

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدّمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
ميدان العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

بعنوان:

دور فرق العمل في نقل المعرفة في المنظمة

دراسة ميدانية بمؤسسة المياه المعدنية والمشروبات الغازية "القولية" بالمنية

إشراف الأستاذ:

- هوارى معراج

الأستاذ المساعد

- بلعربى محمد

من إعداد الطالبتان:

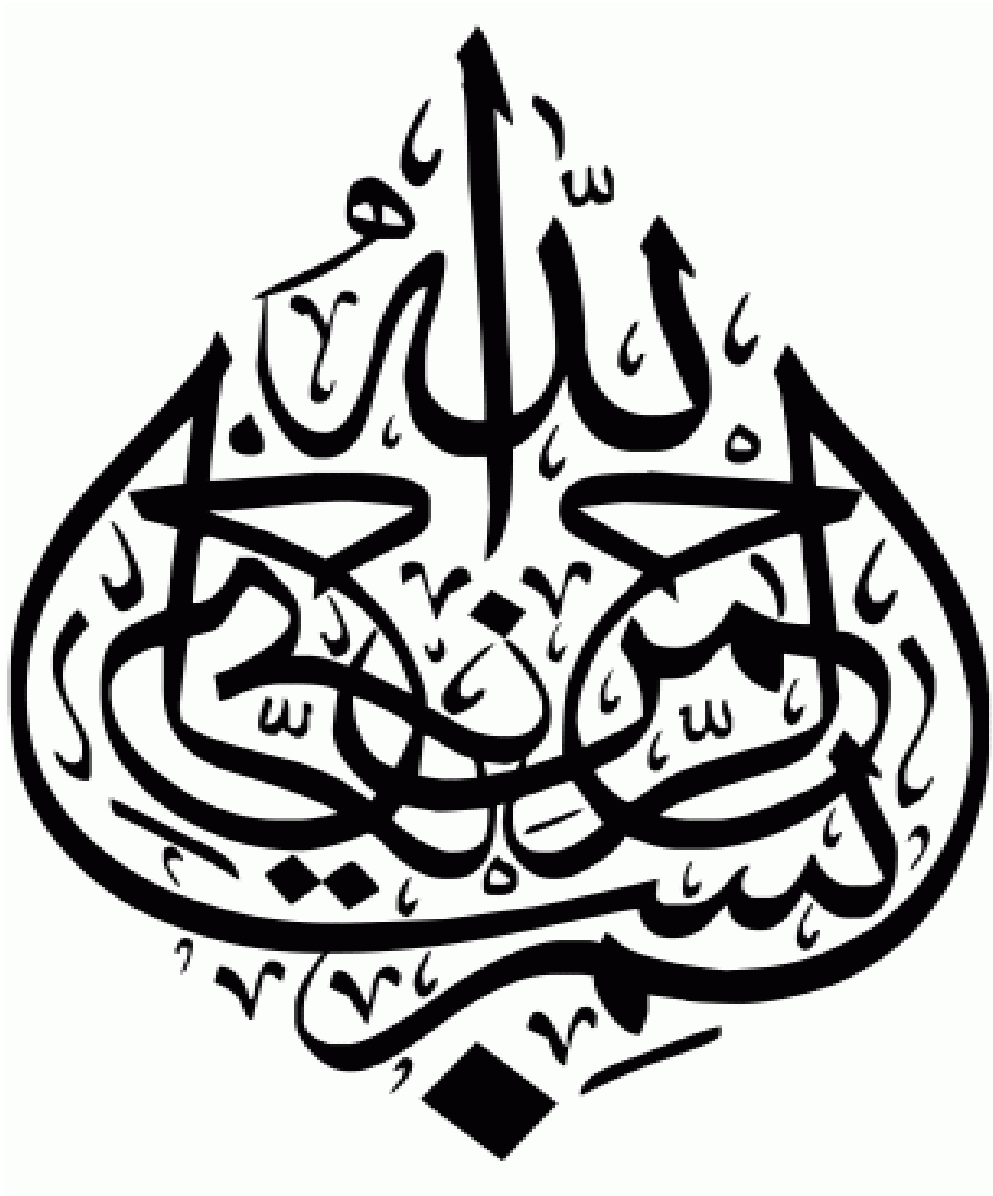
- محافىظ شريفة

- مهلالى مريم

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
د. حجاج مراد	جامعة غرداية	رئيسا
د. هوارى معراج	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
د. برهان نور الدين	جامعة غرداية	مناقشا

الموسم الجامعي: 2020/2019م



الإهداء

الحمد لله الذي أكرمني بفضله و أنار لي طريقي ودربي لاسعي في هذا الموقف

ان اتقدم بإهداء ثمرة هذا العمل الى من قال فيهما عز وجل "وبالوالدين إحسانا "

إلى من أحمل اسمه بكل افتخار أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثمار قد حان قطفها بعد طول انتظار

أبي العزيز الذي يحثني دائما على طلب العلم أدامك الله سندي

إلى التي جعل الله الجنة تحت قدميها، إلى التي تجف الاقلام في مدحها، إلى من كان دعائها سر نجاحي

أمي الغالية التي تتمنى لي دائما المراتب العليا أطال الله في عمرها

إلى من غمرتني دوما بحبها وحنانها ودعائها الدائم لي

إلى روح جدي الغالية رحمة الله عليها

إلى أخوتي وإخوتي الذين تقاسموا معي عبء الحياة

إلى كل ابناء اخوتي حفظهم الله

إلى من سرنا ونحن نشق الطريق معا نحو النجاح، الى من تكتفنا يدا بيد لإتمام هذا العمل

مريم مهالي

إلى من يشاطرني حلوة الحياة ومرها خطيبي

إلى صديقاتي ورفيقاتي دربي من تحلو بمن الحياة

إلى كل من حملته ذاكرتي ولم تحمله مذكرتي

شريفة

الإهداء

بعد الصلاة والسلام على سيدنا محمد خاتم الأنبياء والمرسلين حبيبنا المصطفى عليه افضل الصلاة والتسليم اهدي
هذا العمل المتواضع الى:

إلى التي جعلت الجنة تحت اقدامها، ريحانة حياتي، وبهجتها، التي عمرتني بعطفها وأنارت لي درب حياتي بحبها،
وكانت لي عوناً، إلى من بخلت على نفسها الراحة لأنعم بما وخضت بي طريق النجاح بدعائها التي لن أوفيها
حقها مهما قلت ومهما فعلت

إلى الغالية أُمي الحبيبة حفظها الله ورعاها.

إلى الذي رباني على الفضيلة والاخلاق وشملي بالعطف والحنان، وكان لي ورع أمان أحتمي به من نائبات الزمان
وتحمل عبء الحياة حتى لا أحس بالحرمات إلى خالد الذكر الذي وفاته المنية منذ شهر إلى من غاب عن عيني
وبقي في قلبي إلى من نقش اسمه في روحي وكلماته في عروقي العزيز على قلبي

إلى أبي الغالي رحمه الله.

إلى أخوتي وإخوتي الذين تقاسموا معي عبئ الحياة

إلى كل أبناء اخوتي حفظهم الله

وإلى كل عائلة مهلالي

إلى رفيقة دربي صاحبة القلب الطيب التي رفقتني الدرب خطوة بخطوة إليك صديقتي

شريفة محافظ

والى طلبة دفعة سنة الثانية ماستر إدارة أعمال 2019-2020.

إلى صديقتي ورفيقتي دربي من تحلو بمن الحياة

إلى كل من ساعدني من قريب او بعيد إلى كل من ذكرهم قلبي ونسيهم قلبي.

مريم

الشكر و التقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

يقول عزوجل { ولئن شكرتم لأزيدنكم }

نشكر المولى عزوجل ونحمده حمداً يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه
ونحمده تبارك وتعالى على توفيقه وإعانتة لنا ومنحنا الرشد والثبات
آملين أن يتقبله خالصا لوجهه الكريم.

قال الرسول " صلى الله عليه وسلم { من لم يشكر الناس لم يشكر الله }
يطيب لنا بكثير من الاحترام أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف
"هوارى المعراج" الذي بفضل جهده المتواصل أفادنا كثيرا
بنصائحه وإرشاداته و توجيهاته تم إنجاز هذا العمل، فله منا كل الشكر والتقدير
كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف المساعد
" بلعربي محمد "

ولجميع أساتذتنا الكرام وخاصة الذين قاموا بتحكيم استبيان هذه الدراسة بكل وفائهم وتوجيهاتهم
فجزآهم الله عنا خير جزاء

كما لا ننسى أن نتقدم بشكرنا الخاص إلى كل عمال مؤسسة "القولية".
وفي الأخير نتوجه بخالص شكرنا إلى كل من ساهم معنا في إتمام هذا العمل من بعيد أو قريب
راجين من المولى عز وجل أن يجعل هذا في ميزان حسناتهم.

وشكرا

الملخص:

هدفت هذه الدراسة الى معرفة دور فرق العمل في نقل المعرفة في مؤسسة المياه المعدنية والمشروبات الغازية "القولية" بالمنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي لتحليل البيانات و اختبار الفرضيات لكونه يتناسب مع موضوع الدراسة. ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدنا على الاستبانة كأداة لجمع البيانات ووزعت على عينة حجمها 60 عاملاً ثم استرداد 48 استمارة التي كانت صالحة لتحليل، وتم استخدام برنامج spss21 الاحصائي في تحليل البيانات.

توصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:

عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين ابعاد عناصر نقل المعرفة واجمالي محور اليات فرق العمل ، كما تبين ان الأثر الوحيد لفرق العمل يتمثل في اكتساب المعرفة اي اكتساب المعرفة فقط من بين الاربع عناصر لنقل المعرفة يتأثر بفرق العمل ، واستنتجنا ايضا انه لا توجد فروقات لفرق العمل ونقل المعرفة تعزى للمتغيرات الشخصية.

الكلمات المفتاحية :

فرق العمل، تعاون، اتصال، نقل المعرفة، اكتساب، ادارة المعرفة

Abstract :

The study is aimed at identifying the role of the task force (team work) in knowledge transfer in Mineral (bottled) water and soft drinks Company « el goléa » in El Meniaa .The study has adopted the descriptive and analytical approach in the data analysis and in testing the hypotheses , being it suitable and appropriate to the subject of the study. To achieve the objective of the study, we have adopted a questionnaire as a tool in data collection .A sample consists of 60 workers and employees has been distributed .. 48 forms were valid and recovered for analysis as well as we have used program of SPSS in data analysis

This study came up with a set of findings , the most important of which:

The lack of a statistically significant correlation between the dimensions of the knowledge transfer elements and the total mechanisms of task force (team work), as it turned out that the only effect of the task force (team work) consists in/lies in the acquisition of knowledge then only among the four elements of knowledge transfer has been affected by taskforce the (team work), as we have also concluded that there are no differences among team work and the knowledge transfer due to personal variables.

Keywords :

Keywords: Teamwork, Collaboration, Communication, Knowledge Transfer, Acquisition, Knowledge Management.

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
	البسمة
I	الإهداء
II	الشكر
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال البيانية
VIII	قائمة الاختصارات والرموز
IX	قائمة الملاحق
أ-و	مقدمة
الفصل الأول: الادبيات النظرية (لفرق العمل و نقل المعرفة)	
07	تمهيد
08	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول فرق العمل ونقل المعرفة
08	المطلب الأول: مفهوم و اهمية واهداف فرق العمل
12	المطلب الثاني: انواع ونظريات فرق العمل
19	المطلب الثالث: اساسيات بناء فرق العمل
23	المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول نقل المعرفة
23	المطلب الأول: مفهوم المعرفة
28	المطلب الثاني: مفهوم ادارة المعرفة
31	المطلب الثالث: نقل المعرفة
38	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
39	المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بفرق العمل
42	المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بنقل المعرفة
45	المطلب الثالث: التعقيب عن الدراسات السابقة و مقارنتها بالدراسة الحالية
49	خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لشركة المياه المعدنية والمشروبات الغازية "القولية"	
50	تمهيد
51	المبحث الأول: لمحة عن مؤسسة المشروبات الغازية والمياه المعدنية "القولية"
51	المطلب الأول: لمحة عن المؤسسة
53	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة ووظائفها (القولية)
56	المطلب الثالث: المنافسون والاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة
59	المبحث الثاني: الادوات والاجراءات المتبعة في الدراسة
59	المطلب الأول: الطريقة المتبعة في الدراسة
63	المطلب الثاني: ادوات الدراسة
63	المطلب الثالث : صدق وثبات المحتوى
65	المبحث الثالث :عرض النتائج واختبار الفرضيات
65	المطلب الاول : عرض خصائص العينة
69	المطلب الثاني : اتجاه اجابات العينة على اسئلة الاستبيان حسب مقياس ليكارت
77	المطلب الثالث : عرض نتائج التحليل واختبار الفرضيات
88	خلاصة الفصل الثاني
90-89	خاتمة
95-91	قائمة المصادر و المراجع
109-96	الملاحق
110	الفهرس

