

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



## الموضوع

فاعلية فرق العمل في بناء المعرفة  
دراسة حالة - مجمع مخابر البحث العلمي  
(أ- د / بهلالي الصيد) بجامعة بسكرة

إشكالية مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

- برني لطيفة

إعداد الطالب:

- بيبة كمال

...../MASTER-GE-GO/GTH2017	رقم التسجيل
	تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2016-2017

قسم علوم التسيير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ بَدِيعَ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَإِذَا قَضَىٰ

أَمْرًا فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ كُن فَيَكُونُ ﴾

(سورة البقرة ، الآية 177)

# إهداء

أول ما أتوجه به الشكر للمولى عز وجل الذي وفقني  
لإتمام هذا العمل وإلى حبيبنا ونبينا محمد  
عليه أفضل الصلاة  
والتسليم .

أهدي ثمار جهدي إلى من أوصاني ربي بخفض  
جناح الذل لهما إلى رمز العطاء الذي  
غرس بداخلي الأخلاق إلى مثلي الأعلى في الحياة  
الوالدين الكريمين أطال الله عمرهما  
وحفظهما

كما أهدي عملي هذا إلى كل أصدقائي  
وزملائي في الدراسة الجامعية وساعات  
الجهد والمثابرة

إلى كل من مد لي يد العون في إنجاز هذا العمل .  
إلى كل من تذكرهم قلبي ونسيهم قلبي

# شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء

والمُرسلين نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين

نحمد الله عز وجل ونشكره على ما أنعمه علينا

فضله وعونه لإنجاز هذا العمل وندعوه أن يتقبل منا .

وانطلاقا من قوله صلى الله عليه وسلم :

« لا يشكر الله من لا يشكر الناس » رواه الترميذي .

أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذة المشرفة : برني لطيفة

على كل ما قدمته لي من نصائح وإرشادات وعلى صبرها معي

لإنجاز هذا العمل كما أتقدم بالشكر كذلك إلى أسرة قسم علوم التسيير

من أساتذتنا الأفاضل والإداريين وجميع

المشرفين على مكتبة الكلية

وأخيرا أشكر كل من ساهم من قريب أو بعيد على إنجاح هذا العمل

المتواضع

# فهرس المحتويات

ب	إهداء
ت	شكر وعرهان
ث	فهرس المحتويات
ح	قائمة الجدول
د	قائمة الأشكال
ذ	ملخص
	مقدمة عامة
8	الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لفاعلية فرق العمل
9	تمهيد
9	المبحث الأول : ماهية فرق العمل
9	المطلب الأول: مفهوم فرق العمل و الفرق بين الجماعة وفريق العمل
12	المطلب الثاني : نشأة وتطور فرق العمل
13	المطلب الثالث: الأسباب التي تدعو المنظمات لتبني فرق العمل
15	المطلب الرابع : مميزات وعيوب فرق العمل
16	المبحث الثاني : أنواع وأهداف وفوائد فريق العمل
16	المطلب الأول : أنواع فرق العمل
19	المطلب الثاني : أهداف فرق العمل
20	المطلب الثالث : فوائد فرق العمل
20	المبحث الثالث : عموميات حول بناء فرق العمل
20	المطلب الأول : مفهوم وأهمية بناء فرق العمل
21	المطلب الثاني: شروط و معايير بناء فرق عمل
22	لمطلب الثالث: مراحل بناء فرق العمل ودورة حياتها
30	المبحث الرابع : ماهية فاعلية فرق العمل
	المطلب الأول : مفهوم وتعريف فاعلية فريق العمل
32	المطلب الثاني : مميزات و خصائص فرق العمل الفعالة
33	المطلب الثالث : معوقات بناء فرق العمل الفعالة
33	خلاصة الفصل الأول

36	الفصل الثاني : بناء المعرفة
37	تمهيد
37	المبحث الأول : ماهية المعرفة
37	المطلب الأول : عموميات حول المعرفة
41	لمطلب الثاني : هرمية المعرفة
46	المطلب الثالث : أهمية المعرفة
47	المطلب الرابع : إدارة المعرفة
53	المبحث الثاني : أنواع ومصادر وعمليات بناء المعرفة
53	المطلب الأول : أنواع المعرفة
55	المطلب الثاني : مصادر المعرفة
56	المطلب الثالث : عمليات بناء المعرفة
59	خلاصة الفصل الثاني
60	الفصل الثالث : الدراسة الميدانية
60	تمهيد
61	التعريف مجمع المخابر محل الدراسة
61	المبحث الأول : الإطار المنهجي للدراسة
61	المطلب الأول : منهجية الدراسة
61	المطلب الثاني : عينة الدراسة
62	المطلب الثالث : أدوات جمع البيانات
64	المطلب الرابع : إجراءات التطبيق واختبار صدق وثبات أداة الدراسة
65	المبحث الثاني : عرض وتحليل النتائج الدراسة ومناقشتها
65	المطلب الأول : وصف عينة الدراسة
70	المطلب الثاني : وقع فرق العمل في مجمع المخابر محل الدراسة
85	خاتمة عامة

# قائمة الجدول

14	الفرق بين العمل التقليدي والحديث	01
16	أنواع فرق العمل	02
48	مفهوم إدارة المعرفة من منظور عدد من الباحثين	03
61	نتائج الاستبيان الموزعة على عينة محل الدراسة	04
63	محاور الدراسة و عدد فقرات كل منهما	05
63	درجات مقياس ليكارت (likert) الثلاثي	06
63	سلم ليكارت (likert) الثلاثي لمعرفة آراء المستجوبين	07
65	يوضح الثبات العام لمحاور الدراية	08
65	الاتساق الداخلي ومدى ارتباط الأبعاد بمحور الدراسة	09
65	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	10
66	توزيع العينة حسب العمر	11
67	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	12
68	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	13
69	توزيع العينة حسب طبيعة المهام	14
70	إجابات الأفراد اتجاه بعد تصميم العمل	15
72	إجابات الأفراد اتجاه بعد تركيب	16
74	إجابات الأفراد اتجاه بعد السياق	17
76	إجابات الأفراد اتجاه بعد العمليات	18
78	اتجاهات العينة المدروسة نحو أبعاد الدراسة فاعلية فرق العمل	19
79	معامل الارتباط سبيرمان لتوضيح درجة الارتباط بين بعد التصميم و بناء المعرفة	20
79	معامل الارتباط سبيرمان لتوضيح درجة الارتباط بين بعد تركيب و بناء المعرفة	21

80	معامل الارتباط سيرمان لتوضيح درجة الارتباط بين بعد السياق و بناء المعرفة	22
81	معامل الارتباط سيرمان لتوضيح درجة الارتباط بين بعد العمليات و بناء المعرفة	23
82	معامل الارتباط سيرمان لتوضيح درجة الارتباط بين فاعلية فرق العمل و بناء المعرفة	24
83	نتائج الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية	25
83	نتائج تحليل التباين	26

## قائمة الأشكال

3	نموذج البحث	01
12	الفرق بين الفريق والجماعة	02
26	مراحل تكوين فريق العمل	03
27	مراحل بناء الفريق (نموذج أفوليو، بروس)	04
29	نماذج قيادة الفريق	05
31	نموذج فاعلية الفريق	06
36	العوامل الخمسة لخلل العمل الجماعي	07
41	هرمية المعرفة	08
42	دورة حياة البيانات	09
44	دورة حياة المعلومات	10
45	العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة	11
57	عملية الارتقاء المعرفي	12
66	عمليات بناء المعرفة	13
67	توزيع العينة حسب الجنس	14
68	توزيع العينة حسب العمر	15
69	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	16
70	توزيع العينة حسب الخبرة	17
71	توزيع العينة حسب طبيعة الانتماء	18



## ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على فاعلية فرق العمل في بناء المعرفة حيث تم توزيع استبيان، تم تطويره لهذا الغرض، على عينة مكونة من 60 أستاذ باحث، و تهدف الدراسة إلى معرفة مدى الدور الذي تلعبه فاعلية فرق العمل في بناء المعرفة وذلك من خلال تصميم العمل والتركيب والسياق والعمليات كأبعاد لفاعلية فرق العمل ، و توصلنا إلى نتيجة مفادها أنه توجد فاعلية لفرق العمل في بناء المعرفة بمخابر البحث العلمي جامعة بسكرة من خلال بعد العمليات هو البعد الوحيد الذي له تأثير و دور في بناء المعرفة في فرق البحث .

**الكلمات المفتاحية:** فرق العمل، فاعلية فرق العمل، تصميم العمل ، التركيب ، العمليات ، المعرفة ، بناء المعرفة .

## Abstract

The purpose of this research is to study the impact of the dimensions of The effectiveness of work teams on Building Knowledge. The study aims also to identify the role played by the work teams in building knowledge through designing Work, structure, context and operations as dimensions of the effectiveness of the work team. For data collection, we used questionnaire. we have selected 60 Searcher as our sample. Findings indicate one dimensions of The effectiveness of work teams (Operations) is significant impact on Building Knowledge.

### key words :

Work teams, The effectiveness of work teams, *Building* knowledge, structure, context m operations.

# مقدمة عامة

## مقدمة عامة:

على الرغم من التذكير الواسع بأهمية المعرفة كمصدر للميزة التنافسية فإن هناك فهماً محدوداً لكيفية خلق وإدارة المعرفة بصورة ديناميكية في المنظمات ، ذلك أن إدارة المعرفة أصبحت من أكثر المداخل الإدارية انتشاراً في الوقت الحاضر لأننا نعيش اليوم مجتمع المعرفة و هي تمثل مصدر القوة للجودة العالية ، لأن عالم اليوم يتميز بالتغير فيما يتعلق بالأسواق والمنتجات والتكنولوجيا والمنافسين والتنظيمات ، حيث أن هذا التغير يتم بصورة سريعة ومن ثم فهناك ابتكارات مستمرة ، و تم التأكيد على أن المعرفة هي التي تعطى القوة للابتكارات و تصبح مصادراً مهمة لمزايا التنافسية المستدامة ، ومن هنا فإن مفكرين في مجال علم الإدارة اليوم يعتبرون أن القدرة على بناء واستخدام المعرفة أصبحت من أكثر المصادر أهمية لاستمرارية المزايا التنافسية للمنظمة ، بالإضافة إلى أن الاستغلال الأمثل للموارد البشرية يعتبر من أهم السبل الضرورية لبناء واستخدام المعرفة .

ولقد ساهم التطور الإداري اعتباراً من منتصف القرن الماضي في التركيز على العنصر البشري ودوره في تحقيق النجاح والنمو للمنظمات ، حيث أدت التطورات التقنية والمتغيرات العديدة في البيئة المحيطة بالمنظمات إلى ظهور عدد من الأعراض والمشكلات التي تركز على الاهتمام و تنمية العنصر البشري وذلك من خلال الاهتمام بنظم الحوافز المادية والمعنوية لخلق بيئة ومناخ ملائم للإبداع والتطوير سعياً لتحقيق رضى العملاء والمستهلكين من أفراد ، ومجتمعات ومن هنا سعت العديد من المنظمات في مختلف دول العالم في الأخذ بمنهجية فرق العمل من خلال دمج القدرات والإمكانات الفردية في أنشطة وأعمال تعاونية لتحريك هذه المواهب والإمكانات وتوظيفها لتحسين الإنتاجية والجودة وبشكل مستمر، مما ترتب عليه أحداث التغيير في الأدوار القيادية والإدارية لقادة ومدراء المنظمات وانتقالها من السيطرة إلى التفويض ونقل السلطة للعاملين، وتغيير الهياكل التنظيمية من رأسية إلى أفقية ، وهناك عدد من الأعراض والمشكلات التي توحى بوجود حاجة ملحة داخل المنظمة للأخذ بمنهجية فرق العمل ومن أهم هذه الأعراض هو ارتفاع مستوى الدهر بموارد المنظمة ، عدم مطابقة المخرجات لما هو مخطط له ، ازدياد الشكاوى والتذمر من الأطراف ذات العلاقة ، مع انخفاض ملحوظ للروح المعنوية للأفراد داخل المنظمة .

والاعتقاد السائد من أن عملية بناء فريق العمل عبارة عن تجميع عدد من الناس، وجعلهم يعملون مع بعضهم البعض ، فإن عملية بناء فريق العمل تمر بعدة مراحل، حيث يحدث فيها النمو والنضج وصولاً إلى مرحلة الاندماج والتكامل التي تتقدم من خلالها المنظمات على مثيلاتها ، ويلاحظ أن العديد من المنظمات تحفق في الاستفادة من هذه المنهجية لعدم إلمام القادة والمدراء بالطرق والأسس التي يتم بها ذلك ، وكيف لهم كقادة ومدراء أن يكونوا بناة فرق عمل فعالة تتحقق من خلالها أهداف المنظمة وتشبع حاجات الأفراد .

## إشكالية الدراسة وتساؤلاتها:

من خلال المقدمة يمكن طرح الإشكالية الرئيسية لهذا البحث على النحو التالي:

ما دور فاعلية فرق العمل في بناء المعرفة في مجمع مخابر البحث العلمي -بھلاي الصيد- بجامعة بسكرة؟

- و تدرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

## التساؤلات الفرعية:

- هل تتسم فرق العمل في مجمع مخابر البحث العلمي -بھلاي الصيد- بجامعة بسكرة بالفاعلية؟
- ما هو مستوى بناء المعرفة في مجمع مخابر البحث العلمي -بھلاي الصيد- بجامعة بسكرة؟
- هل للتصميم كبعد من أبعاد فاعلية فريق العمل دور في بناء المعرفة في مجمع المخابر -بھلاي الصيد- بجامعة بسكرة؟
- هل للتركيب كبعد من أبعاد فاعلية فريق العمل دور في بناء المعرفة في مجمع المخابر -بھلاي الصيد- بجامعة بسكرة؟
- هل للسياق كبعد من أبعاد فاعلية فريق العمل دور في بناء المعرفة في مجمع المخابر -بھلاي الصيد- بجامعة بسكرة؟
- هل للعمليات كبعد من أبعاد فاعلية فريق العمل دور في بناء المعرفة في مجمع المخابر -بھلاي الصيد- بجامعة بسكرة؟

## أهمية موضوع الدراسة:

يمكن حصر أهمية هذا البحث في النقاط التالية:

- الأهمية الكبيرة التي صارت تحظى بها فرق العمل على مستوى كافة المؤسسات في العالم
- الاهتمام الكبير و المتزايد للمعرفة و اعتبارها مورد استراتيجي لتحقيق الريادة للمنظمات.

## أهداف موضوع الدراسة:

- تسعي هذه الدراسة إلى إيضاح مفهوم فاعلية فرق العمل و علاقتها ببناء المعرفة مما يجعلها ذات أهمية كبيرة للأكاديميين
- التعرف على أنواع فرق العمل وكيفية بناء فريق عمل فعال
- تقديم بعض التوصيات التي قد تساهم في زيادة فاعلية فرق العمل في بناء المعرفة
- المساهمة في إخراج البحث العلمي إلى الميدان الخارجي وربطه بالواقع.

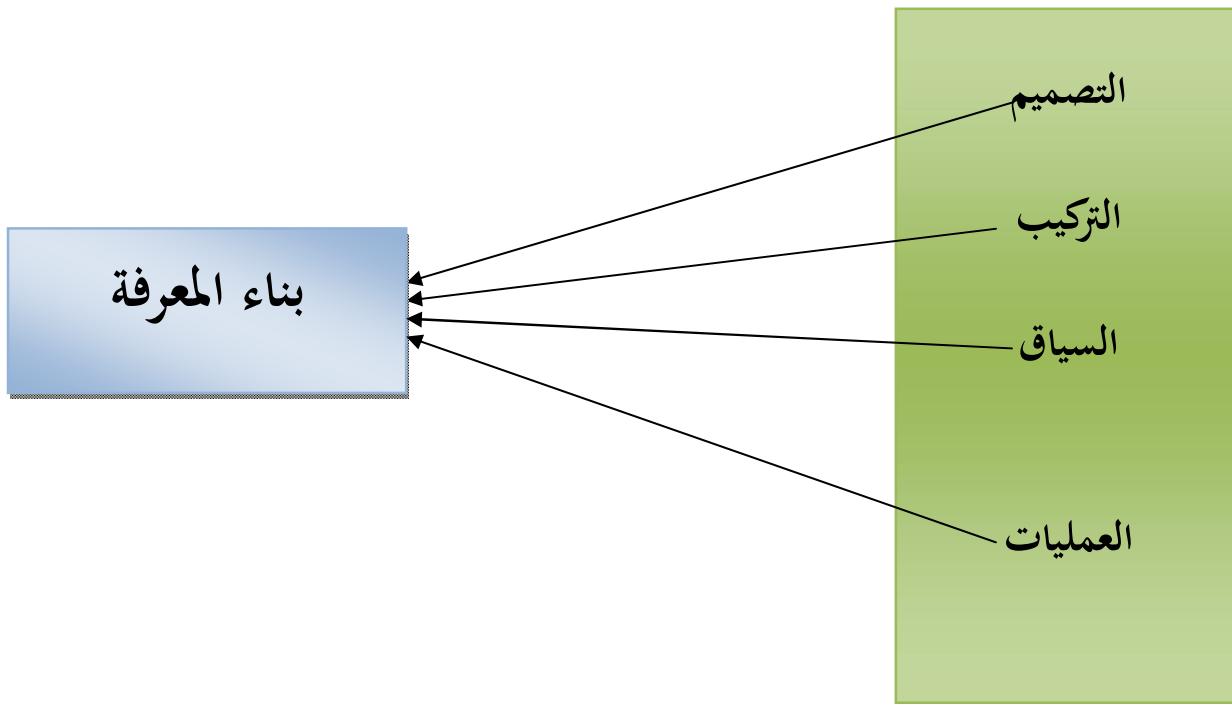
النموذج المقترح للبحث:

يمكن التعرف على النموذج الافتراضي للبحث من خلال الشكل التالي:

الشكل (1-1): نموذج البحث

المتغير التابع: بناء المعرفة

المتغير المستقل: فاعلية فرق العمل



الفرضيات:

في ضوء الدراسة واستجابة لمتطلبات تحقيق أهدافها وما أسفرت عنه الدراسات السابقة قمنا بصياغة الفرضية الرئيسية التالية:

- **H0**: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لفاعلية فرق العمل في بناء المعرفة مجمع مخابر البحث العلمي -بهبالي الصيد- بجامعة بسكرة ، ويندرج تحت هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية صيغتها على النحو التالي :
- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتصميم فريق العمل في بناء المعرفة مجمع مخابر البحث العلمي -بهبالي الصيد- بجامعة بسكرة
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتركيب كبعد من أبعاد فاعلية فريق العمل في بناء المعرفة مجمع مخابر البحث العلمي -بهبالي الصيد- بجامعة بسكرة

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للسياق كبعد من أبعاد فاعلية فريق العمل في بناء المعرفة مجمع  
مخابر البحث العلمي - بهلالي الصيد - بجامعة بسكرة

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للعمليات كبعد من أبعاد فاعلية فريق العمل في بناء المعرفة  
مجمع مخابر البحث العلمي - بهلالي الصيد - بجامعة بسكرة

## حدود الدراسة

من اجل التقيد بإطار بحث محدد ثم وضع مجموعة من الحدود وتتمثل في الحدود الموضوعية والحدود المكانية و الحدود  
الزمنية

الحدود الموضوعية : قدم هذا البحث من اجل دراسة فاعلية فرق العمل ودوره في بناء المعرفة ولقد تم التطرق إلى  
متغيري الدراسة من خلال عرض المفاهيم الأساسية المتعلقة بالجانب النظري لكل متغير و إسقاطها على الجانب الميداني  
في الدراسة

الحدود المكانية : أجريت هذه الدراسة في مجمع المخابر - بهلالي الصيد - بجامعة بسكرة

الحدود الزمنية : أجريت هذه الدراسة خلال السنة الجامعية 2016-2017

## هيكل الدراسة

لمعالجة موضوع البحث قسم إلى ثلاثة فصول ، حيث اشتمل الفصل الأول الإطار النظري لفاعلية فرق العمل  
والذي عرض في شكل أربعة مباحث حيث يتناول المبحث الأول ماهية فرق العمل من خلال مفهوم فرق العمل و  
الفرق بين الجماعة وفريق العمل، نشأة وتطور فرق العمل ، الأسباب التي تدعو المنظمات لتبني فرق العمل ، و مميزات  
وعيوب فرق العمل أما المبحث الثاني فيتضمن أنواع وأهداف وفوائد فريق العمل ، وفي المبحث الثالث تطرقنا إلى  
عموميات حول بناء فرق العمل ، مفهوم وأهمية بناء فرق العمل، شروط و معايير بناء فرق عمل ، مراحل بناء فرق  
العمل ودورة حياتها ، في حين أن المبحث الرابع عرض فيه ماهية فاعلية فرق العمل من خلال أربعة مطالب وهي  
مفهوم وتعريف فاعلية فريق العمل ، مميزات و خصائص فرق العمل الفعالة ، معوقات بناء فرق العمل الفعالة .

أما الفصل الثاني فتضمن بناء المعرفة والذي قسم إلى ثلاثة مباحث حيث تناولنا في المبحث الأول ماهية المعرفة من خلال عموميات حول المعرفة، هرمية المعرفة ، أهمية المعرفة أما المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى أنواع ومصادر وعمليات بناء المعرفة ، أما المبحث الثالث فتم فيه ربط العلاقة بين فاعلية فرق العمل و بناء المعرفة .

أما الفصل الثالث مخصص للدراسة التطبيقية فقد تمكنا من تطبيق الدراسة على مجمع المخابر البحث العلمي بجامعة مُجَدَّ خيضر بسكرة ، وقمنا بتقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث يتمثل المبحث الأول في الإطار المنهجي للدراسة والمبحث الثاني تقديم عام لمجمع المخابر البحث العلمي بالجامعة حيث سلط الضوء على المخابر محل الدراسة وهي مخبر الرياضيات ، مخبر الهندسة الكهربائية ، مخبر الإعلام الآلي ، أما في المبحث الثالث فقد تم فيه تطبيق الدراسة على المخابر محل الدراسة وعرض النتائج وتفسيرها.

### الدراسات السابقة:

### الدراسات المتعلقة بفرق العمل:

**الدراسة الأولى :** صالح عبد الرضا رشيد ووداد نجاح جابر (2013) بعنوان دور التكامل السلوكي لفرق الإدارة العليا في تعزيز إبداع الفرق ،دراسة تحليلية الآراء رؤساء وأعضاء مجالس كليات في كلية جامعات الفرات الأوسط.

استهدف هذه الدراسة تقديم إطار فكري وعملي حول إمكانية توظيف التكامل السلوكي الذي يعبر عن مستوى التفاعل بين أعضائه فيما يتصل بتبادل المعلومات والتعاون والمشاركة في صنع القرار لتعزيز بداع الفريق ، واعتمدت الدراسة المنهج التحليلي لآراء 229 من رؤساء وأعضاء مجلس عدد كليات جامعات الفرات الأوسط ، حيث بلغ عدد الكليات 50 كلية ، وقد ظهرت نتائجها وجود علاقة ارتباط بين التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا بإبعاده المختلفة وإبداع الفريق ، كما أشارت إلى إمكانية توظيف تلك العلاقة لتعزيز للإبداع.

**الدراسة الثانية :** أم الخير بنت إبراهيم حمد عبده 2009 ، بعنوان فرق العمل وأثرها على الإنتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي ، هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين تكوين فرق العمل وبين تحسين الأداء في قطاع التعليم الجامعي النسائي ، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفات في قسم الطالبات بجامعة الملك عبد العزيز جدة من (370)موظفة ، اعتمدت الباحثة على أساليب المعالجة الإحصائية ، حيث تم إجراء اختبار الصدق والثبات في أسئلة الاستبيان المستخدم في جمع البيانات وذلك باستخدام معامل " الفا كرونباخ " ومعامل الارتباط " بيرسون " و الانحراف المعياري لقياس تجانس استجابات مجتمع الدراسة ، وتوصلت الباحثة إلى حرص الموظفات على توظيف

قدراتهم لتحسين الأداء في العمل ويساعدون بعضهم الانجاز مهام الخاصة بالإدارة ، وكذا تبادل الموظفين الأفكار والآراء لتطوير العمل ويغلب الغالبية على الموظفين الدافعية في العمل دون تدخل الإدارة .

كما توصي الباحثة بضرورة توجيه الاهتمام لتكوين فرق عمل والتي أثبتت فاعليتها في علاج الكثير من المشكلات في العمل و وذلك بزيادة اهتمام الإدارة العليا بتبني أسلوب فرق العمل في انجاز بعض المهام التي تحتاج إلى المشاركة ، وان تقوم إدارة الجامعة بنشر الوعي بين الموظفين وأعضاء فريق العمل بأهمية تقبل الانتقادات التي توجه إليهن الأمر الذي له تأثير ايجابي على التقليل من مستوى هدر في الموارد المنظمة ، إضافة إلى تشجيع الإبداع من قبل الموظفين في فريق العمل وتحفيزهن على الابتكار .

**الدراسة الثالثة:** b .balohopak et al 2001 ، بعنوان التطبيق الناجح لفرق العمل المتميز الأداء

تؤكد هذه الدراسة أن الإثباتات التي قدمتها مجموعة واسعة من الأبحاث عن العمل ضمن فريق مؤثر في فرق العمل قادرة على تحقيق أداء مدهش ، أنها تشكل للأداء بالنسبة لعدد المتزايد من المؤسسات ، مع ذلك تبقي فرق العمل المتميزة الأداء نادرة وتقدم المقالة كذلك نتائج الأبحاث الجماعية التي هدفت إلى تحديد العوامل التي تؤثر في تطبيق الناجح لفريق العمل المتميز الأداء ، ولقد اشتقت هذه العوامل من الأدبيات التي تناولت كلا من عمل الفريق وإدارة الجودة الشاملة فضلا عن مراجعة أدبيات الدراسة الميدانية أدى هذا البحث إلى بلورة نموذج للتطبيق الناجح لفرق العمل المتميز الأداء الذي اخترت تطبيقه في إحدى المؤسسات واستعملت النتائج من اجل تطوير برامج تهدف إلى تجديد نشاط أداء الفريق في منظمات المملكة المتحدة ، وكانت النتائج الدراسة كما يلي :

في ظل تخفيض هوامش الربح والطلبات المتزايدة من قبل العملاء لتقديم كميات صغيرة لكن بسرعة أكبر ، برزت الحاجة إلى أن تتغير لأفراد في المؤسسة لم تكن حاجة أساسية بل بدا واضحا من نشاطات الفريق أن العمل ضمن فريق لم يكن سلوك والممارسة الاعتيادية في المؤسسة ويتضمن فرق الإدارة الذي تشكل حيث ثلاثة أعضائه جدد نسبيا وكان لديهم أفكار قليلة جدا ، أو لم تكن لديهم أفكار مطلقا عن عمل المؤسسة وحددها و ابعد عدة فرص لتحسين والتغيير تبين أن الأفكار التي يولدها الأفراد في الفريق ويطبقها الفريق ككل وتحقق نجاحا اكبر عندما يكون كل الفريق قد شارك بالفكرة، ولوحظ أيضا أن الأفكار لم تكن تطبق دائما بنجاح عندما يكون الأفراد معارضين ، وتبين أنها اقل نجاحا عندما لا تكن هناك حاجة إلى عضو من الفريق للابتكار ، لكنها كانت تبدو واضحة جدا فيما بعد ، كما أن التطبيق الناجح لفريق العمل المتميز الأداء تظهر تبادل للمعرفة والمعلومات والمهارات بين أعضاء الفريق ولوحظ انه على الرغم من أن المهارات الفنية كانت متطابقة للغاية إلا أنها اختلفت كثيرا ، علما بأنهم جميعا مهندسون ماهرون ويتمتعون بمهارات إدارية وشخصية واجتماعية .



## الدراسات المتعلقة ببناء المعرفة

الدراسة الأولى: يوسف ابوفارة و حمد خليل عليان بعنوان دور عمليات إدارة المعرفة في فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية

استهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية من خلال رصد واقع تطبيق العمليات المختلفة لإدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، تخطيط المعرفة، تحديث المعرفة، نشر وتقاسم وتوزيع المعرفة، توليد واكتساب المعرفة، تنظيم وتخزين المعرفة واسترجاع المعرفة، تطبيق المعرفة، متابعة المعرفة والرقابة عليها)، كما هدفت إلى التعرف على مستوى فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية العاملة في القدس الشرقية، وإبراز دور إدارة المعرفة في تحقيق فاعلية أنشطة هذه المؤسسات. وقد تعرفت هذه الدراسة على أهم المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية. وقد تم وضع مجموعة من الأسئلة والفرضيات التي عالجت مشكلة الدراسة بأبعادها المختلفة. وقد أظهرت النتائج أن المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية بقطاعها المختلفة تستخدم إدارة المعرفة من خلال ممارسة عملياتها المختلفة وهي: تشخيص المعرفة (بوسط حسابي يبلغ 3.90 ونسبة مئوية تبلغ 78%)، وتخطيط المعرفة (بوسط حسابي يبلغ 3.81 ونسبة مئوية تبلغ 76.2%)، وتحديث المعرفة (بوسط حسابي يبلغ 3.73 ونسبة مئوية تبلغ 74.7%)، ونشر وتقاسم وتوزيع المعرفة (بوسط حسابي يبلغ 3.88 ونسبة مئوية تبلغ 77.6%)، وتوليد واكتساب المعرفة (بوسط حسابي يبلغ 3.81 ونسبة مئوية تبلغ 76.2%)، وتنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة (بوسط حسابي يبلغ 3.67 ونسبة مئوية تبلغ 73.4%)، وتنفيذ المعرفة (بوسط حسابي يبلغ 3.76 ونسبة مئوية تبلغ 75.1%) وعملية متابعة المعرفة والرقابة عليها (بوسط حسابي يبلغ 4.03 ونسبة مئوية تبلغ 80.6%). كذلك أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيقات إدارة المعرفة وفاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية.

وأظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية تستخدم عمليات إدارة المعرفة من تشخيص وتخطيط وتحديث المعرفة ونشر وتقاسم وتوزيع وتوليد واكتساب وتنظيم وتخزين واسترجاع وتنفيذ المعرفة ومتابعة المعرفة والرقابة عليها. ومع أن المؤسسات الأهلية تستخدم جميع عمليات إدارة المعرفة إلا أنه يوجد تباين بين القطاعات المختلفة في مدى استخدامها لها، فيلاحظ أن مؤسسات قطاع الثقافة والفن هي أكثر القطاعات استخداماً لعملية تشخيص المعرفة يليها قطاع الطفولة وذوي الاحتياجات الخاصة وقطاع حقوق الإنسان والقطاع النسوي والصحي، بينما يلاحظ أن قطاع الجمعيات الخيرية هي أقل القطاعات استخداماً لتشخيص المعرفة.

**الدراسة الثانية :** دراسة العاني و عيساني دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة السلطات قابوس هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة السلطات قابوس من وجهة نظر العاملين، و هل يختلف مستوى إدارة المعرفة لاستجابتهم في الكلية باختلاف الجنس، و المستوى الوظيفي، و المؤهل العلمي، و المؤهل في الحاسب، وعدد سنوات الخبرة في استخدام الحاسب. وتم الحصول على بيانات الأولية من خلال تصميم استبيان و توصلت إلى النتائج الآتية:

. متوسطات الحسائية لمستوى إدارة المعرفة في كلية التربية و التي جاءت بدرجة موافقة "عالية" تراوحت ما بين (4.04 - 3.75) ممثلة نسبة 54% من مجموع عدد الفقرات و هذا يشي إلى أن الممارسات التنظيمية في كلية التربية تسير نحو تحقيق إدارة المعرفة بدرجة ايجابية "عالية"  
. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05=a) بين استجابات أفراد عينة الدراسة تعزي لمتغير المستوى الوظيفي على عنصر الهيكل التنظيمي.

**دراسة الثالثة :** حجازي هيثم، عنوان قياس اثر ادراك أبعاد إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية، دراسة تحليلية مقارنة بين القطاع العام و القطاع الخاص باتجاه بناء نموذج لتوظيف إدارة المعرفة .  
اشتمل مجتمع الدراسة على كل من المنظمات العامة و الخاصة الأردنية التي تضم الوزارات و الدوائر و المؤسسات العامة و مؤسسات القطاع الخاص. وقد تم اختيار إحدى عشرة (11) منظمة من القطاع العام، و عشر (10) من القطاع الخاص و هدفت هذه الدراسة إلى:

. معرفة ما إذا كانت المنظمات الأردنية العامة و الخاصة على حد سواء قد بدأت توظيف إدارة المعرفة في أعمالها.  
. معرفة مجالات العمل التي يمكن إن يتم توظيف إدارة المعرفة فيها لتحسين أداء المنظمات الأردنية  
. الوقوف على أسباب إخفاق توظيف إدارة المعرفة في المنظمات الأردنية إذا كان هناك إخفاق وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج:

- أن المنظمات الأردنية العامة و الخاصة، على حد سواء توظف إدارة المعرفة في أعمالها بدرجة محدودة، أي أنها أدركت إدارة المعرفة من حيث: المفهوم، و الدور، و الموجودات ، و الأهداف، و الفوائد، و قيادة المعرفة و الثقافة التنظيمية و لو بدرجات متفاوتة.

. دلت النتائج أيضا على أن المنظمات الأردنية العامة و الخاصة تمارس عمليات إدارة المعرفة.

. أظهرت النتائج فروقا بين إدراك منظمات القطاع الخاص لأهداف إدارة المعرفة و إدراك منظمات القطاع العام، وكان مستوى إدراك القطاع الخاص أعلى من مثيله لدى القطاع العام

## التعقيب على الدراسات السابقة:

- بعض الدراسات ركزت على التكامل السلوكي لفرق العمل لتعزيز إبداع داخل المنظمة
  - ركزت الدراسات السابقة على كيفية بناء فرق العمل وعلاقة بتحسين الأداء دون التركيز على مدى فاعلية هذه الفرق .
  - بعض الدراسات ركزت على تأثير فرق العمل على أداء الأفراد لزيادة الإبداع الفكري والإداري في المنظمة
  - بعض الدراسات ركزت على أساليب وطرق تزيد من مرونة وتماسك الفريق داخل المنظمة لزيادة الإنتاج
- و تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة هو زيادة فاعلية العمل ضمن الفريق ، حيث تناولنا في دراستنا دور فاعلية فرق العمل في بناء المعرفة و إبراز دور فاعلية فرق العمل مدي دوره في زيادة كفاءة فريق العمل وعدم الاكتفاء بتبني أسلوب فريق العمل فقط .
- كما أن دراستنا استهدفت مخابر البحث العلمي لكونها المكان الأنسب لعمل بأسلوب فريق العمل وقياس مدي فاعليته ، وتشترك اغلب الدراسات في استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات ونسعى في هذه الدراسة لإبراز دور فاعلية فرق العمل في بناء المعرفة وذلك باستخدام الاستبيان كأداة لدراسة وجمع البيانات للوصول إلى النتائج المرجوة .

# الفصل الأول

## فاعلية فرق العمل

### تمهيد:

لقد أسهمت النظريات الإدارية التي ظهرت في منتصف القرن العشرين في التوجه نحو الاهتمام بالعنصر البشري ، كما أعطت مفاهيم إدارة الجودة الشاملة دعماً إضافياً للعمل الجماعي المخطط والمدروس، حيث مثلت فرق العمل أحد المرتكزات التي تقوم عليها هذه المنهجية ، ومن ناحية أخرى فإن بلدان مثل اليابان ، بعد الحرب العالمية الثانية بدأت بإعادة بناء نفسها ، وبناء قدراتها الإنتاجية ، وذلك من خلال تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ، و أدت هذا المفاهيم إلى تأسيس فرق عمل بصورتها الأولية في تلك الفترة ، حيث نجحت اليابان في تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وذلك باستخدام ما يعرف اليوم باسم حلقات الجودة ، وهي عبارة عن فرق عمل متخصصة بموضوع تحسين جودة سلعة معينة أو من اجل حل مشكلة ما .

ومن خلال ذلك النجاح ازداد الكلام حول أهمية فرق العمل في تطوير الأداء و تحسين الجودة ، وأصبح استخدام فرق العمل أمراً شائعاً جداً في الشركات والمؤسسات ، حيث لم يقتصر استخدام فرق العمل على القطاع الصناعي والقطاع الخاص الذي يهدف إلى الربح فقط ، بل تعداها إلى قطاعات أخرى غير ربحية ذات طابع اجتماعي خيري مثل المؤسسات العامة والحكومية .

### المبحث الأول : ماهية فرق العمل

إن الاعتقاد السائد في تطور المنظمات يشير إلى أن فرق العمل هي من مكونات البناء التنظيمي و أن فاعلية تلك الفرق تتحقق طالما كانت الفرق قادرة على إدارة عملياتها كونها جزء لا يتجزء من متطلبات التطور التنظيمي وتشير فرق العمل إلى ظاهرة الطابع الاجتماعي المميز لسلوك الإنساني و إلى معالم الظاهرة التشاركية في الجهود عند مجموعة من الأفراد ، نحو تحقيق هدف مشترك وذلك من منطلق كون الفريق يتمثل في الأعضاء ذوى المهارة والقدرات التكاملية الملتزمين بطريقة الانجاز الواعية ، مع المحافظة على روح المسؤولية عند كل عضو<sup>(1)</sup>

### المطلب الأول : تعريف فرق العمل والفرق بين الجماعة وفرق العمل

تعددت وتنوعت التعاريف الموضحة تعريف فرق العمل ، و لا يوجد تعريف محدد وشامل لفرق العمل ، حيث اختلف تعريف باختلاف وجهات نظر الباحثين ، من خلال هذا المطلب سنتطرق لتعاريف بعض الباحثين كل حسب وجهة نظره .

