلها للاستفادة منها لاحقا.	11
متوسط	3	1.120	3.06	تسعى الكلية الى المحافظة على العاملين الجيدين الذين يمتلكون المعرفة.	12
مرتفع	1	0.750	3.51	رابعا: التشارك في المعرفة	

الفصل الرابع : عرض وتفسير نتائج متغيرات الدراسة دراسة تطبيقية في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

مرتفع	1	1.094	3.89	توجد مجلة أو نشرة دورية للكلية.	13
متوسط	3	1.057	3.41	لدى الكلية تسهيلات تكنولوجية خاصة للتشارك في المعرفة، مثل:(شبكة الاتصال الداخلي، البريد الالكتروني، وانظمة التشارك الجماعي...الخ).	14
متوسط	4	0.948	3.19	تسود بين العاملين في الكلية ثقافة التشارك في المعرفة.	15
مرتفع	2	1.014	3.52	تحرص الكلية على عقد مؤتمرات علمية لنقل المعرفة.	16
متوسط	3	0.684	3.21	خامسا: تطبيق المعرفة	
متوسط	1	0.853	3.40	تشجع الكلية على تطبيق المعارف الجديدة والاستفادة منها.	17
متوسط	4	0.875	3.10	تضع الكلية الإجراءات التي تدعم تطبيق المعرفة.	18
متوسط	3	0.993	3.17	تؤمن الكلية بأن تطبيق المعرفة أهم من المعرفة ذاتها.	19
متوسط	2	0.744	3.21	تنصدى الكلية لعوائق تطبيق المعرفة.	20
متوسط	-	0.604	3.23	ادارة المعرفة على نحو عام	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss.v19

✓ نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات الأفراد تجاه ادارة المعرفة قدر ب **3.23**، إلا أن الإنحراف المعياري بلغ **0,604**، ووفقا لمقياس الدراسة فإن اتجاهات آراء عينة البحث تشير إلى "متوسط" مما يعني أن الكلية محل الدراسة تهتم بادارة المعرفة، وقد جاءت أبعاد هذا المتغير مرتبة كما يلي:

✓ التشارك في المعرفة: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن هذا البعد جاء في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ قدر المتوسط الحسابي للإجابات في هذا البعد ب **3.51**، و بإنحراف معياري بلغ **0.750** ، ووفقا لمقياس الدراسة فإن اتجاهات آراء عينة البحث تشير إلى "مرتفع" مما يعني أن

الفصل الرابع : عرض وتفسير نتائج متغيرات الدراسة دراسة تطبيقية في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

أغلبية العينة يعتبرون أن الكلية تهتم بالتشارك في المعرفة . كما جاءت عبارات هذا البعد ضمن درجة "مرتفع" لكن بمتوسطات حسابية متباينة تراوحت ما بين 3.19 و 3.89.

✓ **اكتساب المعرفة:** من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن هذا البعد جاء في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ قدر المتوسط الحسابي للإجابات في هذا البعد بـ 3.27، و بإختراف معياري بلغ 0.708، ووفقا لمقياس الدراسة فإن اتجاهات آراء عينة البحث تشير إلى "متوسط" مما يعني أن أغلبية العينة يعتبرون أن الكلية تهتم باكتساب المعرفة بشكل نسبي . كما جاءت أغلب عبارات هذا البعد ضمن درجة "متوسط" لكن بمتوسطات حسابية متباينة تراوحت ما بين 3.02 و 3.49.

✓ **تطبيق المعرفة:** من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن هذا البعد جاء في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ قدر المتوسط الحسابي للإجابات في هذا البعد بـ 3.21، و بإختراف معياري بلغ 0.684، ووفقا لمقياس الدراسة فإن اتجاهات آراء عينة البحث تشير إلى "متوسط" مما يعني أن أغلبية العينة يعتبرون أن الكلية تهتم بتطبيق المعرفة. كما جاءت عبارات هذا البعد ضمن درجة "متوسط" لكن بمتوسطات حسابية متباينة تراوحت ما بين 3.10 و 3.41،

✓ **خزن المعرفة:** من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن هذا البعد جاء في الترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ قدر المتوسط الحسابي للإجابات في هذا البعد بـ 3.10، و بإختراف معياري بلغ 0.733، ووفقا لمقياس الدراسة فإن اتجاهات آراء عينة البحث تشير إلى "متوسط" مما يعني أن أغلبية العينة يعتبرون أن الكلية تهتم بخزن المعرفة. كما جاءت عبارات هذا البعد ضمن درجة "متوسط" لكن بمتوسطات حسابية متباينة تراوحت ما بين 2.79 و 3.29.

✓ **انشاء المعرفة:** من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن هذا البعد جاء في الترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ قدر المتوسط الحسابي للإجابات في هذا البعد بـ 3.06، و بإختراف معياري بلغ 0.763، ووفقا لمقياس الدراسة فإن اتجاهات آراء عينة البحث تشير إلى "متوسط" مما يعني أن أغلبية العينة يعتبرون أن الكلية تهتم بإنشاء المعرفة. كما جاءت أغلب عبارات هذا البعد ضمن درجة "متوسط" لكن بمتوسطات حسابية متباينة تراوحت ما بين 2.94 و 3.38.

المطلب الرابع :إختبار الفرضيات

إختبار التوزيع الطبيعي :

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما اذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي، فاذا كانت القيمة الاحتمالية (sig) اقل من او تساوي مستوى الدلالة الذي يحدده الباحث، فاننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة. والعكس صحيح ويوضح الجدول الموالي نتائج ذلك الاختبار حيث

الفصل الرابع : عرض وتفسير نتائج متغيرات الدراسة دراسة تطبيقية في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

جدول رقم : (11) اختبار التوزيع الطبيعي

البعد	قيمة z	مستوى الدلالة
المتغير المستقل: فرق العمل		
القيادة	1.149	0.143
الاتصال	1.397	0.040
الابداع	1.344	0.054
التنسيق	0.773	0.589
فرق العمل على نحو عام	0.765	0.601
المتغير التابع: إدارة المعرفة		
اكتساب	1.594	0.012
انشاء	1.169	0.130
خزن	1.492	0.023
تشارك	1.492	0.028
تطبيق	1.036	0.199
ادارة المعرفة على نحو عام	1.144	0.146