قائمة الجداول

الصفحة	اسم الجدول	الجدول
09	الفرق بين الفريق والجماعة	1-1
27	مقارنة خصائص المعرفة الصريحة والضمنية	2-1
32	مفاهيم نقل المعرفة	3-1
48-46	مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة	4-1
60	مقياس ليكارت الخماسي	1-2
64	نتائج اختبار ثبات وصدق الاستبانة	2-2
65	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	3-2
66	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	4-2
67	توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل	5-2
68	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	6-2
69	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	7-2
70	إتجاهات اجابات العينة حول ابعاد محورين	8-2
71	اتجاه اجابات العينة حول محور البات فرق العمل داخل المنظمة	9-2
73	اتجاه اجابات العينة حول توليد (اكتساب المعرفة)	10-2
74	اتجاه اجابات العينة حول بعد نشر المعرفة	11-2
75	اتجاه اجابات العينة حول بعد تقييم المعرفة	12-2
76	اتجاه اجابات العينة حول بعد تطبيق المعرفة	13-2
77	اختبار التوزيع الطبيعي	14-2
79	معال الارتباط بين متغيرات الدراسة	15-2
80	لاجمالي المحاور مع الجنس t اختبار	16-2
82	بين محاور الدراسة تبعا للمؤهل العلمي ANOVA اختبار	17-2
82	بين محاور الدراسة تبعا للعمر ANOVA اختبار	19-2
83	نتائج اختبار اثر فرق العمل على ابعاد نقل المعرفة	20-2
84	نتائج اختبار اثر فرق العمل على اكتساب المعرفة	21-2
85	نتائج اختبار اثر فرق العمل على مشاركة المعرفة	22-2
86	نتائج اختبار اثر فرق العمل على تقييم المعرفة	23-2
87	نتائج اختبار اثر فرق العمل على تطبيق المعرفة	24-2

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
16	النظام الداخلي لجماعة العمل	1-1
18	نموذج z	2-1
23	الهيكلة التنظيمية لؤسسة (القولية)	3-1
62	نموذج الدراسة	1-2
65	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	2-2
66	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	3-2
67	توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل	4-2
68	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	5-2
69	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	6-2

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
1	قائمة الأساتذة المحكمين
2	الإستبيان
3	نتائج spss

قائمة المختصرات

الشرح	الاختصار
مؤسسة المياه المعدنية والمشروبات الغازية	El-Goléa (القولية)
الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية	Spss

مقدمة

1- توطئة

يواجه العالم اليوم مجموع من التحولات والتطورات المتسارعة في مختلف مجالات الحياة، من بينها مجال الاقتصاد والأعمال حيث رافقت هذه التطورات ظهور العولمة والتحول نحو اقتصاد المعرفة القائم على الرأس مال الفكري للفرد. إذ تكسب إدارة المعرفة أهمية متزايدة خاصة عندما يرتبط الأمر بالقدرة على التعامل مع المعرفة وإدارتها لكونها أصبحت تشكل الثروة الحقيقية للمنظمة والعصب المحرك لها ووسيلة إدارية هادفة ومعاصر للتكيف مع متطلبات العصر ومورداً ثميناً بالغ الأهمية للمنظمات والمجتمعات فالمؤسسات التي تبني إدارة المعرفة تكون قادرة على استخدام مواردها المتاحة بفاعلية مما يؤدي إلى الابتكار والأداء الأفضل المتميز .

إن نجاح أي مؤسسة أو فشلها يعود بالدرجة الأولى إلى ما تمتلكه من موارد بشرية، فتحقيق الأهداف يعد من التحديات الصعبة التي تواجهها، وهذا ما دفع العديد من المنظمات في استغلال أصولها الفكرية من خلال تبني ممارسات حديثة تدعم كفاءتها في التكيف والتأقلم مع ضغوطات المحيط الاقتصادي وتحدياته المستقبلية ، ومن هنا ظهر أسلوب فرق العمل الذي يعد من الأساليب الإدارية المتبعة في الفكر الإداري الذي تلجأ إليه المؤسسات المعاصرة، وذلك من خلال تشجيع العمل الجماعي وتوحيد جهود الأفراد العاملين وتعاونهم على مواجهة ظروف العمل الصعبة، ويمكننا القول أن فرق العمل هي أكثر أصول المنظمة ارتباطاً بالمعرفة لأن الموارد البشرية هي المسؤولة عن اكتساب و تبادل وتقاسم المعارف ونقل الخبرات والمهارات والتطبيق الجيد للمعرفة عن طريق الاتصالات الفعالة وتدريب الأفراد وقيادتها على أحسن وجه ، وأداء الفريق لمهامه بفعالية لتحقيق أهداف المؤسسة وضمان بقائها وتقدمها.

وفي هذا الإطار ومن خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

2- الإشكالية الرئيسية:

ما مدى مساهمة فرق العمل في نقل المعرفة في مؤسسة المياه المعدنية والمشروبات الغازية "القولية"؟

* الأسئلة الفرعية:

- هل توجد علاقة بين فرق العمل ونقل المعرفة لمؤسسة المياه المعدنية والمشروبات الغازية "القولية".
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لفرق العمل تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى الدراسي، الأقدمية)
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لنقل المعرفة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى الدراسي، الأقدمية)

- هل يوجد أثر لفرق العمل على أبعاد نقل المعرفة في مؤسسة المياه المعدنية والمشروبات الغازية "القولية".

3- فرضيات الدراسة:

وكتصور لإجابات عن تساؤلات الدراسة، نطرح الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل ونقل المعرفة في مؤسسة "القولية" عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha = 0.05$).

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لفرق العمل تغزى للمتغيرات الشخصية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha = 0.05$).

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لنقل المعرفة تغزى للمتغيرات الشخصية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha = 0.05$).

الفرضية الرابعة: هناك تأثير موجب ودال إحصائيا لأداء فرق العمل على عمليات نقل المعرفة داخل المنظمة . ويتفرع عن هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية كالتالي:

- هناك تأثير موجب ودال إحصائيا لأداء فرق العمل داخل المنظمة يؤدي إلى توليد المعرفة ؛
- هناك تأثير موجب ودال إحصائيا لأداء فرق العمل داخل المنظمة يؤدي إلى تطبيق المعرفة ؛
- هناك تأثير موجب ودال إحصائيا لأداء فرق العمل داخل المنظمة يؤدي إلى تقييم المعرفة ؛
- هناك تأثير موجب ودال إحصائيا لأداء فرق العمل داخل المنظمة يؤدي إلى نشر المعرفة ؛

4- أسباب اختيار الموضوع

تم اختيار الموضوع لأسباب ذاتية وأخرى موضوعية:

* الأسباب الذاتية: من بينها:

✓ الرغبة الشخصية للبحث حول موضوع فرق العمل والمعرفة، باعتبارهم من أبرز الأساليب الحديثة في الإدارة و التي وجب على المنظمة تبنيها و الأخذ بها.

* الأسباب الموضوعية: من بينها:

- ✓ اندراج موضوع الدراسة ضمن عدد من التخصصات أبرزها تخصص إدارة الأعمال.
- ✓ تزايد الاهتمام وتركيز الإدارة الحديثة على فكرة العمل بالفريق.
- ✓ محاولة تبيين موضوع فرق العمل ونقل المعرفة بالنسبة لنا وللمؤسسة محل الدراسة.

5- أهداف الدراسة:

- الأهداف التي نسعى للوصول إليها من خلال هذا العمل تتمثل في:
- الإحاطة بأهم الجوانب النظرية بمتغيرات الدراسة.
- معرفة ما إذا كانت فرق العمل تدرك أهمية المعرفة وإدارتها، وخاصة عملية نقل المعرفة.
- قياس أثر أبعاد نقل المعرفة في مؤسسة المياه المعدنية والمشروبات الغازية "القولية" بالمنطقة.
- إسقاط الجانب النظري على أرض الواقع لمعرفة إلى مدى تساهم فرق العمل في نقل المعرفة في مؤسسة القولية.
- التحقق من فرضيات الدراسة والوصول إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي تساهم في حل الإشكالية والتي يمكن أن يستفيد منها إطارات أو قيادة المؤسسة محل الدراسة.

6- أهمية الدراسة:

- تعميق الفهم بين فرق العمل و نقل المعرفة على الصعيدين النظري و التطبيقي.
- تناول مفهوم فرق العمل و نقل المعرفة باعتبارهم من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري .
- محاولة لفت أنظار المؤسسات إلى ضرورة معرفة العلاقة بين فرق العمل ونقل المعرفة.
- معرفة مدى تركيز مؤسسة "القولية" على استخدام فرق العمل كأداة لنقل المعرفة.

7- حدود الدراسة:

الحدود الجغرافية: أجريت الدراسة في مؤسسة المياه المعدنية والمشروبات الغازية "القولية" بالمنطقة ولاية غرداية.
الحدود الزمنية:

✓ نظريا: امتدت الدراسة من 2020/02/01 إلى 2020/06/8م.

✓ تطبيقيا: امتدت الدراسة من 2020/06/26 إلى 2020/08/28م،

الحدود الموضوعية: اقتصر موضوع الدراسة على تبيان دور فرق العمل في نقل المعرفة بالمنظمة

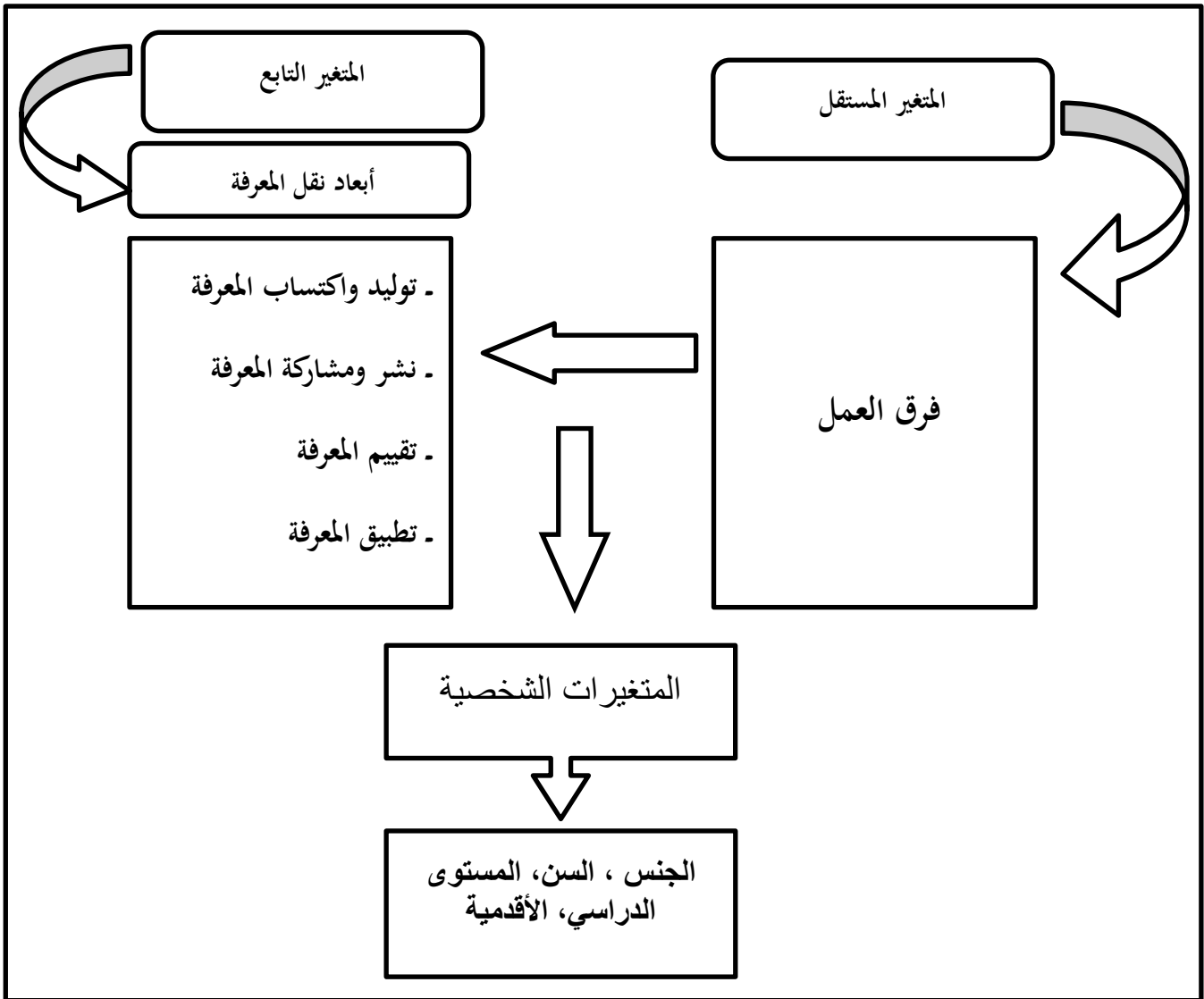
الحدود البشرية: اقتصر الموضوع على دراسة الموارد البشرية المتواجدة بمؤسسة المياه المعدنية والمشروبات الغازية " القولية " بالمنطقة ولاية: غرداية، حيث ركزنا على فرق العمل الذين لهم رابط مباشر بأداء العمل في المؤسسة.

8- محددات الدراسة: تضمنت الدراسة متغيرين هما:

- فرق العمل: مجموعة من الأفراد يعملون معا بشكل تعاوني لتحقيق الأهداف المرغوب فيها، و بما أنه موضوع حديث و شاسع تم اختيار أبعاد فرق العمل كمحاور للدراسة.

- نقل المعرفة: نقل فكرة أو معلومة أو معرفة من شخص الى آخر أو مجموعة من الأشخاص. وتم اختيار أبعاد نقل المعرفة كمحاور للدراسة المتمثلة في مختلف عمليات نقل المعرفة.

9- نموذج الدراسة: تم تصور نموذج الدراسة كالتالي:



10- منهج الدراسة: قصد الوصول لأهداف البحث و الإجابة على تساؤلاته، تم الاعتماد على

منهجين

✓ بالنسبة للفصل الاول: (الفصل النظري) تم الاعتماد على المنهج الوصفي لأنه يصف الظاهرة ويعمم نتائج الدراسة، ويهدف توضيح المفاهيم الأساسية حول موضوع فرق العمل ونقل المعرفة.

✓ بالنسبة للفصل الثاني: (الفصل التطبيقي) فقد اعتمدنا على منهج دراسة حالة و المنهج الوصفي التحليلي، إذ استوجبت القيام بدراسة ميدانية في مؤسسة المياه المعدنية والمشروبات الغازية بالمنطقة ولاية غرداية، حيث تم تجميع البيانات الأولية من خلال استمارة الاستبيان وتوزيعه على أفراد عينة الدراسة، ليتم تحليلها من خلال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss وExcel، ومن أجل الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار الفرضيات.