(1) - فهمي خليفة الفهداوي ، دور فرق العمل في الالتزام التنظيمي، دراسة تحليلية ميدانية ، مجلة مؤتة لدراسات، ص69

### الفرع الثاني : تعريف فرق العمل

عرفت فرق العمل على أنها مجموعة من الأفراد مرتبطة بتحقيق هدف معين ، تتكامل جهودهم وخبراتهم ، ويعملون سويا بحيث يكون مجموع أدائهم المشترك أكبر من جهودهم الفردية في سبيل تحقيق نتيجة المنشودة<sup>(1)</sup> و في تعريف آخر عرفت على أنها مجموعة من الأفراد لهم هدف محدد لانجازه خلال فترة زمنية معينة ضمن موارد محددة ، و فريق العمل يجب أن يشمل كافة الأفراد في المؤسسة ، ولهم علاقة مباشرة بالعمل لما هو مخطط له كما يجب أن يكمل أفراد الفريق بعضهم البعض من اجل انجاز المهام المحددة بنجاح وتحقيق أهداف المؤسسة ككل<sup>(2)</sup> ويرى صلاح الدين على أنها عبارة عن مجموعة من الأفراد يتم تشكيلها لتحقيق هدف معين من خلال مجهودات مشتركة حيث يكون التعاون بين الأفراد متبادل ويسود بينهم الالتزام و مسؤولية ، كما يعتبر وسيلة للعمل الجماعي المنسجم بين الأفراد متجانسين (تجمع بينهم رغبة قوية للتعاون لتحقيق هدف مشترك) ، كما يعرف الفريق أيضا بأنه عملية تغيير يقوم الأعضاء من خلالها بتشخيص كيفية العمل مع بعضهم البعض والتخطيط إلى التغيرات التي تؤدي إلى تحسين الكفاءة وبالتالي فإن فريق العمل هو عبارة عن مجموعة صغيرة من الأفراد يمتلكون مهارات متكاملة ويعملون معا لتحقيق أهداف يكونون مسؤولين عن تحقيقها<sup>(3)</sup>

ويعرفها Francis & Young بأنها " مجموعة ناشطة تتكون من أشخاص ملتزمين بتحقيق أهداف مشتركة ، يحسنون العمل معا و ويتوصلون معا إلى نتائج عالية الجودة"<sup>(4)</sup>

أما Kendersley & Dilling فيوضح بعد آخر في مفهوم فريق العمل وهو أن نجاح الفريق ككل مرهون بمشاركة كل فرد منه ويعرف الفريق بأنه " مجموعة من الأشخاص بينهم التزام معين بأداء مهام محددة فكل عضو لديه دور محدد يتفهمه بشكل جيد باقي الأعضاء ، واعتمادهم بعضهم على البعض ويظهر بشكل كبير . فكل عضو يجب أن يشارك في إنجاح الفريق ككل وذلك يرجع إلى الاعتمادية السائدة داخل الفريق"<sup>(5)</sup>

أما MAXON فيرى بأنها " مجموعة من الأفراد لها الخصائص التالية :

- هدف مشترك
- الشعور بالانتماء من قبل كل فرد في المجموعة نحو المجموعة
- مهام عمل متبادلة
- متفقون على قيم وعادات لتنظيم السلوكيات في المجموعة<sup>(6)</sup>

(1) - عبد الكريم حسين ، دراسة حول بناء فرق العمل وإدارتها ، المعهد الوطني لإدارة العامة ، دمشق سوريا 13-04-204

(2) - موسى اللوزي ، التنظيم وإجراءات العمل ، دار وائل عمان الأردن ، 2002 ، ص 130

(3) - صلاح الدين محمد عبد الباقي ، التفاوض استراتيجيات وتكتيكات ومهارات تطبيقية ، دار الجامعة ، مصر ، 2005 ، ص 305-306

(4) - pana terricone and joe luca **successful teamwprk-A case study** , edith cwan university , perth , Australia 2002,p3

(5) - كندرسلي ، دولينغ ، ديناميكيات العمل كفريق ، ترجمة مكتبة لبنان ناشرون ، بيروت ، 2001 ، ص 230

(6) - Moxon ,peter,building A **Bette team** – A Hand book for managers and facilitators- Gower publishing ,England, 1993 ,p 4

## الفصل الأول: فاعلية فرق العمل

ويضيف هذا التعريف بعدا مهما وهو الاتفاق على قيم وعادات وسلوك لضبط سلوكيات المجموعة فيما بينها ، و أما أهمية أن تكون المهام متبادلة بين الأفراد فان الباحث يرى صعوبة ذلك الأمر إذ أن هناك مهام كثيرة يؤديها الفريق تحتاج إلى أصحاب الاختصاص من أفراد الفريق للقيام بها ، إذ يصعب على غير المتخصص تأديتها على الوجه المطلوب ، وفي نفس الوقت قد يكون هناك بعض المهام يستطيع تأديتها أي فرد في الفريق ، والمطلوب هنا هو التعاون بين أعضاء الفريق لتأدية المهام المطلوبة

من خلال استعراض التعاريف السابقة حول فرق العمل نلاحظ أن اغلب الباحثين يتفقون على أن فريق العمل هو عبارة عن مجموعة من الأفراد نظمت بشكل جيد لتحقيق هدف معين ويعتمدون على بعضهم البعض ويعملون بطريقة مشتركة تنسجم وتتكامل فيها مهامهم و مهاراتهم و مسؤوليتهم ويسود بينهم الشعور بالانتماء والتعاون والالتزام ، ويتفقون على قيم لتنظيم سلوكياتهم .

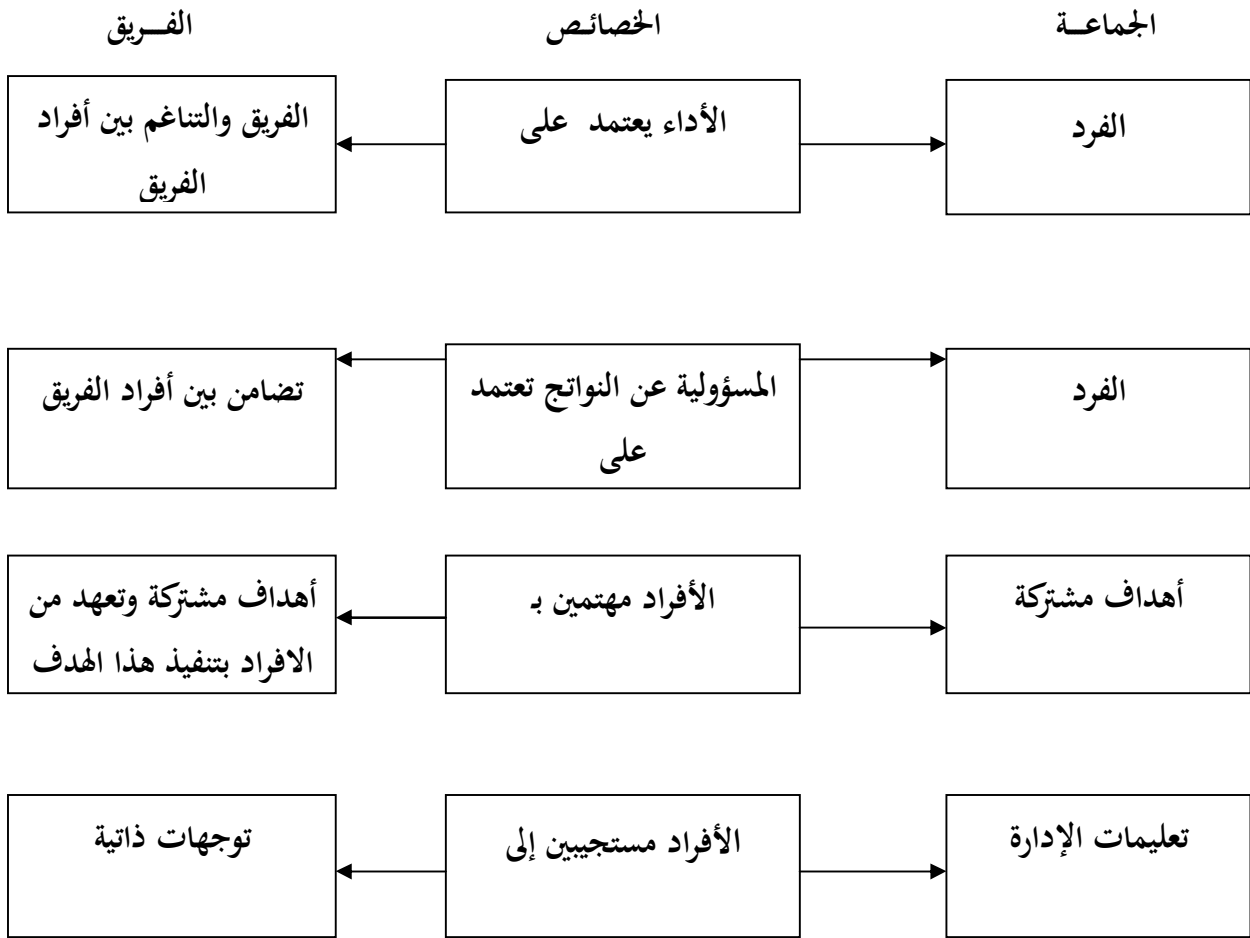
### الفرع الثالث : الفرق بن الجماعة والفريق

توجد هناك اختلاف بين الجماعة والفريق و سنذكر بعض منها كما يلي :

- 1- تختلف الفرق عن الجماعة من حيث طبيعة ارتباط بإدارة المنظمة فالجماعة عادة ما يكون المطلوب منها الاستجابة إلى متطلبات التي تحدد لها بانتظام الإدارة العليا للمنظمة ، بينما فريق العمل يدير نفسه فبمجرد أن تحدد الإدارة أهدافها العامة فإنها تتيح لها درجة من المرونة تكلفها للأداء مهامها دون أن تتدخل في عملها .
  - 2- في الجماعة يكون العضو مسؤول عن العمل الذي أداه فقط بينما في الفريق فإن الأداء يكون محصلة للأداء الفردي و الأداء الجماعي للفريق .
  - 3- في الجماعة يكون كل عضو مسؤول فقط عن العمل الذي أداه ومدى المساهمة في تحقيق الأهداف الجماعية أو تسببه في فشلها ، أما في الفريق فإن كل عضو من أعضاء يعد نفسه مسؤولا عن الأداء ونتائج الفريق ككل وليس على أداء الفردي فقط .
  - 4- أعضاء الجماعة قد تربطهم مصلحة أو غاية مشتركة ، أما أعضاء الفريق يكون لديهم التزام مشترك بالسعي المستمر لتحقيق أهداف فريقهم ، وعادة ما يكون الهدف فريق العمل متعلقا باحتلال المركز الأول من حيث جودة المنتجات أو الحصة السوقية أو غير ذلك من أهداف الفريق<sup>(1)</sup>.
- والشكل الموالي يبين الفرق بين الجماعة وفريق العمل

(1) - قهواجي أمينة ، دينامكية الجماعة والعمل الفريقي في المنظمة ، ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، 2007 ، ص77

الشكل رقم (1) الفرق بين الفريق والجماعة<sup>(1)</sup>



المصدر : احمد ماهر ، السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية ، مصر 1993 ، ص 257

### المطلب الثاني : نشأة وتطور فرق العمل

لقد أسهمت النظريات الإدارية التي ظهرت مطلع القرن العشرين في التوجه نحو الاهتمام بالعنصر البشري وأعطت دعماً كبيراً للعمل الجماعي المخطط والمدرّس ومثلت فرق العمل المرتكزات التي تقوم عليها هذه المنهجية ، وكانت بداية الاعتماد على هذه المنهجية الجديدة في الغرب من خلال ما يسمى بمجموعات التدريب (t-groupe) ، وظهر هذا النوع من تدريب المجموعات نتيجة لمراجعة المشاكل الخاصة بالمتدربين في شكل مجموعات حيث تم تصميمها لمساعدة المتدربين لاختبار الأنماط السلوكية للأفراد وهم ضمن المجموعة ليصبحون أكثر استجابة لما يحدث داخل

(1) - ماهر ، السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية ، مصر 1993 ، ص 257



## الفصل الأول: فاعلية فرق العمل

المجموعة ، حيث تتكون المجموعة ما بين 7 إلى 12 فردا غرباء على بعضهم البعض بالإضافة إلى اثنين (2) من المدربين مهمتهم المحافظة على حدود المجموعة وشرح وعرض وتعقيب نتيجة ملاحظاتهم على ما يحدث داخل المجموعة ، وبذلك يستطيع أفراد المجموعة التعلم من المدربين من خلال الملاحظات والانتقاد والتعقيب، وينعكس ذلك على أداء المجموعة ويكون التركيز على خبرة ما يحدث أثناء حلقة التدريب فقط<sup>(1)</sup>

كما أسهمت دراسات Elton Mayo (1933) وزملائه في نشأة وتطور فرق العمل وذلك من خلال الدراسات التي أجريت في احد المصانع حيث شخصت هذه الدراسة أن حجم العمل الذي يؤديه الفرد لا يتحدد فقط من خلال كفاءته، وإنما من خلال إرادة العمل الجماعي، وأن هناك علاقة بين العوامل الإنسانية مثل احترام الذات والتقدير والتوجيه من جهة، والإنتاجية من جهة أخرى، بذلك عززت هذه الدراسة الهوية الجماعية وتماسكها و وضعت بعض السمات الرئيسية لفرق العمل كما أسهمت كل من جهود Edward Deming and Henry Fayol و Maslow في تطور مفهوم فرق العمل<sup>(2)</sup>

وتعتبر النشأة الحقيقية لمفهوم فرق العمل عند اليابانيين وذلك من خلال تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وحلقات الجودة وفرق العمل ، واهتمامهم بالعنصر البشري في المؤسسات باعتبار أن الطاقة الكامنة للفرد تبقي كامنة ما لم يتم إطلاقها من خلال العمل الجماعي ، ولقد قدم وليم أشي 1981 نظرية Z و ابرز من خلالها مدي أهمية الإدارة بروح الفريق الواحد أو ما يعرف بالنموذج الياباني في الإدارة ، حيث يهتم بالعنصر البشري و إدارة العاملين بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الفريق<sup>(3)</sup>

### المطلب الثالث : الأسباب التي تدعو المنظمات لتبني فرق العمل :

إن تزايد الضغوطات على الإدارة التقليدية بفعل التغيرات والتطورات المتسارعة ، جعلت بيئة العمل متغيرة وعديمة الاستقرار ، فالتغيرات الحاصلة في بيئة الخارجية للمنظمة في إدخال تقنيات حديثة ، والمنافسة الشديدة ، وتغير رغبات العملاء ، والاتجاه نحو العولمة الاقتصادية ، وظهور شركات متعددة الجنسيات العملاقة ، وسيطرتها على اقتصاد العالمي من خلال التجارة العالمية، والتنوع الصناعي وتعدد المنتجات ، وكذلك التغيرات الحاصلة في بيئة وواقع المنظمة مثل تغير القيم وأخلاقيات العمل ، وزيادة معارف و وثقافة العاملين ، والتغير في التشريعات والقوانين و بروز أساليب جديدة في إدارة المنظمات ، دفع كل ذلك إلى العمل على إيجاد طرق و أساليب جديدة في الإدارة تتماشى مع متطلبات البيئة المتغيرة الداخلية والخارجية ، الأمر الذي ساعد على توليد أساليب إدارية تعتمد على العنصر البشري و تمنحه الأهمية الكبرى ، باعتباره هو مصدر الحقيقي للثروة في عالم العمل ، ومن بين هذه الأساليب هي الإدارة عن طريق فرق العمل

(1) - عصام احمد لرحي ، بناء فرق العمل في قطاع الكهرباء السعودي ، دراسة حالة كهرباء المنطقة الغربية ، دكتوراه في الإدارة العامة ، 2005 ، كلية الدراسات العليا ، جامعة الخرطوم ، ص 43.

(2) - Dyer willam, team Building Current Issues and .New alternatives, Thirde.edition Massachusetts ,1995,p27

(3) - احمد عبد الغاني ، إدارة وبناء فرق العمل ، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الأول للجودة في التعليم ، المملكة العربية السعودية ، 2007 ، ص 4

## الفصل الأول: فاعلية فرق العمل

ويؤكد Lawrence Holb انه اذا جرى التعامل على نحو تقليدي مع مفهوم العمل الجماعي من غير قصد ودون ترتيب ، أو دون معايير ، أو دون موارد أو مع التأكيد الزائد على المسائل التي تخص العلاقات بين الأشخاص ، ويطرح مقارنة بين الصفات المميزة لعناصر العمل ضمن مكان عمل تقليدي و آخر حديث ، لأن دور الذي تلعبه فرق العمل في مكان الحديث اكبر بكثير منها في المكان التقليدي ويجدده التخطيط التنظيمي نفسه ، وليس الاهتمام العام السطحي للإدارة بفرق العمل. ويعرض الجدول التالي الفرق بين مكاني العمل التقليدي والحديث كما يراها هولب.

### جدول(1): يبين الفرق بين العمل التقليدي والحديث<sup>(1)</sup>

عناصر العمل	تقليدي	حديث
وصف العمل	فرد واحد عمل واحد	فرق وعمل جماعي
الهيكل التنظيمي	ضيق وطويل	قصير و واسع
التعويض	زيادات منتظمة	تبعاً للأداء، الحافز
صنع القرار	من الأعلى للأسفل	مشترك
الأمان في العمل	مدي الحياة	غير مضمون
الإشراف	مراقبة لصيقة	تنسيق
علاقات الفرد	مخاصم	متعاون
الجودة	يظن أنها تحت السيطرة	مخطط لها
الزبائن	تداخل وتشويش	سبب وجود العمل
التدريب	بدون تخطيط	متصل بجوهر العمل

مصدر: لورنس هولب ، إدارة فرق العمل ، بيت الأفكار الدولية ، عمان ، 1999 ص ص 50-51

إن الإدارة الواعية في المنظمات تحتاج لفرق العمل لعدة أسباب نذكر منها:<sup>(2)</sup>

- ✓ تزايد حجم التحديات التي تواجهها المنظمة
- ✓ الحاجة للأفكار ابتكاريه من خلال فرق العمل
- ✓ أهمية تكامل الخبرات والأدوار بين أفراد المنظمة
- ✓ تعزيز مشاركة الأفراد في معالجة المشكلات التي تظهر في المنظمة من حين الأخر

(1) - لورنس هولب ، إدارة فرق العمل ، بيت الأفكار الدولية ، عمان ، 1999 ص ص 50-51

(2) - مصطفى احمد السيد ، المدير والمهارات السلوكية ، المكتبة الاكاديمية ، القاهرة ، 2000، ص 70

- ✓ عندما تتنافس فرق العمل تستعمل بجدية وحماس أكثر وستركز يكون على تحسين العمليات وبالتالي تحقيق درجة أعلى من التماسك والرضا لدى الأفراد وانجاز أفضل للأداء لابتكاري و حل مشكلات وتحسين الأداء ككل
- أما محمد عبد الفتاح فيري أن " تشكيل فرق العمل يعود للأسباب التالية والتي تنبع من أهمية فرق العمل<sup>(1)</sup>
- ✓ التركيز الدائم وبشكل مباشر على تحقيق وتطوير وتحسين مستوى الجودة و الإنتاجية
- ✓ إحساس العامل بأنه يقوم بأداء العمل بشكل تطوعي وغير مفروض
- ✓ إعطاء فرصة حقيقية للعاملين للمشاركة الفعلية في مناقشة مشاكل العمل
- ✓ إيجاد فرص لتطوير المهارات القيادية
- ✓ خلق نوع من الحماس لدى الأفراد لحل المشاكل
- ✓ تخفيض مستوى الصراع بين الإدارة و العاملين
- ✓ توفير المعلومات الدقيقة في كافة النواحي المتعلقة بالعمل
- ✓ الشمولية وتعدد الآراء
- ✓ تحقيق التنسيق ولاسيما إذا كان العمل مرتبطا بأكثر من جهة
- ✓ حينما لا يكون لدى المسؤول الوقت الكافي لتولي العمل بنفسه
- ✓ حين تكون طبيعة العمل تتطلب الروح الجماعية

### المطلب الرابع : مميزات وعيوب فرق العمل

لقد أصبح استخدام فرق العمل في المنظمة من الضروريات الحتمية وإستراتيجية منتهجة من قبل المنظمات من اجل نجاح وتقدم في ظل بيئة عمل متسارعة متغيرة باستمرار وكذلك من اجل تحقيق مستوى أعلى من الجودة ، حيث تعتبر فرق العمل من الآليات التي تعتمد عليها المنظمة لانجاز المهام المشتركة ومن أهم مزايا فرق العمل داخل المنظمة هي :

- 1- تعمل على تحسين وإعطاء قيمة أعلى لمخرجات العمل التنظيمي
- 2- تعطي جوا من الرضا للأعضاء العاملين في الفريق
- 3- تساهم في إشباع حاجات أعضائها
- 4- تقرب وجهات النظر بين طاقم العمل داخل المنظمة الواحدة
- 5- تساهم في خلق جو من الإسهاب الفكري والإداري بما يكفل تنمية القدرات الابتكارين والإبداعية للعاملين في المنظمة
- 6- تحسين جودة داخل بيئة العمل

(1) - الصريفي ، محمد عبد الفتاح، مفاهيم إدارية حديثة ، معهد الإدارة العامة الرياض، 2003 نسخة الكترونية، ص 131-132

7- تحسين مستوى خدمة العملاء

8- تحسين المركز التنافسي للمنظمة

9- تحسين خطط المنظمة

ورغم كل هذه الايجابيات لفرق العمل إلا أنها لا تخلو من بعض العيوب التي ارتأينا أن نذكرها وهي على النحو التالي:<sup>(1)</sup>

1- قد تتطلب وقت طويل حتى تحقق منها النتائج ملموسة

2- قد يحدث خلط بين العمل اليومي لعضو الفريق وعمله مع الفريق

3- قد تخرج عن السيطرة وتبدو عليها مظهر الفوضى وعدم الانضباط

4- قد تكون مضيعة للوقت ، ولا تدع وقتاً لبي أعضاء الفريق للأداء عملهم اليومي و الروتيني

### المبحث الثاني : أنواع و أهداف وفوائد فريق العمل

يعتمد نوع فريق العمل بشكل عام على عدد من العوامل من أهمها نوع المهمة أو المهمات المطلوب منه تحقيقها ، وعادة ما تتداخل هذه الأنواع حسب طبيعة المهمة ، سواء أكانت متخصصة تعالج هدف تكتيكي ، أو تهتم بالقضايا الإستراتيجية التي تنفذ أهداف المؤسسات بعيدة المدى والتي تتبناها الإدارات العليا فيها يخدم كل منها هدفاً محدداً ، ويضمن تحقيق الفوائد المرجوة منه

### المطلب الأول: أنواع فرق العمل:

يتحدد نوع فرق العمل تبعاً لسبب وجودها والأهداف المرجوة منها ، فيجب على المنظمة أن تحدد نوع فريق العمل قبل تشكيله ويضيف ماهر أن فرق العمل تختلف وفق لعدة أبعاد وهي الغرض والوقت ودرجة الاستقلالية وهيكل السلطة كما يوضحها في الجدول التالي:<sup>(2)</sup>

(1) - حسين مروان عفانة ، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل ، دراسة حالة المؤسسة الأهلية الدولية العامة في قطاع غزة ، ماجستير ، جامعة الأزهر غزة ، ص 35

(2) - سالم بن بركة براك الفايدي ، فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية ، دكتوراه ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، السعودية 2008 ، ص

جدول (2): أنواع فرق العمل<sup>(1)</sup>

الأبعاد		
الغرض	فرق تهتم بالإنتاج والخدمة تهتم بالإنتاج والخدمات التي تقدمها مثل فريق الصيانة وفريق خدمة العملاء	فرق التطوير تهتم بتحسين الأداء والتطوير الإنتاجية مثل فريق تحسين الجودة فرق الإبداع والابتكار
الوقت	فرق مؤقتة موجودة لغرض معين وتنتهي بانتهائه مثل لجنة التوسعات ولجنة تصميم الحوافز	فرق دائمة مستمر مع بقاء واستمرار المنظمة مثل لجنة البت في المعطيات ولجنة الميزانية
درجة الاستقلالية	لفرق المستقلة يقرر أعضاء الفريق الأسلوب المناسب لهم في التصرف واتخاذ القرارات	جماعات العمل وهي الجماعات العادية وفيها يقوم رئيس الجماعات باتخاذ القرارات
هيكل السلطة	فرق أعضاؤها من مجال واحد وذلك لتوفير التخصص الدقيق مثل فرق الإنتاج لشيء محدد بعينه	فرق أعضاؤها من مجالات مختلفة وذلك لإثراء الرأي والخبرة مثل فريق النصح والمشورة

مصدر : سالم بن بركة براك الفايدي ، فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية ، أطروحة دكتوراه ، 2008 ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، سعودية، ص 20

أم التصنيفات الأكثر شيوعاً لفرق العمل والتي تطرق إليها الباحثون فيمكن عرضها على النحو التالي :

**1- الفرق الوظيفية Functional Teams :**

وهي التي يتألف أعضائها من نفس الوحدة الإدارية أو القسم وفي هذا الفريق تكون السلطات والمسؤوليات محددة ، كما أن عملية اتخاذ القرارات وحدود الإدارة واضحة وبسيطة ، وينشأ هذا الفريق عادة في المنظمات الهرمية التقليدية ذات البيئة الثابتة.

**2- فرق العمل متعددة الوظائف Cross- Functional Teams :**

وهي فرق مكونة من مجموعة من العاملين ممن يمتلكون المهارات والخبرات العالية والذين يتم سحبهم من الدوائر المختلفة بهدف تطوير منتج أو خدمة معينة وعادة ما يستخدم هذا النوع في ظل التغيير السريع في السوق وذلك لسرعة استجابة الاحتياجات الزبائن .

(1) - سالم بن بركة براك الفايدي ، مرجع سابق، ص 20

### 3- فرق تحديد المشاكل Problem Identification Teams :

وتعمل هذه الفرق على جمع المعلومات عن القضايا المطروحة ذات الاهتمام من قبل الإدارة العليا ، وهذا النوع من الفرق يجعل الإدارة العليا على دراية وقرب من الأعمال اليومية المؤدات في المنظمة والاحتياجات اللازمة لأدائها

### 4- فرق حل المشكلات Problem-Solving Teams :

وتتكون هذه الفرق لحل مشكلة محددة والاستفادة من خبرة أعضاء الفريق للبحث عن الحل المناسب لهذه المشكلة ، ويتوقف نجاح هذا الفريق على رغبة كل عضو في المشاركة في الحل ، ودرجة الثقة و الأمانة المتبادلة بين الأعضاء وقناعتهم بإمكانية الوصول إلى حل المشكلة من خلال التفاعل الاجتماعي بين أعضاء الفريق .

### 5- فرق النصح والاهتمام بالعمل Advice Involvement Teams :

ويهتم هذا النوع من الفريق بتوفير النصح التنظيمي، واتخاذ القرار ، ويشتمل هذا نوع من فرق العمل على فرق التخطيط المالي أو تخطيط الأفراد ويمكن أن تشتمل أيضا على دوائر الجودة ومجموعة العاملين الذين يكون دورهم إنتاج الأفكار والنصيحة وتمرير الاقتراحات

### 6- فرق العمل الموجهة ذاتيا Self-directed Teams :

وهي عبارة عن مجموعة من الأفراد لديهم القدرة على الإدارة والتوجيه نشاطاتهم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة وذلك بالاعتماد الذاتي نظرا لتوفر المهارات الفنية والإنسانية والموارد اللازمة لنجاحهم من خلال هيكل تنظيمي غير تقليدي يحكم التفاعلات والتعاون بينهم ، وفي هذا الصدد تضيف رؤية حسين أن المنظمة إذا كانت ترغب في تكوين فرق العمل المدارة ذاتيا لا بد أن تراعي في ذلك ما يلي :

أ- الاستقرار : حيث يتطلب فرق العمل المدارة ذاتيا ، درجة عالية من التفاعل والتماسك بين أعضاء الفريق ، وهذا بدوره يتطلب درجة كبيرة من التفاهم والثقة بين أعضاء الفريق ولتحقيق هذه المتطلبات يجب أن تكون عضوية الفريق مستقرة فا دخول وخروج الأعضاء سيتسبب في فشل الفريق في تنمية هويته.

ب- الخبرة : حيث يجب أن يكون لدى أعضاء الفريق الخبرة ومعرفة عالية بالمهمة التي يقومون بها

ت- التنوع : برغم من أن أعضاء الفريق يجب أن يكون متشابهين بدرجة كافية لكي يكونوا قادرين على العمل مع بعضهم البعض إلا أنهم أيضا يجب أن يكون متنوعين ومختلفين بدرجة كافية ، لكي يأتوا بمهارات و خصائص متنوعة اللازمة لأداء المهمة المطلوبة .

ث- الحجم : مع مراعاة متطلبات القيام بالمهمة المطلوبة أداؤها يجب مراعاة أن يكون الحجم الفريق صغير نسبيا حتى يمكن التغلب على مشاكل التنسيق وعلى مشاكل عدم قيام أعضاء الفريق بتقديم مساهمتهم ومشاركتهم في أداء المهمة (1)

### 7- حلقات الجودة Quality Circle :

(1) - سالم بن بركة براك الفايدي ، مرجع سابق ، ص 22

## الفصل الأول: فاعلية فرق العمل

هي مجموعات صغيرة من الأفراد وتتراوح ما بين 6-8 أفراد يجتمعون طوعيا مرة واحدة في الأسبوع ، لتحديد وتحليل وحل أنواع مختلفة من المشاكل التي تنشأ في منطقة أعمالهم ، وقد ظهرت حلقات الجودة في اليابان نتيجة المجهودات كل من Edward Demenbeg and Goran

### 8- فرق التحسين المستمر **Continous Improvement Teams** :

يتشكل هذه الفرق من قبل الإدارة بهدف إجراء التحسينات في أداء المنظمة وهي من الفرق إدارة الجودة الشاملة القائمة على مبدأ أن هناك دائما مجالات للتحسين ، كنتاج عن التطورات المستمرة على المعرفة الإنسانية ، والتطورات التقنية والعلمية ، ويكون أعضاء فرق التحسين المستمر من دال المنظمة .

### 9- فرق العمل الافتراضية **Virtual Teams** :

وهي من الفرق عمل الناجمة عن تأثير واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المنظمات الأعمال ويتكون أفرادها من عدة دول متخلفة يتواصلون فيما بينهم من خلال وسائل الاتصال المتاحة والمختلفة وبذلك يتخطون الحدود بين الدول ، ويكون الاتصال بين أعضاء الفريق عبر البريد الإلكتروني ، ووسائل الاتصال الحديثة كالشبكة العالمية للمعلومات ( الانترنت ) ، وبالرغم من الأهمية هذا النوع من الفرق في الوقت الراهن لما تتميز به من السرعة في حل المشكلات ، وقلة الصراعات بين الأعضاء إلا انه لا يتحقق بعض السمات العمل كفريق والتي تساهم في فاعلية الفريق مثل انعدام التفاعل الشخصي بين الأعضاء الذي يعتبر مهما جدا لنجاح عملية الاتصال بالإضافة إلى ضعف الانسجام والشعور بالانتماء .

### 10- فرق الإدارة **Management Teams** :

هذا النوع من الفرق الدائمة ، وهو من أصعب أنواع الفرق ، إذ أن التعامل فيما بين المشتركين فيها ينطلق من خلال الممثلين لدوائهم أكثر من كونهم أعضاء في فريق العمل ، ومسؤولية هذا الفريق الذي يشكل من مديري الإدارة العليا كبيرة وإستراتيجية ، فهو مسؤول عن اتخاذ القرارات الرئيسية ، ووضع الاستراتيجيات والأهداف ، وتطوير المنظمة و وضع السياسات العامة .

وكون فرق الإدارة تعد من أهم الفرق في أي منظمة ، إلا إنها تحتاج إلى آليات واضحة ، وإدارة ناجعة للصراعات داخل الفريق وفي معظم الحالات يستعين فريق الإدارة بمستشارين خارجيين من وقت لآخر لتوجيه الفريق وتقريب وجهات النظر ورفع كفاءة وفاعلية أداء الفريق . خصوصا إذا كان من المحتمل أن ينتج عن أعمال الفريق قرارات جوهرية وسياسات جديدة أو إعادة للتنظيم داخل المنظمة .

### 11- فرق القسم **Departmental teams** :

وهذا النوع من الفرق محدود في قسم معين ويهتم بمشاكل هذه القسم فقط ، ويمكن إطلاق اسم فريق على هذا الشكل من التنظيم إذا شكل القسم خصائص وسمات عمل الفريق وتبني ذلك كمنهج متفق عليه<sup>(1)</sup>.

(1) - عصام احمد الرحي ، مرجع سابق ، ص 66

### المطلب الثاني : أهداف فرق العمل

إن فرق العمل هي وسيلة لغاية ، و هي مدخل لتحقيق هدف ما وقد يختلف من فريق إلى آخر ، و أشار

كل من واحمد ماهر و احمد مجد خميس السريدي بأن الأهداف التي ينشأ من اجلها فريق العمل هي كما يلي :<sup>(1)</sup>

- الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة بما يحقق كفاءة في الأداء
- إعطاء مزيد من الوقت للمدراء للتركيز في فاعلية المؤسسة في مجالات التخطيط ووضع الأهداف
- تهيئة البيئة المناسبة لتحسين الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة
- بناء روح الثقة والتعاون بين الأفراد
- تنمية مهارات المديرين في تحسين العلاقات داخل المؤسسة بين الرؤساء المرؤوسين
- تنمية المهارات الأفراد وزيادة مدركاتهم
- حل الصراعات والمنازعات بين الأفراد والمجموعات
- توفير الاتصال المفتوح بين المؤسسة بين أجزاء المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة من الشفافية والوضوح في مواجهة القضايا والمشاكل
- زيادة تدفق المعلومات بين أجزاء المؤسسة
- تهيئة البيئة المناسبة لتحسين الخدمة والمنتجات التي تقدمها المؤسسة

### المطلب الثالث : فوائد فريق العمل:<sup>(2)</sup>

إن الفوائد المرجوة والتي تعود بالفائدة على المنظمة من خلال تبني العمل بالفرق تتمثل في ما يلي :

- خلق بيئة عالية التحفيز ومناخ مناسب للعمل
- الإحساس المشترك بالمسؤولية اتجاه المهام المطلوبة إنجازها
- استجابة أسرع للتغيرات التكنولوجية
- تقليل الاعتماد على الوصف الوظيفي
- تفويض فعال للمهام المطلوبة مع زيادة في مرونة الأداء
- التزام تام بالأهداف مع المحافظة على تقييم السائد
- توقع المشكلات قبل حدوثها وتقييم الحلول
- تحسين مستوى ونوعية القرارات
- تحسين مستوى مهارات الأعضاء

(1) - احمد مجد خميس السديري ، آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدرائهم في قيادة فرق العمل ، ماجستير في إدارة الأعمال ، أكاديمية البريطانية للتعليم العالي ، المملكة المتحدة، 2010ص 13

(2) - ديورا هاينجتون ماكين ، الدليل الإرشادي لبناء فريق العمل ، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي ، 1990 ، ص 2



### المبحث الثالث : عموميات حول بناء فريق عمل

تعتبر عملية بناء فرق العمل حدث مخطط له بعناية لمجموعة من الأفراد الذين يرتبطون معاً بنوع من الأهداف داخل المنظمة وذلك بهدف تحسين الطرق والأساليب التي يتم بها أداء العمل. لذلك فالهدف من الأخذ بالمنهجية الجيدة لبناء فرق العمل تجعل من الجماعة وحدة متماسكة ومتجانسة تمتاز بالفاعلية والتفاعل المثمر بين الأعضاء لتكون في النهاية جماعة مندمجة ملتزمة بالعمل على تحقيق أهداف محددة

### المطلب الأول : مفهوم وأهمية بناء فرق العمل

لقد تعددت التعاريف ومفاهيم بناء فرق العمل ، حيث ينظر لها كأنشطة لبناء فرق العمل ، و على أنها طريقة للتأثير الإيجابي في العلاقات بين الأفراد بهدف رفع أدائهم نحو الأفضل وتوحيد جهودهم نحو المهام الموكلة إليهم للوصول بأفضل الطرق والسبل الممكنة.

### الفرع الأول : مفهوم بناء فريق العمل الفعال

هو احدي تقنيات التطوير التنظيمي يقوم على إشراك مجموعة من الأفراد ذوي المهارات المتعددة ضمن فريق عمل ولديهم السلطة والمسؤولية الجماعية والميل إلى المشاركة والتعاون وخلق جوا من الثقة المتبادلة بمساعدة مستشار داخلي أو خارجي لتحقيق هدف من أهداف المنظمة .

### الفرع الثاني : تعريف بناء فريق العمل الفعال

عرف بناء فريق العمل الفعال على انه (إحدى التقنيات التطوير التنظيمي لتمكين الأفراد من التعاون ، وتبادل المهارات لانجاز المهام بصورة فعالة .  
كما عرفه Lopez and Demioz بأنه منهج طويل الأجل يوفر البيانات لإتاحة الفرصة لأعضاء الفريق للتعلم التجريبي وزيادة مهارتهم في إيجاد فريق عمل كفء وناجح .  
وعرفه Helrigil and all بأنه تغيير يقوم الأعضاء من خلاله بتشخيص كيفية العمل بعضهم مع بعض ، والتخطيط للتغيرات التي ستؤدي إلى تحسين كفاءة الأداء<sup>(1)</sup>

ويعرف العديلي بناء الفرق : بأنه يعني تنسيق سلوك أداء جماعات العمل لتحقيق أهداف المنظمة وتنسيق السلوك الجماعي هذا يعني تفهم أفراد جماعات العمل لسلوك بعضهم من حيث الأداء والدوافع والاتجاهات والمواقف والقدرات والتأكيد المشترك والشعور بأن الانجاز بشكل جماعي أكثر من الانجاز الفردي<sup>(2)</sup>.