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss . v19

4 اختبار صلاحية النموذج:

تم استخدام تحليل التباين للانحدار Analysis of variance للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات، ونتائجها تظهر في الجدول التالي :

جدول رقم (12): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الإنحدار	8.359	1	8.359	35.735	,000
الخطأ	14.270	61	0.234		
المجموع	22.629	62			

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss . v19

الفصل الرابع : عرض وتفسير نتائج متغيرات الدراسة دراسة تطبيقية في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

$$R = 0.608$$

$$R^2 = 0.369$$

من خلال الجدول رقم (12) نجد ان قيمة F المحسوبة 35.735 بمستوى دلالة 0.000 و هو اقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، مما يدل على صلاحية نموذج الدراسة لقياس ما وضع لأجله. وعليه يمكن قبول الفرضية البديلة التي تنص على انه يوجد اثر لفرق العمل على ادارة المعرفة بابعادها مجتمعة.

اختبار الفرضيات الفرعية :

لاختبار الفرضيات الفرعية تم اعتماد اختبار الانحدار البسيط، كما هو موضح في الجدول

جدول رقم (13): نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط لأثر المتغير المستقل على إدارة المعرفة بأبعاده

المختلفة

المتغير التابع	A	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	معامل التحديد
اكتساب المعرفة	1.038	0.650	0.132	0.532	4.912	0.000	0.532	0.283
انشاء المعرفة	0.990	0.604	0.150	0.459	4.032	0.000	0.459	0.210
خزن المعرفة	0.925	0.634	0.140	0.502	4.529	0.000	0.502	0.252
تشارك المعرفة	1.131	0.690	0.140	0.533	4.920	0.000	0.284	0.233
تطبيق المعرفة	1.197	0.587	0.131	0.498	4.482	0.000	0.498	0.248

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss . v 19

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (13) إلى ما يلي:

- وجود اثر ذو دلالة احصائية، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (4.912) بمستوى دلالة (0.000) و هو اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، كما ان هناك قوة ارتباط قدرت ب 0.532، و تفسير فرق العمل ما مقداره 28.3% من التغيرات الحاصلة في اكتساب المعرفة. مما يدل على وجود اثر ذو دلالة احصائية لفرق العمل على اكتساب المعرفة وعليه نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية.

- وجود اثر ذو دلالة احصائية، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (4.032) بمستوى دلالة (0.000) و هو اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، كما ان هناك قوة ارتباط قدرت ب 0.459، و تفسير ما مقداره 21% من التغيرات الحاصلة في انشاء المعرفة. مما يدل على وجود اثر ذو دلالة احصائية لفرق العمل على انشاء المعرفة وعليه نقبل الفرضية البديلة و نرفض الصفرية.

الفصل الرابع : عرض وتفسير نتائج متغيرات الدراسة دراسة تطبيقية في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

- وجود اثر ذو دلالة احصائية ،حيث بلغت قيمة T المحسوبة (4.529) بمستوى دلالة (0.000) و هو اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) ، مما يدل على وجود اثر ذو دلالة احصائية لفرق العمل على خزن المعرفة وعليه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض البديلة . كما ان هناك قوة ارتباط قدرت ب 0.502 ، و تفسير ما مقداره 25.2 % من التغيرات الحاصلة في خزن المعرفة . مما يدل على وجود اثر ذو دلالة احصائية لفرق العمل على خزن المعرفة وعليه نقبل الفرضية البديلة و نرفض الصفرية

- وجود اثر ذو دلالة احصائية ،حيث بلغت قيمة T المحسوبة (4.920) بمستوى دلالة (0.000) و هو اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) ، مما يدل على وجود اثر ذو دلالة احصائية لفرق العمل على تشارك المعرفة وعليه نقبل الفرضية الصفرية و نرفض البديلة . كما ان هناك قوة ارتباط قدرت ب 0.284 ، و تفسير ما مقداره 53.3 % من التغيرات الحاصلة في تشارك المعرفة . . مما يدل على وجود اثر ذو دلالة احصائية لفرق العمل على التشارك في المعرفة وعليه نقبل الفرضية البديلة و نرفض الصفرية

- وجود اثر ذو دلالة احصائية ،حيث بلغت قيمة T المحسوبة (4.482) بمستوى دلالة (0.000) و هو اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) ، مما يدل على وجود اثر ذو دلالة احصائية لفرق العمل على تطبيق المعرفة وعليه نقبل الفرضية البديلة و نرفض الصفرية . كما ان هناك قوة ارتباط قدرت ب 0.498 ، و تفسير ما مقداره 24.8% من التغيرات الحاصلة في تطبيق المعرفة . مما يدل على وجود اثر ذو دلالة احصائية لفرق العمل على تطبيق المعرفة وعليه نقبل الفرضية البديلة و نرفض الصفرية

، لذا يمكن عرض معالم هذا النموذج في المعادلة التالية:

اكتساب المعرفة = 1.038+0.650 فرق العمل

انشاء المعرفة = 0.990+604 فرق العمل

خزن المعرفة = 0.925+0.634 فرق العمل

تشارك المعرفة = 1.131+0.690 فرق العمل

تطبيق المعرفة = 1.197+0.587 فرق العمل

الفرع الثاني :اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

- اختبار الفرضية الفرعية الاولى : الجنس

يعرض الجدول التالي أثر متغير الجنس على فرق العمل:

جدول رقم(14): نتائج اختبار T حسب متغير الجنس

T المحسوبة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة المعتمد
-0.192	0.848	0.05

الفصل الرابع : عرض وتفسير نتائج متغيرات الدراسة دراسة تطبيقية في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v 19

من خلال الجدول رقم (14) نجد ان قيمة T المحسوبة -0.192 بمستوى الدلالة 0.848، مما يدل على عدم وجود فروق في تصورات المبحوثين حول مستوى فرق العمل التي تعزى لمتغير الجنس، وعليه نقبل الفرضية الصفرية و نرفض البديلة

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية : العمر

لاختبار هذه الفرضية قمنا بتحليل التباين ANOVA، كما هو موضح في الجدول رقم (15)

المتغيرات	مصدر التباين	المتوسط الحسابي	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى ادلالة
فرق العمل	بين المجموعات	1.419	3	4.73	1.435	0.242
	داخل المجموعات	19.444	59	0.330		
	المجموع	20.863	62			

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss v 19

من خلال الجدول رقم (15) نجد ان قيمة F المحسوبة 1.435 بمستوى الدلالة 0.242، مما يدل على عدم وجود فروق في تصورات المبحوثين حول مستوى فرق العمل التي تعزى لمتغير العمر، وعليه نرفض الفرضية الصفرية و نقبل البديلة.

- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: المؤهل العلمي

يعرض الجدول التالي أثر متغير مؤهل العلمي على فرق العمل:

جدول رقم (16): نتائج اختبار T حسب متغير المؤهل العلمي

T المحسوبة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة المعتمد
-0.317	0.752	0.05

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v 19

من خلال الجدول رقم (16) نجد ان قيمة T المحسوبة -0.317 بمستوى الدلالة 0.752، مما يدل على عدم وجود فروق في تصورات المبحوثين حول مستوى فرق العمل التي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وعليه نقبل الفرضية الصفرية و نرفض البديلة.

المتغيرات	مصدر التباين	المتوسط الحسابي	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى ادلالة

الفصل الرابع : عرض وتفسير نتائج متغيرات الدراسة دراسة تطبيقية في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

0.505	0.789	0.268	3	0.804	بين المجموعات	سنوات الاقدمية
		0.340	59	20.058	داخل المجموعات	
			62	20.863	المجموع	

المصدر

من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss v 19

من خلال الجدول رقم (17) نجد ان قيمة F المحسوبة 0.789 بمستوى الدلالة 0.505، مما يدل على عدم وجود فروق في تصورات الباحثين حول مستوى فرق العمل التي تعزى لمتغير سنوات الاقدمية ،وعليه نقبل الفرضية الصفرية و نقبل البديلة.

اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

- اختبار الفرضية الفرعية الاولى: الجنس

يعرض الجدول التالي أثر متغير الجنس على ادارة المعرفة:

جدول رقم(18): نتائج اختبار T حسب متغير الجنس

T المحسوبة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة المعتمد
0.083	0.934	0.05

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v 19

من خلال الجدول رقم (18) نجد ان قيمة T المحسوبة 0.083 بمستوى الدلالة 0.934، مما يدل على عدم وجود فروق في تصورات الباحثين حول مستوى ادارة المعرفة التي تعزى لمتغير الجنس ،وعليه نقبل الفرضية الصفرية و نرفض البديلة.

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية : العمر

لاختبار هذه الفرضية قمنا بتحليل التباين ANOVA ، كما هو موضح في الجدول (19)

المتغيرات	مصدر التباين	المتوسط الحسابي	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى ادلالة
فرق العمل	بين المجموعات	3.421	3	1.140	3.503	0.021
	داخل المجموعات	19.208	59	0.326		
	المجموع	22.629	62			

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss v 19

الفصل الرابع : عرض وتفسير نتائج متغيرات الدراسة دراسة تطبيقية في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

من خلال الجدول رقم (19) نجد ان قيمة F المحسوبة 3.421 بمستوى الدلالة 0.021، مما يدل على عدم وجود فروق في تصورات المبحوثين حول مستوى ادارة المعرفة التي تعزى لمتغير العمر، وعليه نرفض الفرضية الصفرية و نقبل البديلة.

- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: المؤهل العلمي

يعرض الجدول التالي أثر متغير المؤهل العلمي على ادارة المعرفة:

جدول رقم (20): نتائج اختبار T حسب متغير المؤهل العلمي

T المحسوبة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة المعتمد
1.415-	0.162	0.05

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v 19

من خلال الجدول رقم (20) نجد ان قيمة T المحسوبة—1.415 بمستوى الدلالة 0.162، مما يدل على عدم وجود فروق في تصورات المبحوثين حول مستوى ادارة المعرفة التي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وعليه نقبل الفرضية الصفرية و نرفض البديلة.

المتغيرات	مصدر التباين	المتوسط الحسابي	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى ادلالة
سنوات الاقدمية	بين المجموعات	0.301	3	0.100	0.265	0.850
	داخل المجموعات	22.328	59	0.378		
	المجموع	22.629	62			

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss v 19

من خلال الجدول رقم (21) نجد ان قيمة F المحسوبة 0.265 بمستوى الدلالة 0.850، مما يدل على عدم وجود فروق في تصورات المبحوثين حول مستوى ادارة المعرفة التي تعزى لمتغير سنوات الاقدمية، وعليه نقبل الفرضية الصفرية و نقبل البديلة.

الفصل الرابع : عرض وتفسير نتائج متغيرات الدراسة دراسة تطبيقية في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

المطلب الخامس : تفسير النتائج

تفسير نتائج فرضيات الدراسة .

أظهرت النتائج وجود اثر ذي دلالة إحصائية للفرق العمل على إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة ، و تشير النتائج بان من خلال الجدول رقم(12) نجد ان قيمة F المحسوبة 35.735 بمستوى دلالة 0.000 و هو اقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 ، مما يدل على صلاحية نموذج الدراسة لقياس ما وضع لأجله.

اختبار الفرضيات الفرعية

- الفرضية الفرعية الأولى:

اظهرت الدراسة وجود اثر ذي دلالة إحصائية ،حيث بلغت قيمة T المحسوبة (4.912) بمستوى دلالة (0.000) و هو اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) ،مما يدل على وجود اثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على اكتساب المعرفة.

كما أن هناك قوة ارتباط قدرت ب 0.532 ،و تفسير ما مقداره 28.3 % من التغيرات الحاصلة في اكتساب المعرفة .وبالتالي العلاقة مقبولة من الناحية الإحصائية.

ويفسر ذلك بان فرق العمل متطلب اساسي لتطبيق وتوظيف ادارة المعرفة.