11- مراجع الدراسة:

من اجل انجاز بحثنا هذا اعتمدنا على عدة مراجع تنوعت بين المراجع الإلكترونية و الكتب و المذكرات و المجلات العلمية المحكمة إضافة إلى المقالات و الملتقيات. أما في الدراسة التطبيقية فقد اعتمدنا على المعلومات المقدمة من طرق المؤسسة المتمثلة في وثائق للمؤسسة و مقابلة شخصية مع الاداريين وبعض أعضاء الفرق.

12- صعوبات الدراسة: من بين الصعوبات التي واجهتنا في البحث:

- صعوبة الوصول إلى المراجع بسبب غلق المكتبات العامة و الجامعية في ظل الظروف التي يشهدها العالم اليوم.
- صعوبة انجاز الجانب التطبيقي في الميدان ناتج عن غلق المؤسسات بسبب جائحة "كوفيد-19".
- صعوبة الحصول على حجم العينة المناسب للدراسة ذلك ما يرجع سببه لطبيعة عمل المؤسسة (عدم تواجد بعض العمال في المؤسسة).
- صعوبة في استرجاع استمارات الاستبيان، نظرا لغياب الموظفين.
- تطلبت الدراسة استخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS، ولم نكن ملمين بمختلف جوانب هذا البرنامج مما استدعى القيام بمراجعة ودراسة بعض العناصر عنه والاستعانة ببعض المختصين في هذا المجال مما استغرق جهد ووقت أطول.

13- هيكل موضوع الدراسة: قسمت الدراسة إلى فصلين:

الفصل الأول: الإطار النظري، الدراسات السابقة: و قسم إلى ثلاث مباحث خصص المبحثين الأول للمتغير المستقل والمبحث الثاني للمتغير التابع، في حين تضمن لمبحث الثالث الدراسات السابقة .

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي: وقسم هو الآخر إلى ثلاث مباحث خصص الأول لعرض المؤسسة محل الدراسة، في حين تضمن الثاني لعرض ادوات الدراسة، اما المبحث الثالث لمناقشة النتائج.

الفصل الأول: الإطار النظري

والدراسات السابقة

تمهيد

قد تزايد الاهتمام بإدارة المعرفة من قبل المنظمات بسبب التغيرات التي يشهدها العالم من الجوانب السياسية والاجتماعية والاقتصادية ، فكان لزاما على المنظمات مواجهة تلك التحديات . بأساليب إدارية حديثة تمكنها من الاستمرارية وزيادة قدراتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية ، وتعتبر فرق العمل الفعالة من أهم الاساليب الادارية المتطورة التي تعد ركائز أساسية في توليد ونقل المعرفة ، وتساهم بفاعلية في تدعيم المخزون المعرفي . كما يمثل أيضا القاعدة الأساسية للابتكار والمفتاح الاساسي لتحقيق التميز للتحويل الى منظمات لديها مرونة الاستجابة للتغيرات .

لذلك سنحاول من خلال هذا الفصل تقديم الجهود المعرفية من خلال الباحث التالية:

المبحث الاول : فرق العمل

المبحث الثاني: نقل المعرفة

المبحث الثالث: الدراسات السابقة ومناقشتها

المبحث الاول : مفاهيم حول فرق العمل

يعد مفهوم فرق العمل من المفاهيم المهمة في حركة المؤسسات المعاصرة وكيفية تأديتها لمهامها، إذ تساهم فرق العمل في تشجيع العلاقات التفاعلية و التبادلية بين جماعات العمل عن طريق المشاركة في حل المشكلات جماعيا والتعاون على مواجهة ظروف العمل الصعبة من خلال اتخاذ القرارات و تبادل الافكار والمعارف سواء الظاهرة أو الضمنية والخروج من الطابع الفردي في السلوك الى الطابع الجماعي . ونلاحظ أن الاهتمام بهذا النوع من التسيير أصبح ضرورة لا غنى عنها في حياتنا العملية، وذلك لما يوفره من فوائد إيجابية للفرد، والجماعة وبالتالي المؤسسة بصفة عامة. وعلى إطار هذا تطرقنا في هذا المبحث الى المفاهيم الاولية لفرق العمل.

المطلب الاول : مفهوم فرق العمل أهميته وأهدافه

الفرع الاول : مفهوم فرق العمل

قبل التطرق لمفهوم فرق العمل لابد من توضيح المفاهيم التالية:

(1) ماهية الفريق : ينشأ الاحتياج داخل المنظمة لجماعات عمل ذات طبيعة معينة ويتم تكوينها من افراد

مكملين لبعضهم البعض من حيث المهارات ، ولتحقيق غرض محدد يعتبرون انفسهم مسؤولين عنه

شخصيا .هنا يمكن ان تطلق على هذه الجماعة اسم فريق¹.

يقصد بالفريق : تلك المجموعة المكونة من عدد محدد نسبيا من الافراد الذين يتفاعلون مع بعضهم البعض بصورة

منتظمة للقيام بالعمل المطلوب وانجاز الاهداف المخططة له .²

(2) تعريف الجماعة : كونها شخصيين أو أكثر بينهما تفاعل اجتماعي معين يهدف الى تحقيق غاية محددة ،

ويكون الهدف في العادة مرتبطا بغايات العمل في مواقع العمل نفسها، مثل إنتاج سلعة أو تحقيق خدمة

معينة وعلى الرغم من انطباق هذه الحالة على الجماعات التي تكون موقع العمل.³

¹ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الاسكندرية، 2013، ص 256.

² قوسي سميرة، مدى فعالية فرق العمل في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق واستراتيجية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2008، ص 30.

³ - بعيط عيسى، أثر التسيير بفرق العمل على أداء الافراد، مذكرة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير، تخصص الإدارة والتسيير الرياض، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، 2009م، ص 18.

3) الفرق بين الفريق والجماعة:

قد يبدو للبعض ان هذين المفهومين مترادفين ولكنه ما من ناحية عملية وسلوكية هما مفهومان مختلفين ، والجدول التالي يوضح الفرق بينهم .

الجدول رقم (1-1): يوضح الفرق بين الفريق والجماعة

فرق العمل	جماعة العمل
1. التزام كلي بالأهداف العامة	1. تعمل على اهداف عامة
2. مشاركة وممارسة ادوار قيادية	2. يحدد لهم قائد قوي
3. مسؤولية فردية ومشتركة	3. مسؤولية فردية
4. غرض ورؤية خاصة للفريق الواحد	4. غرض متماثل للجماعة والمنظمة
5. الأداء يقيم من قبل الاعضاء والقائد .	5. الأداء يقيم من قبل القائد .
6. المخرجات تصنع جماعيا .	6. المخرجات تصنع فرديا .
7. تقاس الفاعلية مباشرة من خلال تقييم العمل الجماعي .	7. تقاس الفاعلية بصورة غير مباشرة من خلال التأثير على العمل (مثل الأداء المالي) .
8. يحدد النجاح من خلال طموح الاعضاء بالقياس لما تطلبه المهمة المحددة من قبل المنظمة .	8. يحدد النجاح من خلال طموح قادة الجماعات بالقياس لما يراه الاعضاء المنتمين لها .

المصدر: مبروك بدوي، فرق العمل ودورها في ترقية جودة الخدمات الصحية العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص ادارة اعمال، جامعة غرداية، 2018، ص 5.

4) تعريف فرق العمل:

لقد تعددت وتنوعت مفاهيم فرق العمل تبعاً لاختلاف وجهات نظر الباحثين، واختلاف الجوانب التي يهتمون بها، والمجالات التي يتناولونها، مما يجدر ذكر بعض هذه التعاريف ونذكر منها:

1. يرتبط مفهوم فرق العمل بمفهوم جماعة العمل لكنه يختلف عنه ، حيث يعرف الباحثون على الاجتماع الجماعات على أنها : " كيانات تشمل اثنين أو أكثر من الافراد المتفاعلين مع بعضهم البعض والذي يجمع بينهم نمط ثابت من العلاقات ويسعون لتحقيق أهداف مشتركة ويعتبرون أنفسهم أعضاء بنفس الجماعة¹.

2. ويرى الفايدي (2008) أن الفريق الحقيقي عدد صغير من الافراد تكمل مهارات كل منهم مهارات الاخرين ، وهم ملتزمون بتحقيق غاية مشتركة وأهداف أداء ومنهج ، ويعتبرون أنفسهم مسؤولين أمام بعضهم بشكل متبادل.²

3. وقد عرف آرثر بيل الفريق بأنه " مجموعة من الأشخاص الذين يتعاونون فيما بينهم وكذلك يتفاعلون لتحقيق الهدف المرجو .فالفريق يتكون من قائد الفريق الذي يقوم بالتنسيق بين عمل أعضاء الفريق وهو غالبا ما يشار إليه بالمرافق أو الصديق³.

5. ومن هذه التعاريف نستنتج أن مفهوم فرق العمل : هو مجموعة من الافراد يعملون مع بعضهم البعض ، يتميزون بمهارات متكاملة فيما بعضهم ، من أجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة .

الفرع الثاني : أهمية فرق العمل

تتبع أهمية فرق العمل من خلال دورها الفعال في زيادة تميز المنظمات حيث انيا وسيمة لمواجهة الوضع المضطرب في المنظمة وخلق منظمة ذات فعالية عالية في تمييز ادائها وتتمتع بالمرونة ومتجاوبو مع التقدم و الأستمرار وفرق العمل هي وسيلة لغاية او مدخل لتحقيق هدف معين وقد يختلف الهدف من منظمة الى اخرى¹.

¹ . بن سباع صليحة، محاضرات إدارة فرق العمل موجهة لطلبة الماستر السنة أولى تسيير وتنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد لبن دباغين، سطيف، 2016/2017م، ص08.

² . رامز عزمي بدير وآخرون، التمكين الاداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، المجلد الثالث والعشرون، العدد الاول، ص 305/336 يناير 2015، جامعة الازهر . غزة، ص 312.

³ . أم الخير بنت إبراهيم أحمد عبده، فرق العمل و أثرها على الانتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الدكتوراة، قسم الادارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 1434هـ، ص 14.

كما تبرز أهمية بناء فريق العمل في القدرة على تجميع العاملين وتمكينهم من استخدام مواهبهم لتطوير المنظمة وذلك عن طريق إشراكهم في اتخاذ القرارات والتخطيط وهذا يؤدي إلى زيادة مساهمة العاملين ورفع درجة الرضا لديهم، كما أن بناء الفريق يؤدي إلى:

- تعزيز النجاح والإبداع.
- تطوير عملية اتخاذ القرار.
- تحسين جودة الخدمة والمنتج.
- الاستجابة لتحديات التغيير.
- تطور مؤكد للوسائل والإجراءات والطرق.²
- تقليل الاعتماد على الوصف الوظيفي وتقود الى تفويض فعال للمهام مع زيادة ودقة الأداء .
- تتيح توقع المشكلات قبل حدوثها وتقديم حلولاً مبكرة لها وتزيد فعالية الاتصالات بين الأعضاء .
- بناء روح الثقة والتعاون بين الأفراد وتنمية مهارات حل الصراعات والمنازعات بين الأفراد والمجموعات .
- تقل فرق العمل الشعور بالوحدة ، وتزيد الشعور بالتركيز على الهدف بين العاملين .³

الفرع الثالث: أهداف فرق العمل

- ✓ تنمية قدرات الافراد وزيادة أدائهم؛
- ✓ تنمية مهارات المديرين في تحسين العلاقات داخل المؤسسة.
- ✓ بناء روح الثقة وتعاون بين الافراد.
- ✓ تنمية مهارات حل المشكلات والنزاعات بين الأفراد والمجموعات.
- ✓ زيادة تدفق المعلومات بين أجزاء المؤسسة.
- ✓ استخدام الامثل للموارد والامكانيات المتاحة وبما يحقق كفاءة والاداء .⁴

¹ . عطاءالله بشير النويقة، أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي جامعة الطائف، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد 10 العدد 03، 2014م، المملكة العربية السعودية، ص432.

² . بلال زباني، مساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014م، ص 54.

³ . وديعة ماضي، دور فريق العمل في إدارة المعرفة داخل المكتبات الجامعية، دار المنظومة، المجلة الاردنية للمكتبات والمعلومات، 2013، ص 199.

⁴ . عجيلة إسحاق، دور فرق العمل في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، جامعة غرداية، 2016م، ص12.

المطلب الثاني : أنواع ونظريات فرق العمل

الفرع الاول: أنواع فرق العمل

تعددت أنواع فرق العمل وتصنيفاتها تبعاً لأهدافها التي تتكون من أجل تحقيقها ، وعندما تشعر المؤسسة بالحاجة الى تشكيل وبناء فريق عمل، فإن أول مشكلة تواجهها هي تحديد نوع الفريق، ويتأثر نوع فرق العمل بعوامل عدة منها:

– درجة الاستقلالية التي يتمتع بها فريق العمل .

– الفترة الزمنية، واستمرارية عمل الفريق .

– نوع المهمة ودرجة تعقدها .¹

ومهما تعددت أنماط فرق العمل، وتباينت تصنيفاتها فإنها تخدم هدف محدد، ولكل منها خصائصه نذكر منها:

فرق عمل الادارة العليا : يعتبر هذا النوع من الفرق الدائمة والتي تشكل من مديري الادارة العليا، وتقوم بدور

حلقة الوصل بين المؤسسة والبيئة الخارجية، ويؤثر أداء هذه الفرق على فاعلية المؤسسة نظرت لان الاعضاء في

هذه الفرق يرون أنفسهم ممثلين لدوائهم أكثر من اعتبار أنفسهم أعضاء في الفريق ومن المهام المناطة لهذه الفرق :

(تحديد رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة، اتخاذ القرارات الاستراتيجية ووضع الاستراتيجيات، تطوير فلسفة

المؤسسة والسياسات والتوجهات العامة).