(1) - الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة ، بناء وإدارة فريق العمل ، C.A.O.A /IIP، ص 23-24

(2) - العديلي محمد ناصر ، إدارة السلوك التنظيمي ، مرمرة للطباعة الالكترونية الطبعة الأولى، 2006، ص:382

### الفرع الثالث: أهمية بناء فرق العمل الفعالة

تكمن أهمية بناء فرق العمل في كونها تقنية وأسلوب حديث يساعد على تفهم وإدراك وتقبل الأفراد الآخرين في العمل ومعرفة أبعاد سلوك كل فرد وما يتم به من دوافع وجهود واتجاهات وكومن وقدرات وإبداع ، وهذا الفهم يساعد على كيفية التعامل أو المرونة؛ ار في التعامل وهذا بدوره ينعكس على تنسيق الجهود بين الأعضاء وتسهيل وتسيير وحل الخلافات أو التناقضات أو سوء فهم ، كما انه يساعد على تعزيز الدعم والاتفاق والثقة والتأييد و الولاء وهذا بدوره يقود إلى تحقيق النتائج (1) .

### المطلب الثاني : شروط و معايير بناء فرق عمل

لبناء فريق عمل لابد من احترام شروط ومعايير واضحة ليتم بناء فريق عمل على أساس سليمة ، لأنها ستتأثر بشدة كل المراحل اللاحقة لبناء فريق العمل، وستظهر مشكلات كثيرة ، قد تؤدي إلى تفكك وزوال الفريق العمل .

### الفرع الأول : شروط بناء فرق عمل

من اجل بناء فرق عمل و تكون لها فاعلية يجب مراعاة بعض المعايير الأساسية من اجل تكوين فرق عمل ناجحة ويمكن تلخيص هذا كالآتي :

1- **الأولوية الرئيسية :** يشتمل بناء الفريق تطوير الإحساس بالانتماء بدلا من جعله تجميعا فقط لمجموعة

من الأفراد لذلك إن مهمة بناء فريق العمل تكمن في نتاج الظروف ، يدرك فيها أعضاء الفريق بأنهم منتمون لنفس الوحدة ، ويتم تعريفهم بها ، فيستطيع الأفراد الاحتفاظ بالكثير من الاندماج الاجتماعي وبذلك يسهل التعاون بينهم

2- **الإطار التنظيمي :** احد أوجه الأكثر أهمية في بناء الفريق ، والإطار الواسع الذي يعمل فيه الفريق

فالمديرون الذين ينفذون عمل الفريق لأول مرة عادة ما يفشلوا في تقدير العوائق الهيكل التنظيمي التقليدية مثل ذلك من السهل نسبيا إعداد فرق يأتي دورها بمقترحات مثل كيف يمكن أداء العمل بكفاءة اكبر من المعتاد إن تواجه مثل هذه المقترحات عقبات من المستويات الأعلى في الهرمية التي ترها غير ضرورية (2)

### الفرع الثاني : معايير بناء فرق العمل

إن اعتماد معايير يتم العمل بها و من خلالها عند بناء فرق العمل يعد من أهم الأسس التي يجب مراعاتها والحرص على تطبيقها ، وتتلخص ابرز تلك المعايير فيما يلي :

1- توفير مناخ لعمل الفريق وذلك تعميم وسيادة منهج العمل ضمن فريق متفاعل ومتكامل مع نشر

الثقافة والقيم الداعمة لروح الفريق وإيجابياتها كل ذلك في ظل تحديد الاحتياجات أعضاء الفريق وإشباعها ، وإيجاد

(1) - فهواجي امينة ، ديناميكية الجماعة والعمل الفريقي في المنظمة، ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير 2007، جامعة بومرداس.

(2) - بلال زيان ، مساهمة فرق العمل في ادارة المعلومات ، ماستر ، 2014 ، جامعة بسكرة

## الفصل الأول: فاعلية فرق العمل

الحوافز الدافعية للعمل من داخل كل عضو في الفريق وذلك بتوزيع أعضاء الفريق على مستويات سلم الحاجات وأولوياتها ومن ثم إشباعها وفق تلك المستويات والأولويات .

2- التخطيط الهادف عن طريق إعداد الرؤية التي تحدد الطريق للوصول إلى الأهداف في جميع مراحلها بدقة ووضوح ، وبكل مستلزماتها من وقت ومال وموارد بشرية .

3- تطوير الواقع والبنية التنظيمية ، ويكون ذلك عبر تحديد المهام والأعمال والأنشطة بشكل واضح ومفهوم لدى أعضاء الفريق مع حشد وتحريك كافة الموارد والاحتياجات والانجاز الأعمال من خلال آليات الاتصال وتدفق للمعلومات والتغذية العكسية في كافة الاتجاهات بسرعة ودقة وسهولة ، وعلى القائد أن يتولى مهام التوجيه والتنسيق لتحقيق الأهداف المحددة مسبقا.

4- بناء نظام للرقابة والمتابعة الإدارة خطط العمل بدقة وفق البرنامج المحدد مع السعي الدائم إلى تطوير العمل وتحسينه باستمرار اعتمادا على نقل الخبرات التطوير والتحسين لكل أعضاء الفريق وبالتركيز على التغذية العكسية كأساس في عملية الضبط والتطوير

5- حسن اختيار أعضاء الفريق من بين من يلتزمون بتحقيق أهداف الفريق والذين يركزون على الأعمال وأنشطة الفريق ويحرصون على إنجاحه وينطبق هذا بوضوح على أولئك الأشخاص الذين تدرّبوا على أسلوب العمل كفريق (1)

### المطلب الثالث: مراحل بناء فرق العمل ودورة حياتها

#### الفرع الأول: خطوات بناء فريق عمل

يرى الباحثين انه لا يوجد طريقة موحدة و متفق عليها في بناء فريق العمل حيث أن أهداف بناء فريق عمل والمتمثلة في رفع مستوى الالتزام والثقة والانسجام وزيادة في الانسيابية والمرونة وكذلك إشباع حاجات الفردية والجماعية وتحسين الجودة و الإنتاجية للمنظمة لتحقيق أهدافها

1- **تجميع المعلومات** : إن أهم خطوة في بناء فرق العمل هي تجميع المعلومات والبيانات وذلك من اجل فهم تشخيص مشكلات الموجودة في أعضاء الفريق حيث من خلال هذه البيانات يمكن تحديد احتياجات أعضاء الفريق وتحديد الإجراءات والأساليب اللازمة لتحقيق ذلك كما انه من خلال البيانات والمعلومات المتوفرة يمكن التعرف على قيم وأهداف أعضاء الفريق وطبيعة الاتصالات وتماسك والنزاعات وكيفية إدارتها .

2- **مناقشة وتحديد الاحتياجات** : وذلك من خلال البيانات و المعلومات المتوفرة حيث يتم تحليلها وتفسيرها للوصول إلى نقاط القوة ونقاط الضعف من اجل استغلالها ، حيث يم دعم نقاط القوة وتحسينها وتخلص

(1) - عصام احمد احمد لرحبي ، مرجع سابق ،ص 70-71

## الفصل الأول: فاعلية فرق العمل

من نقاط الضعف كما انه من خلال تلك المعلومات يمكن الوصول إلى الاحتياجات المادية والنفسية و الاجتماعية لأعضاء فريق العمل والعمل على إشباعها .

3- **تخطيط وتحديد الأهداف** : إن تحديد الأهداف ووضوحها والاتفاق عليها منذ البداية تعتبر عامل هام في بناء فرق العمل حيث إن عملية مشاركة أعضاء الفريق في تحديد الأهداف حول ترتيب الأولويات يسهم بشكل كبير في إنجاز وتحقيق الأهداف بكفاءة عالية .

4- **تنمية المهارات** : إن تطوير مهارات الأعضاء تزيد من فاعلية بناء فريق العمل من خلال إنجاز القرارات التي تحتاج إلى التزام المهني في الأدوار والمسؤوليات والتنسيق الجيد بين أعضاء الفريق

5- **تحديد المهمة** : وهو الهدف النهائي الذي يسعى الفريق لي تحقيقه

6- **تواصل الرؤية وتكوين الأهداف** : وهي الإستراتيجية التي تتبعها المنظمة

7- **تحديد الأدوار** :

8- **دمج أعضاء الفريق**

9- **تحديد القيادات الإدارية**

10- **إدارة الصراعات** (1)

### الفرع الثاني: عناصر بناء فريق العمل

1- **العنصر الفني** : ويقصد بالعنصر الفني هو المهمة المطلوب إنجازها ، ومدى صعوبتها ، هل هي صعبة التحقيق أو سهلة و المعلومات المتاحة و الأساليب والطرق المختلفة لتنفيذها ، لتحقيق تلك المهمة ومدى صعوبتها و الأدوات اللازمة لإنجازها .

2- **العنصر البشري** : وهو يتكون من جزأين وهما

أ- **قائد الفريق** : وهو المسؤول عن الفريق والقادر على تحفيز الأفراد وعلى القيام بمهمة ما ، لتحقيق أهداف الفريق ويجب على قائد الفريق أن يكون :

- هو المسؤول عن تحقيق والتنسيق والتكامل بين أعضاء الفريق
- يكون بينه وبين الأعضاء قدرا كبيرا من الثقة والاحترام والتعاون
- يكون مقتنعا بأهداف الفريق مخلصا في تحقيقها جادا في قيادة الأعضاء
- يجب أن تتوفر فيه شخصية ناضجة وخبرة علمية مناسبة
- يعمل القائد مستشارا للفريق ويقوم بتسهيل مهمة الأعضاء وترسيخ القيم والقواعد السلوكية وتوجيه وتعليم الأعضاء وتقديم النصح والمشورة

(1)- فاروق عبدو فليو والسيد محمد عبد المجيد ، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية ، دار السيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2005، ص102-103

## الفصل الأول: فاعلية فرق العمل

**ب- أعضاء الفريق :** والمقصود هنا هو سلوكيات أعضاء الفريق التي تؤثر تأثيراً على نجاح فريق العمل بشكل عام من حيث عددهم خبراتهم ،درجة الانتماء والولاء ، و مدى استعدادهم للتعاون و المشاركة فيما بينهم وقدراتهم على العمل الجماعي ومستوى روح المعنوية والدوافع لديهم ، وسلوك أعضاء الفريق تعكس نجاحه من عدمه ، والفريق الناجح هو الذي يسعى كل فرد فيه إلى إنجاح الفريق ، وهذا السلوك ينتج عن الاتصال الفعال والبناء من قبل أعضاء الفريق كافة ، وتتصف فرق العمل الفعالة بالإنتاجية العالية وروح المعنوية المرتفعة ويؤدي أفراد الفريق معظم أعمالهم بدرجة عالية من الجودة ويمنحون الأفراد الآخرين الشعور بالرضا لكونه ينتمون للفريق ويأملون إلى تكوين كيان اجتماعي لهم ، ويتمتعون بدرجة عالية من الولاء ويدفعهم ذلك بالشعور بالفخر ويشعرون أنهم أفضل الفرق .

### 3- العنصر البيئي : ويرى يوسف على عيسى أن العنصر البيئي يتكون من جزأين وهما :

أ- **البيئة الاجتماعية :** ويقصد بها المؤثرات الاجتماعية لمنظمة فريق العمل والتي يكون لها تأثير كبير على الفريق من حيث العادات والاتجاهات وسلوكيات الأفراد.

ب- **البيئة التنظيمية:** وهي كل ما تحتويه المنظمة من سياسات وخطط و فلسفة ونظام حوافز وتقييم الأداء والتدريب ، وتعد البيئة التنظيمية الوسيط بين الرضا عن العمل والأداء ، فالمستوى المرتفع من الرضا يدل على وجود بيئة تنظيمية إيجابية تتيح مستويات أداء مرتفعة والعكس صحيح ، كما تعد البيئة التنظيمية عاملاً مساعداً في تحقيق الفاعلية التنظيمية للمنظمة من خلال تحسين البيئة التنظيمية<sup>(1)</sup>.

### الفرع الثالث: مراحل بناء فريق العمل

تمر فرق العمل بعدة مراحل تطويرية و تلقائية التي يتقدم من خلالها نحو النمو والنضج والكمال . وقد اختلف الباحثون في ترتيب هذه المراحل التي يمر بها فريق العمل أثناء دورة حياته حيث يمر بخمسة مراحل هامة وهي :

#### 1- مرحلة التكوين:

وتوصف هذه المرحلة بمرحلة التوجيه والمعرفة الشخصية ، وذلك من خلال بناء علاقات صداقة في إطار المهمة المطلوب تنفيذها ، ويحاول أعضاء الفريق إيجاد الأسلوب الذي يكون مقبولاً من جانب الأفراد الآخرين و تتميز هذه المرحلة بالارتباك، لأن الأفراد يكونون في مواقف جديدة غير مألوفة لهم ، وتتصف العلاقات بال رسمية وينصب اهتمام الأفراد على أنفسهم ، ويسعون لتلبية حاجات الأمان لديهم، كما يظهر التذمر من العمل مع الفريق ، و الدخول في مناقشات غير مثمرة ، ويعتبر التشكيل مرحلة مهمة في بناء الفريق وتتطلب من قائد الفريق (باني الفريق) العمل على التأكيد على السلوكيات التي تحقق النجاح وعدم النظر للأمور بمنظور شخصي نظراً لحقيقة الاختلافات البشرية الفردية.

(1) - يوسف على عيسى ابو جربوع ، واقع بناء فرق العمل ودورها في الإبداع الإداري ، ماجستير 2014، غزة، ص 43

### 2- مرحلة العصف (الصراع):

يغلب على الأفراد في هذه المرحلة الشعور بالاختلاف في الآراء ووجهات النظر، ويقوم السلوك على الجدل والتنافس والصراع ، وكذلك الدفاع عن وجهات النظر الشخصية ، ومن مظاهر هذه المرحلة ظهور جماعات عمل فرعية ، وعدم الإحساس بالهدف من الدور المطلوب القيام به ، وقد يلجأ البعض إلى عدم تشجيع أفكار القائد والسعي إلى تفويض سلطته . من هنا ينصح القائد أو باقي الفريق بالعمل على تكوين رؤية مشتركة والحرص على خلق بيئة عمل إيجابية تتحدد من خلالها معالم الأهداف والأدوار المطلوبة القيام بها<sup>(1)</sup>.

### 3- مرحلة الصياغة ووضع المعايير :

في هذه المرحلة يحاول أعضاء الفريق حل الصراعات السابقة ، كما يتألف الفريق وتكتمل وحدته واندماجه ويبحث الاتفاق الجماعي تجاه من له القوة ، ومن هو القائد ، ثم حول أدوار الأعضاء ، ويضاف إلى ذلك فهم الأعضاء بعضهم البعض ، ويتكاملون نحو تحقيق أهداف الفريق وبالتالي يمكنهم التغلب على خلافات ومعالجتها ، ويصل الفريق إلى درجة التماسك المطلوب وتبقي هذه المرحلة وقتاً قصيراً .

### 4- مرحلة الأداء Performing :

حيث يقوم الأعضاء بحل المشاكل وإنجاز المهام المحددة للفريق ويلتزم أعضاء الفريق برسالة ويرتبطون بين بعضهم البعض ويتم معالجة عدم الاتفاق بطريقة مدروسة ورشيقة ويقوم أعضاء الفريق أيضاً بمواجهة ومعالجة المشاكل التي تعترض إنجاز المهام المطلوبة وتزداد المنافسة المباشرة ويتجه تأثيرها نحو أهداف فريق العمل ، وأثناء هذه المرحلة فإن القادة يحاولون تركيز على إدارة المهام وعلية الأداء وتكامل خلال هذه المرحلة وعلى مستوى أعضاء الفريق تكون الاختصاصات محددة للمهمة مع التعاطف الاجتماعي بين أعضاء الفريق .

### 5- مرحلة التفكيك أو الانتهاء Adjourning

تحدث مرحلة تفكك أو الانتهاء في فريق العمل التي تكون محددة بتأدية المهام معينة ثم بعد ذلك يتفرق أعضاء الفريق من خلال هذه المرحلة فإن أداء المهمة لا يكون على قمة أولويات الفريق ، ولكن قد يتجه الأعضاء نحو تعميق الجوانب العاطفية والانفعالية أيضاً تقوي تماسك ولكن قد يسود الإحباط أو الندم مما يؤدي إلى التمزق والتشتت وفقد العلاقة الصادقة والتعاون وعند هذه النقاط فإن القادة يعلنون نهاية عمل الفريق بعد أداء مهمته كاملة وبنجاح<sup>(2)</sup>

(1) - أحمد عبده عبد الغني ، إدارة وبناء فرق العمل ، ورقة عمل مقدمة للملتقى الأول للجودة في التعليم ، المملكة العربية السعودية ، ص 11 .

(2) - سالم بن بركة براك الفايد ، مرجع سابق ، ص 31-32

ويمكن توضيح مراحل تكوين فرق العمل من خلال الجدول التالي :

### الشكل رقم (2) مراحل تكوين فريق العمل<sup>(1)</sup>



مصدر : سالم بن بركة براك الفايدي ، فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية ، أطروحة دكتوراه ، 2088 ، جامعة نايف للعلوم الأمنية، ص 32

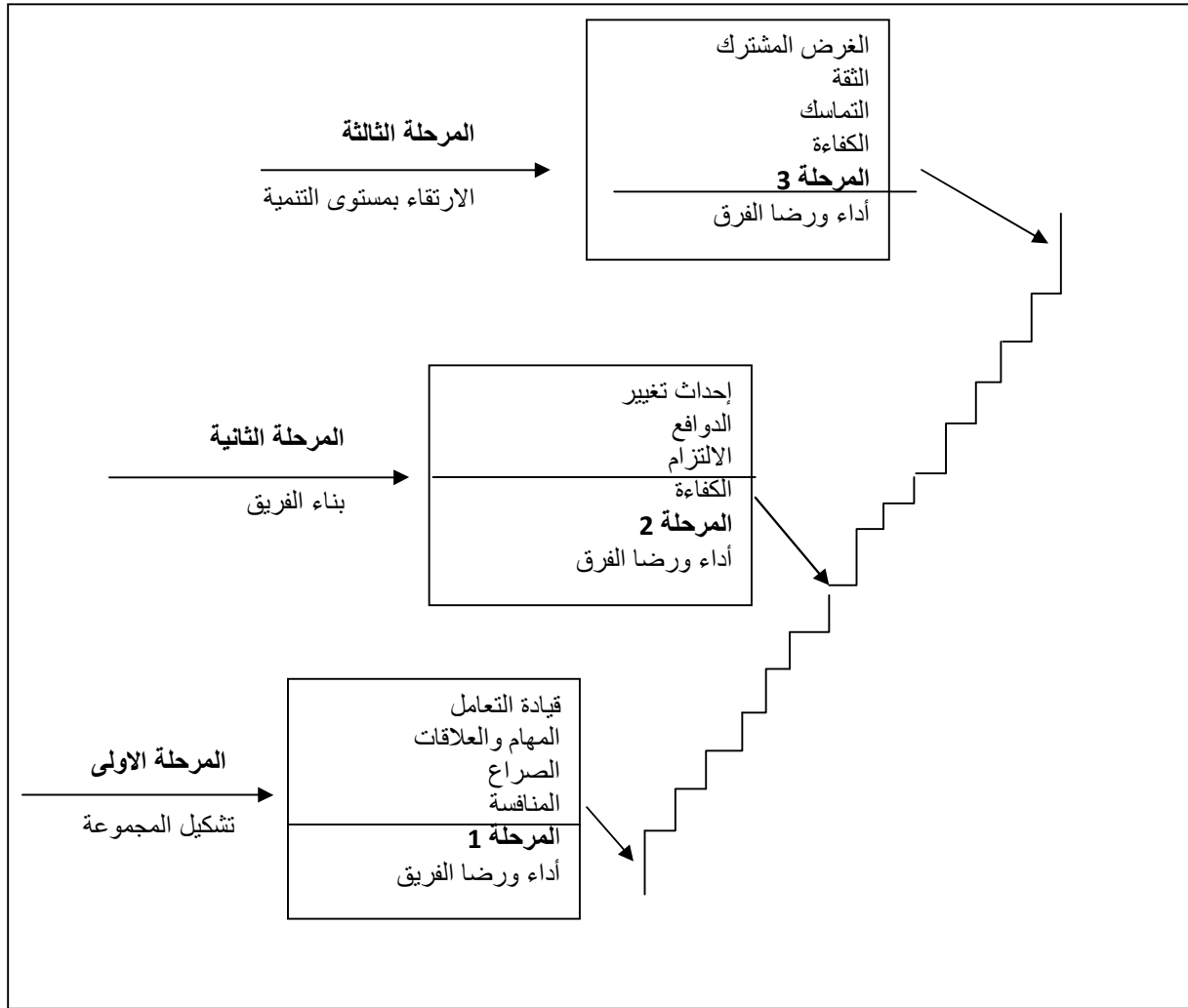
(1) - مصدر : سالم بن بركة براك الفايدي ، فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية ، أطروحة دكتوراه ، 2088 ، جامعة نايف للعلوم الأمنية، ص 20 سعودية،

## الفصل الأول: فاعلية فرق العمل

ويرى Avolio and Bruce أن مراحل تكوين الفريق تمر بثلاثة مراحل أساسية وهي :

- 1- مرحلة تشكيل المجموعة وخصائصها : قيادة التعامل - المهام والعلاقات - الصراع - المنافسة
- 2- مرحلة بناء الفريق وخصائصها : إحداث التغيير - الدوافع - الالتزام - الكفاءة الذاتية
- 3- مرحلة الارتقاء بالفريق إلى مستوى عالي التنمية وخصائصها : الغرض المشترك ، الثقة ، التماسك ، كفاءة الفريق<sup>(1)</sup>

### الشكل رقم (3) مراحل بناء الفريق (نموذج أفوليو، بروس)



المصدر: فوليو بروس، تنمية القيادة ، ترجمة الخزامي عبد الكريم أحمد ، دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة، 2003، ص123

(1) - فوليو بروس، تنمية القيادة ، ترجمة الخزامي عبد الكريم أحمد ، دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة، 2003، ص122



### الفرع الرابع : أثر القيادة في بناء فرق العمل:<sup>(1)</sup>

هنالك العديد من تعريفات للقيادة ، فالبعض يعرفها على أنها "عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب" ، وكذلك تعرف القيادة على أنها "النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الأفراد وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه" ، ولقد تغيرت أدوار القادة في السنوات القليلة الماضية على نحو مثير ، ويأتي هذا التغير إلى حد ما كنتيجة للمنافسة الشديدة ، ولتطبيقات الجودة في المنظمات وكذلك نشاطات إعادة الهيكلة والاندماجات ، ونشاطات إدارة التغيير وضرورة تحسين المناخ التنظيمي للعمل ، وأهم أسباب التغير بروز أهمية العنصر البشري وضرورة الاهتمام به من خلال التدريب وإحافه بفرق العمل ، ولكن يرجع ذلك أيضا إلى أن الأسلوب القديم في القيادة والإدارة لم يعد ملائماً للمرحلة الحالية بالقدر الذي يحقق بقاء المنظمات وقيامها بمهامها ومسؤولياتها على الوجه الأكمل .

إن أسلوب القيادة القديم يضع القائد في وسط المجموعة بمعنى أنه يستطيع التحكم بغالبية الأعضاء والتحكم في الاتصالات بين أعضاء الفريق ، وكذلك يوجه أنشطة الفريق المختلفة ويتخذ القرارات ، وقد عمل هذا الأسلوب بصورة جيدة في الماضي في ظل ظروف معينة ، أما حالياً فقد قام العديد من القادة الناجحون في التغيير من طرق عملهم ، والتزموا بالتواصل مع العاملين والتحرك من مركز المجموعة إلى حدود محيطها ، و عملوا كأعضاء في الفريق أكثر من كونهم قادة أو مدراء وأصبح القادة الجدد يعملون على فهم السلوك الإنساني للأفراد بغرض توجيه هذا السلوك لتحقيق أهداف المنظمة .

أن القيادة الناجحة هي التي تعمل على بث روح التعاون والعمل بروح الفريق الواحد بين العاملين وتدرك أهمية رفع معنوياتهم والتعرف على شخصياتهم ورغباتهم وإنجاز الأعمال من خلال هؤلاء الأفراد لتحقيق الأهداف النهائية للفريق والقائد الناجح يؤمن أن المنظمة تتكون من كل فرد ينتمي إليها ويعمل فيها ، وأن نجاحها يعتمد على المدى الذي يمكن له كقائد أو كمدير إشراك أكبر عدد ممكن من الأفراد في حل المشاكل والأخذ بمقترحاتهم فيما تواجهه المنظمة من عقبات ، و في فرق العمل على القائد أن يدرك الأمور والمفاهيم التالية :

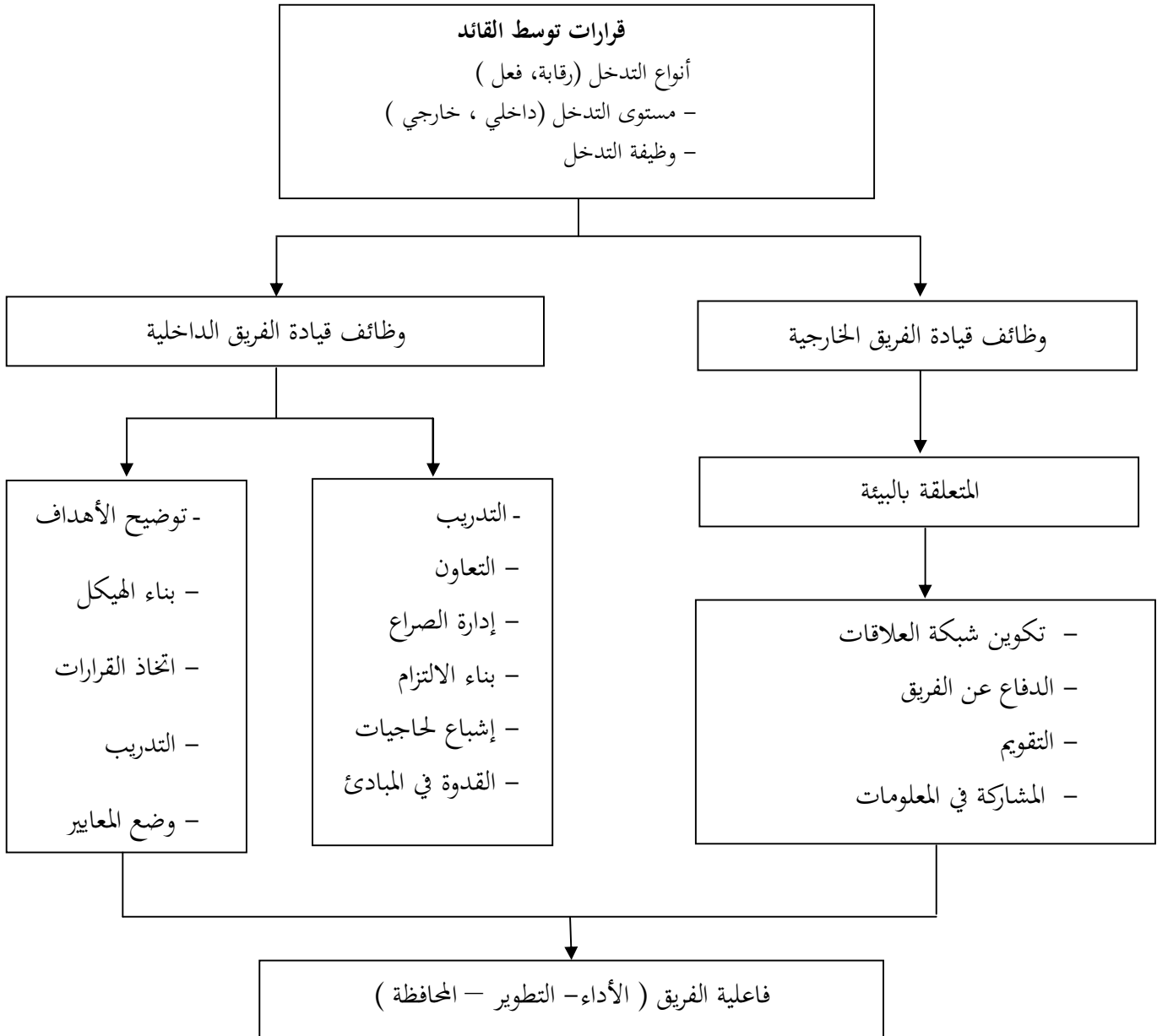
- فهم الطبيعة البشرية ، والاختلاف بين الأفراد وتنوع احتياجاتهم ورغباتهم .
- حاجة الأفراد إلى أعمال يقومون بها و يؤدونها وهو السبب في تشكيل الفريق .
- حاجة الأفراد إلى العمل مع بعضهم البعض كفريق أن يتم تحفيزهم وخلق التماسك والرابط .
- كل فرد في الفريق له احتياجات شخصية يجب على القائد التنبه لها وإشباعها من خلال مشاركته مع الفريق .
- الأفراد يحبون كلمات المديح والثناء .
- المكافآت والعقوبات تشكل حساسية كبيرة لدى الأفراد ومع ذلك فهم يملكون حافزاً ذاتياً قوياً للعمل .
- جعل الأعمال بسيطة وسهلة لعدم قدرة الأفراد على التعامل مع العديد من الحقائق والأمور في آن واحد .
- يثق الأفراد بجدسهم وأحاسيسهم أكثر من البيانات .

(1) - أحمد عبده عبدالغني، مرجع سابق ،ص 12

## الفصل الأول: فاعلية فريق العمل

ويؤكد كل من Katzenbach and Smith بأن قادة الفريق لابد أن يتجنب زيادة الضغط على أعضاء الفريق عند حدوث أخطاء والتعامل معه دون زيادة الضغط على الفرد المتسبب في الخطأ ، وفي هذه الحالة يركزون على تشجيع الفريق والأفراد المعنيين يتعلمون من أخطائهم وذلك لتجنب تكرار الخطأ مرة أخرى ، كما أن على القائد الفريق التعامل بجدية وحزم مع نقص أو تراجع أداء الفريق ، والشكل الموالي يبين كيف يتعامل قائد الفريق من اجل تحسين وزيادة فاعلية الفريق (1).

### الشكل رقم (4): نماذج قيادة الفريق (2)



المصدر : هاوس بيتزج ، القيادة الإدارية النظرية والتطبيق ، ترجمة صلاح معيوف ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، 2006، ص 232

(1) - هاوس بيتزج ، القيادة الإدارية النظرية والتطبيق ، ترجمة صلاح معيوف ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، 2006، ص 231

(2) - هاوس بيتزج ، القيادة الإدارية النظرية والتطبيق ، ترجمة صلاح معيوف ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، 2006، ص 232

المبحث الرابع : ماهية فاعلية فريق العمل

المطلب الأول : مفهوم وتعريف فاعلية فريق العمل

إن فاعلية الفريق تقع بشكل عام في ثلاثة فئات وهي المخرجات و إنتاج المجموعة ، المساهمة في التنمية أعضاء المجموعة ، درجة التي فيها آلية العمل تزيد من قابلية الأعضاء المجموعة للعمل سوية في المستقبل ، فبالنسبة لقياس مخرجات إنتاج المجموعة فيتضمن النوعية والإنتاج وكلفة ، أما ما يتعلق بالمساهمة في تنمية أعضاء المجموعة فهي قد تتضمن الرضا الوظيفي ، إشباع حاجات الفريق ، و الثقة بالإدارة ، وأخيرا قياس قابلية النجاح للمجموعة قد تتضمن السلوك الانسحابي ، معدل الغيابات للأعضاء أو معدل استبدال العمل . وفي سياق نصل لتوضيح فاعلية فريق العمل فإن كل من Dunphy & Bryant, 1996 ، أكد على أن الابتكار هو من أهم العوامل التي تشير إلى فاعلية الفريق ، ويتضمن الابتكار تطور التكنولوجيا الجيد والقابلية لحل المشكلات ، ومرونة في التعامل والأفكار الجيدة ، بينما اقترح Sther Merhporm & osborn, 1997 ، اقترحا بأن فاعلية الفريق لا تتحدد عن طريق خصائص المنتج أو الخدمة ولكن عن طريق تحقيق الرضا للمستهلكين<sup>(1)</sup>.

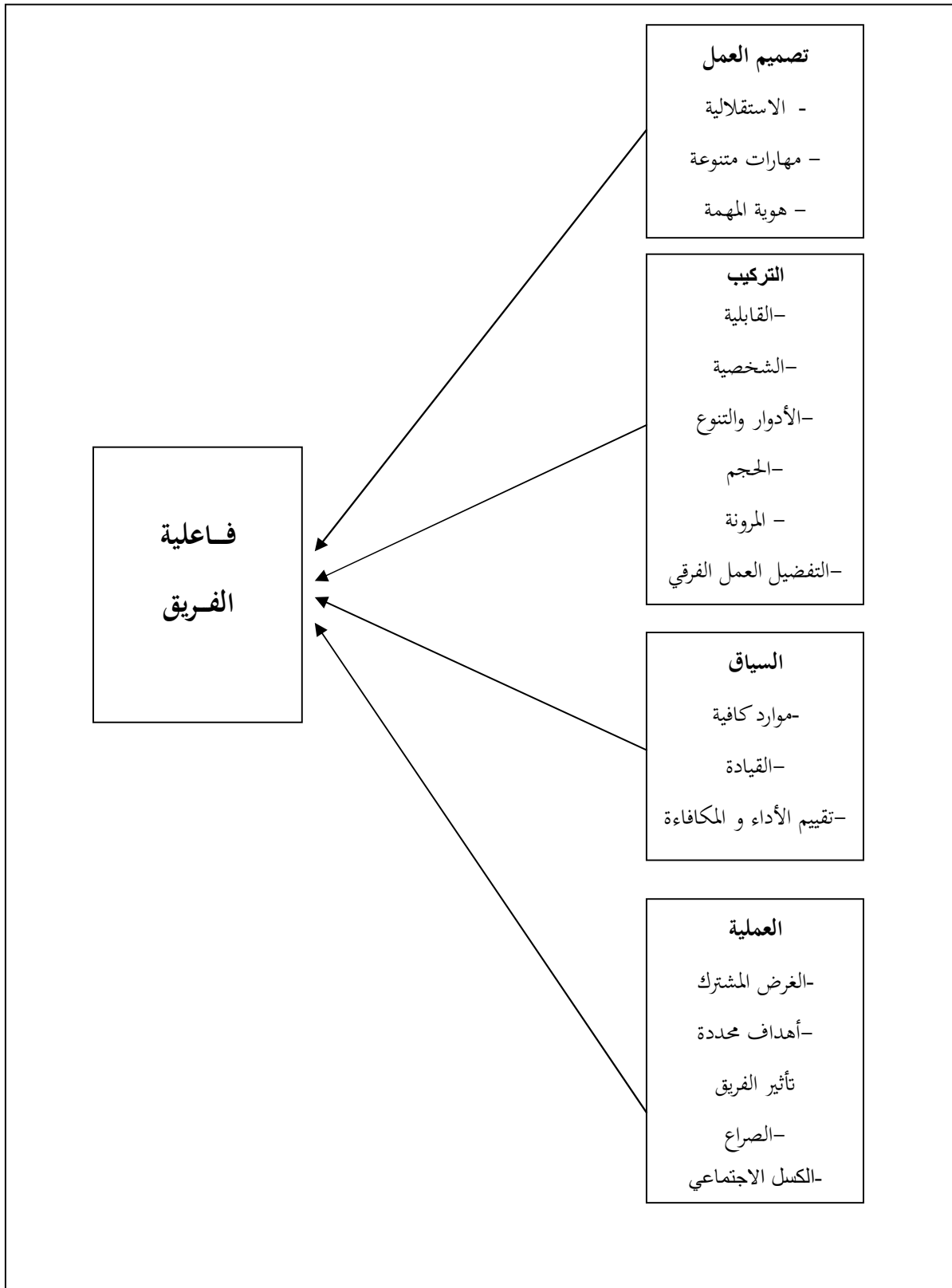
بينما يرى العطية أن فاعلية فرق العمل تتضمن أربع متغيرات أساسية وذلك على النحو التالي:

- 1- **التصميم العمل** : والذي يشتمل الاستقلالية والحرية ، والمهارات المتنوعة اللازمة الانجاز عمل معين وكذلك تحديد المهمة بشكل واضح ودقيق .
- 2- **التركيب** : ويشتمل قابلية الأشخاص لتحقيق الأداء بفاعلية ، كذلك النواحي الشخصية الأعضاء الفريق ، وضمان التنوع في الأدوار ، وأيضا حجم الفريق ، فالفرق الفعالة لا تكون صغيرة أقل من أربعة أفراد (04) ولا كبيرة تتعدى إثناعشر فردا (12) ، كذلك المرونة حيث تعطي صفة الفريق القادر على التكيف ، والفريق الذي يتميز بالأداء العالي هو الفريق الذي يفضل أفراده العمل ضمن فريق .
- 3- **السياق** : وتمثل الموارد الكافية مثل المعلومات والتكنولوجيا والكوادر العاملة الكافية ودعم ومساعدة الإدارة والقيادة و الاتفاق على موصفات العمل وتحديد مدى مساهمة كل عضو فر فريق العمل و وضع أنظمة لتقييم أداء الفريق وكذلك تحديد أسلوب تقييم .
- 4- **العملية** : إن الفرق الفعالة لديها هدف مشترك حيث تكون هذه الأهداف محدد واقعية و يمكن قياسها وكذلك توفر الثقة والالتزام في وجود مستوى من التحدي الذي يحفز على النقاش و يشجع على التقييم المشاكل والخيارات المتاحة<sup>(2)</sup> .