- الفرضية الفرعية الثانية:

أظهرت الدراسة وجود اثر ذي دلالة إحصائية ،حيث بلغت قيمة T المحسوبة (4.032) بمستوى دلالة (0.000) و هو اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) ،مما يدل على وجود اثر ذي دلالة إحصائية لفرق العمل على إنشاء المعرفة

كما أن هناك قوة ارتباط قدرت ب 0.459 ،و تفسير ما مقداره 21 % من التغيرات الحاصلة في إنشاء المعرفة .وبالتالي العلاقة مقبولة من الناحية الإحصائية.

ويفسر ذلك بان احتلال بعد انشاء المعرفة في المرتبة الاخيرة من حيث الوسط الحسابي من بين ابعاد ادارة المعرفة مع انه دال احصائي الى ان العامل كما ذكرنا سابقا ان عملية اخراج المعرفة الضمنية الى معرفة صريحة هو عملية صعبة.

- الفرضية الفرعية الثالثة

أظهرت الدراسة وجود اثر ذي دلالة إحصائية ،حيث بلغت قيمة T المحسوبة (4.529) بمستوى دلالة (0.000) و هو اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) ،مما يدل على وجود اثر ذي دلالة إحصائية لفرق العمل على تخزين المعرفة.

الفصل الرابع : عرض وتفسير نتائج متغيرات الدراسة دراسة تطبيقية في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

كما أن هناك قوة ارتباط قدرت ب 0.502، و تفسير ما مقداره 25.2 % من التغيرات الحاصلة في خزن المعرفة. وبالتالي العلاقة مقبولة من الناحية الإحصائية.

ويفسر ذلك انه يمكن الاشارة من خلال النتائج الاحصائية الى طبيعة المعرفة المخزنة والتي تكون صريحة وبالتالي هي متاحة وقابلة للخرن .

- الفرضية الفرعية الرابعة:

أظهرت الدراسة وجود اثر ذي دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (4.920) بمستوى دلالة (0.000) و هو اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على وجود اثر ذي دلالة إحصائية لفرق العمل على تشارك المعرفة.

كما أن هناك قوة ارتباط قدرت ب 0.284، و تفسير ما مقداره 53.3 % من التغيرات الحاصلة في تشارك المعرفة. وبالتالي العلاقة مقبولة من الناحية الإحصائية.

ويفسر ذلك بان العمل وفق عمل جماعي له الاثر على تبادل المعرفة ومشاركتها بين العاملين من خلال خلق جو من العمل الفريقي التعاوني اي انه يتقبلون المشاركة والتعاون وهم مستعدون لتبادل المعرفة بينهم.

- الفرضية الفرعية الخامسة:

أظهرت الدراسة وجود اثر ذي دلالة احصائية، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (4.482) بمستوى دلالة (0.000) و هو اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على وجود اثر ذي دلالة احصائية لفرق العمل على تطبيق المعرفة. كما ان هناك قوة ارتباط قدرت ب 0.498، و تفسير ما مقداره 24.8% من التغيرات الحاصلة في تطبيق المعرفة. وبالتالي العلاقة مقبولة من الناحية الإحصائية. ويفسر ذلك ان فرق العمل تدعم تطبيق المعرفة من خلال تعاون بين افراد اعضاء الفريق.

- من خلال الجدول رقم (14) نجد ان قيمة T المحسوبة 0.192- بمستوى الدلالة 0.848، مما يدل على عدم وجود فروق في تصورات المبحوثين حول مستوى فرق العمل التي تعزى لمتغير الجنس، وعليه نقبل الفرضية الصفرية و نرفض البديلة.

- من خلال الجدول رقم (15) نجد ان قيمة F المحسوبة 1.435 بمستوى الدلالة 0.242، مما يدل على عدم وجود فروق في تصورات المبحوثين حول مستوى فرق العمل التي تعزى لمتغير العمر، وعليه نرفض الفرضية الصفرية و نقبل البديلة

- من خلال الجدول رقم (16) نجد ان قيمة T المحسوبة 0.317- بمستوى الدلالة 0.752، مما يدل على عدم وجود فروق في تصورات المبحوثين حول مستوى فرق العمل التي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وعليه نقبل الفرضية الصفرية و نرفض البديلة

الفصل الرابع : عرض وتفسير نتائج متغيرات الدراسة دراسة تطبيقية في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

- من خلال الجدول رقم (17) نجد ان قيمة F المحسوبة 0.789 بمستوى الدلالة 0.505، مما يدل على عدم وجود فروق في تصورات المبحوثين حول مستوى فرق العمل التي تعزى لمتغير سنوات الاقدمية ،وعليه نقبل الفرضية الصفرية و نقبل البديلة.
- من خلال الجدول رقم (18) نجد ان قيمة T المحسوبة 0.083 بمستوى الدلالة 0.934، مما يدل على عدم وجود فروق في تصورات المبحوثين حول مستوى ادارة المعرفة التي تعزى لمتغير الجنس ،وعليه نقبل الفرضية الصفرية و نرفض البديلة.
- من خلال الجدول رقم (19) نجد ان قيمة F المحسوبة 3.421 بمستوى الدلالة 0.021، مما يدل على عدم وجود فروق في تصورات المبحوثين حول مستوى ادارة المعرفة التي تعزى لمتغير العمر ،وعليه نرفض الفرضية الصفرية و نقبل البديلة.
- من خلال الجدول رقم (20) نجد ان قيمة T المحسوبة 1.415 بمستوى الدلالة 0.162، مما يدل على عدم وجود فروق في تصورات المبحوثين حول مستوى ادارة المعرفة التي تعزى لمتغير المؤهل العلمي ،وعليه نقبل الفرضية الصفرية و نرفض البديلة.
- من خلال الجدول رقم (21) نجد ان قيمة F المحسوبة 0.265 بمستوى الدلالة 0.850، مما يدل على عدم وجود فروق في تصورات المبحوثين حول مستوى ادارة المعرفة التي تعزى لمتغير سنوات الاقدمية ،وعليه نقبل الفرضية الصفرية و نقبل البديلة

الفصل الرابع : عرض وتفسير نتائج متغيرات الدراسة دراسة تطبيقية في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

خلاصة الفصل

تعرفنا من خلال هذا الفصل على مراحل نشأة جامعة محمد خيضر -بسكرة-، ثم تطرقنا إلى كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير من حيث نشأتها وهيكلها التنظيمي، ولقد اعتمدنا في جمع البيانات على الاستمارة التي قمنا بتصميمها وفقا لمحورين : فرق العمل وادارة المعرفة ، والتي تم توزيعها على عينة من الأساتذة بالمؤسسة محل الدراسة، حيث كان هدفنا منها هو الإجابة على إشكالية دراستنا بتطبيقها على الواقع .وبعد جمع البيانات قمنا بتحليلها باستخدام بعض الأساليب الإحصائية، حيث توصلنا إلى عدة نتائج من أهمها:

وجود أثر قوي لفرق العمل وادارة المعرفة عند مستوى الدلالة 0.05.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول فرق العمل عند مستوى الدلالة 0.05. تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الاقدمية) بالكلية محل الدراسة

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول ادارة المعرفة عند مستوى الدلالة 0.05 تعزى لمتغير (المؤهل العلمي، العمر ، سنوات الاقدمية) بالكلية محل الدراسة .