فرق العمل متعددة الوظائف : وهو مجموعة من الافراد ممن يمتلكون المهارات والخبرات يتم سحبهم من الدوائر

المختلفة بهدف تطوير منح وحل مشكلة، ويعملون تحت إشراف مدير واحد، ويمنح الفريق المسؤولية عن أعماله

ومن ثم توحد الجهود والاعمال تحقيق الاهداف الرئيسية، وعادة ما يستخدم هذا النوع في المؤسسات التي تعمل

في بيئة ذات تغير سريع كمؤسسات الاتصالات، وذلك لتحقيق السرعة في الاستجابة لمتطلبات السوق.²

فرق دوائر الجودة : هي عبارة عن مجموعة من العاملين لشكل من الوحدة الانتاجية او الوظيفية نفسها بناء على

موافقة الادارة، ويكون العمل فيها تطوعاً، وليس لها سلطة. ويجتمع أعضاء هذه الفرق بشكل منتظم ودوري

¹ . مبروك بدوي، مرجع سبق ذكره، ص 05

² . عبد القادر بن برطال، تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية، مجلة دراسات . العدد الاقتصادي، المجلد 15 العدد 02، 2018م، جامعة الاغواط، ص 181.

لمناقشة المشكلات ووضع الحلول الخاصة بقضايا الجودة والانتاج التي تؤثر على عملهم، ومن ثم يقومون بتقديم التوصيات المطلوبة لتحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة .

فرق العمل الموجه ذاتيا : عبارة عن مجموعة من الافراد الذين لديهم القدرة على إدارة وتوجيه نشاطاتهم وأعمالهم نحو تحقيق الاهداف المطلوبة بالاعتماد الذاتي ويتشكل أعضاء من وحدة وظيفية واحدة ويكونون مسؤولين عن عملية متكاملة .

فرق العمل مدارة ذاتيا : وهو مجموعة الافراد لديهم مهارات وتخصصات متنوعة ويتمتع الفريق بدرجة كبيرة من التمكين فتقوم هذه الفرق وتشارك في الوظائف التي غالبا ما يؤديها المدراء وتكون اجتماعاتها أسبوعية .¹

الفرع الثاني: نظريات فرق العمل

لقد أسهمت النظريات الإدارية التي ظهرت في منتصف القرن العشرين في التوجه نحو الاهتمام بالعنصر البشري وأعطت النظريات الحديثة كإدارة الجودة الشاملة والإدارة اليابانية... دعما إضافيا للعمل الجماعي المخطط والمدروس، حيث مثلت فرق العمل أحد المرتكزات التي تقوم عليها هذه المنهجية لذلك نستطيع القول أن التحول والتغير الإداري وشيوع المفاهيم الإدارية المتنوعة كان لصالح الاهتمام بالعنصر البشري والاهتمام به كعضو ينتمي إلى فريق عمل يتسم بالتعاون

أولا: النظريات السلوكية:

لقد ركزت المدرسة السلوكية اهتمامها على دراسة وتحليل سلوك الأفراد و الجماعات في المنظمة وتفسير هذا السلوك ودوافعه و استخدام المنهج العلمي؛ وفيما يلي سنتطرق إلى بعض النظريات السلوكية التي درست سلوك الأفراد داخل الفريق وهي:

1- نظرية العلاقات الإنسانية

يعتبر Elton Mayo من الرواد الأوائل لهذه المدرسة .وقد قام مع فريق البحث بعدة تجارب سميت Howthorne أهم هذه التجارب :تجربة الإضاءة، تجربة غرفة الكابلات وقد توصل Mayo بتجاربه الى نتائج عدة نتائج تتسم بها مدرسة العلاقات الإنسانية وأهمها :

¹ . عجيلة إسحاق، مرجع سبق ذكره، ص 16.

- لا يتحدد حجم عمل الفرد بقوته الجسمية فحسب وإنما أيضا بخلفتها الاجتماعية وإدارة الجماعة.
- للمكافآت والحوافز الغير مادية دور هام في تحفيز الأفراد وإحساسهم بالرضا.
- أهمية ضرورة تدريب الرؤساء المعاملة الانسانية للعاملين.
- أعطيت أهمية للتنظيمات الغير رسمية في تأثيرها على السلوك الفردي في المنظمة¹.

2 - نظرية Mary Parker Violett

فيلسوفه اجتماعية من الولايات المتحدة الأمريكية ركزت على الفكر الجماعي أكثر من العمل الفردي فطاقات الفرد الكامنة تنطلق عبر العمل الجماعي ومن خلال العلاقة مع الآخرين ويستطيع الفرد أن يبدع وابتكر أكثر ورأت أن المنظمة هي جماعة كبيرة وعلى مديرها أن يعتمد على خبرته ومهاراته في القيام بدور أكثر من اللوائح الرسمية والسلطات والصلاحيات وفي تعامله مع مرؤوسيه وأشارت إلى أثار بيئة المنظمة بعواملها وقواتها و متغيراتها على تفاعل الجماعات.

ثانيا: النظريات الحديثة:

يعود الفضل في دراسة الجماعة والتعاون داخل المنظمات إلى المدرسة السلوكية ، ولكن الاتجاهات الحديثة آلت إلى مفاهيم معاصرة للتعاون في فرق عمل للتوصل إلى تحقيق الأهداف وتعزيز الشعور بالانتماء وتطوير المهارات والأفكار وهناك العديد من الدراسات التي درست الجماعة والتعاون وسيتم ذكر أبرز النظريات على النحو التالي:

1 نظرية النظام التعاوني Chester

أسهمت الخبرة الوظيفية ل Bernard في الجهاز الحكومي وكذلك في شركة تليفونات New jersey بزيادة تعامله مع مشكلات الإدارة العامة وإدارة الأعمال معا، بما وسع من إلمامه وقدرته المزوجة بين النظرية والتطبيق في مجال الإدارة مما انعكس بنحو ايجابي على تصورات وافترضاته عن السلوك التنظيمي.²

¹ . بوسعيد رقية، دور إدارة فرق العمل في تحقيق التعلم التنظيمي، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، تخصص إدارة أعمال المؤسسة، جامعة العربي بن مهيدي أم بواقي 2015م، ص 28- 29 .

² . بوسعيد رقية، نفس المرجع السابق، ص 29-30.

فقد اشتهر Bernard بنظرية النظام التعاوني التي تضمنتها مجموعة افتراضات جديدة لفهم السلوك التنظيمي والتي تركز على أربعة مسائل أساسية هي :

- اتخاذ القرارات كإطار للسلوك على مستوى الفرد والمنظمة.
- التنظيم الغير رسمي مصدر للتنظيم الرسمي، ونتيجة له في الوقت نفسه.
- التنظيم الرسمي نظام تعاوني يقوم على ثلاثة عناصر هي الهدف الاتصال والرغبة في العمل، وتعتمد على التخصص التنظيمي.
- الحوافز مدخل للعلاقة بين الفرد والمنظمة ويقوم على أساس الموازنة بين المغريات والإسهامات وقد اعترف Bernard بحتمية وجود التنظيم الغير رسمي الذي ينشأ عن تفاعلات أعضاء التنظيم واتصالاتهم بعضهم البعض.
- يعمل على تحقيق شعور التكامل الشخص ي واحترام الذات وحرية الاختيار بين أعضاء التنظيم.

2- نظرية التبادل PeterBlau

ترتكز هذه النظرية على علاقة العائد -التكلفة -النتيجة أي تفاعل، فالفرد لا ينجذب ولا يميل للتفاعل مع الغير وتكوين جماعات إلا إذا كان العائد من وراء ذلك يزيد ولو قليلا على التكلفة والعوائد من التفاعل تلي الحاجيات بينما التكلفة تسبب في القلق والإحباط والإحراج والإرهاق، وهكذا فإن هذه النظرية تبني على ثلاثة عوامل :

1- التقارب بين الأفراد؛ 2. التفاعل؛ 3. اتجاهات مشتركة¹.

3- نظرية التفاعل -الأنشطة -المشاعر Homans

تنسب الى العالم Homans وتعتمد على ثلاثة أبعاد، ترتبط ببعضها وتتفاعل مع بعضها البعض، وهذه الأبعاد هي :الأنشطة، التفاعلات، والمشاعر .وترى هذه النظرية أن انضمام الفرد للجماعة هو محصلة تفاعل العوامل الثلاثة.فكلما زادت الأعمال والأنشطة التي يشارك الأفراد في إنجازها، وازدادت تفاعلاتها مع بعضهم البعض، قويت مشاعرهم، وهذا يزيد من تفاعلاتهم، وكلما زادت مشاعر الأفراد تجاه بعضهم البعض زادت تفاعلاتهم

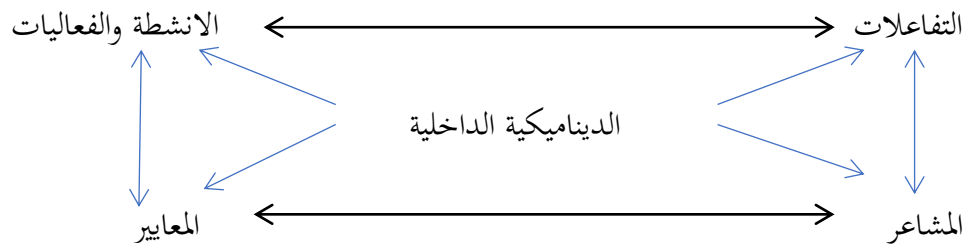
¹ . جباري خضرة ، دور فرق العمل في تحسين جودة الخدمة الصحية العمومية ، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر ، تخصص إدارة أعمال، جامعة أم بواقي، 2016م
ص،12

والأعمال المشتركة بينهم . والمقصود بالتفاعل ليس بمعنى التجاور والتقارب المكاني، ولكن لتحقيق أهداف الجماعة مثل التعاون وحل المشكلات .

وقدم Homans نموذج يوفر وسائل تشخيصية يستطيع المهتم من خلالها فهم أعمال فريق العمل أو جماعة العمل، كما يعكس لنا هذا النموذج العوامل الموقفية التي قد تؤثر على مخرجات أعمال جماعة أو فريق العمل.

ويتألف نموذج Homans من نظامين اثنين رئيسيين بأجزائها المترابطة والمتداخلة وهما النظام الداخلي Internal system ونظام الخارجي system External كما هو موضح في الشكل الموالي:

شكل (1.1) النظام الداخلي لجماعة العمل



المصدر: جباري خضرة، دور فرق العمل في تحسين جودة الخدمة الصحية العمومية ، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، تخصص إدارة أعمال، 2016، جامعة أم بواقي ،م، ص14.

4- نظرية الإدارة بالأهداف Peter Drucker

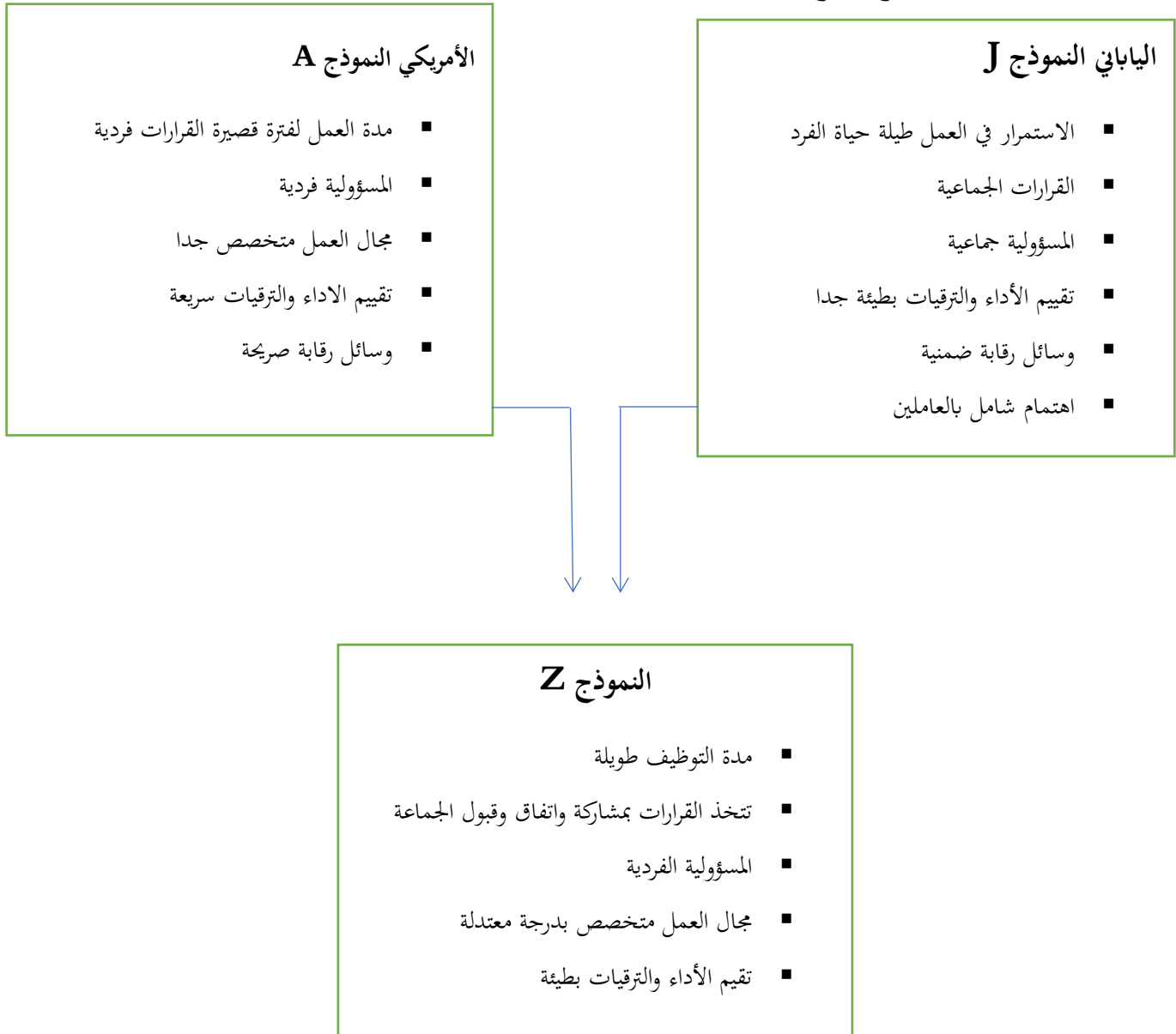
ينسب هذا المدخل أو الأسلوب إلى العالمين Peter Drucker وGeorge ODiorne وقد أكد على ضرورة توجيه جميع الجهود نحو أهداف المنظمة والنظر إلى الأنشطة والأعمال التي يقوم بها الأفراد والجماعات باعتبارها وسيلة لتحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتي تؤدي بدورها لتحقيق أهداف المنظمة .¹

5- نظرية Z "william ouchi":

ناقش ouchi منهج عمل الفريق للإنتاجية كواحد من الأسباب التي أدت إلى نجاح اليابان في العقود الماضية، حيث تدرّب إدارة المؤسسة أعضاء الفريق على حل المشكلات الأساسية والمهارات الديناميكية للجماعة، وتحدد نطاق مسؤولية الفريق، ويكون الفريق حراً في تطوير طرق العمل، والعلاقات الخاصة. ويوضح الشكل الموالي نموذج للنظرية :

¹ . جباري خضرة ، نفس المرجع السابق ، ص 12. 13.