### الشكل رقم ( 5 ) نموذج فاعلية الفريق<sup>(1)</sup>

(1) - سالم بن بركة براك الفايد ، مرجع سابق ، ص 49

(2) - السيد عبد الحميد عطية ، أساسيات طريقة العمل مع الجماعات ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر 2001 ، ص 60



المصدر : السيد عبد الحميد عطية ، أساسيات طريقة العمل مع الجماعات ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2001 ، ص 155

(1) - السيد عبد الحميد عطية ، أساسيات طريقة العمل مع الجماعات ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2001 ، ص 155

### المطلب الثاني : مميزات وخصائص فرق العمل الفعالة

#### الفرع الأول : مميزات 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 طبيعياً ويتركز حول الموضوعات وليس الأشخاص، كما أن المعلومات تتدفق بحرية في كافة أرجاء المنظمة ويشترك فيها كافة أعضاء الفريق، وتمتاز بالوضوح والدقة، وكذلك تختفي مظاهر التأكيد على النفوذ وتكون القرارات مستندة إلى معلومات، وبالإجماع، ويلتزم بها الجميع والسلطة تتوقف على الكفاءة ويشترك فيها الجميع ولا تخضع لقوانين تبادل المنفعة ولا تحجب عن العضو، أو تمنح له بعد مفاوضات كثيرة، وتكون منتقاة.

ويرى البعض أنه يمكننا القول بفعالية الفريق إذا تميز بما يلي:

- 1- أهداف واضحة ومحددة، وتفهم تام من الأعضاء لأدوارهم ومتقبلون لها.
- 2- اتصال واعي بين كل الأعضاء، يشجع على المناقشة الصريحة، والتعبير الصريح عن الآراء والأفكار.
- 3- معرفة جلية بجوانب القوة والضعف لدى الفريق، وإدراك تام للفرص والتهديدات البيئية الخارجية.
- 4- توفر نظام تحفيز على أساس جماعي وليس فردي.
- 5- التحضير في التعامل مع الخلافات وتسويتها عن طريق التعاون.
- 6- مناخ عمل مريح وغير رسمي، وبعيد عن التوتر والعداء والرسيمات، يتيح للأفراد الاستمتاع بالزمالة والمرافقة.
- 7- المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وتكون بالإجماع وليس بالأغلبية.
- 8- ممارسة الرقابة الذاتية.

#### الفرع الثاني : خصائص وسمات أعضاء الفريق:

يجب توفر بعض الخصائص في الأعضاء التي تمكن من تحقيق فعالية وكفاءة الفريق ما يلي:

- 1- المشاركة: أي مدى اهتمام أعضاء الفريق بالمساهمة في أنشطة الفريق بصورة فعالة.
- 2- التعاون: وهو مدى توفر الرغبة لدى أعضاء الفريق للعمل الجماعي للوصول إلى النتائج.
- 3- المرونة: وهي درجة تقبل كل عضو في الفريق لآراء الآخرين، والتنازل عن المواقف الثابتة لصالح الفريق.
- 4- الحساسية: وهي درجة ميل أعضاء الفريق لعدم الإساءة لمشاعر بعضهم بعضاً، ومدى رغبتهم لتكوين جو نفسي مريح.
- 5- تحمل المخاطر: وهو مدى استعداد أعضاء الفريق لمواجهة المواقف الصعبة التي تواجه الفريق، والعمل على تحدي نقاط ضعف ووضع الخطط والاستراتيجيات لتحفيز الأعضاء على مواجهتها وتذليلها.

## الفصل الأول: فاعلية فرق العمل

- 6- الالتزام: وهو مدى شعور الفرد للعمل بإخلاص لتحقيق أهداف المنظمة وهذا يتطلب انسجام أهداف المنظمة مع أهداف الفريق، والتقسيم العادل للمهام بين الأعضاء.
- 7- التيسير: وهو مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم مقترحات حل المشكلات، وتسوية النزاعات ضمن الفريق وتوضيح مهام وقضايا العمل التي يواجهها الفريق.
- 8- الانفتاح: وهي مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم معلومات للآخرين عن التخطيط وحل المشكلات، وحرية التعبير عن المشاعر ووجهات النظر.

ومما سبق يمكن أن نلخص أهم صفات فريق العمل الفعال على أنها تتمحور حول عدد من النقاط وهي :

- 1- اللارسمية.
- 2- وضوح المهام والأهداف.
- 3- التعاون و الاعتمادية بين الأعضاء.
- 4- المشاركة والالتزام بتحقيق أهداف المنظمة.
- 5- القيادة الفعالة لنشاطات الفريق، والتحضر في إدارة الصراعات والخلافات.
- 6- دعم الإبداع والابتكار، و الاتصالات المفتوحة.

### المطلب الرابع: معوقات بناء فرق العمل

إن من أهم التحديات التي تواجه المنظمات وفقاً لمفاهيم فرق العمل يتمثل في تحدي ردم الفجوة بين متطلبات المنظمة ومهارات الأفراد ، والاستخدام الأمثل لتقنيات المتطورة والحرص على الكفاءات الوظيفية المتميزة التي تحقق أهداف المنظمة ، ففي المنظمات الناجحة تعتبر العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين هي حجر الأساس لنجاح فرق العمل المختلفة ويلعب القائد دور مهم في تطوير هذه العلاقة في مناخ من الثقة المتبادلة والاحترام والفهم الشامل لاحتياجات كل من المنظمة والفرد وذلك لخلق بيئة ملائمة لتحقيق أهداف وتوجهات الإدارة العليا للمنظمة وفي نفس اللحظة يتم تحقيق أهداف وتطلعات الأفراد ، ويمكن استنتاج العوائق والصعوبات التي تواجه فرق العمل المختلفة في المنظمات على النحو التالي :

### الفرع الأول: المعوقات التنظيمية :

1. المعوقات الثقافية : ثقافة المناخ التنظيمي قد يطغى عليها ثقافة الفردية والتنافس والتركيز على الإنجاز الشخصي ويكون الحديث عن فرق العمل كمفهوم حديث سطحي بعيد كل البعد عن الإلمام بفوائد المفهوم أو وجود الدافع للعمل به . إن إيمان القادة والمدراء ( صناع القرارات ) بمنهجية فرق العمل كأسلوب إداري يؤدي إلى اعتقادهم بأهميتها وهذا الاعتقاد يخلق الدافع للبحث بجدية عن الفوائد والمنافع ومن ثم تحدد الاحتياجات التي يمكن تحقيقها من خلال فرق العمل المختلفة ، وعلى العكس من ذلك فإن افتقار القادة لهذا الأمر يوجد ثقافة تنظيمية تمنع العمل على شكل فرق عمل .

## الفصل الأول: فاعلية فرق العمل

2. **التركيز على إنجاز العمل** : بمعنى التركيز على قبول الوظيفة كما هي والقيام بمهامها بدون النظر إلى العلاقات والمشاعر والاحتياجات الإنسانية للأفراد انطلاقاً من قاعدة " أستطيع أن أعمل " فتنجز الأعمال الموكلة للأفراد إما بشكل جماعي أو بشكل فردي ويصرف النظر عن كل ما من شأنه تحقيق البناء الفعال لفرق العمل .
3. **ضعف التفكير الإستراتيجي** : من المعروف إن التفكير الإستراتيجي يؤدي إلى التمييز بين السبب والنتيجة بما يساعد على تحديد المشاكل التي تواجهها المنظمة والأسباب الرئيسة لها ، كما يحقق الحصول على أفكار وحلول جديدة بعيدة عن الطرق التقليدية في أداء الأعمال ، وكذلك عدم الخوض في الجانب التنفيذي والتركيز على الجانب الاستراتيجي المهم ومن ثم استخلاص النتائج ومعرفة أثر كل ذلك على الأفراد من خلال دراسة مدى استجابتهم للكثير من القرارات الإدارية التي تتخذ .
- ولمزيد من الإيضاح فإن التفكير الإستراتيجي يوفر عامل الوقت ويساعد على تحديد المهارات المطلوبة للمستويات الإدارية المختلفة ليحول دون قيام التحصينات الثقافية المانعة لمنهجية بناء فرق العمل .
4. **الهيكل التنظيمي** : عندما يكون هناك هيكل تقليدي ذو تسلسل هرمي واسع وهناك عدد من المراتب مختلفة المستويات وينظر إلى بعض القطاعات بمنظور مختلف يقلل من مكانتها في التنظيم فإن العمل على شكل فريق عمل يكون عملية صعبة جداً وتصبح نشاطات بناء فرق العمل الفعالة غاية في التعقيد .
5. **نظم الحوافز والمكافآت** : تؤدي التي توجه للجهود الفردية إلى تأثير كبير على عمليات بناء فرق العمل وتعيق تقدمها من خلال التركيز على الفردية وإيجاد التنافس .

### الفرع الثاني : المعوقات الفردية :

- 1 . **معتقدات قائد الفريق** : تلعب معتقدات قائد الفريق واتجاهاته ومعرفته ومهاراته دوراً هاماً في عملية بناء الفريق ، حيث لا يكفي الإيمان بأهمية فرق العمل لوحده في بناء فرق عمل ذات فعالية عالية حيث يعود بعض القادة إلى العمل الفردي بمجرد التعرض إلى بعض الضغوط ويسعى ليسود رأيه في النهاية على أنشطة الفريق من منطلق الحرص على عامل الوقت والمحافظة على الكفاءة المطلوبة لإنجاز العمل .
2. **المهارات** : هناك نوعان من المهارات : المهارات الفنية ومهارات العمل ضمن الفريق فبخصوص المهارة الفنية لأعضاء الفريق من المهم أن تتوفر بشكل كافي لأداء المهمة وليس من الضروري أن يكون هناك مجموعة كاملة من المهارات حيث أن احد فوائد العمل كفريق هي إتاحة الفرصة للأفراد لتعزيز مهاراتهم وتطوير أنفسهم ويشمل التطور المهارات الفنية ومن المهم أن يتوفر في الفريق المهارات الفنية الملائمة ومهارات التفكير الإستراتيجي والمهارات الشخصية .

## الفصل الأول: فاعلية فرق العمل

3. المكان : الوضع المثالي هو أن يعمل الفريق في مكان واحد وبقدر ما يكون هناك بعد مكاني بقدر ما يصبح من الصعب بناء فريق عمل فعال وتكون عملية تبادل المعلومات والبيانات ووضع الأهداف عملية مزعجة ومتعبه جداً ويكون التعاون ضعيفاً بين أعضاء الفريق ويمكن للخبرة أن تساعد في تحسين وضع الفريق والحد من مشاعر العزلة غير أن إعادتهم للعمل في مكان واحد سيؤدي إلى زيادة التعاون .

4. عدد أعضاء الفريق : يتراوح العدد المثالي لأعضاء فرق العمل عادة ما بين ثلاثة إلى ثمانية أفراد وفي بعض الأحيان يصل العدد إلى عشرة أفراد ، مع ملاحظة إن أي زيادة في العدد عن الحد المعقول فان ذلك يؤدي إلى تخفيض الوقت المتاح لكل عضو للمشاركة الفعالة في نشاط الفريق والمناقشات أثناء الاجتماعات المتعددة وكذلك فإن أي نقص في العدد سوف يكون من شأنه الإقلال من فعالية وكفاءة الفريق وذلك لانخفاض وقلة الأفكار والرؤى المختلفة المطلوبة للنجاح في أداء المهمة (1).

ويرى Patrick Lesnoni أن توجد خمسة عوامل التي تسبب الخلل في العمل الجماعي و هي تشكل نموذجاً مترابطاً لدرجة أن عاملاً واحداً يمكن أن يقضي تماماً على نجاح الفريق ولا يمكن معالجة عامل من العوامل بمعزل عن العوامل الأخرى تتمثل هذه العوامل في ما يلي : (2)

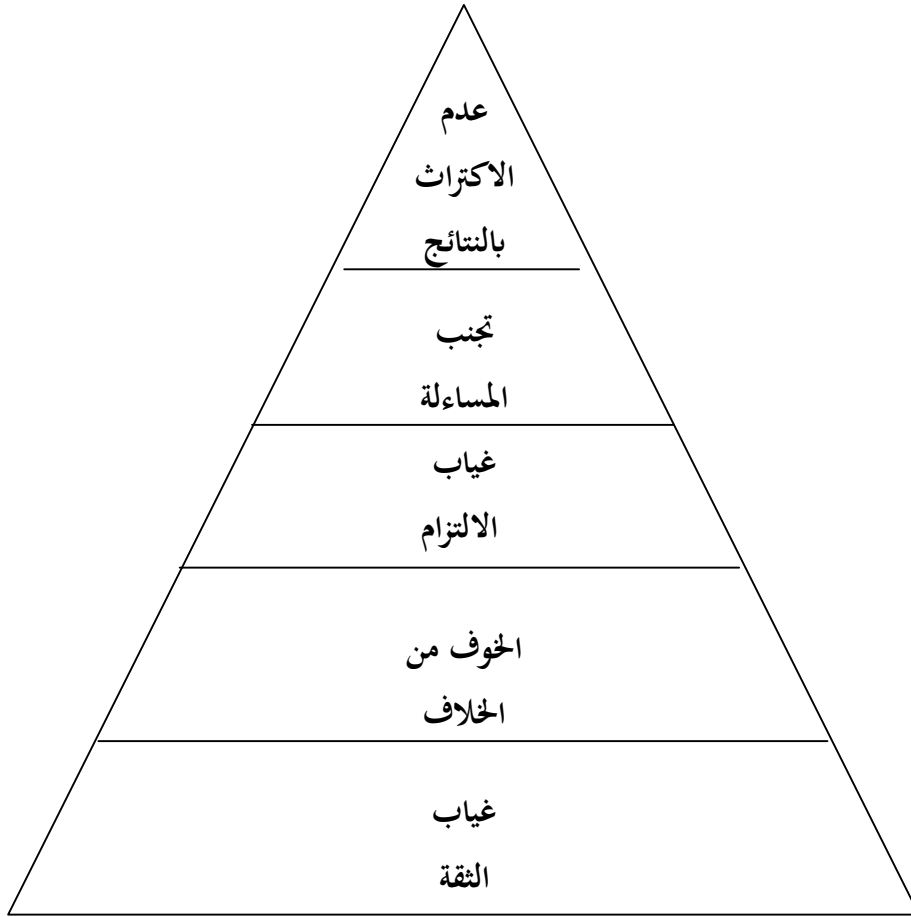
- 1- غياب الثقة : إن غياب الثقة بين الأعضاء الفريق ينشأ في الأساس من عدم الرغبة هؤلاء الأعضاء في مكاشفة ، وأعضاء الفريق الذين يحاولون حماية أنفسهم لا يرغبون في الحديث عن أخطائهم ونقاط ضعفهم يجعلون من المستحيل بناء قاعدة لثقة .
- 2- الخوف من الخلاف : إن الفريق الذي يفتقر إلى الثقة يكون غير قادر على الدخول في جدل فكري وحماسي وفعال وبدلاً من ذلك يلجأ الفريق إلى مناقشات مستمرة وتعليقات متسمة بالحذر وذلك ما ينتج عنه الخوف من الخلاف ومن ثم الصراع .
- 3- غياب الالتزام : فبدون أن يقدم أعضاء الفريق آرائهم في نطاق جدل حماسي ومفتوح يكون من النادر التزام أعضاء الفريق بالقرارات ، مع أنهم يتظاهرون بالاتفاق داخل الاجتماعات .
- 4- تجنب المساءلة : فبدون التزام الفريق بمجوار مفتوح وخطة عمل واضحة المعالم ، يصعب على أعضائه محاسبة بعضهم البعض على الأعمال وتصرفات تعود بنتائج عكسية على مصلحة الفريق .
- 5- عدم الاكتراث بالنتائج : ويظهر هذا العامل عندما يضع أعضاء الفريق احتياجاتهم الفردية (مثل الأنا و الرغبة في الترقية والتقدير ) أو حتى احتياجات أقسامهم فوق الأهداف الجماعية للفريق

### الشكل رقم(6) العوامل الخمسة لخلل العمل الجماعي (1)

(1) - أحمد عبده عبدالغني ، مرجع سابق ، ص 14

(2) - باتريك لينسيوني ، العوامل الخمسة لخلل الجماعي ، ترجمه محمد عبد الرؤوف العوجي، كلمات عربية لترجمة والنشر ، القاهرة ، ص162





المصدر : باتريك لينسيوني ، العوامل الخمسة لخلل الجماعي ، ترجمه مُجد عبد الرؤوف العوجي ، كلمات عربية لترجمة والنشر ، القاهرة ، ص 162

### خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق نستخلص انه لا يكفي للمنظمة أن تتبنى أسلوب فرق العمل من اجل تحقيق أهدافها بل يجب عليها بناء فرق عمل فعالة ، لأنها تعتبر من الأساليب الضرورية والمهمة لمنظمات اليوم التي تتصف بالتعقيد وكثرة المسؤوليات ، وهذا ما يستدعي التكيف مع التغيرات التي تواجهها المنظمة سواء كان هذا في تعديل سلوكيات الأفراد أو في الهيكل التنظيمي ، وذلك لمواجهة التغيرات السريعة في البيئة التي تنشط فيها المنظمة ، لذا فانه يجب مراعاة بعض المعايير الأساسية من اجل تكوين فرق عمل ناجحة وذلك من خلال رفع مستوى الالتزام والثقة والانسجام والزيادة في الانسيابية والمرونة وكذلك إشباع الحاجات الفردية والجماعية و تحسين الجودة و الإنتاجية للمنظمة لتحقيق أهدافها.

(1) - لينسيوني ، العوامل الخمسة لخلل الجماعي ، ترجمه مُجد عبد الرؤوف العوجي ، كلمات عربية لترجمة والنشر ، القاهرة ، ص 162

الفصل الثاني

بناء المعرفة

### تمهيد :

إن من أكبر التحديات التي تواجه المنظمة هي كيفية اكتساب المعرفة والتفرد بها حيث تحقق من خلالها التفوق و الريادة وتضمن لها استمراريته وبقائها وذلك من خلال البحث عن آليات فعالة من أجل كسب واستغلال هذه المعرفة ولعل من أهم هذه الآليات هي كيفية استغلال إمكانيات المورد البشري لديها بأفضل الطرق الممكنة والمتاحة ، لان المعرفة أصبحت معيار تقاس به قوة المنظمة و عنصرا تنافسيا هاما تتسابق عليه المنظمات وذلك من خلال بذل الجهود والموارد من أجل الكشف عن هذه المعرفة الموجودة في أذهان الافراد المنتمين للمنظمة .

وفي هذا السياق نركز في هذا الفصل على التعرف على مفهوم المعرفة، خصائصها ، هرميتها و أهميتها بالنسبة للمنظمة وكذلك أنواعها ، مصادرها و دورة حياتها والعوامل المؤثرة في أساليب الإدراك لهذه المعرفة

### المبحث الأول: ماهية المعرفة

لقد ازداد التركيز على عنصر المعرفة ، لكونها تلعب دوراً رئيسياً حاسماً في تحقيق النجاح للمنظمة ، ومع تزايد أهمية المعرفة ، فقد ازدادت الحاجة إلى النظر للمعرفة وإدارتها ، والنظر على أنها حقل مستقل يجب أن يعالج بمنهجية علمية واضحة وبعمق أنها أمراً غير ملموس في أحيان كثيرة ، إلا أنها ذات قيمة كبيرة وتعتبر من الأصول الإستراتيجية للمنظمات على حد سوى ، ومن هنا فإن دراسي الإدارة اليوم يعتبرون المعرفة والقدرة على بناء واستخدام لتلك المعرفة من أكثر المصادر أهمية لاستمرارية المزايا التنافسية للمنظمة .

### المطلب الأول : عموميات حول المعرفة

تعددت وتنوعت التعاريف الموضحة لمفاهيم المعرفة ، حيث إختلف الباحثين في أن يتوصلوا إلى تعريف محدد ومتفق عليه لمفهوم المعرفة بشكل دقيق ، كما إختلف الباحثين في الخصائص التي تتميز بها المعرفة ولم يتوصلوا أيضا إلى خصائص موحدة ، ومن هذا المنطلق ارتأينا في هذا المطلب إبراز مفهوم المعرفة وتعريفها وخصائصها حسب بعض الباحثين ومختلف النظريات التي جاءت في حقول المعرفة

### الفرع الأول: مفهوم المعرفة

لقد تناول الباحثون مفهوم المعرفة من عدة اتجاهات و مداخل متعددة حيث تناولوا اتجاه مفهوم المعرفة بوصفها معالجة للمعلومات والتصورات الذهنية للأفراد ، كما يشدد هذا الاتجاه على العلاقة المتبادلة بين المعلومات والمعرفة والفعل كما يوضح Drucker أن المعرفة هي القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد وهذا عند البشر ذو العقول والمهارات الفردية ، ويرى اتجاه آخر أن مفهوم المعرفة هي رأس المال الفكري والقيمة المضافة ، ولا تعد كذلك إلا إذا اكتشفت واستثمرت من قبل المؤسسة وتم تحويلها إلى قيمة لخلق الثروة من خلال تطبيقها .

## الفصل الثاني : بناء المعرفة

ولكن الاتجاه الأكثر منطقية في إبراز مفهوم المعرفة والأرجح وهو المنظور الثنائي حيث يرى هذا الاتجاه انه لا يمكن تناول مفهوم المعرفة إلا من منظور شامل وقد تناول (Nonaka & Takeuchi) المعرفة من زاوية تفاعل نوعين من المعرفة وهما الضمنية والصريحة ، وكلا المدخلين ينصب عليهما العمل المعرفي في المؤسسة و هي الثروة الحقيقية بالنسبة للمنظمة والأفراد والمجتمعات من أجل تحقيق أهدافها وغايتها<sup>(1)</sup>

### الفرع الثاني : تعريف المعرفة

تعددت التعاريف حول المعرفة ونذكر منها على سبيل المثال لا الحصر وهي:

- عرف Nonaka & Takeuchi المعرفة على أنها هي الحقيقة أو الاعتقاد المبرر<sup>(2)</sup>
- وعرفت المعرفة على أنها كل العمليات العقلية عند الفرد ، من إدراك وتعلم وتفكير وحكم يصدره الفرد وهو يتفاعل مع عالمه الخاص<sup>(3)</sup>
- كما عرفت المعرفة على أنها مجموعة من البيانات والمعلومات والإرشادات والأفكار التي يحملها الإنسان ويمتلكها المجتمع في سياق دلالي وتاريخي محدد<sup>(4)</sup>
- لقد عرفها تقرير التنمية البشرية العربية لسنة 2002 ، المعرفة على أنها سلعة ذات منفعة عامة تدعم الاقتصاديات والبيئة السياسية والاجتماعية وتنتشر في جميع جوانب حياة النشاط الإنساني<sup>(5)</sup>
- كما عرفت على أنها عبارة عن معلومات موجهة ومختبرة تخدم موضوعا تمت معالجته وإثباتها تعميمها وترقيتها ، بحيث نحصل من تراكمية هذه المعلومات على المعرفة بمعنى ذلك أن المعرفة نتاج المعلومات و تراكمها<sup>(6)</sup>

### الفرع الثالث : نظريات المعرفة

درست المعرفة وفق نظريات مختلفة تبعا لاختلاف حقولها العلمية و وجهات نظر الباحثين في مجالها، ففي القرن التاسع عشر ظهرت نظريتان ، نظرية الملكات التي تفترض بأن العقل البشري مقسم إلى ملكات التفكير و الوجدان و الإرادة ، و التي تبرز ما يقوم به العقل و النظرية الثانية هي الترابطية ، التي افترضت أن الإنسان عندما يخلق يكون عقله صفحة بيضاء تسجل فيها الخبرات عن طريق الحواس ، و درست المعرفة كذلك وفق نظرية التعلم و نظرية التكيف و نظرية النشاط<sup>(7)</sup>.

(1) -تفريقيت زوليخة ، تفاعل ادارة المعرفة والذكاء الاقتصادي لتحقيق الميزة التنافسية للموسسة ، دكتوراه علوم التسيير ، 2015، ص: 28-29

(2)- Nonaka ikujiro & konno Naporu .the concept of " Ba" :Building a foundation for knowledge creation California Management Review, Spring, 40,3; 1998 p37

(3) - مؤيد سعيد سالم ، تنظيم المنظمات ، دراسة في تطوير الفكر خلال مائة عام ، دار الكتاب الحديث ، عمان ، الأردن ، 2002 ، ص: 184

(4) - محمد عواد الزبادات ، اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة ، دار الصفاء لنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2008 ، ص : 18

(5) - عامر بشير ، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك ، دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، 2012، جامعة الجزائر ، ص 26

(6) - ايمان فضل السمراي ، هيثم على الزغبي ، نظم المعلومات الإدارية ، دار الصفاء ، عمان ، 2004 ، ص : 24

(7) - محمد راشدي سلطاني ، المعارف الجماعية كمورد استراتيجي وإثرها على النشاط الإبداعي في المؤسسة ، دكتورا في علوم التسيير 2014 ، جامعة بسكرة

### 1- نظرية الموارد

تتمركز موارد المؤسسة وفق نظرية الموارد ، حول الموارد الداخلية التي تسمح للمؤسسة بالتفرد بالميزة التنافسية ، و تتمثل هذه الموارد في جميع الأصول ، و القدرات ، و العمليات التنظيمية ، و المهارات و المعارف الجماعية المتواجدة بالمؤسسة ، فقد تتشابه المؤسسات من حيث كمية و نوعية الموارد المتاحة لديها (أفراد ، آلات ، تكنولوجيا....) ، إلا أنها تختلف في إنتاج المعارف و توظيفها ، و كذا تكوين المهارات و استغلالها و هذه النظرية تعتبر المؤسسة على أنها مجموعة من الموارد بعضها متاح لجميع المؤسسات ، و بعضها الآخر خاص بالمؤسسة ، يمكنها من إنشاء ، و إدامة الأفضلية التنافسية ، و التميز عن المؤسسات الأخرى و مع تطور هذه النظرية أصبحت تركز على الموارد غير الملموسة و خاصة المعارف ، نظرا لقدرتها على إكساب المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة

### 2- نظرية التعلم :

تعتمد هذه النظرية على التعلم بالمعنى ، و الذي تتفاعل بموجبه المعرفة الجديدة مع المعرفة المخترنة في الذاكرة تفاعلا ديناميكيا ، يجعل البناء المعرفي يتشكل بصورة جديدة لإيجاد بعض الحلول للمشكلات تدفع بالمتعلم لزيادة معرفته

### 3- نظرية التكيف :

ترى هذه النظرية أن المؤسسات تنظم ذاتها و تحاول التكيف فرديا و جماعيا و باستمرار مع الظروف المتغيرة ، و تفترض أنها تقوم بتعديل معرفتها بما يؤدي إلى التغيير في السلوك ، و من ثم هي نظام دائم لتوليد المعرفة التي تساعدها على أن تصبح مؤسسة مبدعة

### 4- نظرية النشاط :

تعتبر من النظريات الحديثة للمعرفة و التي تميل إلى تجنب الفصل بين التفكير و العمل، و الفرد و المجتمع و اهتمت هذه النظرية باكتشاف العلاقة بين الفعل المادي و العقل ، و اكتشاف الروابط بين الفكر و السلوك و طورت هذه النظرية لتصبح نظرية المؤسسات و أنظمة النشاط ، و هي نظرية تكتسي أهمية كبيرة كونها تعمل على استكشاف العمل المعرفي و الكفاءات التنظيمية و التعلم التنظيمي.

وفي هذا الإطار استفاد أصحاب المدخل الاقتصادي من التطورات الحديثة التي جرت على نظرية المعرفة من خلال دراسة العلاقة بين المعرفة و النجاح و التفوق الاقتصادي و أصبحت المعرفة المتخصصة ضرورة ملحة لنجاح المؤسسات

### الفرع الرابع: خصائص المعرفة :

إن المعرفة نتاج عمل فكري تأملي إبداعي متواجد في عقول الأفراد و هي تختلف عن الأشياء الأخرى كونها صعبة القياس وهي تتميز بعدد من الخصائص الأساسية نذكر منها :<sup>(1)</sup>

1- المعرفة المتواجدة في عقول الأفراد : ليست كل معرفة ظاهرة وموجودة في المنظمة ففي بعض الأحيان هناك معارف ضمنية تكون كامنة في أذهان الأفراد ، وتتميز بصعوبة الكشف عليها .

(1) - محمد رشدي سلطاني ، مرجع سابق، ص 7

- 2- المعرفة المبنية على الخبرة : تعتمد المعرفة بكثرة على الخبرة
  - 3- المعرفة قابلة الانتقال : حيث أن انتقال المعرفة عملية ممكنة بين الأفراد وذلك عن طريق التعلم والتكوين وغيرها من الوسائل .
  - 4- المعرفة القابلة للتوليد : أي أن المعرفة في حركة مستمرة ، تساعدنا على التجديد وذلك من خلال عمليات البحث العلمي ، ونجد أن بعض المنظمات لديها خصوصية ذهنية ، مما يجعلها قادرة على توليد المعرفة الجديدة ، وهذا ما يمثله الأفراد المبدعون في المنظمة الذين يتمتعون بخصوصية فكرية ، وقدرة على الاستنباط والاستقراء والتحليل والتركيب والتمحيص واستخلاص النتائج  
وكما يضيف نجم عبود نجم بأن المعرفة تتميز بخصائص أخرى وهي :<sup>(1)</sup>
  - 5- المعرفة قابلة للامتلاك : بمعنى أن المعرفة يمكن أن يمتلكها الفرد أو المنظمة أي أن اغلب المعارف ذات قيمة ومن اجل زيادة ثروة المنظمة تقوم بتحويلها إلى براءة اختراع أو أسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية
  - 6- المعرفة القابلة للتخزين : إن الكثير من المعارف تخزن في أوراق وكتب وأجهزة الكترونية
  - 7- المعرفة القابلة للتصنيف : هناك معارف خاصة بالعمليات وكيفية أداء العمل وهي المعرفة المتعلقة بالرؤية ، الحدس ، العلاقات ، وهذه أوسع فئة وتشمل الجزء المغطى من جبل الجليد
  - 8- المعرفة القابلة للزوال : إن القليل من المعارف ما تسجل وتكتب ومن ثم تطبق ، لذا فالغالبية العظمى من المعارف تموت مع موت الأشخاص هذا من جهة ، ومن جهة أخرى يمكن أن تموت المعرفة أيضا بإحلال معارف أخرى مكانها مما يجعلها عديمة القيمة مما يعني موتها  
وكذلك أشار بعض الباحثون بأن المعرفة تتميز بعدة خصائص وهي :<sup>(2)</sup>
- ✓ التراكمية : المعرفة تظل صحيحة وتنافسية في اللحظة الراهنة و لكن ليست أن تبقي كذلك في المرحلة القادمة ، وهذا يعني أنها متغيرة ولكن بصيغة إضافتها إلى المعرفة القديمة .
  - ✓ التنظيم : المعرفة المتولدة ترتب بطريقة تتيح للمستفيد الوصول إليها
  - ✓ البحث عن الأسباب : التسبب والتعليل يهدفان إلى إشباع رغبة الإنسان إلى البحث والتعليل لكل شيء و إلى المعرفة أسباب الظواهر لأن ذلك يمكننا من أن نتحكم فيها نحو الأفضل

(1) - نجم عبود نجم ، إدارة المعرفة - المفاهيم و الاستراتيجيات والعمليات ، الوراثة للنشر ، الأردن ، 2008 ، ص:28

(2) - تفرقنت زوليخة ، مرجع سابق، ص39

## الفصل الثاني : بناء المعرفة

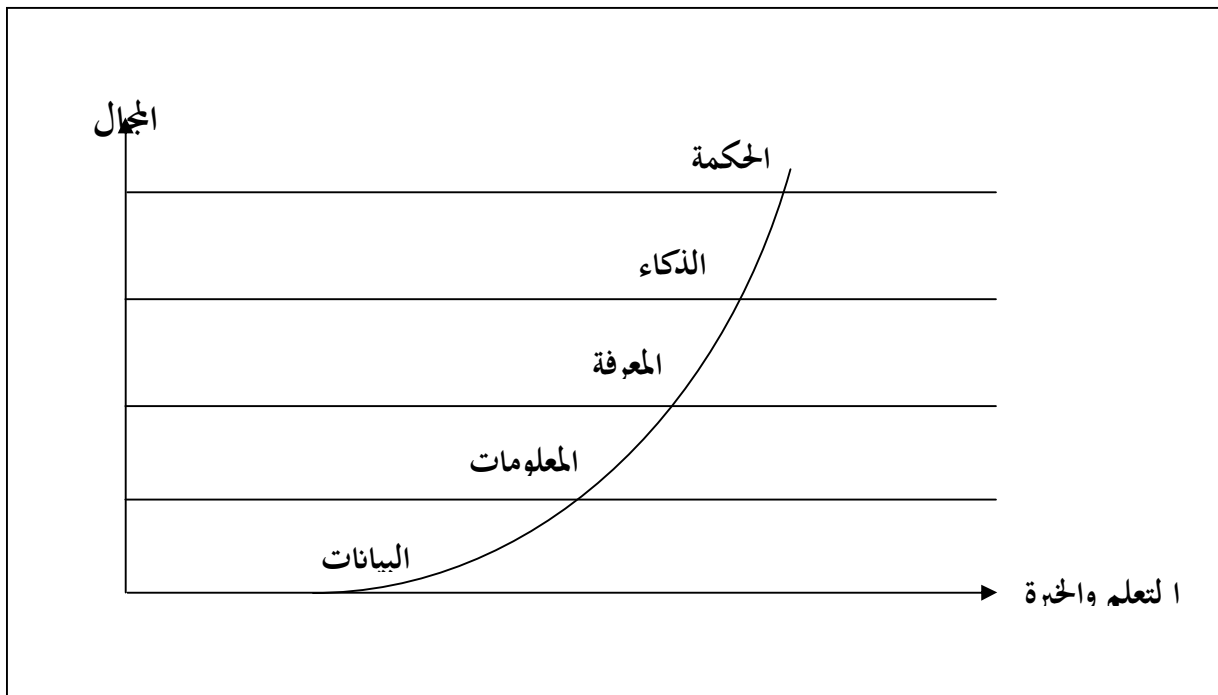
✓ الشمولية واليقين : شمولية المعرفة لا يسري على الظاهر ، بل على العقول التي تتلقاها ، فالحقيقة تفرض نفسها على الجميع بمجرد ظهورها وهي قابلة لأن تنتقل الى كل الناس ، واليقينية لا تعني أن المعرفة ثابتة بل الاعتماد على الأدلة مقنعة ودامغة

✓ الدقة والتجريد : وتعني التعبير عن الحقائق رياضيا

### المطلب الثاني : هرمية المعرفة

لقد تعددت النماذج التي تشرح وتفسر مستويات المعرفة و الشكل الأتي يوضح المستويات التي تبرز مستويات المعرفة :

الشكل رقم (7) : هرمية المعرفة<sup>(1)</sup>



SOURCE : Ilkka toumi ;data is more than knowledge ; Implication of the Reversed Knowledge Hierarchy for knowledge Management and Organizational Memory, Journal of Management Information Systems / Fall 1999, Vol. 16, No. 3 ;p5

### الفرع الأول : البيانات

عرف عبد الستار البيانات بأنها " المواد والحقائق الخام الأولية ليس لها قيمة ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة"<sup>(2)</sup> ، وفي تعريف آخر عرفت البيانات على أنها " مجموعة من الحقائق والقياسات والإحصائيات ليست لها قيمة في شكلها الأولي ما لم تعالج وتحويل إلى معلومات"<sup>(3)</sup>

(1)- Ilkka toumi ;data is more than knowledge ; Implication of the Reversed Knowledge Hierarchy for knowledge Management and Organizational Memory, Journal of Management Information Systems / Fall 1999, Vol. 16, No. 3 ;p5