النتائج والتوصيات:

قبل التطرق الى التوصيات نلخص اهم النتائج المتوصل اليها كالآتي:

أولاً: النتائج:

توصلت الدراسة الى جملة من النتائج ندرجها كالآتي:

1 - يوجد اثر ذو دلالة احصائية لفرق العمل على ادارة المعرفة (اكتساب المعرفة، انشاء المعرفة، خزن المعرفة، المشاركة في المعرفة، تطبيق المعرفة)، في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة محمد خيضر بسكرة حيث بلغت قيمة $R^2 = 0.369$

يوجد اثر ذو دلالة احصائية لفرق العمل على اكتساب المعرفة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة محمد خيضر بسكرة حيث بلغت قيمة $R^2 = 0.283$

يوجد اثر ذو دلالة احصائية لفرق العمل على انشاء المعرفة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة محمد خيضر بسكرة حيث بلغت قيمة $R^2 = 0.210$

- يوجد اثر ذو دلالة احصائية لفرق العمل على خزن المعرفة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة محمد خيضر بسكرة حيث بلغت قيمة $R^2 = 0.252$

- يوجد اثر ذو دلالة احصائية لفرق العمل على المشاركة في المعرفة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة محمد خيضر بسكرة حيث بلغت قيمة $R^2 = 0.233$

- يوجد اثر ذو دلالة احصائية لفرق العمل على تطبيق المعرفة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة محمد خيضر بسكرة حيث بلغت قيمت $R^2 = 0.248$

- توجد فروق ذات دلالة احصائية حول فرق العمل تعزى لمتغير العمر.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية حول فرق العمل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- توجد فروق ذات دلالة احصائية حول فرق العمل تعزى لمتغير سنوات الاقدمية.
- توجد فروق ذات دلالة احصائية حول ادارة المعرفة تعزى لمتغير العمر.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية حول ادارة المعرفة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- توجد فروق ذات دلالة احصائية حول ادارة المعرفة تعزى لمتغير سنوات الاقدمية.

ثانيا التوصيات:

في ضوء ما توصلت اليه الدراسة من نتائج تقدم الباحثة جملة من التوصيات نذكر منها:

- 1 -الاهتمام بروح الفريق ونشر الوعي الفرقي بين العاملين عن طريق اقامة مؤتمرات علمية لمشاركة ونقل المعارف بين الافراد لتطوير معارفهم .
- 2 -ضرورة زيادة اعتماد الكلية على فرق العمل في تنفيذ المهام مما لذلك من اثر في تحسين الاداء وتحقيق الاهداف.
- 3 -توسيع مشاركة الاساتذة في الكلية بفرق عمل ممل يزيد من دافعيتهم نحو العمل والمشاركة في اتخاذ القرار.
- 4 -اجراء المزيد من الدراسات التي تهدف لاختبار اثر تبني اسلوب فرق العمل على الاداء المؤسسي في المنظمات التعليمية للوصول الى نتائج يمكن تعميمها في هذا الحقل.
- 5 -التاكيد على بناء فرق عمل فعالة لما لها من اهمية في توظيف ادارة المعرفة لزيادة قدرة المؤسسة على التميز والابداع والاستمرار.
- 6 -التاكيد على اهمية زيادة وعي المسيرين لدور فرق العمل بمختلف ابعادها في تبني وتوظيف ادارة المعرفة، من خلال التوسع في دراسة ادارة المعرفة.
- 7 - من الضروري إشراك أكبر ما يمكن من الافراد في عمليات إدارة المعرفة وعدم اقتصر الأمر على فريق محدد توكل إليه المهمة بحيث يشعر البقية بان الموضوع لا يعنهم ويقتصر على الفريق فقط في حين ان النجاح في إدارة المعرفة يرتكز بالأساس على المشاركة الجماعية في عمليات إدارة المعرفة .

قائمة المراجع

اولا: الكتب

1. هيثم علي حجازي ، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات ، دار الرضوان للنشر والتوزيع ، ط1 ، الاردن ، 2010 ، .
2. نجم عبود نجم ، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات ، الوراق للنشر والتوزيع ، ط2 ، الأردن ، 2008
3. د . عامر عبد الرزاق نادر ، إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال ، اليازوري للنشر والتوزيع ، ط1 ، الأردن ، 2015 ،
4. ¹عبد الستار العلي وآخرون ، المدخل إلى إدارة المعرفة ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، ط1 ، الأردن ، 2013 ، .
5. ليث عبد الله القهوي ، إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية ، دار الميسر للنشر والتوزيع ، ط2 ، الأردن ، 2009 ،
6. خضر مصباح، اسماعيل طيطي، ادارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول ، الطبعة الاولى، دار حامد، الاردن، 2010،
7. حسين عجلان حسن، استراتيجيات ادارة المعرفة في منظمات الاعمال ، الطبعة الاولى، دار اثراء، 2008،
8. محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة، الطبعة الاولى، دار صفاء، الاردن، 2008
9. نعيم ابراهيم الظاهر، ادارة المعرفة، الطبعة الاولى، عالم الكتب الحديثة، الاردن، 2009،
10. عبد الستار علي و اخرون، المدخل الى ادارة المعرفة ، الطبعة الثانية، دار الميسرة، الاردن، 2009
11. أكرم سالم الجنابي ، إدارة المعرفة في بناء الغايات الجوهرية ، الوراق للنشر والتوزيع ، ط1 ، الأردن ، 2013 ،
12. . عمر أحمد همشري ، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط1 ، الأردن ، 2013 ،
13. أسامة محمد سيد علي ، إدارة المعرفة اتجاهات إدارية معاصرة ، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع ، ط1 ، مصر ، 2013 ،