الشكل (2-2): يوضح نموذج z



المصدر: جباري خضرة، دور فرق العمل في تحسين جودة الخدمة الصحية العمومية، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، تخصص إدارة أعمال، جامعة أم بواقي ، 2016م، ص14.

المطلب الثالث : أساسيات بناء فرق العمل

الفرع الأول : مراحل بناء فريق العمل

تتبع فرق العمل جميعها دورة حياة محددة، ولا تحدث هذه الدورة عندما يبدأ أفراد الفريق في العمل معا للمرة الأولى فحسب، ولكنها تحدث أيضا عندما يطرأ تغيير على أفراد الفريق، حتى وان تم تغيير فرد واحد فقط، خاصة إذا كان هذا الفرد هو المدير.

تمر فرق العمل بعدد من المراحل التطويرية والتلقائية التي يتقدم من خلالها نحو النمو والنضج والكمال، على المراحل التالية :

1) التكوين والتشكيل :وهنا يسعى الفريق لإرساء أسس لأهداف وهيكل وأنشطة الفريق وتشكيل

العلاقات المتبادلة، وهي مرحلة من الاختبار المتبادل وعدم الثقة، وفيه يطور أعضاء الفريق معرفة العلاقات الإنسانية التفاعلية بينهم.

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 بائي الفريق بالعمل على تكوين رؤية مشتركة والحرص على خلق بيئة عمل إيجابية تتحدد من خلالها معالم الأهداف والأدوار المطلوبة القيام بها.¹

3) مرحلة وضع المعايير والقواعد والأدوار: وهنا يتم وضع الإجراءات المناسبة لصناعة القرارات ، وكيفية

تأدية العمل والواجبات، ويتفهم أعضاء الفريق أدوارهم ومسؤولياتهم.²

4) مرحلة الأداء: مثل هذه المرحلة مرحلة النضج حيث يصبح للفريق هيكل وأدوار محددة يستطيع من

خلالها الأفراد القيام بالمهام الموكلة إليهم، حيث يركز الأعضاء في اتخاذ القرارات وحل المشكلات على

¹ . صفاء حسن إبراهيم يوسف، فرق العمل وأثرها في الابداع الاداري ، بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الاعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2017م، ص 15.

² . أحمد صالح إبراهيم حميد ، دور ممارسة إدارة فرق العمل في تحسين مستوى الأداء واتخاذ القرارات بوزارة الداخلية والامن الوطني . الشق المدني ، قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والادارة، جامعة الأقصى بغزة، 2016م ، ص 20.

النتائج المتوخاة. ويتميز الفريق في هذه المرحلة بالظهور أمام الأطراف الأخرى في المنظمة، كما أنه يتلقى التقدير والثناء عند تحقيقه إنجازات معينة.

(5) **مرحلة انتهاء الفريق:** في هذه المرحلة يحقق الفريق الأهداف التي جاء من أجلها، ويتم اتخاذ القرار بإنهاء أعمال الفريق لتحقيق الهدف الذي قام من أجله.

(6) **مرحلة العطاء:** إن قليلا من فرق العمل تصل إلى هذه المرحلة، ولكن في حال تم تحقيق ذلك يكون بإمكان الفريق تحقيق أي هدف مطلوب، حيث يكون الفريق قد وصل إلى أعلى درجات التعاون والانسجام بين أعضائه، حيث تتوفر درجة عالية من التقارب بين أعضاء الفريق، ويتم مناقشة الخلافات وحلها بشكل فوري، ويتم الالتزام بمواعيد إنجاز العمل وتحقيق الأهداف، وبالتالي يكون الفريق ناجحا.¹

الفرع الثاني : مقومات ومعوقات إدارة فرق العمل

لإدارة فرق العمل مقومات يجب تبنيها ومعوقات لابد من تجنبها.

(أ) مقومات و عوامل نجاح فرق العمل:

وحتى ينجح فريق العمل في تحقيق أهدافه فلا بد أن يراعي الآتي:

- 1- تحديد أهداف الفريق المطلوبة.
- 2- البحث عن المجموعة الملائمة من الأفراد القادرين على تحقيق الأهداف المطلوبة وعلى التفاعل معاً لتكوين فريق عمل جيد.
- 3- وضع أهداف الفريق القائد وجميع أعضاء الفريق.
- 4- الحصول على الدعم الكافي من الإدارة العليا.
- 5- توفير الموارد والأدوات التي يحتاجها الفريق لتحقيق الأهداف المطلوبة منهم.
- 6- العلاقات المباشرة بين أعضاء الفريق والاتصال المفتوح فيما بينهم.
- 7- الاحترام المتبادل على المستوى الشخصي.

¹ - كلود فواد يوسف طشبية، درجة التزام المعلمين بمبادئ روح الفريق وعلاقته بدافعية الانجاز في المدارس الحكومية الاساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، اطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2018م، ص21.

8- احترام كل عضو لمهن الأعضاء الآخرين.

9- الصراحة والثقة المتبادلة.

10- التعاون المتبادل.

11- توفير مناخ الحرية والابتكار.¹

(ب) معوقات ومشاكل فريق العمل:

إن من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات وفقا لفرق العمل تتمثل في تحدي ردم الفجوة بين متطلبات المؤسسة ومهارات العاملين، والاستخدام الامثل للتقنيات المتطورة والحرص على الكفاءات الوظيفية المتميزة التي تحقق أهداف المؤسسة، ففي المؤسسات الناجحة تعتبر العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين هي الاساس لنجاح فرق العمل المختلفة ويلعب القائد أو المدير دورا مهما في تطوير هذه العلاقة في مناخ من الثقة المتبادلة والاحترام والفهم الشامل لاحتياجات كل من المؤسسة والفرد وذلك لخلق بيئة ملائمة لتحقيق أهداف وتوجهات الادارة العليا للمؤسسة وفي نفس اللحظة يتم تحقيق أهداف وتطلعات العاملين .²

أولا: المعوقات التنظيمية : وتتضمن:

- المعوقات الثقافية : ثقافة المناخ التنظيمي قد يطغى عليها ثقافة الفردية والتنافس والتركيز على الانجاز الشخصي.
- التركيز على إنجاز العمل : بمعنى التركيز على قبول الوظيفة كما هي والقيام بمهامها بدون النظر الى العلاقات والمشاعر والاحتياجات الانسانية للأفراد .
- ضعف التفكير الاستراتيجي : من المعروف إن التفكير الاستراتيجي يؤدي الى التمييز بين السبب والنتيجة بما يساعد على تحديد المشاكل التي تواجهها المؤسسة والاسباب الرئيسية لها .

1- مدحت محمد أبو النصر، فرق العمل الناجحة (البناء والنمو والإدارة لإنجاز المهام بشكل أفضل وأسهل)، الطبعة الثانية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2009، ص100-101.

2 . جباري خضرة ، نفس المرجع السابق ، ص29.

- الهيكل التنظيمي : عندما يكون هناك هيكل تقليدي ذو تسلسل هرمي واسع وهناك عدد من المراتب مختلفة المستويات وينظر الى بعض القطاعات بمنظور مختلف يقلل من مكانتها في التنظيم فإن العمل على شكل فريق العمل يكون عملية صعبة جدا وتصبح نشاطات فرق العمل الفعالة غاية في التعقيد.
- أنظمة الحوافز : تؤدي أنظمة الحوافز والمكافآت التي توجه للجهود الفردية تأثير كبير على عمليات فرق العمل وتعيق تقدمها من خلال التركيز على الفردية وإيجاد التنافس.

ثانيا: المعوقات الفردية :

- معتقدات قائد الفريق : تلعب معتقدات قائد الفريق واتجاهاته ومعرفته ومهاراته دورا هاما في عملية بناء الفريق، حيث لا يكفي الايمان بأهمية فرق العمل لوحده في بناء فرق عمل ذات فعالية عالية .
- المهارات : هناك نوعان من المهارات، المهارات الفنية ومهارات العمل ضمن الفريق، فبخصوص المهارة الفنية لأعضاء الفريق من المهم ان تتوافر بشكل كافي لأداء المهمة وليس من الضروري أن يكون هناك مجموعة كاملة من المهارات.
- عدد أعضاء الفريق : يتراوح العدد المثالي لأعضاء فرق العمل عادة ما بين ثلاثة الى ثمانية أفراد وفي بعض الاحيان يصل العدد الى عشرة أفراد مع ملاحظة ان اي زيادة في العدد عن الحد المعقول فإن ذلك يؤدي الى تخفيض الوقت المتاح لكل عضو للمشاركة الفعالة في نشاط الفريق.¹

¹ . يوسف علي عيسى أو جربوع ، واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الابداع الاداري ، قدمت هذه الدراسة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والادارة، جامعة الاقصى 2014م ، ص 69.

المبحث الثاني: نقل المعرفة

أصبحت المعرفة تشكل عنصر جوهريا من عناصر الإنتاج الحديثة في الاقتصاد العالمي ، لما لها من أهمية بالغة على الكيان الإداري من خلال التحصيل المعرفي لدى الفرد والجماعات في المؤسسة لتحقيق الكفاءة والفعالية في العمل ، و بناء على ذلك سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى الإطار المفاهيمي الذي يسمح بتوضيح بعض عناصر الاساسية لكل من المعرفة وإدارة المعرفة وكذلك عملية نقل المعرفة في المنظمة من خلال المطالب الثلاثة الآتية :

المطلب الأول: المعرفة

هناك العديد من المفاهيم المتعلقة بالمعرفة ولا يوجد اتفاق بين الباحثين حول تعريف واحد وشامل ، لذلك سنحاول التعرض لبعض من هذه التعاريف:

الفرع الأول: تعريف المعرفة

هي مجموعة من الحقائق التي تتمتع بمصدقية وقواعد استكشافية تعطي ميزة اقتصادية لمستخدميه¹
هي معلومات تمت معالجتها وهي خلاصة تجميع وترتيب المعلومات بشأن موضوع معين في مرحلة معينة، وهي الأكثر قيمة وفائدة، وبها يتم اتخاذ القرار.²

كما تعرف ايضا انها راس مال فكري وقيمة مضافة تتحقق عند استثمارها بشكل فعلي.³

يمكن أن نستخلص من التعريفات السابقة تعريفا شاملا للمعرفة على أنها:

هي تلك المعرفة المكونة في عقول الأفراد والمستنبطة من حقائق وأحداث تتمتع بالمصدقية، والمعمول بها من خلال تجزئة وتحليل بيانات ومعالجة معلومات بصفة واضحة ودقيقة.

كما يمكن القول أيضا: أنها مجموعة من الإجراءات والعمليات والممارسات التي تقوم بها المنظمة من خلال استخدام معلومات وخبرات ومهارات الافراد و تحقيق الاستفادة منها.

1. عبدالستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص26.

2. أحمد الخطيب وخالد ريغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص06.

3. علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، ادارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص55.

الفرع الثاني: خصائص المعرفة:

أصبحت المعرفة تشكل مورد أساسي من الموارد الاقتصادية واحتلت مكانة في الإدارة والاقتصاد من خلال الخصائص التي تتمتع بها، يمكن الإشارة إلى عدد من الخصائص الأساسية التي تتمحور عليهم المعرفة نذكر منها ما يلي:

- **قابلية توليد المعرفة:** بعض منظمات الأعمال لديها خصوبة ذهنية مما يجعلها قادرة على توليد المعرفة الجديدة، وهذا ما يمثله الأفراد المبتكرون في المنظمة الذين يتم الاعتماد عليهم في عملية خلق وتوليد المعرفة واستدامتها
- **إمكانية موت المعرفة:** وكما تولد المعرفة فإنها تموت أيضا ، لهذا فإن الغالبية العظمى من المعارف تموت مع الشخص ومع ذلك فكرة موت ذات خصوصية، فبعض المعارف تموت بموت الشخص والبعض الآخر يموت بإحلال معارف جديدة محل القديمة.
- **قابلية امتلاك المعرفة:** أي أن المعرفة ذات القيمة العالية يمكن أن تمتلك ولذلك نلاحظ بعض الشركات تتمسك بمثل هذه المعرفة ولم تفرط بها بغية زيادة ثروتها وتبذل جهود كبيرة من أجل تحويل المعرفة التي تمتلكها إلى براءات اختراع وأسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية شأنها شأن الملكية المادية.
- **المعرفة متجذرة في الأفراد:** ليس كل معرفة في المنظمة صريحة ومنظورة، فالكثير من المعرفة التنظيمية يحتفظ بها بشكل خلاق في رؤوس الأفراد، فهناك معرفة فطرية متجذرة نحن مزودون بها كإمكانات ذهنية وهي قابلة للتحويل إلى معرفة صريحة ومنظورة
- **قابلية تخزين المعرفة:** حيث أن المزيد من المعرفة يتم تخزينها خارجيا، وهذا الخزن كان على الورق، الأفلام، الأشرطة، والأن على وسائل الخزن الإلكترونية
- **قابلية المعرفة على تطبيق أو التصنيف:** وذلك حسب مجالات محددة وقد اختلفت هذه التصنيفات وتعددت للمعرفة.
- **عدم نضوب المعرفة:** يقصد بالنضوب النفاذ بسبب الاستهلاك والاستخدام، إذ تتصف المواد المادية بشكل عام بخاصية النضوب، أما المعرفة فإنها لا تنضب فهي قد تستخدم من قبل الفرد الأول ثم تمر إلى الفرد الثاني والثالث وهكذا عبر سلسلة من الأفراد المنتفعين منها¹.