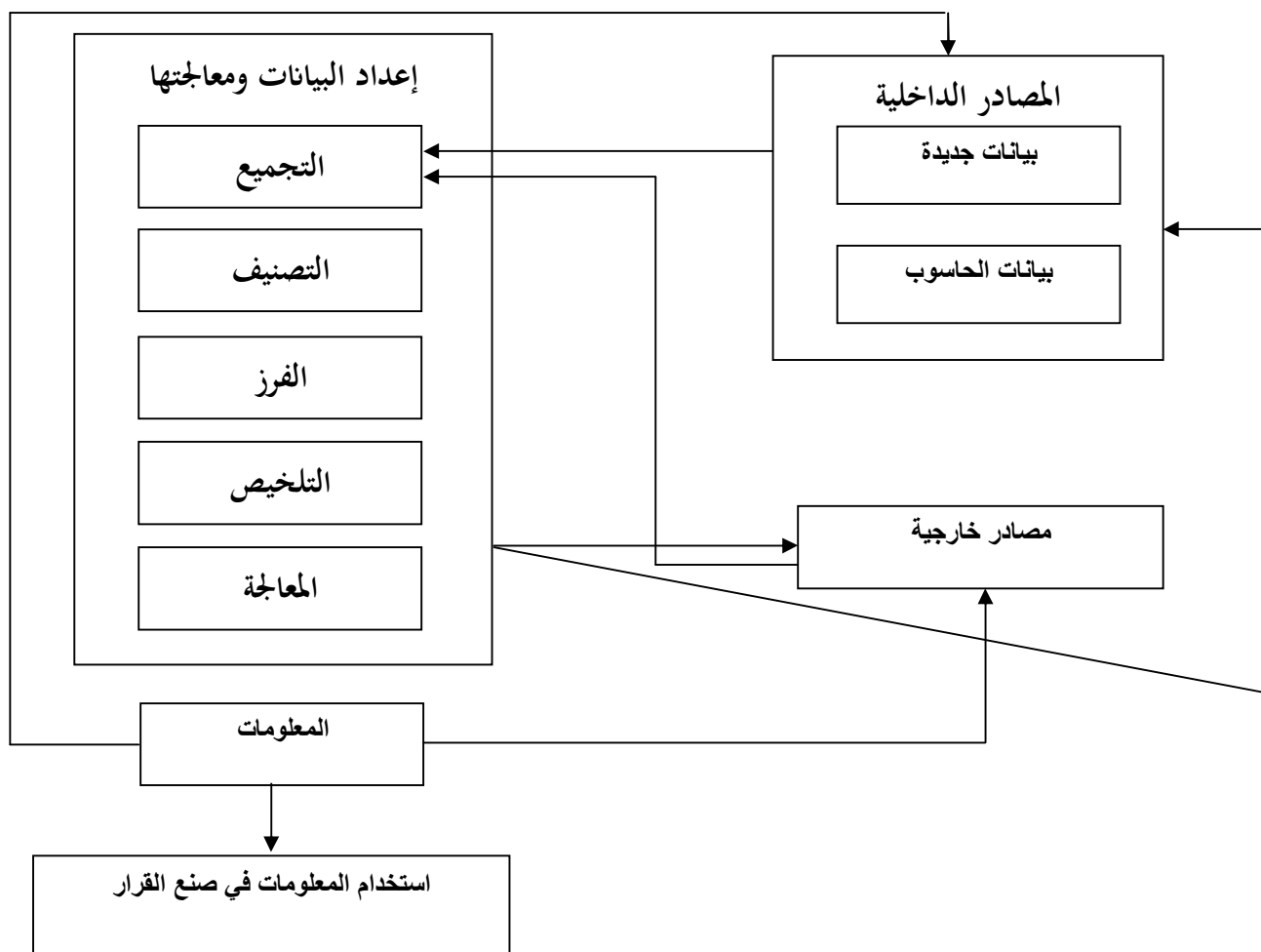
(2) - عبد الستار العلي ، عامر إبراهيم قندجلي ، غسان عيسى العربي ، المدخل إلى إدارة المعرفة ، دار السيرة ، عمان ، 2006 ، ص25

(3) - R. Kelly Rainer, Casey G. Cegielski ; **Introduction to Information Systems** ;3<sup>rd</sup> Canadian Edition ; john wiley & Son; inc;2009;p148

## الفصل الثاني : بناء المعرفة

ويضيف عليان أن للبيانات مصدران ، مصادر داخلية والمتمثلة في البيانات المجمعة من مختلف الأقسام و إدارات المنظمة أما المصادر الخارجية وهي البيانات التي تأتي من الموردين والزبائن والسوق وآليات العرض والطلب والبيانات تمر بعدة خطوات كي تحول إلى معلومات ، حيث تصنف البيانات إلى مجموعات أو فئات متجانسة و ثم فرزها وترتيبها بطريقة التي تمكن من استخدامها ثم التلخيص وهذا بدمج هذه المجموعات لتتوافق مع احتياجات مستخدميها و ثم معالجتها بطرق والأساليب الرياضية والعمليات المعقدة وبعدها التخزين ثم الاسترجاع والإنتاج للوصول إلى الخطوة الأخيرة وهي توزيع البيانات<sup>(1)</sup>، ومن خلال ما سبق نستخلص أن البيانات هي المادة الخام للمعلومات و الشكل الموالي يوضح دورة حياة البيانات

الشكل رقم (8) : دورة حياة البيانات<sup>(2)</sup>



المصدر : تفرقيتيت زوليخة ، تفاعل ادارة المعرفة والذكاء الاقتصادي لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، رسالة دكتوراه علوم التسيير ، 2015 ، ص33

(1) - زكي مصطفى عليان ، إدارة المعرفة ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2088 ، ص: 39

(2) - تفرقيتيت زوليخة ، تفاعل ادارة المعرفة والذكاء الاقتصادي لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، رسالة دكتوراه علوم التسيير ، 2015 ، ص33



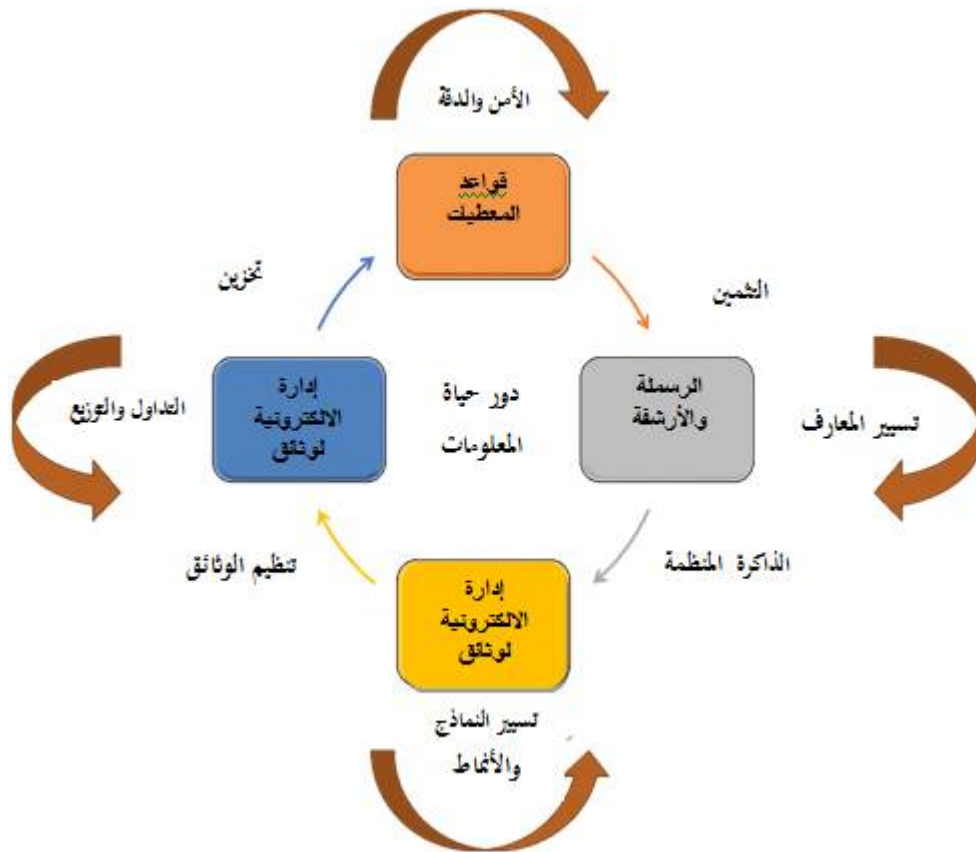
## الفرع الثاني: المعلومات

تعتبر المعلومات عن حقائق منظمة ومنسقة و تصف موقفا أو ظرفا معيناً أو تشخيص تهديدا ما أو فرصة ما تمت معالجتها لتصبح ذات قيمة لمستخدمها<sup>(1)</sup>.

وفي تعريف آخر عرفت على أنها بيانات تمنح صفة المصدقية ويتم تقديمها لغرض محدد<sup>(2)</sup>، كما عرفت على أنها البيانات التي تمت معالجتها من اجل تحقيق هدف معين أو لغرض اتخاذ قرارات ، معنى ذلك أن المعلومات هي عبارة عن البيانات التي تمت معالجتها وأصبحت لها قيمة<sup>(3)</sup>.

وتتميز المعلومة بالعديد من الخصائص وهي الدقة ، الوضوح ، الصلاحية ، المرونة ، قابلية الاسترجاع، قابلية القياس، إمكانية الوصول إليها ، عدم التحيز والتوقيت ، الشمول<sup>(4)</sup> . والشكل الموالي يوضح دورة حياة المعلومات .

شكل رقم(9) : دورة حياة المعلومات



Source : l'équipe de la société FAVRE Consulting, , différents sujets couverts par la gestion du cycle de vie de l'information , : <http://www.favre-consulting.net> ; le 03/05/2017 a 21h30

(1) - ركي مصطفى عليان ، مرجع سابق ، ص: 43

(2) - إيمان فاضل السمراي ، هيثم على الزغي ، مرجع سابق ص: 24

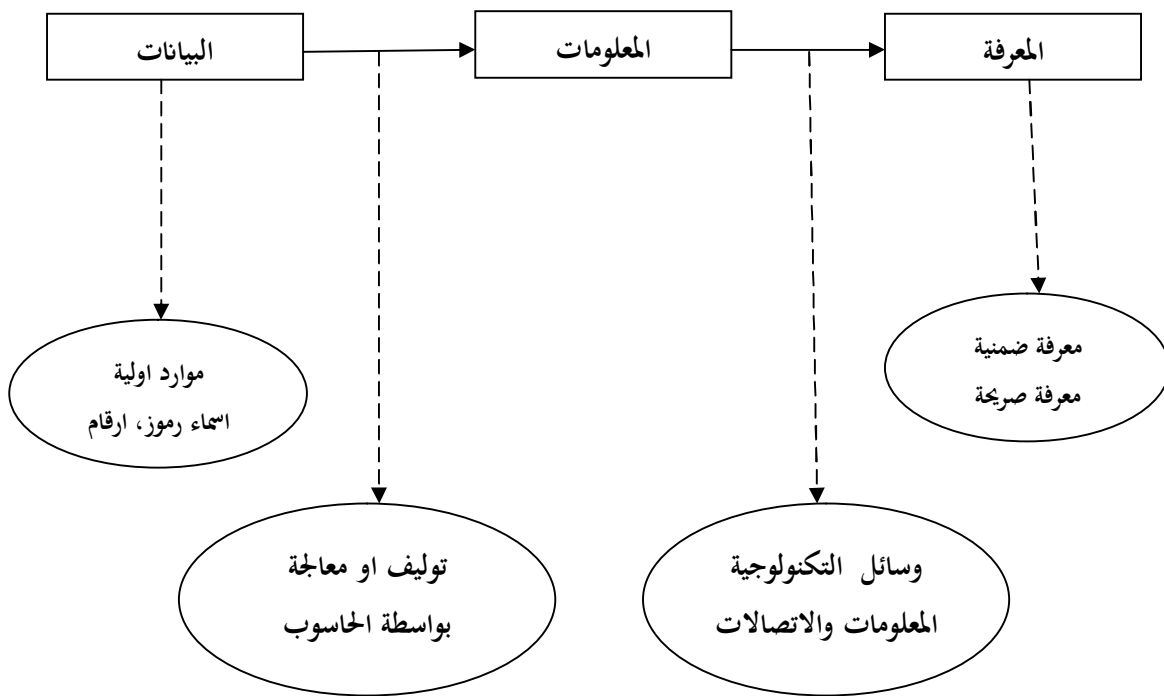
(3) - احمد بدر ، التكامل المعرفي لعلوم المعلومات والمكتبات ، دار غريب ، القاهرة ، ص 25

(4) - تفرقبت زوليخة ، مرجع سابق ، ص34

الفرع الثالث : المعرفة

وردت تعريفات إجرائية متعددة للمعرفة وذلك نتيجة اختلاف توجهات الفكرية للكتاب والباحثين ، فمثلا الجمعية الأمريكية للتطوير والتدريب عرفت بأنها معرفة الكيف ومعرفة لماذا<sup>(1)</sup> ، كما عرفها عبد الستار على أنها مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات الكامنة لدى المؤسسة وتشتمل المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة<sup>(2)</sup> ، وفي تعريف آخر عرفت على أنها معلومات بالإمكان استخدامها و استثمارها للوصول إلى نتائج مفيدة والمعرفة قد تكون جديدة لا يعرف شيء عنها من قبل ، أي أن الشخص الذي يمتلك معرفة في ميدان ما ، (نظري أو عملي) ، يكون قادرا على إنتاج معرفة جديدة<sup>(3)</sup> ، كما عرفت على أنها عبارة عن معلومات موجهة ومختبرة تخدم موضوعا معيناً تمت معالجتها وإثباتها وتعميمها وترقيتها ، حيث نحصل من تراكمية هذه المعلومات و خصوصيتها على معرفة متخصصة في موضوع معين<sup>(4)</sup> ، والشكل الموالي يبين العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة

الشكل رقم (9) : العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة



المصدر: زكي مصطفى ، عليان ، إدارة المعرفة ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008 ، ص 68

(1) - صلاح الدين الكبيسي ، إدارة المعرفة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2005 ص 09

(2) - عبد الستار العلي ، عامر ابراهيم قندجلي ، غسان عيسى ، مرجع سابق ، ص 26

(3) - داسي وهيبية ، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة ، ركتوراه تخصص علوم التسيير ، 2014 ، جامعة بسكرة ، ص 37

(4) - إيمان فاضل السمراي ، هيثم على الزغي ، مرجع سابق ، ص 24

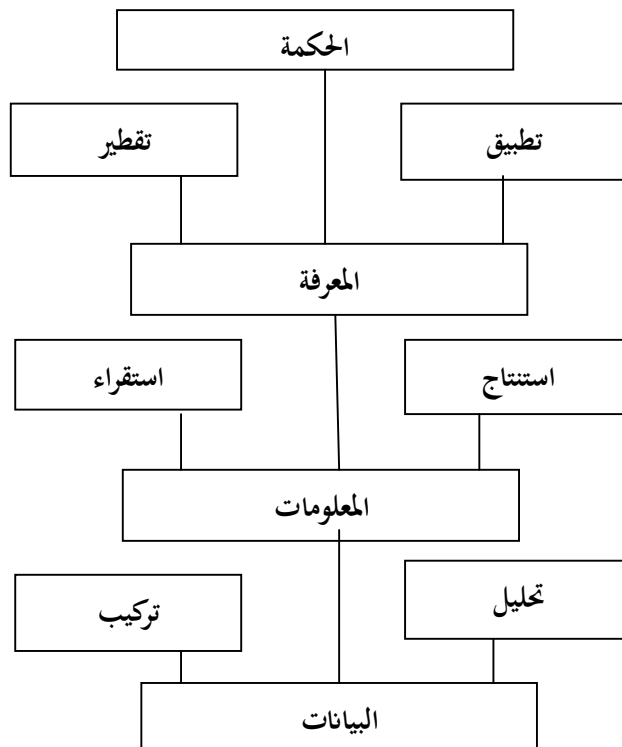
الفرع الرابع : الذكاء

يمكن فصل الذكاء عن المعرفة ، والفرق بينهما يتمثل في كون هذه الأخير ينشأ عندما تقود القيم إلى سلوك ذكي ، أو عند تحويل المعلومات الاستخدام المنتج بطريقة ذكية<sup>(1)</sup> بمعنى قدرة الفرد على التفكير المنطقي والتعلم والفهم والقدرة على الابتكار وإكساب المعرفة والفهم الصحيح من الخاطئ والحقيقي من الزائف وتشتمل القبول التوجهات الجديدة وهي كذلك استخدام المعرفة المعبر عنها في مبادئ للوصول إلى قرارات حكيمة<sup>(2)</sup>

الفرع الخامس : الحكمة

الحكمة تمثل ذروة الهرم المعرفي ، حيث عرفت الحكمة بأنها تراكم المعرفة بنظرة وتفكير متقدم مسند لشخص ذا قيم والتزام<sup>(3)</sup> ، كما عرفت أنها ذروة المعرفة نتيجة احتوائها على عمليات معقدة يمارسها العقل البشري لتقطير المعرفة إلى حكمة من اجل ضمان تراكم المعارف والخبرات وتحويلها إلى حكمة تتجاوز المتاح من المعرفة عن طريق كسر القيود واقتناص الفرص التي تؤدي إلى أفضل النتائج بأقل تكاليف<sup>(4)</sup> ويمكن تمثيل مسار عملية الارتقاء من مستوى البيانات إلى حكمة كما هو موضح في الشكل التالي :

الشكل رقم (11) : عملية الارتقاء المعرفي



المصدر: زكي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص70

(1) - ابو القاسم حمدي ، التنمية الإستراتيجية لكفاءات الموارد البشرية في ظل اقتصاد المني على المعرفة ، دكتوراه تخصص إدارة اعمال 2013 ،

جامعة الجزائر 3، ص17

(2) - مُجَدَّ راشدي سلطاني ، مرجع سابق ، ص 5

(3) - ابو القاسم حمدي ، مرجع سابق ، ص 17

(4) - ركي مصطفى عليان ، مرجع سابق ، ص38

### المطلب الثالث : أهمية المعرفة

على الرغم من التذكير الواسع بأهمية المعرفة كمصدر للميزة التنافسية فإن هناك فهماً محدوداً لكيفية بناء المعرفة في المنظمات ، لكننا نعيش اليوم قواعد مجتمع المعرفة لأنها تمثل مصدر القوة للجودة العالية ، لأن عالم اليوم يتميز بالتغير فيما يتعلق بالأسواق والمنتجات والتكنولوجيا والمنافسين والتنظيمات ، حيث أن هذا التغير يتم بصورة سريعة ومن ثم فهناك ابتكارات مستمرة ، والمعرفة هي التي تعطي القوة للابتكارات أن تصبح مصادر مهمة لمزايا تنافسية مستدامة . ومن هنا فإن دارسي الإدارة اليوم يعتبرون المعرفة والقدرة على بناء واستخدام لتلك المعرفة ، أصبحت من أكثر المصادر أهمية لاستمرارية المزايا التنافسية للمنظمة ، بالإضافة إلى أن الاستغلال الأمثل للموارد البشرية يعتبر من أهم السبل الضرورية لنجاح المنظمة ، هذا لأن هناك طاقات بشرية هائلة يمكن استغلالها . لأن العقل البشري هو الذي يقوم بعملية خلق وتوليد المعرفة مما يؤدي إلى استنباط التكنولوجيا الحديثة التي تسعى إلى الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة مما يؤدي إلى التطوير والتنمية المستدامة<sup>(1)</sup> .

كما يمكن استنتاج أهمية المعرفة من خلال النقاط التالي :

- 1- يعتمد قرار إنشاء المنظمة في ذاته على حجم المعرفة المتاحة عن فرص الاستثمار وظروف السوق وتوقعات الطلب على منتجاتها أو خدماتها ، وطبيعة المنافسين وقدرتهم ونوعيات العملاء المرتقبين و تفصيلاتهم.
- 2- تحديد معرفة القرار باختيار مجال النشاط الرئيسي للمنظمة والمجالات المساندة التي توظف فيها أموالها ومواردها المتاحة ، وتلك في ضوء التقنيات السادة والمتوقعة ، والظروف الاقتصادية العامة والتحويلات الجارية والمحتملة التي من شأنها جميعاً أن تؤثر في جدوى نشاط معين.
- 3- تحديد نوعيات ومستويات المعرفة التنظيمية والإدارية المتاحة لمنظمة ما تزيد من فاعلية وكفاءة ما تقوم به الإدارة من تصميم هيكلية التنظيمية والوظيفية ونظم العمل واختيار تقنيات الأداء ومعاييرها .
- 4- يمثل تخطيط العمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها من حقول العمل الإداري تعتمد كلية على المعرفة التقنية والإدارية المتاحة للقائمين بها .
- 5- أصبح توفر المعرفة أمراً حيوياً للإدارة في المنظمات المختلفة حتى تستطيع ملاحقة التطور التقني والعلمي و الحصول على ما يناسبها ويوافق ظروفها ، أو العمل على التكيف مع متطلبات وتعديل أوضاع المنظمة و إعادة هيكلية عناصرها الأساسية للتوافق مع متطلبات التي يفرضها استخدام المكتشفات العلمية والتقنية الجديدة.
- 6- تحتاج المنظمة إلى المعرفة المتجددة في مباشرة عمليات اختيار وتصميم وإنتاج المنتجات من سلع وخدمات أو تطوير الموجود منها في الوقت المناسب<sup>(2)</sup> .

(1) - ممدوح عبد العزيز رفاعي ، الإدارة الإستراتيجية للمعرفة ، دار الكتب والوثائق القومية ، مصر ، 2006 ، ص 9-1

(2) - داسي وهيبية ، مرجع سابق ، ص 43-44

### المطلب الرابع: مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة

بدأت المنظمات تركز على نحو متزايد على المعرفة باعتبارها العنصر الأساسي الذي يميز المنظمة الناجحة من غيرها من المنظمات ، كما أدركت هذه المنظمات أيضا أن هذا التميز لا يتحقق إلا من خلال إدارة هذا المعرفة.

#### الفرع الأول : مفهوم إدارة المعرفة

تشير احد الاتجاهات أن إدارة المعرفة ليست كوظيفة التسويق، المحاسبة و المالية ، و الإنتاج ، وليست كإدارات هذه الوظائف المهمة لمنظمات الأعمال، لأن إدارة المعرفة تختلف من حيث طبيعتها و وظائفها و أهدافها عن وظائف المنظمة الأخرى. فإدارة المعرفة من حيث طبيعتها لا تدير أنشطة ملموسة وواضحة دائما كما هو الحال في الوظائف الأخرى. كما لا يوجد وضوح كاف بوظائفها مقارنة بوضوح الأنشطة و العمليات التي تتولاها الإدارات التقليدية المسؤولة عن المجالات الوظيفية الرئيسية في كل منظمة أو مؤسسة خاصة أو عامة . في حين نجد أن لإدارة المعرفة تكوينا عاما و خاصا يتجسد الأول في إدارة المعرفة هي المظلة الشاملة تتسع لكل أنشطة استقطاب و تخزين و إيداع المعرفة و المشاركة في المعرفة و توزيعها بين الأفراد العاملين و فرق العمل بغض النظر عن المستوى الإداري و المجال الوظيفي فإدارة المعرفة تكوين جزئي خاص و ذلك لكونها مكونا من مكونات كل إدارة أو وظيفة داخل المنظمة<sup>(1)</sup> .

نستطيع القول انه من الصعب إيجاد مفهوم واحد جامع لإدارة المعرفة . فقد تناول الباحثون مفهوم إدارة المعرفة من مداخل و منظورات مختلفة تبعا لاختلاف اختصاصاتهم و خلفياتهم العلمية و العملية حيث يرجع ذلك إلى سببين ، يتمثل الأول في أن ميدان إدارة المعرفة واسع جدا ، أما الثاني هو ديناميكية هذا الموضوع بمعنى التغيرات السريعة في المجالات التي يشملها و العمليات التي تغطيها<sup>(2)</sup> .

كما أن الفكرة الجوهرية لإدارة المعرفة تتلخص بعمليات استقطاب المعرفة ، تكوين المعرفة ، المشاركة بالمعرفة ، تخزين المعرفة و إدارة التعاون الاستراتيجي بين رأس المال الفكري و التكنولوجيا المعلومات لتحقيق الميزة التنافسية المؤكدة للمنظمة . إي إن إدارة المعرفة تهتم باستثمار الأصول المعرفية أو الرأس المال الفكري و اكتشاف القيم المخفية و غير الملموسة الأصول الإنسانية و الفكرية في المنظمة. و الجدول رقم الموالي يوضح بعض التعارف للباحثين لمفهوم إدارة المعرفة .

(1) - سعد، غالب ياسين ، إدارة المعرفة - المفهوم - النظم - التقنيات - ، دار المناهج ، الأردن، 2007، ص40

(2) - صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص 34

الجدول رقم (03) : مفهوم إدارة المعرفة من منظور عدد من الباحثين<sup>(1)</sup>

الباحثين	تعريف ادارة المعرفة
Quintas et al. سنة (1997)	إدارة المعرفة هي اكتشاف و تطوير، و تسليم، و امتصاص المعرفة من داخل و خارج المنظمة. من خلال عملية إدارية متكاملة لتلبية احتياجات المنظمة الحالية و المستقبلية.
Allee سنة (1997) Davenport سنة (1998) Alavi and leidner سنة (2000)	إدارة المعرفة هي إدارة معرفة الشركة من خلال عملية محددة بشكل منظم من اكتساب ، و تنظيم و إدامة، و تطبيق المعرفة . و التشارك و تجديد لكلا من المعرفة الضمنية والصريحة بين العاملين، لتسحين الأداء التنظيمي و خلق القيمة.
Gupta et al سنة (2000)	إدارة المعرفة هي العملية التي تساعد المنظمات على البحث، و اختيار و تنظيم و نشر و تحويل المعلومات المهمة و الخبرات الضرورية إلى النشاطات.
Bhatt سنة (2001)	إدارة المعرفة هي عملية إبداع المعرفة، تأكيدها، و تقديمها، توزيعها، تطبيقها.
Holm سنة (2001)	إدارة المعرفة في الحصول على المعلومات الصحيحة من الأفراد ف الوقت المناسب لمساعدة الأفراد على إنشاء المعرفة و التشارك فيها
Horwitch and armacost سنة (2002)	ادارة المعرفة هي إنشاء و تحويل و تخزين المعرفة و المعلومات الصحيحة لتصميم سياسات أفضل و تعديل الأنشطة و حصول على النتائج.

**Source :** A .kanagasabapathy.& R. Radhakrishnan , **Empirical Investihation of Critical Success Factor and knowledge management structure For successful implementation of Knowledge management system , a case study** in process industry, Anna university chennai-25.India , 2006 ; p2.

<sup>(1)</sup> - A .kanagasabapathy.& R. Radhakrishnan , **Empirical Investihation of Critical Success Factor and knowledge management structure For successful implementation of Knowledge management system , a case study** in process industry, Anna university chennai-25.India , 2006 ; p2.

و من خلال ما سبق يتبين لنا وجود قواسم مشتركة للتعريف المقدمة لإدارة المعرفة هي كالآتي :

- تشمل إدارة المعرفة كل من المعرفة الضمنية و الصريحة.
- إدارة المعرفة هي العملية المنهجية نحو رصد المعرفة في المنظمة.
- إدارة المعرفة هي العقل المكون للمنظمة
- تهتم إدارة المعرفة باستثمار الموارد المعرفية لبناء قواعد المعرفة .
- إدارة المعرفة هي عملية تشمل كل من إنشاء، الحفظ، التشارك، و التطبيق للمعرفة.
- تساهم إدارة المعرفة في تحسين الأداء التنظيمي، و خلق القيمة، من خلال التعلم التنظيمي<sup>(1)</sup>.

كما يمكن الاستنتاج من التعريف السابقة انه لا يوجد تعريف موحد و متفق عليه لمفهوم إدارة المعرفة من قبل الباحثين . من خلال ذلك نستطيع القول أن إدارة المعرفة هي تلك العملية المنهجية المنظمة بهدف التعلم التنظيمي لتسحين الأداء و كسب ميزة تنافسية من خلال الاستثمار في الأصول المعرفية لبناء قواعد المعرفة.

### الفرع الثاني : أهداف إدارة المعرفة :

تهدف إدارة المعرفة في داخل المؤسسة بشكل عام إلى :

- تبسيط العمليات و تخفيض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية.
- تحسين خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات.
- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية .
- زيادة العائد المالي عن طريق التسويق و الخدمات بفعالية .
- تفعيل المعرفة و رأس المال الفكري لتسحين طرق إيصال الخدمات .
- تسحين صورة المؤسسة و تطوير علاقاتها بمثيلاتها .
- تكوين مصدر موحد للمعرفة .
- إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع و توثيق و نقل الخبرات التراكمية المكتسبة أثناء الممارسة اليومية .
- تأكيد مبدأ و مفهوم الثقافة المعرفية .
- المحافظة على الأصول المعرفية و تطويرها .
- تمكن إدارة المعرفة من المساهمة في رفع أداء الموظفين .
- إدارة المعرفة تجعل القيادة العليا وصانع القرار قادرا على كيفية استغلال موارد المنظمة المتاحة بالشكل الصحيح و بالوقت المناسب و مستخدما الحكمة و الذكاء .
- تطوير المعرفة و الكفاءات الموجودة .
- تحسين إمكانية الدخول إلى تلك المعارف .

(1) - داسي وهيبية ، مرجع سابق ، ص 39

## الفصل الثاني : بناء المعرفة

- اسر المعرفة من مصادرها و خزنها و إعادة استعمالها .
- جذب رأس مال الفكري بشكل متزايد لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة .
- خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المؤسسة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين .
- تحديد المعرفة الجوهرية و كيفية الحصول عليها و حمايتها .
- إعادة استخدام المعرفة و تعظيمها .
- بناء إمكانات التعلم و إشاعة ثقافة المعرفة ، و التحفيز لتطويرها و التنافس من خلال الذكاء البشري .
- التأكيد على فاعلية المؤسسة ، و من تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة ، و تعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام الاختراعات و المعرفة التي بحوزتها، و المتاجرة بالابتكارات .
- تحول المؤسسات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العالمي الجديد (اقتصاد المعرفة) و تعمل كشبكة للأنشطة ، حيث تسهم في التحول نحو الشبكات الاقتصادية الواسعة و التجارة الالكترونية .
- تعمل على جمع الأفكار الذكية من الميدان ، و تسهم في نشر أفضل الممارسات في الداخل .
- تهدف إلى الإبداع و الوعي و التصميم الهادف و التكيف للاضطراب و التعقيد البيئي و التنظيم الذاتي و الذكاء و التعلم .
- خلق القيمة للأعمال من خلال التخطيط لها و الجودة العمليات و إدارة و تطوير العاملين وإدارة الزبائن و تقييم الإنتاج<sup>(1)</sup>

### الفرع الثالث : عمليات إدارة المعرفة :

تناولت اغلب المداخل و المفاهيم إدارة المعرفة على أنها عملية، فالمعرفة إذا ما أخذت كما هي تكون مجردة عن القيمة ، لذا فإنها تحتاج إلى عمليات تساعد على تحقيقها و المشاركة فيها و خزنها و توزيعها و المحافظة عليها و استرجاعها ، و تحتاج كذلك إلى إعادة إغنائها كي تصبح قابلة للتطبيق في ميدان جديد من اجل إعطاء قيمة لها .

ترتكز إدارة المعرفة على مجموعة من العمليات ، و تعمل هذه العمليات بشكل متابعي و متكامل فيما بينها ، و قام أغلب الباحثين في حقل إدارة المعرفة بوضع هذه العمليات على شكل حلقة ، لكنهم اختلفوا في تحديد عدد العمليات و الأنشطة المسؤولة عن إدارة معرفة المؤسسات و ترتيبها و تسميتها ، فمنهم من حددها بأربع عمليات (الإبداع، و التنظيم ، و المشاركة، و الاستعمال و إعادة الاستعمال<sup>(2)</sup> ) ، ومنهم من حددها بخمس عمليات وهي البحث عن مصادر المعرفة ، اكتشافها ، تحليل محتواها ، تنمية التفاعل بالمعرفة ، و إدماجها و تعميمها) ، و آخرون حددوا عمليات إدارة

(1) - نجد احمد إسماعيل ، دراسة مقدمة للمنتدى العربي للموارد البشرية ، أكاديمية IBS لتدريب ، 2012 ، ص 35

(2) - صلاح الدين الكبسي، مرجع سابق ص 60



## الفصل الثاني : بناء المعرفة

المعرفة بست عمليات (إنشاء المعرفة الجديدة ، الاستحواذ عليها، التنقيح، حفظها، إدارتها عمليا، وأخيرا نشرها و إتاحتها لأفراد المؤسسة بحسب الحاجة و في أي وقت أو مكان<sup>(1)</sup> .

و بالنظر إلى تلك الاختلافات ، نجد أن عمليات إدارة المعرفة تحدد تبعا لمداخل دراستها ، فمدخل الوثائق و المدخل التقني يؤكدان على مبدأ إدامة العمليات و الرفع من المعرفة الحالية و الاحتفاظ بها و استخدامها و إعادة استخدامها ، أما المدخل التنظيمي الاجتماعي و مدخل القيمة المضافة، فيركزان على عملية ابتكار و توليد المعرفة الجديدة ؛ لذلك سنبرز العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة و التي نجدها محل اتفاق عند غالبية الباحثين في مجال إدارة المعرفة خاصة و إن عمليات توليد المعرفة و خزنها و توزيعها و تطبيقها لا تتم بالصدفة بل في ضوء تشخيص المعرفة المطلوبة و تحديد أهدافها ، وفيما يلي سنتطرق لعمليات إدارة المعرفة :

### 1- تشخيص المعرفة :

تعتبر عملية تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة ، و هي عملية جوهرية رئيسية تساهم بشكل مباشر في إطلاق و تحديد شكل العمليات الأخرى و عمقها، كون البناء الهيكلي للنظام المعرفي في المؤسسة يتطلب أولا عملية تشخيص المعرفة لوضع سياسات و برامج العمليات الأخرى ، ثم بعد ذلك يتم العمل او البحث عن المعرفة هي موجودة في رؤوس العاملين ، أم في النظم ، أم في الإجراءات<sup>(2)</sup> و انطلاقا من تشخيص المعرفة يتم تحديد الفجوة المعرفية و التي تمثل ما هو موجود من معرفة فعلا، مقابل ما يجب على المؤسسة معرفته<sup>(3)</sup> ، و بمقارنة موجودات المعرفة الحالية في المؤسسة مع موجودات المعرفة المطلوبة لها يتم تحديد الجهود التي تحتاجها المؤسسة للاستمرار في عملية ابتكار معرفة جديدة .

### 2- اكتساب المعرفة :

و في هذه العملية يتم الحصول على المعرفة من مصادرها الداخلية ، التي تتضمن المشاركة في الخبرات و الممارسات و الحوارات و الندوات و المناقشات حول المعرفة التي تحتاجها المؤسسة، و الاتصال بين جماعات العمل و المدير و الزبائن و العاملين ، و قواعد البيانات و المعارف المخزنة بها ، و كيفية الوصول إليها و استغلالها ؛ وكذلك من مصادرها الخارجية التي تتضمن المعلومات التسويقية التي يتم جمعها من خلال الأبحاث و الخبرات في ذلك المجال ، و استقطاب العاملين الجدد و التعاون و تبادل المعرفة مع المؤسسات الأخرى<sup>(4)</sup>

تتمثل عملية إنشاء المعرفة في تبيان و كشف المعرفة التي يحتفظ بها العاملون، و التي اكتسبها من خلال الأنشطة التي يقومون بها ، لهذا يجب الاهتمام و تشجيع العاملين في المؤسسة من اجل إنشاء المعارف و تشجيع و توجيه

(1) - نجم عبود نجم ، مرجع ص 41

(2) - عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، دار إثيراء ، لأردن، 2088، ص 26-27

(3) - تركي مجد البطانية ، المشاقبة محمود زيا ، إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق، دار جليس، عمان ، 2010، ص 71

(4) - عجلان حسن، مرجع نفسه، ص 27

## الفصل الثاني : بناء المعرفة

لاكتساب المعرفة التي تحقق للمؤسسة ميزة تنافسية ، و ذلك من خلال تحديد الأهداف، و تنظيمها ، و انتقاء المعرفة المنتجة و الضرورية للمؤسسة .

### 3- توليد المعرفة :

يتم توليد المعرفة من خلال عملية إيجاد المعرفة و اشتقاقها و تكوينها داخل المؤسسة ، و الوصول إلى معرفة جديدة من البيانات و المعلومات، أو من معرفة سابقة ، و توليد المعرفة الصريحة يعتمد على تجميع المعارف السابقة ، بينما اكتشاف المعرفة الضمنية فيتركز على التكييف، و يمثل توليد المعرفة العمليات التي من خلالها تتأثر جماعة بخبرات و مهارات الآخرين يتم قياسها من خلال التغيير في المعرفة أو التغيير في الأداء<sup>(1)</sup>

إن توليد المعرفة هو عملية إبداع و ابتكار لمعرفة جديدة ، و يتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل و جماعات العمل الداعمة ، لتوليد رأس مال معرفي جديد يساهم في إيجاد الحلول للمشكلات الجديدة بصورة ابتكارية مستمرة ، و هذا يؤكد على أن المعرفة و الإبداع عملية مزدوجة ذات اتجاهين ، فالمعرفة مصدر للإبداع ، والإبداع عندما يتحقق يصبح مصدرا لمعرفة جديدة<sup>(2)</sup> ، ولا بد من التأكيد على أهمية إبداع المعارف الجديدة ، فالمؤسسة الناجحة هي التي تولد و تنشئ معارف جديدة باستمرار .

### 4- تخزين المعرفة :

تخزين المعرفة هو عملية الاحتفاظ بالمعرفة و إدامتها بصورة مستمرة بالذاكرة التنظيمية و مستودعات المعرفة ، وهي الجسر الذي يربط الحصول عليها مع عملية استرجاعها، و يتم جمع المعرفة وتراكمها لدى المؤسسة من خلال تحديث الذاكرة التنظيمية باستمرار، و تحسين وسائل الاتصال لتسهيل عملية الوصول إليها من قبل العاملين. و تتواجد المعرفة في عدة مواقع من المؤسسة، و الأفراد ، و هيكل المؤسسة ، و ممارسات و إجراءات المؤسسة ، و ثقافة المؤسسة<sup>(3)</sup> .

و تشير عملية تخزين المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمؤسسات تواجه خطرا كبيرا نتيجة لفقدانها الكثير من المعرفة المتواجدة في عقول الأفراد الذين يغادرونها ، و بات تخزين المعرفة و الاحتفاظ بها مهما جدا ، خاصة بالنسبة للمؤسسات التي فيها معدلات عالية لدوران العمل ، و التي تعتمد على التوظيف بصيغة العقود المؤقتة ، لان هؤلاء العمال يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم ، أما الموثقة فتبقى مخزنة في قواعد المؤسسة.