14. د. عبد اللطيف محمود مطر ، إدارة المعرفة والمعلومات ، كنوز للنشر والتوزيع ، ط 1 ، الأردن ، 2008 ،
15. محمد سعيد انور علاء فرحان طالب ، أميرة الجنابي ، إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون) ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط 1 ، الأردن ، 2009 ،
16. محمد سعيد انور سلطان ، السلوك التنظيمي ، قسم ادارة الاعمال، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، دار الجامعة الجديدة الاسكندرية، مصر، 2003،
17. إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير ، كلية الادارة والاقتصاد، قسم إدارة الاعمال، جامعة القادسية، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010
18. محمد حسن محمد حمادات ، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، الطبعة الاولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الاردن،
19. حسين حریم، السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال ، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الاردن، 2009،
20. محمد الصيرفي، بناء فرق العمل، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2009
21. مدحت ابو النصر، فرق العمل الناجحة البناء والنمو والادارة ، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، مصر، 2012،
22. أحمد الخطيب وعادل سالم معاينة، الادارة الحديثة: نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة ، جدار للكتاب العالمي، عمان، الاردن، 2009،
23. زاهد محمد الديري، السلوك التنظيمي ، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان الاردن، الطبعة الاولى، 2011،
24. سيد صابر تعلق، نظم دعم واتخاذ القرارات الادارية ، دار الفكر، الطبعة الاولى، عمان، الاردن، 2011
25. محمود داخل عبد الكريم، فرق العمل مدخل مفاهيمي متكامل ، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الاردن، 2013،
26. خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، ادارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010،
27. عامر عوض، السلوك التنظيمي الاداري ، دار اسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن، 2008،

28. محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات بناء وتحفيز فرق العمل، ط 1، المجموعة العربية للتدريب والتنمية، مصر، 2013،

ثانيا: المجالات

29. زكرياء مطلق الدوري، بشرى هاشم محمد العزاوي ' ادارة المعرفة وانعكاساتها على الابداع التنظيمي، ورقة مقدمة المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع "ادارة المعرفة في العالم العربي"، (26-28 / نيسان (ابريل) / 2004 م) ، جامعة الزيتونة الاردنية / كلية الاقتصاد والعلوم الادارية،

30. د. فريد كورتل ، إدارة الفعالة للمعرفة مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد الثاني عشر ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2007 ، .

31. د. غسان عيسى إبراهيم العمري ، الروافد الفكرية والجدور الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة ، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية ، العدد السادس ، جامعة عمان العربية ، الأردن ، ديسمبر 2009

32. عبد الفتاح عبد الرحمان كراسنة ، سمية محمد توفيق الخليلي ، مكونات إدارة المعرفة : دراسة تحليلية في وزارة التربية والتعليم الأردنية ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، مج 5 ، ع 3 ، الاردن ، 2009 ،

33. د. سرمد حمزة الشمري ، توجهات المنظمات الصناعية في بناء فرق العمل الناجحة: حالة دراسية في شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية ، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد الخامس والثمانون، العراق، 2010،

34. كاستكا، واخرون، شاكرا جار الله الخشالي ، إدارة المعرفة وأثرها في الأداء التنظيمي دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية ، المجلة العربية للإدارة ، مج 29 ، ع 1 ، يوليو ، 2009 .

35. لطيف عبد الرضا عطية ، رأس المال الفكري وإدارة المعرفة : العلاقة والأثر دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدراء المصارف الحكومية في محافظة الديوانية ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية

36. حامد كاظم متعب ، أثير عبد الأمير حسوني ، عمليات إدارة المعرفة وأثرها في الأداء المؤسسي دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات المطاطية في الديوانية ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، مج 13 ، ع 3 ، جامعة القادسية، سنة 2013 ،

37. رائد إسماعيل عبابنة ، ماجد أحمد حتاملة ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 9 ، ع 4 ، الأردن ، 2013 ، مج 10 ، ع 3 ، سنة 2001 .
38. العوامل المؤثرة في التطبيق الناجح لفرق العمل المتميزة الاداء ، مجلة إدارة أداء فريق العمل ، المجلد 7 ، العدد 8/7 ، جامعة سالفدور ، مانشستر ، المملكة المتحدة ، 2010
39. الدكتور ليث سعد الله الحسن ، ريم سعد الجميل ، راس المال الفكري وتأثيره على انواع فرق العمل ، كلية الادارة والاقتصاد - جامعة الموصل ، مجلة تنمية الرافدين ، العدد 93 ، المجلد 31 ، 2009
40. عطا الله بشير النويقة ، اثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الطائف : دراسة تطبيقية ، المجلة الاردنية في ادارة الاع
41. سامي عبد الله المدان ، صباح محمد موسى ، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية ، (أورانج) ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، عدد 84 ، سنة 2010 المل ، المجلد 10 ، العدد 3 ، 2014 ، [452-426] ،
42. مؤيد يوسف نعمة الساعدي ، الدور التفاعلي لإدارة المعرفة عبر علاقات الزبون في النجاح المنظمي دراسة استطلاعية للآراء عينة من الإدارات العليا والوسطى في المصارف العراقية الخاصة ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، مج 12 ع 1 ، سنة 2010
43. أيمن عوده المعاني ، اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية دور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي دراسة ميدانية ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، مج 5 ، ع 3 ، 2009 ،
44. ناصر جابر الأغا ، أحمد غنيم أبو الخير ، واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها ، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية) ، مج 16 ، ع 1 ، ص 30 ، 62 يناير 2012 .
45. محمد زرقون ، الحاج عرابية ، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية ، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ، ع 1 ، ديسمبر 2014 ،
46. يوسف ابو فارة ، احمد خليل عليان ، العلاقة بين عمليات ادارة المعرفة وفاعلية أنشطة المؤسسات الاهلية في القدس الشرقية ، العدد 18 ، مجلة جامعة القدس المفتوحة للابحاث والدراسات ، 2010 ، .