¹ . حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 29-31.

خصائص أخرى للمعرفة:

1. **الذاتية:** هي نتاج تفاعل الإنسان والمعلومات وبذلك فإن تتأثر بعمق بخلفية الشخص الذي يتعامل معها وكذلك بالسياق الذي يتم فيه تناول هذه المعلومات ومن هنا فإن قراءة وفهم المعرفة سيخضع بالتأكيد للمؤثرات الشخصية وبالتالي يمكن توليد معرفة جديدة لدى قراءتها من قبل شخص آخر.

2. **القابلية للانتقال:** تقوم المنظمات بتعميم تجاربها الناجحة ونقل المعرفة البناءة بين مواقعها أو فروعها أو أقسامها.

3. **التعزيز الذاتي:** تتميز المعرفة عن غيرها من الثورات بأن المشاركة فيها لا تنقصها، فالشخص الذي يملك المعرفة يشارك بها غيره.¹

الفرع الثالث: أهمية المعرفة

تبرز أهمية المعرفة في النقاط التالية:

- أسهمت في تحويل المنظمات إلى مجتمعات تحدث التغير الجذري في المنظمة لتتكيف مع التغير المتسارع في بيئة الأعمال، ولتواجه التعقيد المتزايد فيها؛
- تعمل المعرفة الإدارية على توجيه مديري المنظمات إلى كيفية إدارة منظماتهم؛
- تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة؛
- تعتبر محركاً أساسياً لكيفية خلق المنظمة وتطويرها ونضجها إعادة تشكيلها ثانية؛
- المعرفة أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية لإدامة؛
- أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد أشكال التصميم والتنسيق والهيكلة تكون أكثر مرونة؛
- أتاحه المجال للمنظمة بالتركيز على الأقسام الأكثر إبداعاً، وحفزت الإبداع المتواصل لأفرادها وجماعتها؛²

الفرع الرابع: تصنيفات المعرفة:

¹. نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2011، ص20.
². رما علي الحلاق، دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمرسبين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في التربية المقارنة والإدارة التربوية، جامعة دمشق، 2013/2014، ص35.

لقد تباينت واختلفت وجهات نظر الباحثين حول تصنيف المعرفة وسنحاول التطرق إلى التصنيف الأكثر شيوعاً هو تصنيف "Beker" حيث صنف المعرفة إلى نوعين أساسيين هما:

أ. **المعرفة الضمنية:** هي المعرفة الشخصية تحتوي على معادن داخلية ونماذج ذهنية وخبرات وتبصرات ذاتية، ويطلق عليها بالمعرفة غير الرسمية، المعبر عنها بالطرق النوعية الحدسية الغير قابلة للنقل والتعلم ومن أمثلتها عمل الأفراد والفرق في الشركات وهي معرفة يصعب تدوينها وهيكلتها وتداولها، وفريق آخر يرى أنها المعرفة المتصلة التي لا يمكن فصلها عن مصادرها، لذلك لا يمكن تدوينها وتوثيقها وإنما يمكن استنباطها ونقلها أو الاشتراك بها من خلال أنشطة الجمعيات والعلاقات المتداخلة أو من خلال الاستنباط المعرفي وعصف الافكار .

ب. المعرفة الظاهرة (الصريحة):

هي المعرفة التي يعبر عنها من خلال الحقائق والتعبيرات والرسومات والتصورات ويمكن توثيقها في الورقة او في شكل إلكتروني ويمكن تداولها. وهناك من يعرفها على أنها المعرفة المرشحة لسهولة تحولها من شخص إلى آخر أو من منظمة إلى أخرى أو اقتباسها من وثيقة كونها جاهزة وموثقة بدقة ، كما يكن القول أنها معرفة الرسمية النظامية القياسية المعبر عنها كemia والقابلة للنقل والاستيعاب والتعلم مثل براءات الاختراع، حقوق النشر، التصميم والخرائط الصناعية.¹ كما يتضح لنا من خلال الجدول التالي مقارنة لبعض خصائص المعرفة الصريحة والضمنية .

¹ . حسين عجلان حسن، مرجع سبق ذكره، ص22-23.

الجدول (1-2): مقارنة خصائص المعرفة الصريحة والضمنية

المعرفة الضمنية	المعرفة الصريحة
القدرة على التكيف للتعامل مع الظروف الاستثنائية والجديدة.	القدرة على النشر والإنتاج، والوصول إليها، وإعادة تطبيقها في المنظمات.
الخبرة ومعرفة كيف ولماذا ورعاية ماذا.	القدرة على التعلم، والتدريب.
القدرة على التعاون ومشاركة الرؤية ولنقل الثقافة.	القدرة على تنظيمها، وتوليدها وترجمة الرؤية إلى رسالة، تم إلى مبادئ توجيهية للتشغيل.
التدريب والتوجيه لنقل المعرفة التجريبية من شخص لآخر على أساس وجهاً لوجه.	نقل المعرفة من خلال السلع، والخدمات والعمليات الموثقة.

المصدر: عامر عبد الرزاق الناصر، إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، الطبعة العربية، 2015، ص 27.

المطلب الثاني: إدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة من إحدى الأساليب الإدارية الحديثة المعتمدة من طرف المنظمات، وعليه سنحاول في هذا المطلب إلى التطرق إلى بعض الجوانب المتعلقة بإدارة المعرفة.

الفرع الأول: تعريف إدارة المعرفة:

هي "الإدارة النظامية والواضحة للمعرفة والعمليات المرتبطة بها والخاصة باستحداثها وتحديد مكانها، وجمعها، والحصول عليها وتنظيمها، ونشرها، واستخدامها، والتعلم من خلالها، وتطبيقها واستغلالها وحمايتها، وأخيراً تقييمها"¹.

وتعرف أيضاً بأنها عبارة عن نظام بعمليات محددة لاكتساب وتنظيم وإدامة واقتسام وإنتاج المعرفة من العاملين وتطوير الأداء التنظيمي.²

كذلك يمكن القول بأنها تلك الإدارة التي تستخدم الوسائل والمبادئ والأليات التي تمكن المنظمة من استخدام قاعدتها المعرفية في بناء وإدامة مزاياها التنافسية.³

وبناء على ما سبق يمكننا تعريف إدارة المعرفة:

على أنها تلك الإدارة التي تقوم بالاستغلال الأفضل للموارد الفكرية للأفراد من خلال استغلال الخبرات والمهارات والقدرات المكونة لديهم لتحقيق إلى الأهداف المرجوة.

كما يمكننا أيضاً تعريف إدارة المعرفة على أنها: عملية منظمة ومستمرة تعمل على اكتساب وتوليد المعرفة ومشاركتها وتطبيقها بطرق فعالة لتحقيق أهداف المنظمة.

¹ . عبد الرحمان الشيمي، إدارة المعرفة الرأس معرفية بديلا، دار الفجر للنشر والتوزيع، ص82.

² . عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الاعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2013، ص30.

³ . أحمد خطيب، وخالد ريغان، مرجع سبق ذكره، ص07.

الفرع الثاني: أهمية إدارة المعرفة:

يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في النقاط التالية:

1. تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة؛
2. تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها؛
3. تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها؛
4. تعد إدارة المعرفة أداة للمنظمات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها في عملية سهلة وممكنة؛
5. تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم؛
6. توافر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة؛¹

الفرع الثالث: أهداف إدارة المعرفة

وتتمثل أهداف إدارة المعرفة في:

- ✓ تحسين خدمة العملاء عن طريق الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة؛
- ✓ تحسين صورة المنظمة وتطوير علاقاتها؛
- ✓ تسهيل في عملية تقاسم المعرفة؛
- ✓ زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكبر؛
- ✓ تحسين وضعية المنظمة في مواجهة المصاعب والمحافظة على بقائها؛
- ✓ إيجاد بيئة لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات المتراكمة المكتسبة أثناء الممارسة اليومية.²

¹ صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص42

² نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات)، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص37

الفرع الرابع: عمليات إدارة المعرفة:

إدارة المعرفة تمر بعدة عمليات تسهم في تحويل مدخلات المنظمة إلى معرفة ، يمكن ، تشخيصها و اكتسبها وتخزينها ونقلها وتطبيقها وفيما يلي عرضا لهذه العمليات.

1- تشخيص المعرفة: يعد تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة، وعلى ضوء هذا

التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى، لأن من نتائج عملية التشخيص معرفة نوع المعرفة المتوفرة، ومن خلال مقارنتها بما هو مطلوب يمكن تحديد الفجوة. وعملية التشخيص أمر حتمي لأن الهدف منها هو اكتشاف معرفة المنظمة في القواعد. كما أنها تعد من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال، لأن مشروع ادارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص.¹

2- اكتساب المعرفة: بعد عملية التشخيص المعرفة تأتي عملية اكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة، وقد

أشار العديد من الكُتّاب إلى أن مصادر اكتساب المعرفة قد تكون مصادر داخلية مثل مستودعات المعرفة، أو من خلال المشاركة في الخبرات والممارسات وحضور المؤتمرات والندوات والنقاش والحوار والاتصال بين جماعات العمل والمدير الأقدم والزبائن والعاملين أو بيانات أساسية مثل البيانات المالية والاقتصادية والتي يتم من خلالها نقل المعرفة وتحويلها من ضمنية إلى واضحة والعكس.²

3- تخزين المعرفة: وتشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية ، فالمنظمات تواجه خطراً كبيراً نتيجة

لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر، وبات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهم لاسيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة أو الاستشارية لتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، أما الموثقة فتبقى مخزونة في قواعدها.³

4- نقل وتوزيع المعرفة: وهي العملية الأهم والأكثر صعوبة من كل عمليات إدارة المعرفة ، ذلك لأنها تهتم

بالتعامل مع الأفراد حاملو المعرفة وتجعل إرادتهم تميل باتجاه الإفصاح عما يحملون من معرفة ووضعها في شيء بسيط أو ملكية فكرية تستفيد منها المنظمة قبل مغادرتهم إياها، حيث يتم توزيعها على

¹. صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 64-63.

². عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 41.

³. صلاح الدين الكبيسي، نفس المرجع السابق، ص 73.

المستخدمين لضمان وصولها إلى المركز التنظيمية ويتم هذا التوزيع عبر الوسائل المتاحة، وسائل الاتصال المباشر وغير المباشر، التعلم والتدريب¹.

5- **تطبيق المعرفة** : وتمثل هذه العملية العمل بالمعرفة وتطبيقها في المنظمة ونقلها وتعليمها لأفراد المنظمة، مما يشير إلى عملية تطبيق المعرفة على التعلم والتحسين، مما يساهم في تعزيز فرص مواجهة معوقات تطبيق المعرفة، وهذا التطبيق يصاحبه ارتكاب أخطاء في أداء العمل، ولهذا تسعى عملية التطوير المستمر في التقليل من الأخطاء إلى أقصى حد ممكن².

المطلب الثالث: عملية نقل المعرفة

مصطلح نقل المعرفة مفهوم مترادف ومرتبطة بمفهوم المشاركة بالمعرفة ويعني كل نشاط يهدف إلى نقل فكرة أو معلومة أو معرفة أو شيئاً ما يملكه أحد الأفراد إلى الآخر أو مجموعة من الأفراد³. وعلى ضوء هذا يمكننا تعريف نقل المعرفة على النحو التالي:

الفرع الأول: تعريف نقل المعرفة:

- عملية إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب وضمن الشكل المناسب وبالتكلفة المناسبة⁴.
- كما يشير **Hammer** انتقال المعرفة يشير إلى تحديد وتشخيص المعرفة الخاصة للفرد أو مجموعة ومشاركة هذه المعرفة مع فرد أو مجموعة أخرى، مما يؤدي إلى تغيير طريقة التعامل والنظر فيها أو معالجتها⁵.
- كما تم تعريفها بأنها " العملية التي تتضمن مجموعة من الوسائل التي تساعد على تقاسم وفهم المعرفة وتحديد نظم إدارة المعرفة باعتبارها استراتيجية مقصودة تجلب المعرفة الصحيحة في الوقت الصحيح وبالتالي تساعد على اقتسام المعرفة ووضعها بطرق تزيد من تحسين الأداء¹.

¹ . داود سليمان المحمد، نقل المعرفة التنظيمية وأثره في أداء منظمات الأعمال، أطروحة أعدت لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد . قسم إدارة أعمال، جامعة حلب 2013، ص40.

² . أحمد عدنان الطيط وسري إبراهيم العايد، دور إدارة المعرفة في اختيار البديل الاستراتيجي، المجلة العربية للإدارة مج37 ع 1، مارس (آذار) 2017، ص25.

³ . سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة (المفاهيم، النظم، التقنيات)، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص10.