(1) - تركي مُجَّد البطانية ، المشاقبة ، محمود زيا ، مرجع سابق ، ص 74

(2) - عبد الستار العلي ، مرجع سابق ، ص42

(3) - تركي مُجَّد البطانية ، المشاقبة محمود زيا ، مرجع نفسه ، ص74

### 5- توزيع المعرفة :

تزداد المعرفة بالاستخدام و المشاركة، و تنمو و تتعاضد لدى الأفراد بتبادل الأفكار و الخبرات و المهارات بينهم، لذا سعت المؤسسات إلى تشجيع المشاركة بالمعرفة ، و توزيع المعرفة هو عملية نقل المعرفة إلى الأفراد الذين يحتاجونها في الوقت المناسب، و ذلك من خلال إيجاد وسائل اتصال جيدة، و ثقافة تشجع على نشر المعرفة ضمن حدود المؤسسة، و بناء فرق العمل التي تعمل معا ، كما أنها تمثل المشاركة بالمعارف المتوافرة، و بخاصة المعارف الضمنية المتوافرة على عقول العارفين بها (1) .

و يعتبر توفير المعرفة المناسبة للشخص المناسب و في الوقت المناسب، جوهر عملية التوزيع ، حيث يتم استخدام تكنولوجيا المعلومات في عملية نشر المعرفة و توزيعها، كما تشمل عملية التوزيع أيضا نقل الخبرات المعرفية إلى العاملين الجدد ، عن طريق التدريب و تقنيات تقديم النصح والإرشاد .

### 6- تطبيق المعرفة :

هي الممارسة و الاستخدام و الاستفادة من المعرفة في الواقع، و الإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب ، و يسمح تطبيق المعرفة بعمليات التعلم الفردي و الجماعي الجديدة ، و التي تؤدي إلى إبداع معرفة جديدة ، و قد استخدمت العديد من الأساليب لتطبيق المعرفة منها : الفرق الداخلية متعددة الخبرات ، مبادرات العمل ، التدريب الجماعي من قبل الخبراء.

يجب أن توظف المعرفة في حال المشكلات التي تواجه المؤسسة، إضافة إلى أن تطبيق المعرفة في المؤسسة يجب أن يحقق لأهداف التي تضمن لها البقاء و النمو ، و في هذا الصدد يجب أن يكون هناك ترابط بين إستراتيجية إدارة المعرفة مع إستراتيجية المؤسسة الرئيسية ، يعتبر تطبيق المعرفة استثمارا للمعرفة ، فالحصول عليها و تخزينها و المشاركة فيها أمور لا تعد كافية لان المهم هو تحويل هذه المعرفة إلى التنفيذ الفعلي، فالمعرفة التي لا تجسد في التنفيذ تعد مجرد تكلفة، و نجاح أية مؤسسة في برامج إدارة المعرفة يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياسا لما هو متوافر لديها (2) .

### المبحث الثاني : أنواع وعمليات ومصادر المعرفة

#### المطلب الاول: أنواع المعرفة

تم تصنيف المعرفة من قبل الباحثين إلى عدة أنواع نذكر منها:

#### الفرع الأول : تصنيف Nanoka.I and Tekeuchi 1995

حيث صنفها إلى الصنفين رئيسيين وهما المعرفة الظاهرة والضمنية

#### 1- المعرفة الظاهرة\_ : ( Explicit Knowledge ) وهي المعرفة الشائعة والمنتشرة بين الناس والمعروف مستودعها

، و متاح الوصول إليها لكل من يعلم عنها أو يبحث عنها .ومثل هذه المعرفة مخزونة في الكتب والوثائق المختلفة

(1) - تركي مُجَّد البطانبة ، المشاقبة محمود زيا ، مرجع سابق ، ص 76

(2) - صلاح الدين الكبيسي ، مرجع سابق ص 79

## الفصل الثاني : بناء المعرفة

ومتاحة في وسائط متعددة الأشكال ، توفرها تقنيات الاتصالات والمعلومات ، ويتم التعامل فيها بالتبادل والتحديث والاستخدام بمختلف الوسائل وحسب رغبات ومتطلبات المستخدمين

**2- المعرفة الضمنية : ( Tacit Knowledge )**: وهي المعرفة التي يخترنها أصحابها في عقولهم ولم يعبروا عنها بأي صيغة من الصيغ ، ومن ثم فهي غير معلومة ولا متاحة للآخرين ، وتظل حبيسة عقول أصحابها ، وقد تموت معهم ولا يقدر لها الظهور، وفي أحيان أخرى قد تنهياً لأصحاب تلك المعرفة المختزنة الفرص والحوافز التي تدفعهم للتصريح بها وإظهارها للآخرين بدرجات مختلفة من الوضوح والاستكمال، ويشير (daft) إلى إن 80% تقريبا من المعرفة في المؤسسة هي معرفة ضمنية ( أي المعرفة التي تكمن في عقول الأفراد العاملين ) والذي يطلق عليهم رأس المال الفكري<sup>(1)</sup>

### الفرع الثاني: تصنيف المعرفة الذاتية والخارجية:<sup>(2)</sup>

**1- المعرفة الذاتية:** تتمثل المعرفة الذاتية في: " المعرفة التي يكوّنها الفرد (أو المؤسسة) بجهده الخاص اعتمادا على قدراته الفكرية وطاقاته الذهنية وتجاربه وخبراته المختلفة ، وتعامله مع المحيط الخارجي".

**2- المعرفة الخارجية:** فهي التي تستمدّها المؤسسة من مصادر خارجية عنها وذلك من خلال استعمال مختلف تقنيات الاتصال والمعلومات أو من خلال الاحتكاك بالمحيط الخارجي.

### الفرع الثالث: تصنيف (michel Zack .1999)

و يرى ميشال زاك بان المعرفة تصنف إلى ثلاثة أنواع هي:<sup>(3)</sup>

**1- المعرفة الجوهرية أو الأساسية :** والتي تمثل النوع أو النطاق الأدنى من المعرفة الواجب توفرها لدخول صناعة معينة وهي محفوظة لدى المنظمات الأعضاء في قطاع معين دون المنظمات الأخرى لكنها غير تنافسية.

**2- المعرفة المتقدمة :** وهي النوع أو النطاق الذي يجعل المنظمة قابلة للبقاء بتنافسية ذلك أنها لا تختلف عن المنافسين من حيث الكم إلا أنها تختلف من حيث الاستخدام التنافسي بتركيزها على جانب معين.

**3- المعرفة الابتكارية :** هي المعرفة التي تمكن الشركة من أن تقود صناعتها ومنافسيها وتميز نفسها بشكل كبير عنهم ، بتبنيها لكل ما هو جديد في المعرفة ، مما يعطيها القدرة على تغيير خارطة النشاط في منظمة.

(1) - عبد الله بلوناس ، المداخلة حول البنية التحتية (المعلوماتية و البشرية) المطلوبة لبناء مجتمع المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين ، المؤتمر

العربي الخامس للمعلومات الصناعية والشبكات، المملكة المغربية ، ص 5

(2) - علي السلمي ، إدارة التميز - نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة ، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2002، ص 202\_203.

(3) - نجم عبود نجم ، مرجع سابق ، ص 45

### الفرع الرابع : تصنيف (Tom Backman)

وقد قسم توم بوكمان المعرفة إلى أربعة أنواع وهي:<sup>(1)</sup>

- 1- **المعرفة الصريحة** : هي معرفة جاهزة وسهل الوصول إليها ، ذلك أنها موثقة في مصادر المعرفة الرسمية التي عادة ما تكون جيدة التنظيم (الوثائق ، الحاسوب)
- 2- **المعرفة الضمنية** : هي معرفة أقل قابلية للوصول من سابقتها حيث يتم الوصول إليها بشكل غير مباشر عن طريق الاستعلام والمناقشة ، ولكنها معرفة غير رسمية لأنها غير موثقة (العقل البشري - المنظمات)
- 3- **المعرفة الكامنة** : وهي تلك القابلة للتوصيل بشكل غير مباشر فقط من خلال أساليب الاستنباط المعرفة وملاحظة السلوك.
- 4- **المعرفة المجهولة** : والتي تعبر عن المعرفة المبتكرة أو المكتشفة من خلال النشاط ، المناقشة ، البحث ، والتجريب.

### المطلب الثاني : مصادر المعرفة

عرفت مصدر المعرفة بأنه ذلك المصدر الذي يحوي أو يجمع المعرفة، وأكد على أن الذكاء والتعلم والخبرة أمور تحدد حدود المعرفة للأفراد. وقديماً أشار أرسطو إلى الحس كمصدر للمعرفة. ولا بد من الإشارة إلى أهم مصادر المعرفة والتي تقسم إلى قسمين:

### الفرع الأول: المصادر الخارجية:

وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المؤسسة المحيطة، والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المؤسسات الأخرى الرائدة في الميدان، أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة ، ومن أمثلة هذه المصادر المكتبات والانترنت والانترانت ، والقطاع التي تعمل فيه المؤسسة والمنافسون لها ، والموردون والزبائن والجامعات ومراكز البحث العلمي وبراءات الاختراع الخارجية ، وتعد البيئة المصدر الخارجي للمعلومات والمعرفة ، حيث يعمل الأفراد على مختلف مستوياتهم التنظيمية ومن خلال أحد أو كل المدركات الحسية على اكتساب البيانات والحوادث من البيئة ومن خلال قدراتهم الإدراكية و المفهيمية مثل (التأمل والفهم والتسبب والحكم) يستطيعون معالجة هذه البيانات وتحويلها إلى معلومات، ومن خلال الخبرة والذكاء والتفكير والتعلم يستطيع الأفراد تفسير هذه المعلومات ووضعها في معنى للتحويل إلى معرفة ، والاختلاف في مستوى هذه المعرفة يتوقف على الاختلاف في الوسائل والمدركات.

ويشير بعض الباحثين إلى أن كل مؤسسة تعمل لتوقع التهديدات المحتملة أو الفرص المتاحة لتكون فاعلة ، لذا ينبغي أن تكون قادرة على اقتناص المعلومات والمعرفة من البيئة الموجودة فيها . وتقوم بعض المؤسسات باعتماد نظم رصد معقدة ، إذ يراقب قسم المعلومات أو المعرفة فيها أحدث التطورات التكنولوجية المقدمة في المؤتمرات العلمية والمجلات والأسرار التجارية، وبعض المؤسسات تقوم باستئجار مخبرين أو مخبرات السوق أو التجسس الصناعي أو الوسطاء.

(1) - بوعشة ، مبارك ، ليليا منصور ، إدارة المعرفة كتوجه إداري للمنظمات في عصر العولمة ، المؤتمر العلمي الدولي ، لعولمة الإدارة في عصر المعرفة ،

طرابلس - لبنان، (2012) ، ص 7

### الفرع الثاني: المصادر الداخلية

تتمثل المصادر الداخلية في خبرات أفراد المؤسسة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمؤسسة ككل وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة ، ومن الأمثلة على المصادر الداخلية: الإستراتيجية و المؤتمرات الداخلية ، المكتبات الالكترونية ، الحوار، العمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة ، أو من خلال التعلم بالعمل أو البحوث وبراءات الاختراع الداخلية. إن الإدراك المتزايد للمعرفة مرتبط بالتقدم في تقنية المعلومات ، لا سيما الانترنت، لكن البعض يؤكد أن المعرفة لا تكمن في تجميع المعلومات. وفي مجال تأمين المعلومات كمصدر للمعرفة، وهناك افتراضان:

#### الافتراض الأول :

يفترض أن البحث عن المعلومات وتطويرها يقود إلى المعرفة ، وهذه المعرفة المسندة بالبحث ستستخدم لتحسين السلع والخدمات.

#### الافتراض الثاني:

يفترض أن نوعية المعرفة واستخدامها مستقلين عن سياقهما ومصدرهما، وأن المعلومات المقدمة لصانع القرار تكون من مصادر أخرى.

ولابد من الإشارة إلى أن تكامل مكونات الأعمال الرئيسة (الإستراتيجية ، الأفراد ، العملية ، التقنية) مع تقنية المعلومات الرئيسة (الأنظمة ، الاستخدامات ، البيانات) يتم من خلال الخرائط المعرفية والتي تشكل مصدراً مهماً لاقتناص المعرفة الظاهرة ، ومؤشراً لمسك المعرفة الضمنية . إن العمل المعرفي يرتبط بنشاط صناعات المعرفة الذين يشغلون مراكز متقدمة في قسم العمليات ، وتعد المعرفة المتولدة أثناء عمليات الأعمال أحد مصادر المعرفة الداخلية المهمة من خلال تفاعلها مع المعرفة المحفوظة في أذهان الناس.

### المطلب الثالث : عمليات بناء المعرفة

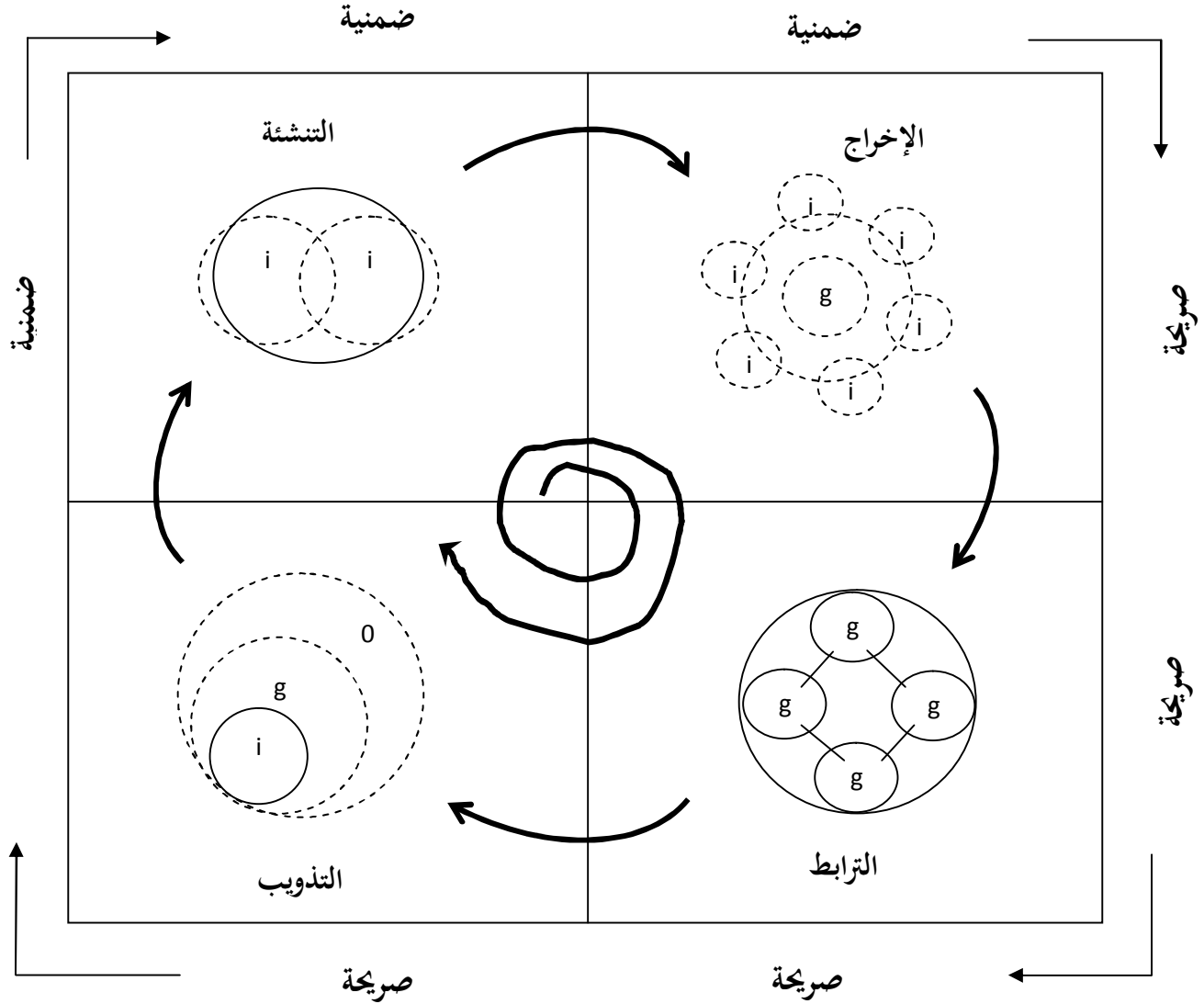
إن عمليات ابتكار وتوليد المعرفة من خلال توظيف التراكم المعرفي الموجود في المنظمة بناء معرفة جديدة أو الاستفادة من تفاعلات أصحاب المعرفة مع أسواق المنظمة وبيعها التنافسية للإبتكار معرفة جديدة. لذلك اهتم الباحثون في حقل إدارة المعرفة بدراسة وتحليل آليات توليد معرفة تنظيمية من خلال تفاعل الأفراد ، فرق العمل ، و الجماعات في بيئة المنظمة الداخلية أو في بيئة الأعمال الخارجية.فقدموا عدة نماذج في تحولات المعرفة و مراحل تكوينها وتطويرها لكن يبقى نموذج Nonaka & Takunchi, 1995 لعمليات توليد المعرفة من أهم هذه النماذج و أكثرها تأثيراً على تطور إدارة المعرفة و لهذا سوف نحاول تسليط الضوء على نموذج المعروف اختصاراً بنموذج (SECI) بناء المعرفة .

نموذج SECI بناء المعرفة: و الذي يدعى كذلك ( T - 4 )

ظهر نموذج SECI اختصارا للمصطلحات ( Socialisation , Externalisation, Combinaison, Internalisation )

الشكل الموالي يمثل نموذج SECI لتوليد المعرفة :<sup>(1)</sup>

الشكل رقم (12) : عمليات بناء المعرفة



O : المنظمة

g : الفرق ، المجموعات

i : الافراد

Source: Nonaka Ikujiro & Nonaka Naporu (1998). The concept of "Ba": Building a foundation for knowledge creation, California Management Review, Spring, 40, 3; AB/INFORM Global, P: 43.

<sup>(1)</sup>-Nonaka Ikujiro & Nonaka Naporu (1998). The concept of "Ba": Building a foundation for knowledge creation, California Management Review, Spring, 40, 3; AB/INFORM Global, P: 43.

نموذج توليد المعرفة يقوم على فكرة جوهرية تتلخص بوجود حركة حلزونية تفاعلية للمعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية ترافقها أربع عمليات تحويلية للمعرفة تؤدي إلى بناء المعرفة التنظيمية الجديدة. إذا تحولت المعرفة الصريحة والضمنية و تفاعلات الأفراد و الجماعات مع هذه الأنماط المعرفية هي التي تشكل الحركة الحلزونية المستمرة للمعرفة و التي تتم في ثلاث مستويات أساسية هي مستوى الأفراد و المجموعات و المنظمة كما هو واضح في الشكل السابق يمثل هذا النموذج أيطار جديدا لفهم حركيات بناء المعرفة في المنظمات و ذلك من خلال تطبيق المبادئ التالية<sup>(1)</sup>:

- توجد المعرفة في شكلين ضمنية و صريحة
- التفاعل الحركي بين المعرفة الصريحة و الضمنية
- وجود ثلاث مستويات للتفاعل الاجتماعي (الأفراد، المجموعات، البيئة التنظيمية)
- أربعة أنواع من الأنشطة و العمليات المكونة للمعرفة

نلاحظ انه هناك أربع تحولات للمعرفة الصريحة و الضمنية التي تقود إلى بناء معرفة جديدة هذه التحولات هي :

### – التنشئة (Socialisation):

يعني تحول المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية أي إنشاء معرفة ضمنية جديدة من خلال التفاعل بين الأفراد العاملين أو بين العاملين والزبائن أو الموردين أو المستفيدين من منتجات و خدمات المنظمة، ويتم تبادل هذه الضمنية بين الأفراد بصورة شخصية من خلال أنشطة مشتركة وفي التواجد سوية داخل الشركة، أو العمل المشترك ضمن تجارب العمل و ممارسة المهام أو فرق الشركة فيتم تبادل المعلومات و الخبرات و المشاعر و المعارف.

### – الإخراج (Externalisation):

يعني تحول المعرفة الضمنية لدى الأفراد إلى معرفة صريحة مكتوبة أو بأشكال قابلة للفهم من قبل الآخرين أي هي التعبير عن المعرفة الضمنية (وهي من الصعوبة بمكان حيث تتم عن طريق التعلم في العمل) و يعد العصف الذهني (Brainstorming) من أهم و أجدر الوسائل و هو يقوم على: تكوين بيئة الإبتكار الأفكار الخلاقة الجديدة و استثمار قدرات العقل للمجموعة في البحث عن الحلول المثلى أو الاتفاق الجماعي على الحل الأفضل للمشكلة موضوع الدراسة

### – الترابط (Combinaison):

وتعني تحول المعرفة الصريحة إلى معرفة صريحة أخرى أكثر تعقيدا ويتم ذلك بادراك وفهم واستيعاب المعرفة الصريحة و المرمزة ومن خلال ممارستها في العمل من قبل الأفراد يتم تحويلها إلى معرفة صريحة أخرى جديدة من خلال الإضافات المعرفية ذات القيمة لأصحاب المعرفة في المنظمة.

(1) - سعد غالب ياسين ، إدارة المعرفة ، دار المناهج للنشر و التوزيع الأردن،، 2007 ، ص96



### - التذويب (Internalisation):

وتعني تحول المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية عن طريق اكتساب المعرفة الصريحة و الظاهرة بالممارسة و استنباط الحقائق و الأفكار تضاف هذه المعرفة إلى المخزون المعرفي للأفراد و يجدر الذكر هنا أن هذه العملية غير نمطية و تختلف من شخص إلى آخر كل حسب معتقداته و قدرة استيعابه وفهمه للمعرفة .  
ونلاحظ أن (Nonaka) قد اعتمد مدخلين<sup>(1)</sup>:

البعد الإيسمولوجي الذي يركز على طبيعة المعرفة (هل هي صريحة أم ضمنية) ، والبعد الأوتنولوجي الذي يربط المعرفة بعلاقتها مع الظواهر في الوجود لهذا ميز بين المستويات الفردية والجماعية و التنظيمية للمعرفة  
إن نموذج (SECI) يشير إلى أن إنشاء وابتكار المعرفة هو عملية حلزونية متصاعدة لتفاعلات المعرفة الضمنية و الصريحة التي تتم من خلال أربع مراحل لأنماط التحولات للمعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة ، وقد اعتمدت بعض المنظمات خاصة الصناعية على العلماء النابغين لتطوير متوجاتها حيث كونت فرق عمل ينشط فيها جميع المختصين في مجموعة يمثلون كافة الأنشطة من البداية حتى التسويق و البيع حيث تتدفق الأفكار بدون قيود بيروقراطية ، كما أسندت بعض المنظمات أنشطة المشروعات الجديدة إلى جهات خارجية لتوسيع دائرة الإبداع و توزيعا للمخاطر المحتملة ، ولخلق ميزة تنافسية قامت العديد من المنظمات بإشراك العملاء الكبار ضمن فرق العمل قصد المساعدة في التصميم وقد يصممون جزء من المنتج بأنفسهم .

### خلاصة الفصل

من خلال ما سبق فانه ينظر إلى المعرفة على أنها من الأصول غير الملموسة المهمة للمنظمات ، و يعتقد الكثير من الباحثين أنها تساعد في تحقيق الميزة التنافسية وبالتالي تحقق الريادة للمنظمة، كما أن المعرفة مرتبط بقدرة المنظمة على امتلاكها و المحافظة عليها من خلال تحويلها إلى تكنولوجيا و منتجات جديدة ، و عند الحديث عن المعرفة يجب التفريق بين المعلومات و المعرفة باعتبار المعلومات هي مرحلة وسطية بين البيانات و المعرفة . ، أما مصادر المعرفة فهي نوعان مصادر داخلية و المتمثلة في الأفراد ، حيث تتجسد من خلالها خبراتهم و مهاراتهم و إبداعاتهم المستمرة و التي تشكل الركيزة الأولى في تطور و استمرار المنظمة أما المصادر الخارجية فتتمثل في القطاع التي تعمل فيه المنظمة والمنافسون لها ، والموردون والزبائن والجامعات ومراكز البحث العلمي وبراءات الاختراع الخارجية ، كما أن المعرفة تخضع إلى الديناميكية أي التبادلات السريعة في المجالات التي تشتملها و عملياتها ، هذا ما جعل اغلب التعاريف تركز على العمليات التي تخضع لها من توليد و خزن و توزيع و تطبيق للمعرفة ، بهدف تحقيق قيمة مضافة ، الأمر الذي يضمن للمنظمة تحقيق الريادة

(1) - سعد غالب ياسين مرجع سابق، ص 98

وخلال دراستنا أبعاد فاعلية فرق العمل ودورها في بناء معرفة ، يعتبر تصميم الجديد إحدى خطوات بناء فريق عمل فعال ، وذلك من خلال استقلالية على الإدارة وحرية أعضاء الفريق في تسيير ووضوح المهمة وتوفر المهارات اللازمة لأداء مهامه ، كل هذه العوامل تساعد في زيادة فاعلية فريق العمل وهذا ماله تأثير أيجابي على زيادة قدرتها أعضاء الفريق على بناء المعرفة ، حيث أن الهدف الرئيسي بتصميم العمل يكمن في توفير مستوى أعلى في الكفاءة وحرية اتخاذ القرارات ، كما أن تركيب يؤثر عاملا مهما في ضمان الانسجام والتماسك بين أعضاء الفريق حيث يساعد على زيادة اكتساب مهارات و معارف جديدة من خلال التفاعلية الاجتماعية بين أعضاء الفريق والتكيف مع المتغيرات الخارجية والداخلية ، هذا ما يتيح فرص تبادل المعارف بين أعضاء الفريق بشكل كبير ، كما يلعب السياق دور مهمة في بناء المعرفة من خلال توفير جمع الموارد للفريق لأداء مهامهم مع توفير بيئة عمل يكون الاتصال فيها قوى بين أعضاء الفريق مما يسمح بتبادل المعلومات بين أعضاء الفريق بشكل غير المحدود كما أن دعم وتشجيع الإدارة العليا لهم يزيد من الثقة أعضاء الفريق في الإدارة العليا ويدفعهم إلى بناء معارف جديدة ومبتكرة ، مع وضع نظام جيد لتقييم أداء الفريق كلها تزيد من فاعلية فريق العمل وبالتالي قيام بأعمالهم بأكثر كفاءة و ومنحهم دافعية كبيرة للانخراط في الأنشطة المختلفة ، أما بعد العمليات فله دور كبير في بناء المعرفة من خلال، رفع مستوى ثقة بين أعضاء الفريق مما يسمح بتبادل المعلومات والخبرات، كشف المعلومات بشكل مطلق بين أعضاء فرق وذلك في إطار انجاز مختلف هذا ما يسمح بتبادل الآراء والأفكار الذي يؤدي إلى بناء معارف جديدة ، وسنحاول من خلال الفصل التطبيقي إبراز علاقة فاعلية فرق العمل ببناء المعرفة من خلال دراسة علاقة كل بعد من أبعاد فاعلية فرق العمل وبناء المعرفة .

# الفصل الثالث

## دراسة ميدانية

لمجمع منابر البحث العلمي

أ- د / بهلاي الصيد

### تمهيد:

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري البحث فاعلية فرق العمل وبناء المعرفة والتطرق إلى العلاقة بينهما فيما يتعلق بالأثر الذي تلعبه فاعلية فرق العمل في بناء المعرفة وذلك من خلال الفصلين الأول والثاني، سنحاول من خلال هذا الفصل دراسة العلاقة بين متغيري البحث على أرض الواقع بمخابر البحث العلمي بجامعة مُجَّد خيضر بسكرة ، وهذا من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف الأساتذة الباحثين الذين اخترناهم كمجتمع بحث ، وسنتطرق من خلال هذا الفصل إلى المحاور الرئيسية التالية:

1. تقديم عام لمجمع المخابر أ. د/ بهلاي الصيد بجامعة مُجَّد خيضر بسكرة
2. الإطار المنهجي للدراسة
3. تطبيق الدراسة الكمية على المؤسسة و تفسير النتائج

### المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

بغرض التعرف على فاعلية فرق العمل في بناء بمخابر الجامعة و الإجابة على إشكالية الدراسة يجب إتباع منهجية ملائمة تسمح بالربط المنطقي بين الإطار النظري المقترح و الدراسة التطبيقية المنجزة ، لذلك سنحاول من خلال هذا المبحث توضيح الأسس المنهجية الواجب إتباعها من اجل الإلمام الجيدة بطبيعة الموضوع ، حيث نوضح من خلاله منهجية الدراسة المتبعة و كذا تقنية البحث و تحديد أدوات جمع البيانات المعتمدة في الدراسة

#### المطلب الأول : منهجية الدراسة

يقصد بمنهج الدراسة تلك الطريقة الموضوعية التي يتبعها الباحث في دراسة ظاهرة من الظواهر قصد تشخيصها و تحديد أبعادها بما يتيح معرفة أسبابها و مؤثراتها للوصول إلى نتائج عامة محددة يمكن فهم الظاهرة من خلاله<sup>(1)</sup>. وتتعدد المناهج و تختلف باختلاف موضوع البحث و طبيعة المشكلة المراد دراستها ، و للإلمام الجيد بكل جوانب الظاهرة اتبعنا المنهج الوصفي والمنهج التحليلي

#### المطلب الثاني: مجتمع و عينة الدراسة

##### الفرع الأول: مجتمع الدراسة

يشير مجتمع الدراسة إلى تلك المجموعات الكلية من الأفراد أو الظواهر أو الأشياء التي نعمم نتائج بحثنا عليها، حيث تشكل العينة مجموعة جزئية مميزة و منتقاة من مجتمع الدراسة و في دراستنا اخترنا مجمع مخابر البحث العلمي بهلاي الصيد بجامعة مُجَّد خيضر بسكرة .

(1) - مُجَّد عبد الغني مسعودي و محسن احمد الحضيري ، الاسس العلمية لكتابة رسائل الماجستير و الدكتوراه ، مكتبة الانجلو المصرية ،

## الفصل الثالث : الدراسة الميدانية

يوجد مجمع مخابر البحث العلمي - بهلالي الصيد - بجامعة محمد خيضر بسكرة ، حيث تم إنشائه سنة 2010 وهو عبارة عن مقر يظم قاعة محاضرات و مكتبة و نادي و بهو و 12 مخبر مستقلة عن بعضها البعض من ناحية الإدارية والمالية ، حيث يتأخر كل مخبر أستاذ تضم أكثر من 402 باحث ، يشرف وينسق بين فرق البحث في الجانب الفني والتقني للمخبر حسب عرض حول الدخول الجامعي 2011/2010 وهي كالأتي :

1. مخبر علوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، تم إنشائه بتاريخ 2002/05/28 يضم أكثر من 25 باحث
2. مخبر الهندسة الكهربائية، تم إنشائه بتاريخ 2003/12/03 ، يضم أكثر من 20 باحث
3. مخبر الرياضيات التطبيقية، تم إنشائه بتاريخ 2001/02/05 ، يضم أكثر من 19 باحث
4. مخبر الكيمياء التطبيقية ، تم إنشائه بتاريخ 2001/02/05 ، يضم أكثر من 22 باحث
5. مخبر الكيمياء الصناعية ، تم إنشائه بتاريخ 2010/03/25 ، يضم أكثر من 21 باحث
6. مخبر الهندسة المدنية ، تم إنشائه بتاريخ 2001/02/05 ، يضم أكثر من 27 باحث
7. مخبر الإعلام الآلي ، تم إنشائه بتاريخ 2010/03/25 يضم أكثر من 19 باحث
8. مخبر الأنظمة الخبيرة ، الصورة وتطبيقها في مجال الهندسة، تم إنشائه بتاريخ 2001/02/05 ، يضم أكثر من 29 باحث
9. مخبر تهيئة المحيط والري، تم إنشائه بتاريخ 2001/02/05 ، يضم أكثر من 14 باحث
10. مخبر الري الجوي والسطحي ، تم إنشائه بتاريخ 2001/02/05 ، يضم أكثر من 21 باحث
11. مخبر الهندسة الميكانيكية، تم إنشائه بتاريخ 2006/06/26 ، يضم أكثر من 20 باحث
12. مخبر الأنظمة الطاقوية، تم إنشائه بتاريخ 2010/03/25 ، يضم أكثر من 28 باحث

### الفرع الثاني : عينة الدراسة

و في دراستنا تم تحديد عينة الدراسة من خلال اختيار طريقة العينة العشوائية البسيطة ، حيث تم توزيع الاستمارة على أعضاء فرق البحث ، و البالغ عددهم 60 عضو ، و يعود سبب اختيار هته العينة لأنها تحقق أغراض الدراسة و تستطيع تقديم المعلومة التي نخدمنا باعتبارهم المسؤولين بصورة مباشرة أو غير مباشرة على فاعلية فرق العمل . وقد كان عدد الاستمارات المسترجعة 47 استمارة، تم استبعاد 08 استمارة لعدم اكتمال المعلومات فيها والباقية كلها صالحة للتحليل و الجدول الموالي يوضح عدد الاستبيانات الموزعة خلال الدراسة الميدانية :

### جدول رقم (04) : نتائج الاستبيان الموزعة على عينة محل الدراسة

الاستبيانات الموزعة على المبحوثين	الاستبيانات المستردة من المبحوثين	الاستبيانات الخاضعة للتحليل الإحصائي	
60	47	39	العدد الاستمارات
100%	78.33%	65%	النسبة المئوية

المصدر : من إعداد الطالب

### المطلب الثالث : أدوات جمع البيانات

نحاول من خلال هذا المطلب التعرف على أدوات جمع البيانات التي تتناسب مع أهداف الدراسة. تعد وسليته تسمح بجمع المعطيات من الواقع ، فهي تشير إلى كيفية الحصول على المعلومات من خلال الوسائل الأساسية لتقصي الواقع، و التي منها : المقابلة و الاستبيان. حيث تعتبر هذه الاخيرة أداة يمكن للباحث أن يلمسها أو يقرأ عباراتها الموجودة ضمنها .

وقد اعتمدنا الاستبيان كأداة تتناسب مع طبيعة الموضوع و تتماشى مع مجتمع الدراسة من اجل جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تعبر الاستمارة عن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع بحث معين ، يتم تعبئتها من قبل عينة ممثلة من الأفراد للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها<sup>(1)</sup>.

### الفرع الأول :البيانات الأولية والثانوية

#### أولا :البيانات الأولية

تم الحصول عليها من خلال تصميم استمارة استبيان والتي تعتبر من بين أهم الأدوات لجمع البيانات والمعلومات لهذا البحث و لذلك تم تصميم استبيان ليتم توجيهه لمختلف فرق البحث بمجمع المخابر أد / بهلاي الصيد بجامعة مُجد خيضر بسكرة ، وذلك من خلال العينة التي تم توزيع الاستبيان عليها لمعرفة حقيقة فاعلية فرق العمل في بناء المعرفة في المخابر الموجود بالجامعة .

اشتملت الاستمارة على جزأين يتضمنان موضوع الدراسة و معلومات أولية عن المبحوثين ، و المتمثلة في :

■ **الجزء الأول :** و يتعلق بالمعلومات الأولية عن المبحوثين ، و الذي يضم بدوره العبارات(1-5)و المتمثلة في :

الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، عدد سنوات الخبرة ، طبيعة الانتماء.

■ **الجزء الثاني :** و يتعلق بموضوع الدراسة، و الذي ينقسم بدوره إلى محورين :

أ. **المحور الأول :** يتعلق فاعلية فريق العمل ، و يضم 27 عبارة.

ب. **المحور الثاني :** يتعلق بناء المعرفة ، و يضم 15 عبارة .

(1) - احمد حسين الرفاعي، مرجع سابق، ص181

جدول رقم(05) : محاور الدراسة و عدد فقرات كل منهما

المحور	عدد الفقرات
المحور الأول : فرق العمل	28
البعد الأول : التصميم	05
البعد الثاني : التركيب	10
البعد الثالث : السياق	06
البعد الرابع : العمليات	07
المحور الثاني :بناء المعرفة	15
المجموع	43

المصدر : إعداد الطالب.

كما اعتمدنا في الاستبيان على مقياس ليكارت (likert) الثلاثي ، لقياس الآراء ، لبساطته وسهولة الإجابة عليه من قبل الأفراد العينة المستهدفة ، لقياس الاتجاه التي تعمل على تحديد ما يعتقد ها و يدركه الفرد ، ولقد تم توزيع الأوزان على البدائل الثلاثة كالآتي :

الجدول رقم (06) : درجات مقياس ليكارت (likert) الثلاثي

الإجابة	موافق	محايد	لا موافق
الدرجة	3	2	1

المصدر : من إعداد الطالب

و لتحديد اتجاه العبارة و اتجاه المتغير بصفة عامة بما يتلائم مع إجابات الباحثين قمنا بحساب المتوسط الحسابي لكل عبارة و متغير، ثم قمنا بتحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط الحسابي كما في الجدول التالي :

جدول رقم (07) : سلم ليكارت (likert) الثلاثي لمعرفة آراء المستجوبين

مرتفع	متوسط	منخفض
موافق	محايد	لا موافق
من 2.34 إلى 3	من 1.67 إلى 2.33	من 1 إلى 1.66

المصدر : من إعداد الطالب

## الفصل الثالث : الدراسة الميدانية

وتوزيعها على عينة من مجتمع البحث، وتفريغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (Statistical Package For Social Science)، وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة و لقد تم استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية الموجودة في البرنامج (SPSS) و المتمثلة في :

- التكرارات : لمعرفة تكرار اختيار كل إجابة من الإجابات المقترحة في الاستبيان.
- النسب المئوية : لتحديد نسبة اختبار كل بديل من بدائل الاستبيان.
- معامل الثبات ألفا كرونباخ : و ذلك لقياس ثبات أداة البحث .
- المتوسط الحسابي : لتحديد متوسط الإجابات أفراد عينة البحث.
- الانحراف المعياري : لقياس مقدار الابتعاد أو التشتت عن الوسط الحسابي.