47. سامر عبد المجيد البشاشة، محمد احمد الحراشنة، اتجاهات العاملين في امانة عمان الكبرى نحو اثر خصائص فرق العمل في فاعلية اتخاذ القرارات: دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 22، العدد الثاني، دمشق، 2006، 41-82،
48. ديورا هاينجتون ماكين، الدليل الارشادي لبناء فرق العمل نصائح واساليب وقواعد للفرق الفعالة، مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الاعمال، اصدار الشركة العربية للاصدار العلمي شعاع، العدد الثالث عشر، القاهرة، 1995، 1-08،

ثالثا: الرسائل والأطروحات

49. توفيق سريع علي باسدره، تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء، أطروحة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2006،¹ نضال محمد الزطمة، ادارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، مذكرة ماجستير، تخصص تجارة، قسم إدارة أعمال، الجامعة الاسلامية، غزة، 2011، ص 43.
50. بوركوة عبد المالك، ادارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية التسيير والاقتصاد، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011-2012،.
51. داسي وهيبية، اثر الثقافة التنظيمية على ادارة المعرفة دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، اطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013-2014،
52. اسماء رشاد نايف الصالح، اثر تكوين فريق العمل على عمليات انشاء المعرفة وعلى الابداع والتعلم في الشركات عالية التكنولوجيا في الاردن، اطروحة دكتوراه، قسم ادارة الاعمال، كلية الدراسات الادارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، 2008
53. محمد رشدي سلطاني، المعارف الجماعية كمورد استراتيجي واثرها على نشاط الابداع في المؤسسة دراسة ميدانية حول مؤسسات قطاع الالكترونيات بالجزائر، اطروحة دكتوراه، تخص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013-2014،.
54. توفيق سريع علي باسدره، تكامل ادارة المعرفة والجودة الشاملة واثره على الاداء دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الغذائية اليمنية، اطروحة دكتوراه قسم ادارة الاعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2006، .

55. يوسف علي ابو جريوع، واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الابداع الاداري من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني المحافظات الجنوبية ، رسالة ماجستير، جامعة الاقصى، غزة، 2014، .
56. عيضة بن سالم بن صالح حمدان، معوقات فرق العمل في المنظمات العامة دراسة ميدانية على الخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة ، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة الملك عبد العزيز، جدة المملكة العربية السعودية، 2006-2007، .
57. عصام احمد احمد الربحي، بناء فرق العمل في قطاع الكهرباء السعودي ، اطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، معهد دراسات الادارة العامة والحكم الاتحادي، جامعة الخرطوم، 2005،
58. عادل بو بجان، تاهيل الموارد البشرية لتحسين اداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل- بسكرة ، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيذر بسكرة، 2014-2015،
59. بعيط عيسى، اثر التسيير بفرق العمل على أداء الأفراد ، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة والتسيير الرياضي، معهد التربية البدنية والرياضية سيدي عبد الله، بن يوسف بن خدة جامعة الجزائر، 2009، .
60. احمد محمد خميس السديري، اراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدرائهم في قيادة فريق العمل ، مذكرة ماجستير، تخصص ادارة اعمال، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، المملكة المتحدة، 2010.
61. حسين مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة ، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2013، .
62. رياض بن صوشة، تنمية الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية ، رسالة مقدمة ضمن نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر،

رابعاً: الملتقيات

63. داودي الطيب ، الأمين حملوس ، إدارة المعرفة كمدخل لتسيير الموارد البشرية ، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات ، 2012 ، الجزائر ، .

64. أحمد طرطار ، سارة حليمي ، أثر تطبيق إدارة المعرفة على وظيفة الإبداع في منظمات

الأعمال ، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ، يومي 13 و 14 ديسمبر ، الشلف 5 .

65. محمد صالح ، بلقاسم لويظة ، الكفاءات في منظمات الأعمال دور القيادة الإدارية في تفعيل إدارة المعرفة بالمنظمة ، الملتقى الدولي حول : رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة يومي 13 و 14 ديسمبر 2011 ، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف ، .

66. احمد عبده عبد الغني، ادارة وبناء فرق العمل ، ورقة عمل مقدمة للملتقى الاول للجودة في التعليم ، من الموقع الالكتروني: www.abahe.co.uk اي arab british acadamy for higher educationK .

خامسا: المؤتمرات العلمية

67. رشاد الساعد، حسين حريم، دور ادارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في ايجاد الميزة

التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع: ادارة المعرفة في العالم العربي، المنعقد في الفترة 26-28 افريل 2004، جامعة الزيتونة الاردنية، الاردن،

68. عبد الستار حسين يوسف ، إدارة المعرفة كأداة من أجل البقاء والنمو ، المؤتمر العالمي الدولي السنوي الرابع " إدارة المعرفة في العالم العربي " المنعقد للفترة 26 – 28 أبريل 2004 ، جامعة الزيتونة الأردنية ، عمان ، 2004 ،

69. انتصار أحمد حاسم الشمري ، معتر سلمان عبد الرزاق الدوري ، إدارة المعرفة ودورها في

تعزيز عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي دراسة استطلاعية لعينة من مديري الشركات

الصناعية في بغداد ، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع " إدارة المعرفة في العالم العربي " المنعقدة للفترة من 26 – 28 أبريل 2006 ، جامعة الزيتونة الأردنية ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، بغداد ، 2004 ،

سادسا: المراجع باللغة الاجنبية

70. Sudhakar goparaju purna , different dimeensions of teams,
ECOFORUM , V2 , N2, 2013

71. Luocong ,tahirzejneli ; knowledge management and managerialactivities ; master thesis, 15credits, infmo03 : school of economics and management ; lunduniversity ; department of informatics ; 2012 ;
72. flemon a.uriarte , jr ; introduction to knowledgemanagment ; published (2008) by the aseanfoundation, jakarta, indonesia ;
73. Luocong ,tahirzejneli ; knowledge management and managerialactivities ; master thesis, 15credits, infmo03 : school of economics and management ; lunduniversity ; department of informatics ; 2012 ;
74. Duskagajic and renatariboni ; effective know legemanagment processes and tools in projectenvironments ; umeaschool of business ; autumnseptember 2009 ; master thesis ; one- year
75. Johan annell , o wwu ; knowledge management in global tams a case study at volvoit in sween and china ; department of technology management and economics ; chlmersuniversity of technology ; swedn ; 2013 .