⁴ . هيثم علي إبراهيم الحجازي، قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية، اطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات منح درجة الدكتوراه فلسفة في الإدارة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العامة، جامعة عمان، 2005، ص100

⁵ -Dr.Robert A. perkins,p.E, knowledge transfer Needs and Methods, university of Alaska, Dep.of civil and Environmental Engineering,2012,p10.

الجدول (1-3): يوضح مفاهيم نقل المعرفة من منظور عدد من الباحثين

المفهوم	الصفحة	السنة	الباحث
هي عملية صعبة الاستيعاب ولحداثته لا يوجد تعريف يفرق بين نقل المعرفة وابتداع أو خلق معرفة جديدة	01	1994	Nonaka & takuchi
هو وصول المعرفة إلينا بالإضافة الى توسيع نقل المعارف	32	2004	Jenes
عملية تقديم أو تسليم معرفة زمنية مناسبة قابلة للنقل ووضعها موضع الأداء	20	1983	Mick
بأن نقل المعرفة ليست نقل المعلومات وتسيرها وإنما هي فرز متواصل بين من يولد المعرفة (ابتكار) وبين من يملك القدرة على استغلالها	01	2004	Zandre
عملية تحويل من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الظاهرية	40	2000	Hershel

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مصدر عواطف شاكر محمود، أثر نقل المعرفة في مستقبل إدارة الازمات للمنظمة،مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الثاني وثلاثون2012،ص 248/227، معهد إدارة الرصافة، ص233.(نقلا من المرجع الأصل).

ومن خلال ما سبق يمكننا تعريف نقل المعرفة على أنها: أنها عملية تهدف الى تحويل شيء مجهول الى شيء معلوم.

كما يمكننا القول ايضا: بأن عملية نقل المعرفة هي إحدى عمليات إدارة المعرفة بحيث تهدف الى تحويل الأفكار والمعارف بين الأفراد داخل المنظمة لتحقيق الأهداف المنشودة .

¹ . داود سليمان الحمد، مرجع سبق ذكره، ص57.

الفرع الثاني: أشكال نقل المعرفة:

هناك عدة طرق لنقل المعرفة داخل المؤسسة ، حيث سنتطرق إلى وجود شكلين مساهمين في نقلها وهما الشكل المقصود والشكل غير المقصود وفيما يلي نوضح وجود خمسة أنواع لنقل المعرفة كالتالي:

- **الشكل المقصود:** يعني أن تنتقل المعرفة قصدياً داخل المنظمة من خلال الاتصالات الفردية المبرمجة بين الأفراد، كما تنتقل أيضاً من خلال الأساليب المكتوبة مثل المذكرات، التقارير، النشرات الدورية، ومختلف أنواع المطبوعات الداخلية... الخ
- **الشكل غير المقصود:** يعني أن تنتقل المعرفة بشكل غير مقصود داخل المنظمة من خلال شبكات غير الرسمية، لقاءات أعضاء المنظمة عند برادات المياه، وفي غرف المحادثات التي تخصصها المنظمات ليلتقي فيها أفراد المنظمة، وإقامة معارض المعرفة والمنتديات المفتوحة، واستخدام الأترانت ومجموعات المحادثة، اجتماعات (لقاءات) ما بعد العمل والغرف الصفية الرسمية¹.

كما صنفت Nancy Dixon كذلك خمسة أنواع لنقل المعرفة:

- 1- **النقل المتسلسل:** يتم عبر تنقل فرد أو فريق بخبراته وتجاربه من موقع إلى موقع ومن مكان إلى مكان، مؤدياً لنفس المهام ومستخدماً معرفته وخبراته، وما يميز هذا النوع من النقل السرعة والمهارة والإتقان في إنجاز المهام.
- 2- **النقل القريب:** من خلاله يتم نقل المعرفة من الفريق الذي هو مصدر المعرفة إلى فريق آخر مستلم ومتلقي لها، ويتعامل مع نفس المهمة وفي نفس الإطار ولكن في مكان آخر ، وتكون المعرفة المنقولة بهذه الطريقة هي نفس الخبرات بمعاييرها وموصفاًها الموحدة التي يزود بها الفريق الأول للفريق الثاني (معرفة واضحة وصریحة)
- 3- **النقل البعيد:** يقوم هذا الأسلوب على نقل المعرفة الضمنية الموجودة في أدهان فريق خبراء الذي يعتبر هو مصدر لها، ويتحرك هذا الفريق بخبراته لمساعدة فريق آخر يحاول قراءة وتفسير معلومات لها علاقة بخبرته معرفية، فالمعرفة المصدرة في هذه الحالة يتلقاها الفريق الثاني من خلال علاقة تكاملية مع معلوماته .
- 5- **النقل الاستراتيجي:** وهو على درجة عالية من التداخل والتعقيد، نظراً للتباين والاختلاف المكاني والزمني بين فريق المعرفة الضيف (مصدر المعرفة) والفريق المضيف (متلقي المعرفة) مثل طريقة المؤتمرات التي تتشابه فيها أكثر من إدارة وقسم، والتي تحتاج إلى فريق موسع في المؤسسة المضيفة.

¹- هيثم علي إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 101.

6- النقل الخبير: يقوم به عادة شخص واحد أي خبير ليس له فريق عمل¹

الفرع الثالث: معوقات نقل المعرفة:

تسهيل عملية نقل المعرفة تعد من الأهداف التي تسعى إليها المنظمات اليوم، إلا ان هناك معوقات تحد من عملية النقل وهي:

- ✓ الرغبة في الاحتفاظ بالمعرفة والخوف من مشاركتها الآخرين للمحافظة على المكاسب المادية؛
- ✓ مخاوف أصحاب المعرفة من أن يفقدوا سلطتهم وقوتهم نتيجة المشاركة بالمعرفة، وبالذات ما يمتلكونه من معرفة ضمنية؛
- ✓ معوقات مرتبطة بالنواحي الفردية والتنافسية؛
- ✓ مشاركة المعرفة الخطأ وتعريض المنظمة والآخرين للضرر؛
- ✓ الشعور بالغبن والإضرار بالمصلحة الشخصية، فالأفراد الذين هم على استعداد لإشراك الآخرين فيما لديهم من معرفة يرغبون بالحصول على فائدة من المشاركة، وقد يجمعوا عن إشراك الآخرين فيما يمتلكونه من معرفة إذا شعروا بأنه ليس هناك فائدة أو تعويضاً ينتظرهم.²

الفرع الرابع: عمليات نقل المعرفة

تعد عملية نقل المعرفة من أهم العمليات المشكّلة لإدارة المعرفة حيث يتضح لنا أنه لا معنى ولا معزى للمعرفة إذا لم يتم التشارك فيها ونقلها بين أفراد المؤسسة ، حيث يتبين لنا أن هذه العملية تقوم على خمس مراحل هي: توليد (ابتكار) المعرفة والمشاركة في المعرفة، وتقييم المعرفة، ونشر المعرفة ويمكن توضيح مجمل هذه المراحل على النحو التالي:

توليد (ابتكار) المعرفة

يشير مصطلح توليد المعرفة الى عدة تسميات أخرى منها: الابتكار، الاكتساب، الشراء، والاكتشاف، وجميعها يشير في مضمونه الى الحصول على المعرفة ولكن بطرائق مختلفة، إلى أن توليد المعرفة يؤدي إلى توسعها من خلال

¹ مجدي نوري، محددات أنماط القيادة المساعدة على نقل المعرفة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر. بسكرة، 2010-2011، ص37-38.

² - عبد السلام نجات، واقع نقل المعرفة والتشارك بها في ظل العولمة، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، طرابلس ، لبنان، 2012، ص13.

مجموعتين من الديناميكيات: تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة، وتحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي¹، ويتم ذلك من خلال مشاركة الأفراد وفرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة بصورة ابتكارية مستمرة، كما تزود المؤسسة بالقدرة على التفوق في الإنجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية في مساحات مختلفة مثل ممارسة الاستراتيجية وبدء خطوط العمل الجديدة والتسريع في حل المشكلات ونقل الممارسات الفضلى وتطوير مهارات المهنيين ومساعدة الإدارة في توظيف المواهب والاحتفاظ بها. وهذا يعزز ضرورة فهم أن المعرفة الابتكارية عملية مزدوجة ذات اتجاهين : فالمعرفة مصدر للابتكار والابتكار عندما يعود يصبح مصدرا لمعرفة جديدة.²

المشاركة في المعرفة

وتعد المشاركة في المعرفة هي المرحلة الثانية في عملية نقل المعرفة، وهي نشاط يتم عن طريقه تبادل المعرفة بين الأشخاص والأصدقاء، والأعضاء في فرق العمل داخل المؤسسة أو بين كل العاملين في المؤسسة أو بين أفراد المجتمع.³ ويمكن كذلك تفسير المشاركة في المعرفة على أنها عملية تحويل للمعرفة. بينما يرى آخرون أن تحويل المعرفة ليس إلا مرحلة من مراحل التشارك في المعرفة، ويقصد بالتشارك في المعرفة تهيئة المعلومات حول المهام، ومعرفة كيفية مساعدة الآخرين، والتعاون معهم لحل مشكلاتهم، تطبيق السياسات وتطوير أفكار ويحدث التشارك في المعرفة من خلال عملية تعلم ديناميكية عن طريق التفاعل المستمر بين المنظمة، الزبائن، والموردين من أجل الابتكار.⁴

نشر المعرفة

وتعتبر هذه المرحلة من مراحل نقل المعرفة حيث إن قصرها على أفراد وفئات معينة يفقدها قيمتها، والغرض من هذه المرحلة هو إيصال المعرفة لجميع من يعينهم الأمر في المؤسسة، كما أن توفير المعرفة للشخص المناسب وفي الوقت

¹ - انتصار عربوات، متطلبات إدارة المعرفة في الجامعة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة-1، 2018/2019، ص35-36.

، ص 499 العوي أفنان، واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الرابع، (العدد 03)، جامعة طاهري محمد بشار²-

³ - عصام بن يحي الفيلالي، نقل المعرفة، سلسلة دراسات يصدرها مركز الدراسات الاستراتيجية، الاصدار الثاني والثلاثون، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2012، ص21

⁴ - أظي جوهرة، أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013-2014، ص 21.

المناسب، يعد من أهم العوامل في نجاح عملية نقل المعرفة لأن قابلية المعرفة للتقادم هي جوهر عملية نشر المعرفة وتوزيعها، كما ينبغي على الأفراد والمؤسسات أن يجددوا معرفتهم باستمرار ، ويتطلب هذا فحوصاً دقيقاً وجذرياً لمعادلة المعرفة القديمة: المعرفة = القوة، ويجب استبدالها بمعادلة المعرفة الجديدة : المعرفة = القدرة، ولذا يجب المشاركة بها لأنها تزداد وتنمو بالاستخدام والمشاركة، وتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين العاملين. وهناك وسائل عديدة لنشر المعرفة مثل: تطبيقات وتكنولوجيا المعلومات لنشر المعرفة وتوزيعها كالأنترنيت ، وكذلك تتم عملية نقل الخبرات المعرفية الى العاملين الجدد عن طريق التدريب وطرق وتقنيات تقديم النصح والإرشاد.¹

تقييم المعرفة

ليست كل الأفكار الجديدة أفكاراً جيدة، ولذا كان على المؤسسات تقييم الأفكار الجديدة ودراسة الفوائد والأخطار المتوقعة عند تطبيقها، والأثر المتوقع منها في كافة النواحي:

- المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة

- العملاء

- أصحاب المصالح، الموظفون، المالكون، الشركاء، الموردون

- الأثر المالي

- السوق

كما يجب دراسة ما إذا كانت هذه الأفكار قد صلحت في الماضي، وما مدى احتمالية فعاليتها في الظروف الجديدة وتحديد الأفكار الجديدة بالمتابعة من خلال الفرص المتاحة وقت تطبيق هذه الأفكار.²

تطبيق المعرفة

الهدف من هذه المرحلة في مراحل نقل المعرفة هو استيعاب واستخدام ودمج المعرفة التي أكتسبها الأفراد أثناء الممارسات والأعمال اليومية بقصد تحسين مستوى الأداء والقدرة على الإبداع ، والوصول إلى مستوى أعلى من الكفاءة والإنتاجية هذا بالإضافة إلى تقرير المكافآت والمزايا للعاملين بقدر استخدامهم للمعرفة المكتسبة. ويعتمد

¹ نفس المرجع ، ص 25

² عصام بن يحي الفيلالي، مرجع سبق ذكره، ص24.

نجاح عملية نقل المعرفة على تطبيق المعرفة المتوفرة في الوقت المناسب لحل مشكلة قائمة ولتحقيق ميزات تنافسية للمؤسسة.¹

¹. نفس المرجع ، ص26.

المبحث الثالث : الدراسات السابقة ومناقشتها

بعد حصر الإطار النظري للدراسة يأتي دور الدراسات السابقة التي تناولت موضوع بحثنا، وهذا نظرا لأهميتها المنهجية البحثية حيث تعتبر هاته الأخيرة منصة انطلاق لأي دراسة مستقبلية. وعليه سوف نتطرق في هذا المبحث إلى إبراز بعض الدراسات المحلية والعربية والأجنبية ، التي تناولت موضوع فرق العمل ونقل المعرفة وذلك من خلال اطلاعنا عليها .

وعلى إطار هذا قسمنا مبحثنا إلى المطالب الثلاثة تمثلت في: الدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية المتعلقة بفرق العمل في المطلب الأول ، والدراسات السابقة العربية والمحلية والأجنبية المتعلقة بنقل المعرفة في المطلب الثاني، اما المطلب الثالث فقمنا بالتعقيب عن الدراسات السابقة و مقارنتها بالدراسة الحالية كما هو موضح كالاتي:

المطلب الأول: الدراسات السابقة المحلية و العربية والأجنبية لفرق العمل.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة المحلية و العربية والأجنبية لنقل المعرفة.