### ثانيا : البيانات الثانوية

قمنا بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والالكترونية، والرسائل الجامعية والمقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي ساعدتنا في جميع مراحل الدراسة.

### المطلب الرابع : إجراءات التطبيق واختبار صدق وثبات أداة الدراسة

#### الفرع الأول : ثبات أداة الدراسة

لتحقق من المفردات محاور الدراسة تم تطبيق على عينة استطلاعية قوامها 16 فردا لحساب كل من الثبات وصدق البناء للتأكد من صلاحية الأداة للتطبيق الميداني و ذلك باستخدام معامل ألفا كرونباخ على النحو التالي :

### جدول (08) : يوضح الثبات العام لمحاور الدراية

التسلسل	المحاور	الثبات العام
1	فاعلية فرق العمل	0,651
2	بناء المعرفة	0,651
	ثبات العام	0,759

المصدر : من إعداد الطالب بناء على عينة الدراسة و مخرجات SPSS

من خلال جدول نلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ تقارب 76 % وهي أكبر من القيمة الإحصائية الدنيا المتفق عنها في هذا المجال 60%



الفرع الثاني : صدق البناء

لتعرف على الاتساق الداخلي ومدى ارتباط العناصر بالمجموع الكلي للمحور تم استخدام الارتباط بين درجة البعد و للمحور ككل .

جدول رقم (09) : الاتساق الداخلي ومدى ارتباط الأبعاد بمحور الدراسة

التسلسل	المحاور	معامل الارتباط
1	التركيب	0.456
2	التصميم	0.642
3	السياق	0.596*
4	العمليات	0.568

المصدر : من إعداد الطالب بناء على عينة الدراسة و مخرجات SPSS

المبحث الثاني : عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها.

يتضمن هذا البحث تحليل النتائج التي تضمنها الاستبيان، حيث سنقوم في هذا المبحث بإظهار مختلف النتائج المتحصل عليها جراء القيام بعملية التحليل الإحصائي :

المطلب الأول : وصف عينة الدراسة .

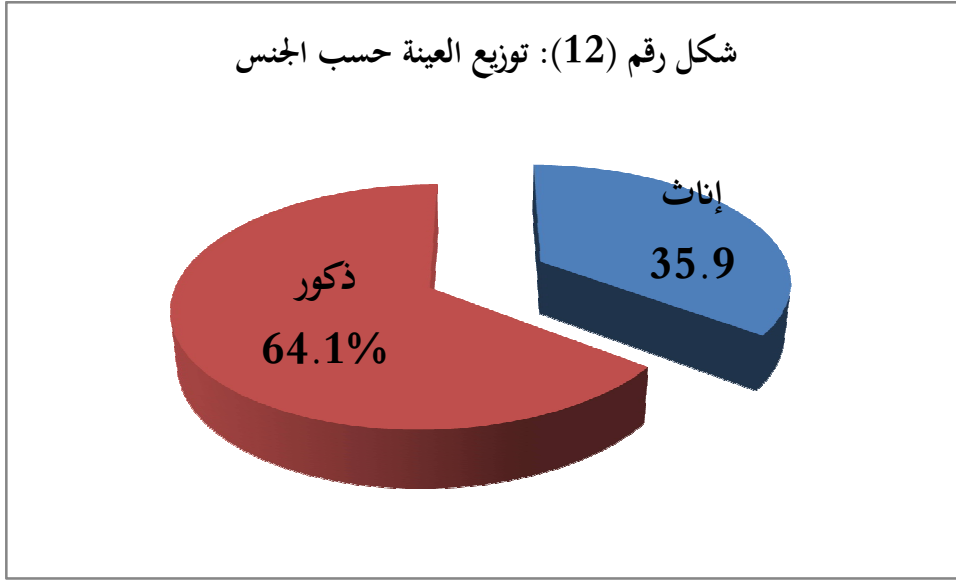
الفرع الأول : متغير الجنس

جدول رقم (10) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة %	التكرارات	الجنس
64,1	25	ذكور
35,9	14	إناث
100%	39	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بناء على عينة الدراسة و مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) أن الفئة الغالبة هي فئة الذكور حيث بلغت نسبتها (64.1 %)، أما النسبة الباقية تمثل نسبة الإناث و التي بلغت نسبتها (35.9%)، و هذا راجع إلى طبيعة الاختصاصات العينة محل الدراسة والتي اغلبها اختصاصات التقنية و اغلب الذكور يفضلون الاختصاصات التقنية ، أما الإناث فتميل إلى الاختصاصات علوم الإنسانية والاقتصادية أكثر منها الاختصاصات التقنية .



المصدر : من إعداد الطالب بناء على عينة الدراسة و مخرجات SPSS

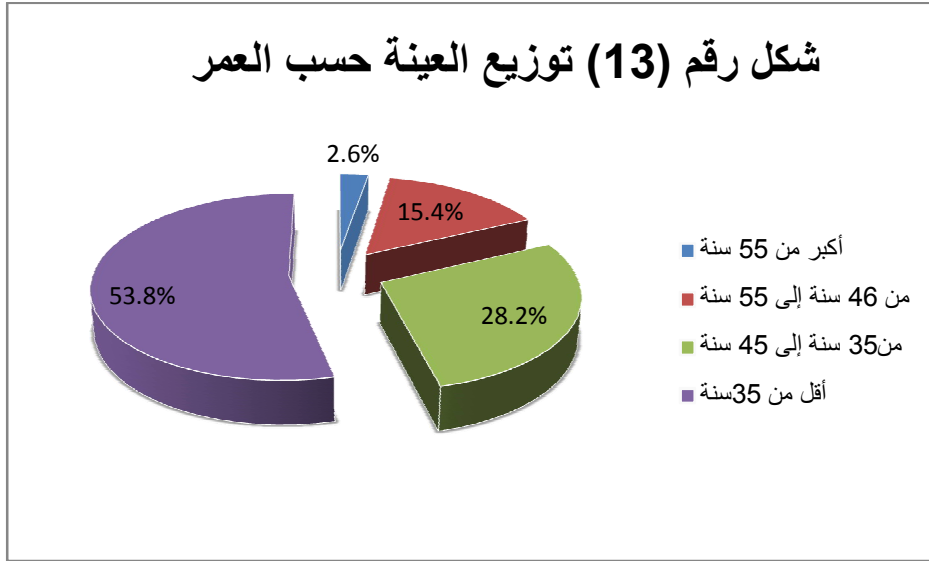
الفرع الثاني : متغير العمر

جدول رقم (11) توزيع العينة حسب العمر

العمر	التكرارات	النسبة %
أقل من 35 سنة	21	53.8
من 35 سنة إلى 45 سنة	11	28.2
من 46 سنة إلى 55 سنة	6	15.4
أكبر من 55 سنة	1	2.6
المجموع	39	100%

المصدر : من إعداد الطالب بناء على عينة الدراسة و مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) أن الفئة العمرية الغالبة هي (أقل من 35 سنة) حيث بلغت نسبتها (53.8%)، تليها الفئة العمرية (من 35 إلى 45 سنة) بلغت نسبتها (28.2%)، أما الفئة العمرية (من 46 سنة إلى 55 سنة) و الفئة (أكبر من 55 سنة) فبلغت نسبتها على التوالي (15.4%)، (2.6%)، و من هذه النتائج يمكن تفسير بان اغلب فرق البحث تتكون من الفئة الشابة وحديثي التخرج وبالتالي تنقصهم الخبرة في تسيير وتكوين فرق عمل فعالة وهذا ما يعكس إجابات أفراد عينة محل الدراسة .



المصدر : من إعداد الطالب بناء على عينة الدراسة و مخرجات SPSS

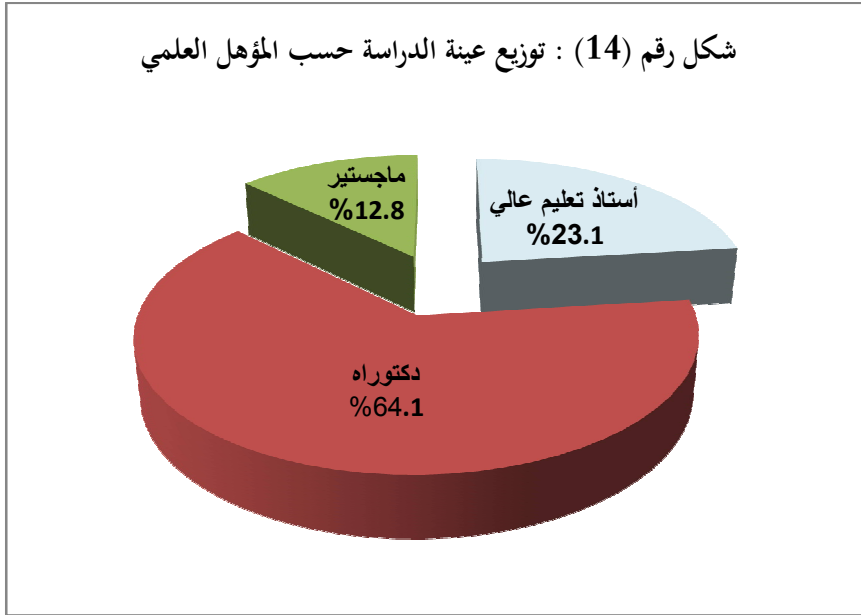
### الفرع الثالث : متغير المؤهل العلمي

#### جدول رقم (12) توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة %	التكرارات	المؤهل العلمي
12,8	5	ماجستير
64,1	25	دكتوراه
23,1	9	أستاذ التعليم العالي
100%	39	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بناء على عينة الدراسة و مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) أن غالبية الأساتذة عينة محل الدراسة حاصلين على شهادة الدكتوراه حيث بلغت نسبتهم (64.1%) ، في حين بلغت نسبة الحاصلين على مؤهل علمي بدرجة أستاذ تعليم العالي (23.1%) ، أما الحاصلين على شهادة الماجستير فقد بلغت نسبتهم (12.8%) و من هذه النتائج نستنتج أن حاملي شهادة الدكتوراه هم الفئة التي لها اهتمام الكبير بالبحث العلمي في مجمع المخابر عينة محل الدراسة.



المصدر : من إعداد الطالب بناء على عينة الدراسة و مخرجات SPSS

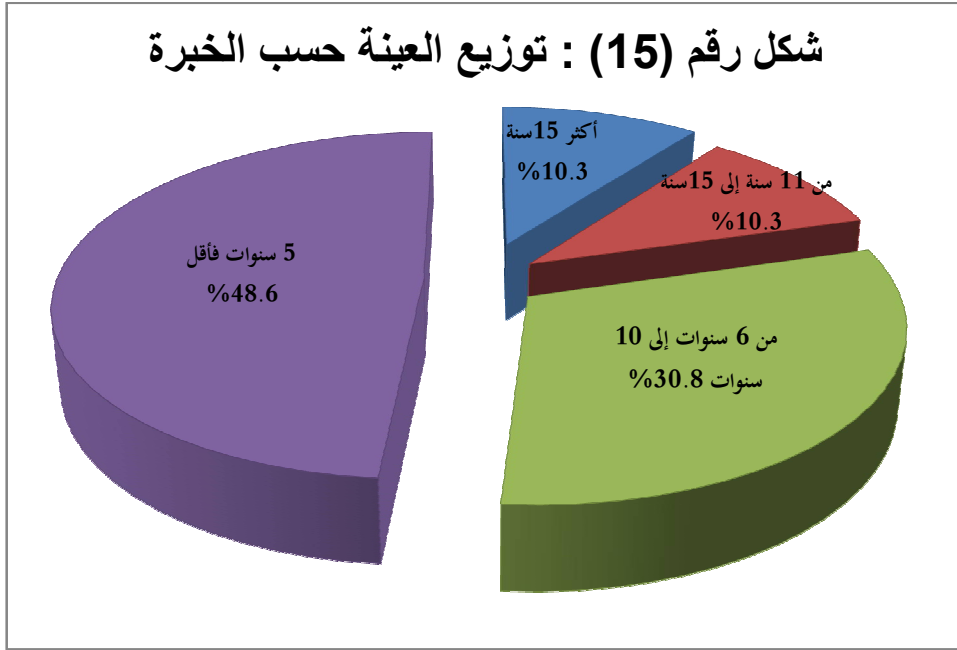
الفرع الرابع : متغير الخبرة

جدول رقم (13) توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة %	التكرارات	الخبرة
48.6	19	5 سنوات فأقل
30.8	12	من 6 سنوات إلى 10 سنوات
10.3	4	من 11 سنة إلى 15 سنة
10.3	4	أكثر 15 سنة
100%	39	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بناء على عينة الدراسة و مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) أن اعلي نسبة في خبرة لدى لأساتذة الباحثين تمثلت في (5 سنوات فأقل) بنسبة (48.6%)، و تليها الفئة (من 6 سنوات إلى 10 سنوات) ، بنسبة قدرها (30.8%) وهذا الإنخفاض في سنوات الخبرة الموجود في الفئتين يعكس مدى مقدرة عينة الدراسة على تكوين آراء ايجابية أو سلبية على محاور الدراسة ، و هذا ما نلمسه من خلال إجابة عن الاستمارة الموزعة على عينة الدراسة حيث كانت إجاباتهم بتحفظ على محاور الدراسة .



المصدر : من إعداد الطالب بناء على عينة الدراسة و مخرجات SPSS

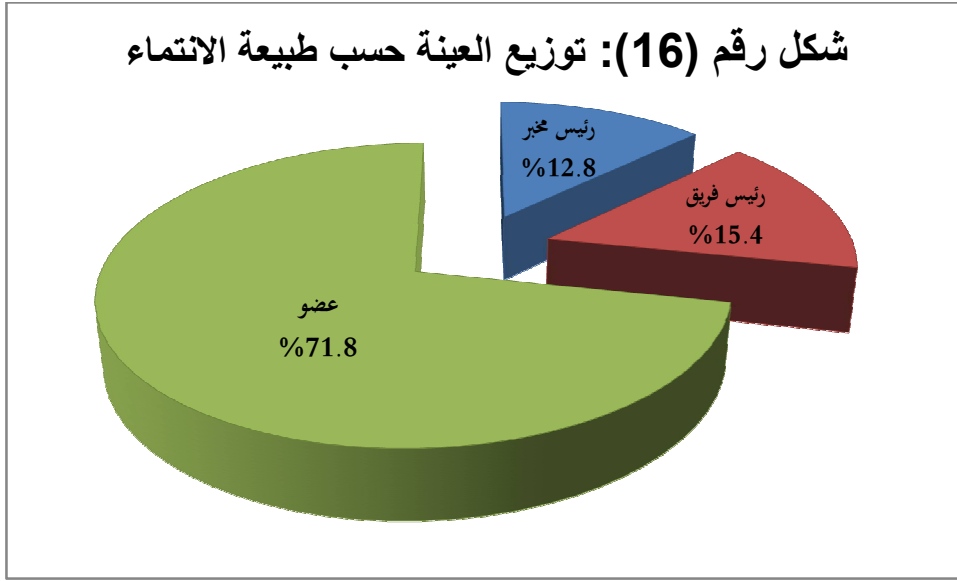
الفرع الخامس : طبيعة المهام

جدول رقم (14) توزيع العينة حسب طبيعة المهام

النسبة %	التكرارات	المؤهل العلمي
71.8	28	عضو
15.4	6	رئيس فريق
12.8	5	رئيس مخبر
100%	39	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بناء على عينة الدراسة و مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) أن غالبية الأساتذة عينة محل الدراسة هم أعضاء في فرق البحث حيث بلغت نسبتهم (71.8%) ، في حين بلغت نسبة الأساتذة رؤساء الفرق بنسبة (15.4%) ، أما رؤساء المخابر فقد بلغت نسبتهم (12.8%) ، و من هذه النتائج نستنتج أن اغلب الأساتذة يفضلون الانخراط والعمل كأعضاء و انه يوجد رغبة لدى المبحثن بتشكيل فرق بحث علمي بمجمع المخابر بالجامعة بسكرة وهذا من خلال النسبة (15.4%) المعبرة عن طبيعة انتماء الفئة إلى رؤساء الفرق حيث قدرت نسبتها بـ ولها اهتمام الكبير بالبحث العلمي في مجمع المخابر.



المصدر : من إعداد الطالب بناء على عينة الدراسة و مخرجات SPSS

المطلب الثاني : واقع فرق العمل في المخابر محل الدراسة

الفرع الأول : تحليل اتجاهات العينة نحو بعد تصميم العمل

لتعرف على واقع تصميم العمل في مخابر بجامعة بسكرة ، تم حساب تكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد تصميم العمل وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (15) : إجابات الأفراد اتجاه بعد تصميم العمل

رقم العبارة	التكرار والنسبة	موافق	محايد	لا أوفق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى
1	التكرار	17	10	12	2.13	0.864	5	محايد
	نسبة %	43.6	25.6	30.8				
2	التكرار	28	9	2	2.67	0.577	4	موافق
	نسبة %	71.8	23.1	5.1				
3	التكرار	35	3	1	2.87	0.409	1	موافق
	نسبة %	89.7	7.7	2.6				
4	التكرار	31	5	3	2.72	0.605	2	موافق

## الفصل الثالث : الدراسة الميدانية

				7.7	12.8	79.5	نسبة %	
موافق	3	0.510	2.72	1	9	29	التكرار	5
				2.6	23.1	74.4	نسبة %	
موافق		0.33	2.63	تصميم العمل				

المصدر : من إعداد الطالب بناء على عينة الدراسة و مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (15) نلاحظ أن بعد تصميم العمل جاء في المجال موافق بناء على قيمة المتوسط الحسابي (2.63) و الانحراف معياري (0.33) ، أما بالنسبة للعبارة فان متوسطات الحسابية تراوحت بين (2.13) و (2.87) و انحرافات معيارية (0.409 و 0.864) ، و جاءت في اغلبها بدرجة تقدير موافق ، حيث تم ترتيبها حسب الأهمية النسبية لكل عبارة ، و جاءت العبارة رقم 3 " يتميز أعضاء فريق البحث الذي انتمى إليه بالخبرة و المهارات اللازمة لأداء مهامه " في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (2.87) وانحراف معياري (0.409) وبلغت نسبة المبحوثين الذين وافقوا على العبارة ب (89.7 %) ، وهذا ما يدل على أن أعضاء فريق البحث محل الدراسة لديهم الخبرة والكفاءة اللازمة لأداء مهامهم بفاعلية أكبر ، ثم تليها العبارة رقم 4 " المهام الموكلة لفريق البحث الذي انتمى إليه واضحة تماما " بمتوسط حسابي (2.72) وانحراف معياري (0.605) ، حيث بلغت نسبة (79.5 %) من إجابة المبحوثين بتقدير موافق ، وهذا يفسر أن فريق البحث يسوده التنظيم و المهام الموكلة لأعضاء فريق واضحة تماما ولا يوجد فيها لبس أو تداخل في المهام ، بينما جاءت العبارة رقم 5 " دائما ما يحدث اتفاق مع أعضاء فريق البحث على مواصفات العمل الذي نقوم به " في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (2.72) وانحراف معياري (0.510) ، وبنسبة (74.4 %) من إجابات بتقدير موافق ، وهذا يدل على أن أعضاء فريق البحث للعينة محل الدراسة يفهمون جيدا نوع و طبيعة الأعمال التي يقومون بها و المطالبين بانجازها ، كما نلاحظ من الجدول ان العبارة رقم 2 " لفريق البحث الذي انتمى إليه الحرية في اتخاذ قراراته " جاءت في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (2.67) وانحراف معياري (0.577) ومعبر عنها بنسبية (71.8 %) بتقدير موافق ، وهذا دلالة على أن فرق البحث في مخابر البحث العلمي بالجامعة ، لها مساحة معينة من الحرية في اتخاذ قراراته ، مع وجود تحفظ على نوع و أهمية القرارات المتخذة .

و بالرغم من أن عبارات متغير تصميم العمل جاءت في معظمها بتقدير موافق ، إلا أننا نلاحظ وجود عبارات سجلت مستوى قبول محايد ، إذ نجد العبارة رقم 1 " يتميز فريق البحث الذي انتمى إليه بالاستقلالية التامة عن الإدارة العليا " في الترتيب الأخير بمتوسط حساب (2.13) و انحراف معياري (0.864) و بنسبية (25.6%) بتقدير محايد ، و هو ما يوضح أن المخابر لا تتمتع باستقلالية التامة عن الإدارة العليا .

## الفصل الثالث : الدراسة الميدانية

من خلا تحليل عبارات هذا الجدول يتبين أن تصميم العمل يزيد من فاعلية فرق البحث العلمي بمخابر الجامعة و ذلك بتركيز على الخبرة و المهارات أعضاء الفريق و تحديد مواصفات العمل ووضوح المهمة وحرية اتخاذ القرارات مع إعطاء استقلالية أكبر للفريق في أداء مهامه الموكلة له

### الفرع الثاني : تحليل اتجاهات العينة نحو بعد تركيب

لتعرف على واقع التركيب في مخابر بجامعة بسكرة ، تم حساب تكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد التركيب وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (16) : إجابات الأفراد اتجاه بعد تركيب

رقم العبارة	التكرار والنسبة	موافق	محايد	لا أوفق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى
6	التكرار	27	11	1	2.67	0.530	4	موافق
	نسبة %	69.2	28.2	2.6				
7	التكرار	29	9	1	2.72	0.510	2	موافق
	نسبة %	74.4	23.1	2.6				
8	التكرار	27	6	6	2.54	0.756	5	موافق
	نسبة %	69.2	15.4	15.4				
9	التكرار	17	14	8	2.23	0.777	9	محايد
	نسبة %	43.6	35.9	20.5				
10	التكرار	22	10	7	2.38	0.782	7	محايد
	نسبة %	56.4	25.6	17.9				
11	التكرار	31	4	4	2.69	0.655	3	موافق
	نسبة %	79.5	10.3	10.3				
12	التكرار	21	16	2	2.49	0.601	6	موافق
	نسبة %	53.8	41.0	5.1				
13	التكرار	16	19	4	2.31	0.654	8	محايد
	نسبة %	41.0	48.7	10.3				
41	التكرار	33	3	3	2.77	0.583	1	موافق
	نسبة %	84,6	7.7	7.7				
موافق					2.46	0.17		

المصدر : من إعداد الطالب بناء على عينة الدراسة و مخرجات SPSS



## الفصل الثالث : الدراسة الميدانية

من خلال الجدول رقم (16) نلاحظ أن متوسطات الحسابية تراوحت بين (2.23 و 2.77) و انحرافات معيارية (0.510 و 0.864) ، حيث جاءت ستة عبارات منها تعبر عن موافقة الباحثين لها ، وثلاثة عبارات بتقدير محايد ، و تم ترتيبها حسب الأهمية النسبية لكل عبارة ، و جاءت العبارة رقم 14 " العمل ضمن الفريق أكثر فاعلية من العمل الفردي " في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (2.77) وانحراف معياري (0.583) وبلغت نسبة الباحثين الذين وافقوا على العبارة بـ (84,6 %) ، وهذا راجع للإدراك أعضاء فرق البحث بأهمية ودور العمل الجامعي في إنجاز الأعمال وتبادل الخبرات ، ثم تليها العبارة رقم 7 " يساهم التنوع في ثقافات أعضاء فريق البحث الذي انتمى إليه في تحسين أدائه " بمتوسط حسابي (2.72) وانحراف معياري (0.510) ، حيث بلغت نسبة (74.4 %) من إجابة المعبر عنها من قبل الباحثين بتقدير موافق ، وهذا يفسر أن اغلب أعضاء فريق البحث محل الدراسة لهم قدرات كبيرة لتأقلم والتكيف مع التغيرات الثقافية و استيعاب مفاهيم الثقافة الجديدة و وكذلك لهم القدرة على تحقيق تواصل بنجاح من خلال التفاعل مع أفراد منتمين لثقافات أجنبية ، وهذا ما يزيد من كسب مهارات ومعارف لبناء معرف جديدة ، بينما جاءت العبارة رقم 11 " دور كل عضو من أعضاء فريق البحث الذي انتمى إليه واضح ومحدد " في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (2.69) وانحراف معياري (0.655) ، وبنسبة (79.5 %) من إجابات بتقدير موافق ، وهذا يدل على أن أعضاء الفريق البحث يفهمون جيدا دور كل عضو من أعضاء الفريق وهذا مما يزيد في فاعلية الأداء داخل فريق البحث ، كما نلاحظ من الجدول أن العبارة رقم (6 ، 8 ، 12) " جاءت في الترتيب على التوالي (4 ، 5 ، 6) ، بمتوسطات حسابية (2.67 ، 2.54 ، 2.49) وانحرافات معيارية (0.530 ، 0.756 ، 0.601) ومعبر عنها بنسبية مابين (53.8 - 69.2 %) بتقدير موافق ، وهذا دلالة على أن فرق البحث في مخابر البحث العلمي بالجامعة ، لهم الرغبة في العمل بجدية وفاعلية أكبر ضمن فريق ، و أن التنوع في التخصص له تأثير كبير في زيادة فاعلية الفريق من اجل بناء المعرفة كما أن اغلب الأعضاء يتفوقون على أن حجم فرق العمل الذي ينتمون إليه مناسب تماما .

كما نجد أن العبارة رقم 10 " يساهم الاختلاف في السن بين أعضاء فريق البحث الذي انتمى إليه في تحسين أدائه " ، جاءت في الترتيب السابع ، بمتوسط حسابي (2.38) وانحراف معياري (0.782) ونسبة بلغت (25.6 %) ، بتقدير محايد ، من خلال ما لاحظناه أن أغلبية الباحثين هم من الفئة العمرية أقل من 35 سنة وهم يعتقدون أن السن لا يلعب دور مهما في فاعلية فرق العمل ، كما نلاحظ من الجدول أن العبارة رقم 13 و العبارة رقم 9 جاءت في الترتيب الثامن والتاسع على التوالي بمتوسطات حسابية (2.31 ، 2.23) وانحرافات معيارية (0.654 ، 0.777) ومعبر عنها بنسبية مابين (35.9 - 41.0 %) بتقدير محايد ، وهذا يفسر أن العينة المبحوثة لا

## الفصل الثالث : الدراسة الميدانية

تفضل تشكيل فرق عمل مكونة من الجنسين وقد يرجع هذا إلى طبيعة ثقافة المجتمع أو المعتقدات الدينية للعينة المبحوثة بينما أنه لم يوجد مبرر منطقي لعدم التكيف فرق البحث العلمي مع المتغيرات البحث على مستوى العلمي وهذا يستدعي دراسة معمقة ومنفصلة .

ومن خلال النتائج العامة لهذا الجدول نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي (2.46) وانحراف معياري (0.17) وجاءت آراء العينة مبحوثة في المجال موافق ، تبين أن التركيب يزيد من فاعلية فرق العمل في بناء المعرفة، لفرق البحث العلمي بمخابر الجامعة وذلك بتحديد دور كل عضو و تامين العمل الجماعي داخل الفريق والتنوع الثقافي والاختلاف في السن من شأنه ان يزيد من فاعلية فريق البحث

### الفرع الثالث: تحليل اتجاهات العينة نحو بعد السياق

لتعرف على واقع السياق في مخابر بجامعة بسكرة ، تم حساب تكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد السياق، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (17) : إجابات الأفراد اتجاه بعد السياق

رقم العبارة	التكرار والنسبة	موافق	محايد	لا أوفق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى
15	التكرار	7	10	22	1.62	0.782	6	لا أوفق
	نسبة %	17.9	25.6	56.4				
16	التكرار	9	24	6	2.08	0.623	4	محايد
	نسبة %	23.1	61.5	15.4				
17	التكرار	13	17	9	2.10	0.754	3	محايد
	نسبة %	33.3	43.6	23.1				
18	التكرار	29	6	4	2.64	0.668	2	موافق
	نسبة %	74.4	15.4	10.3				
19	التكرار	10	12	17	1.82	0.823	5	محايد
	نسبة %	25.6	30.8	43.6				
20	التكرار	32	5	2	2.77	0.536	1	موافق
	نسبة %	82.1	12.8	5.1				
محايد	السياق				2.17	0.34		

المصدر : من إعداد الطالب بناء على عينة الدراسة و مخرجات SPSS

تشير نتائج الجدول رقم (17) إلى أن إجابة عن العبارات لمعظم المبحوثين جاءت في المجال المحايد وأغلبية الأفراد أكدوا حيادهم ، ومن خلال الجدول أيضا نلاحظ أن متوسطات الحسابية للعبارات تراوحت بين (1.62 و 2.77) و انحرافات معيارية (0.536 و 0.823)س، و تم ترتيبها حسب الأهمية النسبية لكل عبارة ، كما جاءت العبارة رقم 20 و 18 في الترتيب الأول والثاني على التوالي بمتوسطات حسابية (2.77 و 2.64) وانحرافات معيارية (0.34 و 0.668) وبنسبة ( 82.1 و 74.4 %) ، حيث جاءت آراء العينة مبحوثة في المجال موافق ، وتفسر هذه النتائج إلى أن أعضاء الفريق يرون أن تطبيق أسلوب لتقييم الأداء من شأنه أن يحفز أعضاء الفريق للعمل بجد وفاعلية أكبر ضمن الفريق ، كما يلعب الاتصال والتشاور مع قائد الفريق في تحسين أداء الفريق ، إلا أننا نلاحظ من خلال الجدول أن اغلب عبارات الموجودة سجلت مستوى قبول محايد ، إذ نجد أن العبارة رقم 17 " يتم تبادل الآراء مع إدارة المخبر حول مواصفات العمل الذي يقوم به فريق البحث " ، جاءت في الترتيب 3 بمتوسط حسابي (2.10) وانحراف معياري (0.754) ونسبة بلغت (43.6 %) ، بتقدير محايد ، يفسر هذه الاتجاه في آراء المبحوثين إلى أن أعضاء فرق البحث لا يتواصلون مع إدارة المخبر وانه لا يوجد تنسيق بينهم وبين الإدارة مما يعرقل الأعمال البحثية ، وهذا ما يؤثر على أداء الفريق بفاعلية أكبر ، بينما جاءت العبارة رقم 16 " يتلقى فريق البحث الذي انتمى إليه الدعم والتشجيع من الإدارة العليا " في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (2.08) وانحراف معياري (0.623) ، وبنسبة (61.5 %) من إجابات بتقدير محايد ، ويرجع ذلك إلى شعور أعضاء فرق البحث بعدم اهتمام الإدارة العليا بهم وتقصيرها في حقهم وخاصة في الجانب المعنوي ، أما العبارة رقم 19 " يتبع المخبر نظام لتقييم الأداء فرق البحث فيه " جاءت في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي (1.82) وانحراف معياري (0.823) ونسبة بلغت (30.8 %) ، بتقدير محايد وتفسر هذه النتيجة أن المبحوثين لم يكونوا صادقين في الإجابة على هذه العبارة بالرغم انه لا يوجد نظام لتقييم الأداء مطلقا في جميع المخابر ، و جاءت في الترتيب السادس ، بمتوسط حسابي (2.38) وانحراف معياري (0.782) ونسبة (56.4 %) ، بتقدير محايد ، العبارة رقم 15 " جميع الموارد متاحة للفريق لأداء مهامهم " من الملاحظ في مجمع المخابر انه هناك نقص في المعدات و لم يتم تجديد المعدات الموجودة منها وذا ما يجعل الفريق البحث يستغرق وقت أطول في انجاز الأعمال والمهام الموكلة لهم .

أظهرت نتائج جدول الخاص ببعده السياق أن اغلب العبارات جاءت بتقدير محايد ن حيث أن قيمة المتوسط الحسابي لبعده السياق (2.17) وانحراف معياري (0.34) ، وهذا ما يدل على أن بعد السياق لا يزيد من فاعلية فرق العمل وعلية يجب عدم التركيز عليه في بناء فريق بحث فعالة .

الفرع الرابع : تحليل اتجاهات العينة نحو بعد العمليات

لتعرف على واقع العمليات في مخابر بجامعة بسكرة ، تم حساب تكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد العمليات وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (18) : إجابات الأفراد اتجاه بعد العمليات

رقم العبارة	التكرار والنسبة	موافق	محايد	لا أوفق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى الاتجاه
21	التكرار	30	4	5	2.64	0.707	4	موافق
	نسبة %	76.9	10.3	12.8				
22	التكرار	32	5	2	2.77	0.536	1	موافق
	نسبة %	82.1	12.8	5.1				
23	التكرار	26	9	4	2.56	0.680	5	موافق
	نسبة %	66.7	23.1	10.3				
X24	التكرار	22	14	3	2.49	0.644	6	موافق
	نسبة %	56.4	35.9	7.7				
25	التكرار	27	11	1	2.67	0.530	3	موافق
	نسبة %	69.2	28.2	2.6				
26	التكرار	31	6	2	2.74	0.549	2	موافق
	نسبة %	79.5	15.4	5.1				
X27	التكرار	23	9	7	2.41	0.785	7	موافق
	نسبة %	59.0	23.1	17.9				
	العمليات							
					2.61	0.35		موافق

المصدر : من إعداد الطالب بناء على عينة الدراسة و مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول رقم (18) نجد أن بعد العمليات جاء في المجال موافق بناء على قيمة المتوسط الحسابي العام (2.61) و انحراف معيار ي(0.35) ، وأما بالنسبة لعبارات فان متوسطات الحسابية تراوحت بين (2.41 و 2.77) و انحرافات معيارية (0.530 و 0.785) ، و جاءت كلها بدرجة تقدير موافق ، حيث تم ترتيبها حسب الأهمية النسبية لكل عبارة ، و جاءت العبارة رقم 22 " هناك ثقة متبادلة بين أعضاء فريق البحث الذي انتمى إليه " في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (2.77) وانحراف معياري (0.536) وبلغت نسبة المبحوثين

## الفصل الثالث : الدراسة الميدانية

الذين وافقوا على العبارة ب (82.1%) ، وهذا ما يدل على أن أعضاء فريق البحث محل الدراسة تربط بينهم علاقة اجتماعية قوية و هذا ما يؤدي إلى تماسك الفريق وإستمراره لمدة طويلة ومعرفة وفهم الأفراد لبعضهم بعض بشكل كبير جدا كما يزيد من فاعلية فريق العمل ، ثم تليها العبارة رقم 26 " يحترم أعضاء فريق البحث الذي انتمى إليه آراء بعضهم البعض " بمتوسط حسابي (2.74) وانحراف معياري (0.549) ، حيث بلغت نسبة (79.5%) من إجابة الباحثين بتقدير موافق ، وهذا يفسر أن فريق البحث يسوده الاحترام والتقدير بين أعضائها ولا يوجد فيها أي صراعات أو خلافات من شأنها أن تؤثر على فاعلية الفريق ككل ، بينما جاءت العبارة رقم 25 " إن التحدي الموجود بين أعضاء فريق البحث الذي انتمى إليه يزيد من فاعليته " في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (2.67) وانحراف معياري (0.530) ، وبنسبة (69.2%) من إجابات بتقدير موافق ، وهذا يدل على وجود منافسة ايجابية بين أعضاء فريق البحث مما يساهم في زيادة فاعلية فريق العمل ككل ، كما نلاحظ من الجدول ان العبارة رقم 21 " لدى أعضاء فريق البحث الذي انتمى إليه أهداف مشتركة ومحددة " جاءت في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (2.64) وانحراف معياري (0.707) ومعبر عنها بنسبية (76.9%) بتقدير موافق ، وهذا دلالة على أن فرق البحث في مخابر البحث العلمي بمخابر الجامعة لهم أهداف مشتركة ملتزمين بتحقيقها ، وتليها العبارة رقم 23 " يلتزم أعضاء فريق البحث الذي انتمى إليه بأداء مهامهم بجدية " ، بمتوسط حسابي (2.56) وانحراف معياري (0.680) ومعبر عنها بنسبية (66.7%) من آراء العينة المبحوثة و بتقدير موافق وهذا ما يفسر أن أغلب أعضاء الفرق في المخابر الجامعة جادين في أداء مهامهم وهذا ما يكسب الفريق فاعلية كبيرة وذلك من خلال التزام أعضائه تشير النتائج العامة لهذا الجدول نلاحظ أن آراء العينة المبحوثة جاءت في المجال موافق ، وهذا ما يثبت أن بعد العمليات يلعب دور كبير في أداء فرق البحث ويزيد من فاعليتها في بناء المعرفة، وذلك في خلق جوا من الثقة والاحترام داخل الفريق وتحديد أهداف مشتركة لأعضائه

جدول رقم (19) : يلخص اتجاهات العينة المدروسة نحو أبعاد الدراسة فاعلية فرق العمل

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى
تصميم العمل	2.63	0.33	1	موافق
تركيب	2.46	0.17	3	موافق
السياق	2.17	0.34	4	محايد
العمليات	2.61	0.35	2	موافق
مستوى فاعلية فرق العمل	2.46	0.20		

المصدر : من إعداد الطالب بناء على عينة الدراسة و مخرجات SPSS

## الفصل الثالث : الدراسة الميدانية

تشير نتائج الجدول (19) إلى أن أبعاد الدراسة جاءت في معظمها بتقدير موافق ، وجاء متوسط الحسابي العام فاعلية فريق العمل بمتوسط حسابي (2.46)، و انحراف معياري (0.20) ، أما بالنسبة للابعاد فقد جاء بعد تصميم العمل في الترتيب الأول بمتوسط حسابي(2.63) وانحراف معياري(0.33) ويليه بعد العمليات في بمتوسط حسابي (2.61) و انحراف معياري(0.33) وهذا ما يفسر الأهمية النسبية لهذه الأبعاد عند تشكيل فرق فاعلية اما التركيب والسياق جاء في المرتبة الثالثة الرابعة على التوالي بمتوسطات حسابية (2.46 و 2.17 ) وانحرافات معيارية (0.17 و 0.34 ) و هو ما يفسر اتجاه آراء العينة محل الدراسة و انه لفاعلية فرق البحث دور في بناء المعرفة ، كما أن مهارات المتنوعة ووضوح هوية المهمة و الاستقلالية ، تزيد من فاعليه فرق البحث وذلك بتشكيل فريق من أعضاء يتميزون بالمرونة و والتنوع في الأدوار ولهم قابلية لأداء عملهم بكل فاعلية ويفضلون العمل ضمن فريق بحجم مناسب وذلك لمشاركة في تحقيق هدف محدد

### المطلب الثالث: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات وتفسيرها

في ضوء الدراسة واستجابة لمتطلبات تحقيق أهدافها قمنا بصياغة الفرضية الرئيسية التالية:

**H0 -** لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لفاعلية فرق العمل في بناء المعرفة ، ويندرج تحت هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية صغتها على النحو التالي :

- H01: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتصميم فريق العمل في بناء المعرفة.
- H02: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية تركيب فرق عمل في بناء المعرفة
- H03: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية السياق فرق العمل في بناء المعرفة.
- H04: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لعمليات فرق العمل في بناء المعرفة.