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

السنة ثانية ماستر تسيير

موارد بشرية



استبانة البحث

بعد التحية و السلام،

أتوجه إليكم بفائق التقدير و الاحترام، راجية منكم حسن التعاون بالإجابة على هذه الاستمارة و ذلك بغية جمع المعلومات اللازمة للدراسة التي أقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير موارد بشرية بعنوان " أثر فرق العمل في إدارة المعرفة " دراسة ميدانية: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

إن إجاباتكم بدقة و موضوعية سيكون لها الأثر الكبير في إنجاح هذه الدراسة. و كل ي ثقة في مصداقيتكم.

وأحيطكم علماً بان إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.
أشكر لكم حسن التعاون والاهتمام.

تحت إشراف الأستاذة:

- داسي وهيبة

من إعداد الطالبة:

-عزيزي هدى

القسم الأول: البيانات الشخصية و الوظيفية

يرجى وضع إشارة (X) أمام الإجابة المناسبة

(1) الجنس :

ذكر انثى

(2) الفئة العمرية :

أقل من 30 سنة من 30 الى اقل من 40 من 40الى اقل من 50
من 50 سنة فأكثر

(3) المؤهل العلمي:

الماجستير الدكتوراه

(4) سنوات الأقدمية:

أقل من 5 سنوات من 5الى اقل من 10 سنوات
من 10 الى اقل من 15 سنة من 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الاستبانة

يرجى وضع إشارة (X) أمام الإجابة المناسبة

المحور الأول: فرق العمل

الرقم	العبارة	أتفق تماما	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماما
أولاً: القيادة						
01	يتيح القائد الفرصة لأعضاء الفريق بممارسة أعمالهم بالحرية التي يفضلونها.					
02	يشجع القادة فريق العمل على إظهار أفضل ما لديهم من آراء ومقترحات جديدة.					
03	يؤمن القادة بان المشاركة أساس اتخاذ القرار السليم.					
04	يقوم قائد الفريق بتحفيز أعضاء الفريق ودفعهم لأداء مهامهم.					
ثانياً: الاتصال						
05	توفر الكلية اتصال دائم بين أعضاء فرق العمل.					
06	التبادل الفعال للمعلومات بين أعضاء الفريق يمثل احد الأسباب الأساسية لنجاح الفريق لأداء أعماله.					
07	العاملون في الكلية أكثر فهما لأدوارهم سبب إتاحة المعلومات لهم.					
08	توزع المهام على الفريق حسب قدرة كل عضو في توظيف المعلومات					

لتحسين أداء الفريق.					
ثالثا: الإبداع					
الرقم	العبارة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
9	يساهم فريق العمل في تنمية القدرات الإبداعية.				
10	يقوم أعضاء الفريق بتقديم حلول جديدة لمواجهة مشكلات.				
11	تنتج الأفكار الجديدة بفضل التفاعل بين أعضاء الفريق.				
12	أعضاء الفريق لهم القدرة على تقديم العديد من الأفكار الجديدة لأساليب العمل.				
رابعا: التنسيق					
13	يسعى أعضاء الفريق الى التعاون فيما بينهم .				
14	تتكامل مهام أعضاء الفريق بما يخدم تحقيق الهدف العام				
15	تقوم الكلية بإجراء اجتماعات للفريق والمطالبة بتقارير عن العمل من اجل التنسيق.				
16	تتلائم الأهداف الفرعية لأعضاء الفريق مع الهدف العام لفريق العمل.				

المحور الثاني: ادارة المعرفة

الرقم	العبارة	أُتفق تماما	أُتفق	محايد	لا أُتفق	لا أُتفق تماما
أولاً: اكتساب المعرفة						
01	تحصل الكلية على المعرفة من مصادر خارجية مختلفة.					
02	تستخدم الكلية تكنولوجيا المعلومات والاتصال من اجل زيادة الرصيد المعرفي الكلية.					
03	تستفيد الكلية من تجارب الكليات الأخرى.					
04	تعمل الكلية على استخدام المعرفة كأساس لإنشاء وابتكار معرفة جديدة.					
ثانياً: إنشاء المعرفة						
05	تشجع الكلية إجراء البحوث بشكل مستمر.					
06	تهتم الكلية بالاقترحات والأفكار الجديدة وتشجعها.					
07	تستقطب الكلية الكفاءات المبدعة.					
08	تنظيم لقاءات مستمرة لتفاعل العاملين مع بعضهم البعض لإيجاد حلول للمشاكل.					

ثالثًا: خزن المعرفة

					تقوم الكلية بتوثيق المعارف الجيدة والمكتسبة لأي مشروع تقوم به.	09
لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما	العبارة	الرقم
					تمتلك الكلية قواعد بيانات لتخزين المعارف والمعلومات.	10
					تقوم الكلية بتوثيق المشكلات التي تواجهها وطرق حلها للاستفادة منها لاحقًا.	11
					تسعى الكلية الى المحافظة على العاملين الجيدين الذين يمتلكون المعرفة.	12
رابعًا: التشارك في المعرفة						
					توجد مجلة أو نشرة دورية للكلية.	13
					لدى الكلية تسهيلات تكنولوجية خاصة للتشارك في المعرفة، مثل: (شبكة الاتصال الداخلي، البريد الالكتروني، وانظمة التشارك الجماعي...الخ).	14
					تسود بين العاملين في الكلية ثقافة التشارك في المعرفة.	15
					تحرص الكلية على عقد مؤتمرات علمية لنقل المعرفة.	16
خامسًا: تطبيق المعرفة						
					تشجع الكلية على تطبيق المعارف الجديدة والاستفادة منها.	17
					تضع الكلية الإجراءات التي تدعم تطبيق المعرفة.	18
					تؤمن الكلية بأن تطبيق المعرفة أهم من المعرفة ذاتها.	19
					تتصدى الكلية لعوائق تطبيق المعرفة.	20