### الفرع الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

**H01:** لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتصميم فريق العمل في بناء المعرفة

الفرضية البديلة

- **H11:** يوجد دور ذو دلالة إحصائية تصميم العمل فرق العمل في بناء المعرفة  
للتعرف على العلاقة بين بعد تصميم العمل وبناء المعرفة في محابر جامعة مُجَّد خيضر بسكرة ، استخدمنا معامل ارتباط سبيرمان وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي :

جدول رقم (20) : معامل الارتباط سبيرمان لتوضيح درجة الارتباط بين بعد التصميم و بناء المعرفة

بناء المعرفة		تصميم العمل
دلالة المعنوية	معامل الارتباط	
0.698	0.064	

المصدر : من إعداد الطالب بناء على عينة الدراسة و مخرجات SPSS

## الفصل الثالث : الدراسة الميدانية

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح عدم وجود علاقة ارتباطيه عند مستوى دلالة 0.05 بين تصميم العمل وبناء المعرفة بمجمع المخابر. حيث أن قيمة مستوى دلالة معنوية (0.698) وهي أكبر من مستوى دلالة 0.05 ، وتفسر هذه النتيجة بان تصميم العمل لا ليس له دور في بناء المعرفة ولذلك لا توجد علاقة ارتباطيه بين تصميم العمل وبناء المعرفة بمجمع المخابر

### الفرع الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

- H02: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية تركيب فرق عمل في بناء المعرفة

الفرضية البديلة

- H12: يوجد دور ذو دلالة إحصائية تركيب فرق عمل في بناء المعرفة

للتعرف على العلاقة بين بعد تركيب وبناء المعرفة في مجمع المخابر جامعة مُجَد خيضر بسكرة ، استخدمنا معامل ارتباط سبيرمان وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي :

جدول رقم (21) : معامل الارتباط سبيرمان لتوضيح درجة الارتباط بين بعد تركيب و بناء المعرفة

بناء المعرفة		تركيب
دلالة المعنوية	معامل الارتباط	
1.299	0.171	

المصدر : من إعداد الطالب بناء على عينة الدراسة و مخرجات SPSS

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح عدم وجود علاقة ارتباطيه عند مستوى دلالة 0.05 بين تركيب وبناء المعرفة بمخابر الجامعة.

حيث أن قيمة معامل الرباط تركيب يساوي (0.171) عند مستوى دلالة معنوية (0.299) وهو أكبر من مستوى دلالة 0.01 ، وتفسر هذه النتيجة أن تركيب لا يساهم في بناء المعرفة ولذلك لا توجد علاقة ارتباطيه بين تركيب وبناء المعرفة بمخابر الجامعة

### الفرع الثالث : اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

- H03: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية السياق فرق العمل في بناء المعرفة.

الفرضية البديلة

- H13: يوجد دور ذو دلالة إحصائية السياق فرق العمل في بناء المعرفة

لتعرف على العلاقة بين بعد السياق وبناء المعرفة في مخابر جامعة مُجَد خيضر بسكرة ، استخدمنا معامل ارتباط سبيرمان وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي :

## الفصل الثالث : الدراسة الميدانية

جدول رقم (22) : معامل الارتباط سبيرمان لتوضيح درجة الارتباط بين بعد السياق و بناء المعرفة

بناء المعرفة		السياق
دلالة المعنوية	معامل الارتباط	
0.830	0.036	

المصدر : من إعداد الطالب بناء على عينة الدراسة و مخرجات SPSS

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح عدم وجود علاقة ارتباطيه عند مستوى دلالة 0.05 بين بعد السياق و بناء المعرفة بمخابر الجامعة.

حيث أن قيمة معامل الارتباط السياق يساوي (0.036) عند مستوى دلالة معنوية (0.830) وهو كبير من مستوى دلالة 0.05 ، وتفسر هذه النتيجة أن السياق لا يساهم في بناء المعرفة ولذلك لا توجد علاقة ارتباطيه بين السياق و بناء المعرفة بمخابر الجامعة

### الفرع الرابع:اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

للتعرف على العلاقة بين بعد العمليات و بناء المعرفة في مخابر جامعة مُجَّد خيضر بسكرة ، استخدمنا معامل ارتباط سبيرمان لتوضيح دلالة العلاقة بين المتغيرين وتم طرح الفرضية التالية:

- H04: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لعمليات فرق العمل في بناء المعرفة.

الفرضية البديلة

- H14: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لعمليات فرق العمل في بناء المعرفة

للتعرف على العلاقة بين بعد العمليات و بناء المعرفة في مخابر جامعة مُجَّد خيضر بسكرة ، استخدمنا معامل ارتباط سبيرمان وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي :

جدول رقم (23) : معامل الارتباط سبيرمان لتوضيح درجة الارتباط بين بعد العمليات و بناء المعرفة

بناء المعرفة		العمليات
دلالة المعنوية	معامل الارتباط	
0.000	0.627*	

المصدر : من إعداد الطالب بناء على عينة الدراسة و مخرجات SPSS



## الفصل الثالث : الدراسة الميدانية

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح وجود علاقة ارتباطيه عند مستوى دلالة 0.05 بين بعد العمليات وبناء المعرفة بمخابر الجامعة.

حيث أن قيمة معامل الارتباط العمليات يساوي (0.627) عند مستوى دلالة معنوية (0.000) وهو اقل من مستوى دلالة 0.05 ، وتفسر هذه النتيجة على أن كلما زاد تحسین في العمليات يساهم أكبر في بناء المعرفة ول ذلك توجد علاقة ارتباطيه طردية موجبة بين العمليات وبناء المعرفة بمخابر الجامعة

### الفرع الخامس : اختبار الفرضية الرئيسية

لتعرف على العلاقة بين فاعلية فرق العمل وبناء المعرفة في مخابر جامعة بسكرة ، استخدمنا معامل ارتباط سبيرمان لتوضيح دلالة العلاقة بين المتغيرين وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي :

- **H0** : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لفاعلية فرق العمل في بناء المعرفة

الفرضية البديلة

- **H1** : يوجد دور ذو دلالة إحصائية لفاعلية فرق العمل في بناء المعرفة

جدول رقم (24) : معامل الارتباط سبيرمان لتوضيح درجة الارتباط بين فاعلية فرق العمل و بناء المعرفة

بناء المعرفة		فاعلية فرق العمل
دلالة المعنوية	معامل الارتباط	
0.023	0.363**	

المصدر : من إعداد الطالب بناء على عينة الدراسة و مخرجات SPSS

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح وجود علاقة ارتباطيه عند مستوى دلالة 0.05 بين فاعلية فرق العمل وبناء المعرفة بمخابر الجامعة.

حيث أن قيمة معامل فاعلية فرق العمل يساوي (0.363) عند مستوى دلالة معنوية (0.023) وهو اقل من مستوى دلالة 0.05 ، وتفسر هذه النتيجة على أن كلما زادت فاعلية فرق البحث تساهم في بناء المعرفة بشكل أفضل ولذلك توجد علاقة ارتباطيه طردية موجبة بين فاعلية فرق العمل وبناء المعرفة بمخابر الجامعة

ولمعرفة اثر فاعلية فرق العمل في بناء المعرفة تم اختبار الفرضية الرئيسية باستخدام الانحدار المتعدد

جدول (25) نتائج الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية

الأخطاء المعيارية	معامل التحديد	R مربع	R	
0.2112	0.356	0.423	0.651	النموذج

المصدر : من إعداد الطالب بناء على عينة الدراسة و مخرجات SPSS

من الجدول نلاحظ بأن قيم معامل الارتباط البسيط R قد بلغ (0.651) بينما بلغ ومعامل R<sup>2</sup> (0.423) في حين كان معامل التحديد المصحح (0.356) مما يعني بأن المتغيرات المستقلة التفسيرية استطاعت أن تفسر ما يقرب (0.423) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع والباقي (0.58) يعزى إلى عوامل أخرى .

جدول رقم (26) : نتائج تحليل التباين

مستوى المعنوية	f	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.001 <sup>b</sup>	6.243	0.278	4	1.114	الانحدار
		0.045	34	1.517	البواقي
			38	2.631	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بناء على عينة الدراسة و مخرجات SPSS

كما يلاحظ في الجدول أعلاه بأن قيم تحليل التباين تمكننا من معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق إحصائية F ، وكما يلاحظ من جدول تحليل التباين ، المعنوية العالية لاختبار F ( $P < 0.001$ ) مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد من الناحية الإحصائية.

جدول رقم (27) : نتائج تحليل أبعاد المتغيرات المستقلة

مستوى معنوية	t	المعاملات غير المعيارية		الأخطاء المعيارية	
		المعاملات المعيارية	B		
0300.	262.2	Beta	237.1	5470.	الثابت
8870.	143 0.-	021 0.-	0170.-	1180.	تصميم العمل
9030.	123 0.-	017 0.-	025 0.-	2070.	التركيب
8140.	2370.	0370.	0280.	1190.	السياق
0000.	433.4	6460.	4820.	1090.	العمليات

المصدر : من إعداد الطالب بناء على عينة الدراسة و مخرجات SPSS

## الفصل الثالث : الدراسة الميدانية

الجدول (27) يلاحظ أن قيمة الثابت ومعاملات الانحدار ودلالاتها الإحصائية للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع ويمكن تلخيصه كما يلي :

أن أبعاد المتغيرات المستقلة (التركيب ، التصميم ، السياق) غير معنوية من الناحية الإحصائية (عند مستوى معنوية  $P \leq 0.05$  ) ، أما بعد العمليات معنوي (عند مستوى معنوية  $P \leq 0.05$  ) .

نموذج التنبؤ:

$$\text{بناء المعرفة} = +1.273 + 0.48 \text{ العمليات}$$

### خلاصة الفصل

حولنا من خلال هذا الفصل إسقاط الإطار النظري على الواقع من خلال دراسة تطبيقية لفاعلية فرق العمل في بناء المعرفة في مخابر جامعة بسكرة ، ومن خلال النتائج المتوصل إليها اتضح أن هناك فاعلية لفرق البحث العلمي في بناء المعرفة بمخابر الجامعة بسكرة ، وذلك من خلال دور بعد العمليات في خلق جو من الثقة والاحترام داخل الفريق وتحديد أهداف مشتركة لأعضائه ، كذلك من خلال خلق علاقات اجتماعية بين أعضاء الفريق البحث مما تعطيهم دافعية أكبر في تحسين أدائهم في الأعمال البحثية ، كما وجدنا أن مهارات المتنوعة ووضوح هوية المهمة والتنوع في الأدوار والحجم المناسب للفريق واختلاف الثقافات كلها تزيد من فاعلية هذه الفرق ، وكما أن المشاركة في تحقيق هدف محدد واستعداد الأفراد للفريق العمل ضمن فريق وتميزهم بالمرونة الكافية داخل الفريق كل هذا يزيد أيضا من فاعلية فرق البحث العلمي .

# خاتمة عام

### خاتمة عامة

تعتبر بناء المعرفة من المفاهيم التي يغلب عليها طابع الغموض و التعقيد نظرا لارتباطها بالمستقبل الذي يتسم بالديناميكية و سرعة التغيير ، حيث ازداد الاهتمام بها نتيجة المنافسة الشديدة ، مما اجبر المنظمات على البحث و إيجاد الوسائل المناسبة لاكتسابها والحفاظة عليها بغرض الاستفادة منها في اتخاذ القرار تحقيق الريادة في البيئة التي تنشط فيها المنظمة ، حيث أن بناء المعرفة لا تعني لاعتماد على التكنولوجيا أو التقنيات أو المعدات فقط بل يجب التركيز على بنات المعرفة وعلى كيفية إدارته هذه المعرفة بشكل الصحيح.

بالرغم من أهمية بناء المعرفة وإدارتها في عصرنا الحديث إلا أنها قد تحمل بعض المشاكل ( كالتنظيم عمليات الحفظ ، العنصر البشري...) ، حيث تشمل المعرفة التي يتوجب إدارتها من قبل أي منظمة أن يكون الهيكل التنظيمي في المنظمة قادر على إدارتها من خلال معالجة جميع مراحل دورة حياة المعرفة. و أصبحت فعالية المنظمات مرتبطة بعدة عوامل و لعل أبرزها في تبنيها لفرق العمل ، حيث يعد من المواضيع الإدارية المهمة إذ يؤدي دورا أساسيا في مجال تحديد المشاكل و وضع المقترحات من أجل حلها ، و تزداد أهميته في المنظمات في ظل الظروف البيئية المتغيرة بزيادة قدرته على وضع رؤية و تصور للشكل و المكانة التي ترغب أن تكون فيها المنظمة مستقبلا . حيث يشير مفهوم فرق العمل إلى مجموعة من الأعضاء يعتمدون بعضهم على البعض من ناحية الموارد و المعارف و المهارات بقصد الاستفادة من جهودهم لتحقيق هدف مشترك

ونظرا لما تلعبه الفرق من دور فعال يساعد بالارتقاء في الممارسات التنظيمية و لعل أبرزها بناء المعرفة من خلال تعريفهم و إلمامهم الدائم بأكثر قدر ممكن من المعارف حول طبيعة الأعمال التي يقومون بأدائها ، بالمشاركة و التعاون فيما بينهم ، فقد أصبح نجاح و فعالية هذه الفرق مرتبط ببعد العمليات الذي يزيد من في فاعلية فرق العمل في بناء المعرفة ، لأنه يساعد على بناء الجيد و السريع للمعرفة ، لدى أعضاء فريق العمل من خلال التركيز على الأهداف المشتركة حيث تكون هذه الأهداف محدد واقعية و يمكن قياسها وكذلك توفر الثقة والالتزام في وجود مستوى من التحدي الذي يحفز الحوارات المناقشات بصفة مستمرة و تشجع على التقييم المشاكل والخيارات المتاحة للحصول على المعرفة و يتم بواسطتها تحليل الأفكار و تبادلها.

كما أن تكامل الفريق يعد القاعدة الأساسية التي تساهم في بناء معرفة و ذلك بأن له محددات تتمثل في المشاركة ، التعاون الاعتمادية لانجاز الأمور القائمة على التنسيق ، و توزيع ادوار و مهام كل عضو و هذا ما يساعد على إكساب

الأعضاء الخبّرات و مهارات مما يؤدي الى بناء معرفة جديدة حيث أن الفريق المتكامل يتميز بتفاعل قوي ينتج عنه تبادل منفتح للمعرفة و المناقشات الصريحة بين أعضائه ، حيث يتقبلون الانتقادات فيما بينهم يؤثرون على بعضهم البعض في علاقة تبادلية مقرونة بمدى انتشار سلوكيات كالاتزام والثقة ، حيث تساهم في فهم الحقائق وتفسيرها واستغلال وتوفير المعرفة بشكل أكبر .

وانطلاقا مما سبق حاولنا دراسة الظاهرة من خلال إتباعنا المنهج الاستكشافي والاختباري واستخدام تقنية دراسة حالة مجمع المخابر أ.د / بهلاي الصيد بجامعة بسكرة حيث جمعنا بيانات من خلال توزيع الاستمارة على عينة الدراسة (فرق البحث المتواجدة في مجمع المخابر) وتمكنا من تحليل وتفسير إجاباتهم إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات

### أولا : النتائج

- 1- يوجد دور لفرق فاعلية فرق العمل في بناء المعرفة في مجمع المخابر ببسكرة من خلال بعد العمليات فقط عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  وهذا من وجهة نظر المبحوثين أما الأبعاد الأخرى فلا دور لها في بناء المعرفة.
- 2- ميل المبحوثين للموافقة بدرجة مرتفع لبعدها العمليات يعكس وجود علاقة اجتماعية قوية بين أعضاء فريق البحث و هي نقطة يجب الاهتمام بها أكثر لمدى أهمية وتأثيرها في تماسك الفريق و استمراريته لمدة طويلة
- 3- ميل المبحوثين للموافقة على أغلبية عبارات بعد العمليات يدل على وجود منافسة إيجابية بين أعضاء فريق البحث و يجب العمل على زيادة هذه المنافسة مما يساهم في زيادة فاعلية فريق العمل ككل
- 4- أن أغلب أعضاء الفرق في المخابر الجامعة جادين في أداء مهامهم وهذا ما يكسب الفريق فاعلية كبيرة وذلك من خلال التزام أعضائه
- 5- ميل المبحوثين للمحايدة لبعض عبارات بعد تصميم العمل لا يعكس الواقع في المخابر محل الدراسة لأن هناك استقلالية لفرق البحث لكن ليست بنسبة كبيرة حيث أن هناك بعض المسؤوليات المشتركة في تسيير شؤون المخبر بين فرق العمل و الإدارة العليا ولا تكون مقتصرة على أعضاء فريق الفرق فقط ، أما بالنسبة لتبادل المعدات المستعملة بين أعضاء الفرق فإنه يوجد تبادل لكن بصورة قليلة و ذلك راجع لكون وجود نقص في هذه المعدات و التجهيزات وكما أن هذه المعدات حساسة و مكلفة ماديا لذا يتجنب أعضاء الفريق تبادل معداتهم للمحافظة عليها قدر الإمكان من التلف
- 6- إن ميل المبحوثين للمحايدة على أغلبية عبارات بعد السياق لا يعكس الواقع في المخابر محل الدراسة ، لأن هناك تشجيع من الإدارة العليا لفرق العمل لكن ليس بصورة كبيرة ، ذلك من خلال قيام الإدارة بتنظيم من حين إلى آخر تربصات داخل و خارج الوطن للأساتذة الباحثين وذلك لكسب معارف و تتحمل نفقات التنقل

### نتائج اختبار الفرضيات

1. وتوصلنا من خلال اختبار الفرضية الرئيسية انه يوجد دور ذو دلالة إحصائية لفاعلية فرق العمل في بناء المعرفة وتفسر هذه النتيجة على أن كلما زادت فاعلية فرق البحث تساهم في بناء المعرفة بشكل أفضل ولذلك توجد علاقة ارتباطيه طردية موجبة بين فاعلية فرق العمل وبناء المعرفة بمخابر الجامعة
2. أما نتائج المتحصل عليها من اختبار الفرضية الفرعية الأولى فانه لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتصميم فريق العمل في بناء المعرفة وتفسر هذه النتيجة بان التصميم لا يساهم في بناء المعرفة ولذلك لا توجد علاقة ارتباطيه بين تصميم العمل وبناء المعرفة بمجمع المخابر
3. كما توصلنا إلى نتائج من خلال اختبار الفرضية الفرعية الثانية انه لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتركيب فرق عمل في بناء المعرفة وتفسر هذه النتيجة أن تركيب لا يساهم في بناء المعرفة ولذلك لا توجد علاقة ارتباطيه بين تركيب وبناء المعرفة بمخابر الجامعة
4. أما نتائج المتحصل عليها من اختبار الفرضية الثالثة فلا يوجد دور ذو دلالة إحصائية السياق فرق العمل في بناء المعرفة وتفسر هذه النتيجة أن السياق لا يساهم في بناء المعرفة ولذلك لا توجد علاقة ارتباطيه بين السياق وبناء المعرفة بمخابر الجامعة
5. أما نتائج اختبار الفرضية الرابعة وجدنا أن هناك دور ذو دلالة إحصائية لعمليات فرق العمل في بناء المعرفة وتفسر هذه النتيجة على أن كلما زاد تحسين في العمليات يساهم أكثر في بناء المعرفة و ذلك توجد علاقة ارتباطيه طردية موجبة بين العمليات وبناء المعرفة بمخابر الجامعة

### ثانيا : الاقتراحات

- ومن خلال النتائج المتوصل إليها يمكننا أن نعرض بعض الاقتراحات التي نحاول من خلالها تقديم زيادة فاعلية فرق الحث بمجمع المخابر بجامعة بسكرة محل الدراسة . والتي نوردها فيما يلي:
- ضرورة اهتمام إدارة المخبر محل الدراسة بتشجيع المرونة والانفتاح في العلاقات التنظيمية بين أعضاء فريق البحث وتفعيله من خلال وضع برامج تعمل على تأكيد مبدأ المشاركة في إنتاج الأفكار الجديدة .
  - ضرورة تشجيع التحسين المستمر في تفعيل عملية المشاركة بين الأعضاء وذلك بتنمية روح التعاون والانسجام
  - وضع نظام لتقييم أداء الفريق و الأعضاء على حد سوى في مجمع المخابر وذلك بتحفيز الأعضاء وتشجيعهم على بناء الالتزام وتنسيق أنشطة الفريق . التعامل مع الخلافات والصراعات

## حدود و آفاق الدراسة

رغم هذه الدراسة التي تم إنجازها و النتائج التي تم توصل إليها ، فتوجد مجموعة من الحدود الواجب ذكرها .فاقتصر البحث على دراسة حالة محابر جامعة واحدة يجعل نتائج الدراسة نسبية ، إضافة إلى ضيق الوقت حال دون التطرق للموضوع بأكثر تفاصيل وتوسع من خلال استعمال أداة واحدة من أدوات جمع البيانات والمتمثلة في الاستبيان دون القدرة على تدعيمها بأساليب بحثية مساندة أخرى

إلا أن موضوع فاعلية فرق العمل في بناء المعرفة يفتح لنا آفاق مستقبلية لمحاولة فهم أعمق لموضع الدراسة بأبعاد ومتغيرات جديدة والتعمق أكثر في عمليات بناء المعرفة ، وان تشمل الدراسة باقي الجامعات الجزائرية كمحاولة الاختبار قابلية التعميم لنتائجها لزيادة مصداقيتها



# قائمة المراجع

## المراجع باللغة العربية

1. موسي اللوزي ، التنظيم وإجراءات العمل ، دار وائل عمان الأردن ، 2002، ص 130
2. صلاح الدين مُحمَّد عبد الباقي ، التفاوض استراتيجيات وتكتيكات ومهارات تطبيقية ، دار الجامعة ، مصر ، 2005.
3. كندر سلي ، دولينغ ، ديناميكيات العمل كفريق ، ترجمة مكتبة لبنان ناشرون ، بيروت ، 2001.
4. مصطفى احمد السيد ، المدير والمهارات السلوكية ، المكتبة الأكاديمية ، القاهرة ، 2000.
5. الصريفي ، مُحمَّد عبد الفتاح ، مفاهيم إدارية حديثة معهد الإدارة العامة الرياض ، 2003 نسخة كتاب الكترونية.
6. ديورا هاينجتون ماكين ، الدليل الإرشادي لبناء فريق العمل ، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي ، يوليو ، 1990 ،
7. العديلي مُحمَّد ناصر د ، إدارة السلوك التنظيمي ، مرمرة للطباعة الالكترونية الطبعة الأولى ، 2006. السيرة للنشر والتوزيع ، عمان 2005.
8. عبد الستار العلي ، عامر إبراهيم قندجلي ، غسان عيسي العري ، المدخل إلى إدارة المعرفة ، دار السيرة ، عمان ، 2006 .
9. زكي مصطفى ، عليان ، إدارة المعرفة ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008
10. هولب لورنس ، إدارة فرق العمل ، بيت الأفكار الدولية ، عمان ، 1999
11. احمد بدر التكامل المعرفي لعلوم المعلومات والمكتبات ، دار غريب ، القاهرة ، ط 2002 .
12. صلاح الدين الكبيسي ، إدارة المعرفة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2005.
13. سعد ، غالب ياسين ، إدارة المعرفة - المفهوم - النظم - التقنيات - ، دار المناهج للنشر و التوزيع الأردن، (2007) .
14. علي السلمي : إدارة التميز - نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة ، دار غريب للطباعة والنشر ، القاهرة ، 2002.
15. فوليو بروس ، تنمية القيادة ، ترجمة الخزامي عبد الكريم أحمد ، دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة ، 2003.
16. هاوس بيترج ، القيادة الإدارية النظرية والتطبيق ، ترجمة صلاح معيوف ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، 2006.

17. السيد عبد الحميد عطية ، أساسيات طريقة العمل مع الجماعات ، المكتب الجامعي الحديث ، ا  
لقاهرة ؛ الإسكندرية ، مصر 2001 .
18. باتريك لينسيوني ، العوامل الخمسة لخلل الجماعي ، ترجمه مُجَّد عبد الرؤوف العوجي ، كلمات عربية  
لترجمة والنشر ، القاهرة .
19. مؤيد سعيد سالم ، تنظيم المنظمات ، دراسة في تطوير الفكر خلال مائة عام ، دار الكتاب الحديث  
، عمان ، الأردن ، 2002 .
20. مُجَّد عواد الزيادات ، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة ، دار الصفاء لنشر والتوزيع ، عمان الأردن  
ط 1، 2008 .
21. إيمان فضل السمراي ، هيثم على الزغبى ، نظم المعلومات الإدارية ، دار الصفاء ، عمان،  
2004 .
22. نجم عبود نجم ، إدارة المعرفة ، المفاهيم و الاستراتيجيات والعمليات ، الوراقة للنشر ، عمان ، الأردن ،  
2008 .
23. عجلان حسن استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، دار ا إثراء ، لأردن 2008 .
24. تركي مُجَّد البطانية ، المشاقبة محمود زيا ، إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق، دار جليس، عمان  
، 2010 .

### المراجع باللغة الأجنبية

- 25.Moxon ,peter,building A Bette team – A Hand book for managers and facilitators-  
Gower publishing ,England, 1993 .
- 26.Nonaka ikujiro & konno Naporu(1998) .the concept of “ Ba” :Building a  
foundation for knowledge creation California Management Review, Spring,40,3;  
AB/INFORM Global .
- 27.Rainer & cegielsk ; Introduction to Information Systems ;3<sup>rd</sup> Edition ; john wiley  
& Son; inc;1009 .
- 28.A .kanagasabapathy.& R. Radhakrishnan. Empirical Investihation of Critical  
Success Factor and knowledge management structure For successful  
implementation of Knowledge management system – a case study in process  
industry. Anna university chennai-25.India .

29. Nonaka Ikujiro & Konno Naporu (1998). The concept of "Ba": Building a foundation for knowledge creation, California Management Review, Spring, 40, 3; AB/INFORM Global.
30. Pana Terricone and Joe Luca Successful Teamwork - A case study, Edith Cwan University, Perth, Australia 2002, p3

## الرسائل و الأطروحات

31. قهواجي امينة، ديناميكية الجماعة والعمل الفريقي في المنظمة، مذكرة تخرج ضمن متطلبات الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير 2007، جامعة محمد بوقرة بومرداس.
32. داسي وهيبية، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة، رسالة دكتوراه تخصص علوم التسيير، 2014 جامعة محمد خيضر بسكرة
33. ابو القاسم حمدي، التنمية الإستراتيجية لكفاءات الموارد البشرية في ظل اقتصاد المبني على المعرفة، رسالة دكتوراه تخصص إدارة أعمال 2013، جامعة الجزائر 3
34. بلال زياني، مساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، محمد خيضر سكرة، 2014
35. عصام احمد لرحبي، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه في الإدارة العامة، بعنوان بناء فرق العمل في قطاع الكهرباء السعودي، دراسة حالة كهرباء المنطقة الغربية، 2005، كلية الدراسات العليا، جامعة الخرطوم
36. يوسف على عيسى ابو جربوع، واقع بناء فرق العمل ودورها في الإبداع الإداري، دراسة لمتطلبات استكمال لنيل شهادة ماجستير 2014، غزة
37. حسين مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل، دراسة حالة المؤسسة الأهلية الدولية العامة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، جامعة الأزهر غزة، ص 35
38. سالم بن بركة براك الفايدي، فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، أطروحة مقدمة لاستكمال الحصول على درجة دكتوراه، جامعة نايف للعلوم المنية، السعودية 2008.
39. تفرقيتيت زوليخة، تفاعل إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة دكتوراه علوم التسيير، 2015

40. عامر بشير ، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك ، رسالة دكتوراه في العلوم  
لاقتصادية ، 2012 .

41. مُجَّد راشدي سلطاني ، المعارف الجماعية كمورد استراتيجي وأثرها على النشاط الإبداعي في المؤسسة ،  
رسالة دكتوراه في علوم التسيير 2014 ، جامعة بسكرة

42. احمد مُجَّد خميس السديري ، آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدراءهم  
في قيادة فرق العمل، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال  
، الأكاديمية البريطانية للتعليم العالي ، المملكة المتحدة، 2010

### الدراسات و الملتقيات

43. احمد عبد الغاني ، إدارة وبناء فرق العمل ، ورقة عمل مقدمة في الملتقي الأول للجودة في التعليم ،  
المملكة العربية السعودية ، 2007.

44. فهمي خليفة الفهداوي ، دور فرق العمل في الالتزام التنظيمي، دراسة تحليلية ميدانية ، مجلة مؤتة  
لدراسات ، طبعة (2005)

45. عبد الكريم حسين ، دراسة حول بناء فرق العمل وإدارتها ، المعهد الوطني لإدارة العامة ، دمشق  
سوريا 13-04-2004

46. الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، C.A.O.A /IIP، دراسة حول بناء وإدارة فريق  
العمل، القاهرة، مصر

47. عبد الله بلوناس أستاذ محاضر قسم أ، المداخلة حول البنية التحتية (المعلوماتية و البشرية) المطلوبة  
لبناء مجتمع المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين ، المؤتمر العربي الخامس للمعلومات الصناعية  
والشبكات، المملكة المغربية 20 إلى 2 ديسمبر.

48. بوعشة ، مبارك ، ليليا منصور ، إدارة المعرفة كتوجه إداري للمنظمات في عصر العولمة : المؤتمر  
العلمي الدولي : عولمة الإدارة في عصر المعرفة ، طرابلس -لبنان، (2012) .

49. ممدوح عبد العزيز رفاعي ، أستاذ إدارة أعمال بكلية التجارة جامعة عين شمس ، دراسة مقدم  
حول الإدارة الإستراتيجية للمعرفة ، ، مصر، 2007.

مصادر من مواقع الانترنت

# الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
تخصص: تسيير موارد بشرية

**استبيان حول  
فاعلية فرق العمل في بناء المعرفة  
دراسة حالة - مجمع منابر البحث العلمي  
أ- د / بهلالي الصيد**

أخي الكريم أختي الكريمة .....

أضع بين يديكم هذه الاستبيان هو عبارة عن استمارة لجمع البيانات حول موضوع البحث وذلك الاستكمال متطلبات لنيل شهادة الماستر تخصص تسيير موارد بشرية ، فنأمل من سيادتكم المساعدة في انجاز هذا البحث وذلك من خلال ملئ بياناتكم الشخصية والإجابة على الأسئلة بوضع علامة (X) مع ما يتناسب ويتوافق مع وجهة نظركم .

كما أحيطكم علما أن كل هذه البيانات المقدمة ستبقي سرية ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي فقط

في الأخير تقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير

الطالب

بيدة كمال

## القسم الأول: البيانات الشخصية

### 1. الجنس

ذكر  أنثى

### 2. العمر

أقل من 35 سنة  من 35 سنة إلى 45 سنة   
46 سنة إلى 55 سنة  أكبر من 55 سنة

### 3. المؤهل العلمي

ماجستير  دكتوراه  أستاذ تعليم عالي

### 4. عدد سنوات الخبرة المهنية

5 سنوات فأقل  من 6 سنوات إلى 10 سنوات   
من 11 سنة إلى 15 سنة  أكثر 15 سنة

### 5. طبيعة الانتماء:

عضو  رئيس فريق  رئيس مخبر

## المحور الأول: فاعلية فرق العمل

العبارات	موافق	محايد	لا أوافق
<b>تصميم العمل</b>			
1. يتميز فريق البحث الذي انتمى إليه بالاستقلالية التامة عن الإدارة العليا			
2. لفريق البحث الذي انتمى إليه الحرية في اتخاذ قراراته			
3. يتميز أعضاء فريق البحث الذي انتمى إليه بالخبرة و المهارات اللازمة لأداء مهامه			
4. المهام الموكلة لفريق البحث الذي انتمى إليه واضحة تماما			
5. دائما ما يحدث اتفاق مع أعضاء فريق البحث على مواصفات العمل الذي تقوم به			
<b>تركيب</b>			
6. لدي أعضاء فريق البحث الذي انتمى إليه قابلية لتحقيق الأداء بفاعلية			
7. يساهم التنوع في ثقافات أعضاء فريق البحث الذي انتمى إليه في تحسين أدائه			
8. يساهم اختلاف التخصص بين أعضاء فريق البحث الذي انتمى إليه في تحسين أدائه			
9. يساهم الاختلاف في الجنس بين أعضاء فريق البحث الذي انتمى إليه في تحسين أدائه			
10. يساهم الاختلاف في السن بين أعضاء فريق البحث الذي انتمى إليه في تحسين أدائه			
11. دور كل عضو من أعضاء فريق البحث الذي انتمى إليه واضح ومحدد			
12. حجم فريق البحث الذي انتمى إليه مناسب تماما لأداء العمل بفاعلية			



العبارات	موافق	محايد	لا أوافق
13. يتميز فريق البحث الذي تنتمي إليه بالتكيف مع التغيرات التي تحدث على مستوى البحث العلمي			
14. العمل ضمن الفريق أكثر فاعلية من العمل الفردي			
<b>السياق</b>			
15. جميع الموارد متاحة للفريق لأداء مهامهم			
16. يتلقى فريق البحث الذي انتمي إليه الدعم والتشجيع من الإدارة العليا			
17. يتم تبادل الآراء مع إدارة المخبر حول موصفات العمل الذي يقوم به فريق البحث			
18. يتشاور قائد فريق البحث الذي انتمي إليه مع الأعضاء حول الأعمال الممكن إنجازها			
19. يتبع المخبر نظام لتقييم الأداء فرق البحث فيه			
20. تحديد أسلوب لتقييم فرق البحث يزيد من فاعليتها			
<b>العمليات</b>			
21. لدى أعضاء فريق البحث الذي انتمي إليه أهداف مشتركة ومحددة			
22. هناك ثقة متبادلة بين أعضاء فريق البحث الذي انتمي إليه			
23. يلتزم أعضاء فريق البحث الذي انتمي إليه بأداء مهامهم بجدية			
24. تتميز علاقات فريق البحث الذي انتمي إليه بالاجابية مع مختلف الفرق البحث الأخرى			
25. إن التحدي الموجود بين أعضاء فريق البحث الذي انتمي إليه يزيد من فاعليته			
26. يجترم أعضاء فريق البحث الذي انتمي إليه آراء بعضهم البعض			
27. يتفاعل فريق البحث الذي انتمي إليه في مواجهة المشكلات البحثية			

### المحور الثاني : بناء المعرفة

العبارات	موافق	محايد	لا أوافق
1. هنالك اهتمام واضح في جمع المعلومات المختلفة في المخبر			
2. يتم تبادل الآراء و الأفكار بصورة مستمرة في المخبر			
3. يتم تبادل المعلومات والخبرات بين فرق البحث في المخبر في إطار إنجاز مختلف الأعمال			
4. يمكن لأعضاء فرق البحث استعمال مختلف المعدات الموجودة في المخبر			
5. يتم تنظيم ملتقيات وأيام دراسية من اجل تبادل المعارف في المخبر			
6. النقاشات التي تحدث بين الأعضاء في المخبر تمكن من توليد أفكار جديدة			
7. يتم استخدام المعارف المكتسبة بين أعضاء المخبر في تأصيل معارف جديدة			
8. يتم كشف المعلومات بشكل مطلق بين أعضاء المخبر عند التعامل			

العبارات	موافق	محايد	لا أوافق
9. يتم تبادل المعلومات بين أعضاء المخبر بشكل غير المحدود			
10. يهتم أعضاء المخبر بآراء وأفكار بعضهم البعض			
11. التعامل بين أعضاء المخبر يقود إلى اكتساب معارف جديدة.			
12. تتاح فرص تبادل المعارف في المخبر بشكل كبير			
13. إن فرص تبادل المعارف في المخبر ذو قيمة كبيرة			
14. لدى أعضاء المخبر دافعية كبيرة للانخراط في الأنشطة المختلفة في المخبر			
15. لدى أعضاء المخبر المقدرة الكافية لاستيعاب المعارف واستخدامها في مختلف الأعمال			

شكرا لكم على حسن تعاونكم معنا