المطلب الثالث: التعقيب عن الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية.

المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بفرق العمل

الفرع الأول: الدراسات المحلية

1- دراسة خالد هامل 2019 بعنوان " فاعلية فرق العمل في بناء المعرفة . دراسة حالة لمؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة - أم البواقي " مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة اعمال

هدفت هذه الدراسة الى: إسقاط الجانب النظري على أرض الواقع لإبراز مدى التقارب والتجاوب الذي تحصى به فاعلية فريق العمل وبناء المعرفة في المنظمة محل الدراسة ، والتعرف على دور فاعلية فرق العمل في بناء المعرفة في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة - أم بواقي . شملت الدراسة عينة عشوائية بلغت 44 إداريين من المؤسسة حيث كان عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل 30 استبانة ، اعتمد في تحليلها على (مقاييس الاحصاء الوصفي وتحليل التباين إلخ)

لخصت الدراسة عدة نتائج أهمها :

- أصبحت نجاح وفعالية هذه الفرق مرتبط ببعدها العمليات الذي يزيد من فاعلية فرق العمل في بناء المعرفة وذلك من خلال تركيز على الاهداف المشتركة .

- كما ظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود أثر لفاعلية فرق العمل ذو دلالة إحصائية على بناء المعرفة في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة عند مستوى معنوية ($\alpha = 0,05$) وهذا ما يشهد صحة الفرضية الرئيسية

وجاءت توصيات الدراسة كالآتي :

يتوجب على المؤسسة محل الدراسة وضع برامج تدريبية للعاملين في مجال العمل من أجل زيادة المعرفة الفنية لا
عضء الفريق

2- دراسة عجيبة إسحاق 2016 " دور فرق العمل في تحسين أداء المؤسسة الاحصائي من وجهة نظر من مديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي ، تخصص إدارة الاعمال الاستراتيجية .

هدفت هذه الدراسة الى إلقاء ضوء على مفهوم فرق العمل وأنواعه و أهميته بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية من خلال مراجعة الادبيات النظرية ، والتعرف على مستوى فاعلية فرق العمل وتأثيرها على أداء المؤسسة محل الدراسة

كما لخصت النتائج كالآتي :

- يدرك موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز أهمية العمل الجماعي ضمن فرق العمل نظر لما يتحه هذا العمل من امور نفسية واجتماعية تؤدي الى تفجير طاقات الفرد وابداعاته .

- أظهرت الدراسة وجود مستوى مرتفع من تقدير الموظفين لا بعداد فرق العمل المدروسة (الالتزام ، المشاركة ، الاتصال) ويمكن تفسير هذه النتيجة على ان المؤسسة تحرص على تبني التوجهات الادارية الحديثة .

أما فيما يخص التوصيات فأوصى :

- ضرورة زيادة اعتماد المؤسسة على فرق العمل في تنفيذ المهام وخاصة الاستراتيجية منها مما لذلك من أثر في تحسين الاداء .

- تنمية روح المبادرة لدى الموظفين من خلال مشاركتهم في برامج تدريبه التي تعزز من قدراتهم على بدل أداء عالي يحسن من الانتاجية .

الفرع الثاني: الدراسات السابقة العربية

1- دراسة أحمد صالح ابراهيم حميد 2016، بعنوان " دور ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل في تحسين مستوى الاداء واتخاذ القرارات - بوزارة الداخلية والامن الوطني . الشق المدني " قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والادارة ، جامعة الاقصى بغزة .

وقد هدفت الى:

- معرفة مدى اهتمام الادارة العليا بأسلوب إدارة فرق العمل بالوزارة .

- معرفة مدى ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل بالوزارة من وجهة نظر العاملين .

- تحليل العلاقة بين ممارسة أسلوب ادارة فرق العمل وتحسين مستوى الاداء الوظيفي بالوزارة

وخلصت الدراسة النتائج التالية :

إن الاهتمام من قبل الإدارة العليا بأسلوب إدارة فريق العمل جاء بدرجة دون المتوسط ، اي أقل من (60%) حيث بلغت عينة الدراسة على المجال بمتوسط حسابي نسبي (58.68%) وهذه النسبة ضعيفة .

التوصيات :

- اختبار أعضاء فرق العمل بشكل جيد من حيث الخبرات والمهارات والعلاقات .
- زيادة اهتمام قائد فريق العمل لا أعضاء الفريق .
- تحديد نقاط الضعف من خلال نتائج تقييم الاداء الوظيفي والعمل على معالجته والعمل على زيادة نقاط القوة

الفرع الثالث: الدراسات السابقة الأجنبية

1- دراسة : **pulko (2009)**: بعنوان "التحديات التي تواجه فرق العمل الموجهة ذاتياً والتي لا تتوفر

(

لديها خبرة لتحقيق أفضل أداء."

هدفت الدراسة إلى التعرف التحديات التي تواجه فرق العمل الموجهة ذاتياً والتي لا تتوفر لديها خبرة لتحقيق أفضل أداء، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وقد تمثل مجتمع الدراسة بجنسيات متعددة في أمريكا الشمالية وأوروبا، واعتمدت الدراسة على العينة الحصيصة. وقد كانت الاستبانة والمقابلة هي الأداة في جمع البيانات المحصلة.

- وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها :

- تواجه المجموعات تحديات محتملة خلال تنفيذها لمهمة أو محاولة الوصول لأفضل أداء
- على الرغم من وجود فرق ذات تشكيل أمثل وبيئة داعمة، إلا أنه من الممكن حدوث الأخطاء داخل الفريق.
- لوحظ على الفريق الذي تم إجراء الدراسة عليه وجود مشكلة في الثقة، وإدارة النزاع بين القادة، والالتزام وعدم الاهتمام بالنتائج.

كما نتج عن الدراسة عدد من التوصيات من أهمها ما يلي:-

- استخدام القوة مهمٌ جدا لخلق فريق عمل يستطيع الوصول لأفضل أداء.
- يجب إنتاج أبحاث تربط بين خبرة فريق العمل وأداء فريق العمل.
- ضرورة الحصول على فهم أفضل للإجراءات التي يجب الأخذ بها لنقل قيادة الفريق من المدير إلى القائد بشكل فعال، وذلك لإفادة الفرق والمنظمات.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة لنقل المعرفة

الفرع الأول: الدراسات السابقة المحلية

1-دراسة توفيق صراع (2013-2014) ، بعنوان: إدارة المعرفة ودورها في تحقيق جودة التعليم العالي دراسة حالة لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير- جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير.

تهدف هذه الدراسة إلى بيان دور إدارة المعرفة في تحقيق جودة التعليم العالي في محل الدراسة، وقد اعتمد الباحث في الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي وكذلك المنهج التاريخي ، وأستخدم في ذلك عينة إحصائية قدرها 38 أستاذ من أصل مجتمع الدراسة أي جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية لجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي.

وتوصل إلى اهم النتائج الدراسة المتمثلة في:

تعد المعرفة المورد الأكثر أهمية في خلق الثروة وتحقيق التميز والإبداع، وكذلك المنظمة محل الدراسة تعتمد على العديد من المبادئ التي أتت بها إدارة المعرفة، وتقوم وبشكل نسبي بتطبيق عمليات إدارة المعرفة المختلفة(تشخيص، إنشاء، تخزين، توزيع، وتطبيق).

أما أهم الاقتراحات الموجهة في الدراسة:

- ضرورة الاهتمام أكثر بإدارة المعرفة وتوفير متطلبات الخاصة التكنولوجية منها.
- العمل على خلق ثقافة تنظيمية محفزة ومشجعة وداعمة لخلق المعرفة ومشاركتها.
- استغلال معارف وأفكار وخبرات الأفراد في الكلية وتفعيل أدوارهم.

2- دراسة مجدي النوري (2010-2011)، بعنوان أنماط القيادة المساعدة على نقل المعرفة دراسة حالة

مؤسسة البريد - المسيلة. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على محددات أنماط القيادة المساعدة على نقل المعرفة، دراسة حالة مؤسسة البريد . المسيلة، حيث طرح إشكالية الدراسة: ماهي محددات أنماط القيادة المساعدة على نقل المعرفة؟. اعتمد الباحث في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصل إلى اهم النتائج الدراسة المتمثلة في:

لابدا من توافر متطلبات لإدارة المعرفة منها الهيكل التنظيمي المسابر والمسهل لعمليات إدارة المعرفة خاصة النقل المعرفة (الهيكل التنظيمي الشبكي)، بنية تحتية معتبرة من التكنولوجيا خاصة تكنولوجيا المعلومات والاتصال لدورها في نشر وتبادل المعلومات والمعارف، ثقافة التنظيمية مساندة تدعم روح الفريق والمشاركة بين الأفراد المؤسسة باختلاف مستوياتهم التنظيمية.

أما أهم المقترحات التي جاء بها الباحث تمثلت في:

- إعطاء أهمية وعناية أكبر بالموارد المعرفية على مستوى مؤسسات الدولة.
- تعزيز الدورات التدريبية والتكوينية لصالح الموظفين وفق ما يميله الواقع اليوم، بدأ من التحكم في أجهزة الإعلام الألي.
- العمل على التوفيق بين مؤهلات الموظفين العلمية والفكرية ومتطلبات العمل.
- ضرورة تبني المؤسسة لنظام تحفيز قائم على المشاركة ويدعم روح الفريق.

الفرع الثاني: الدراسات السابقة العربية

1-دراسة داود سليمان محمد (2013)، نقل المعرفة التنظيمية وأثره في أداء منظمات الأعمال (حالة

شركات القطاع العام الصناعي في سوريا)، قدمت هذه الأطروحة لنيل درجة الدكتوراه في ادارة الاعمال - كلية الاقتصاد - جامعة حلب.

تهدف هذه الدراسة إلى: التعرف على المستوى المعرفي للمنظمات ، أعتد الباحث على المنهج الوصفي

التحليلي، و تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الادارة العليا ومدراء الادارة الوسطى في المؤسسات

والشركات التابعة لوزارة الصناعة في سوريا ، حيث بلغ عددهم (276) مدير، أما عينة الدراسة حيث بلغ حجمها (245) مدير

وتوصل إلى اهم النتائج الدراسة المتمثلة في:

- يستخدم العاملون في المنظمات عينة الدراسة أدوات تكنولوجيا المعلومات بدرجة تنخفض عن القيمة المتوسطة ، وإن درجة توافر نظم حوافز تدعم نقل المعرفة التنظيمية ضمن المتوسطة ، وأن أبعاد الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي تدعم عملية نقل المعرفة بدرجة متوسطة.
- وجود أثر معنوي لمحددات نقل المعرفة في نقل المعرفة التنظيمية.
- لا تؤثر (أدوات تكنولوجيا المعلومات، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي) في نقل المعرفة التنظيمية في الشركات المبحوثة.

أما أهم التوصيات التي جاء بها الباحث تمثلت في:

- العمل على ربط المؤسسات والشركات التابعة لها بشبكة حاسوبية متكاملة وذلك لتبادل المعلومات اللازمة في الوقت المناسب والمكان المناسب وبتكلفة أقل.
- يجب على الشركات عينة الدراسة توفير متطلبات نقل المعرفة لما ذلك من آثار إيجابية على عملية نقل المعرفة وانعكاسات ذلك على كفاءة الأداء فيها .
- التعرف على المعوقات التي تعترض عملية تطبيق النقل الفعال للمعرفة والعمل على الحد منها بما يحقق أهداف المنظمة

الفرع الثالث: الدراسات الأجنبية

2- دراسة أجراها كل من : **prof. Philippe Daudi , Dr. Mikael**

(Lundgren,2009) بعنوان: **the process of knowledge transfer**

هدفت هذه الدراسة الى توضيح النظريات العامة المتعلقة بالمفاهيم الأولية للمعرفة وإدارة المعرفة ونقل المعرفة ، حيث أعتمد الباحثان على المنهج الفلسفي و الوصفي التحليلي لجمع البيانات الكيفية والكمية ،و تكون مجتمع الدراسة من عدد من الشركات الأوروبية باستخدام الأساليب الإحصائية المقابلة والاستبيان كأداة للدراسة

وتوصلت الى أبرز النتائج تمثلت في:

توليد ديناميكية جماعية لتوعية الناس وجعلهم فاعلين في نقل المعرفة لتنفيذ حل ملموس وجاهز لمشكلة الشركة، لا يجب على الشركة أن تعمل على نقل المعرفة كل يوم بل إنها تتأكد من أنها تمنع المخاطر المختلفة كالاستقالة كما أن فكرة وضع المعرفة موضع التنفيذ مهمة للغاية لأن أغلب الموظفين لا يدركون أنهم يشاركون المعرفة لأنها تحدث بطريقة غير رسمية (أثناء المحادثات أو الاجتماعات أو عندما يواجهون مشكلة في عملهم)

المطلب الثالث: التعقيب عن الدراسات السابقة و مقارنتها بالدراسة الحالية:

من خلال الدراسات الواردة في المطلبين السابقين تبين ما يلي:

- 1- بالنسبة لمتغير المستقل (فرق العمل): هناك ندرة نسبية من حيث المراجع المتعلقة بهذا المصطلح وهذا ما يجعل هذه الدراسة تعد كإثراء للمراجع في هذا المجال، فقد لوحظ أن أغلب المراجع الموظفة كانت عبارة عن دراسات و أبحاث حول الموضوع، و هذا ما قد يرجع سببه إلى حداثة الموضوع. قمنا في هذه الدراسة بالإحاطة بمختلف جوانب هذا المتغير من خلال مجموعة من الأبعاد تمثلت في (رقابة فرق العمل، إتخاذ القرار، الاتصال . التعاون)، في حين نجد الدراسات السابقة تناولت المتغير التابع من خلال مجموعة من الأبعاد المختلفة، و لكن أغلب هذه الدراسات كانت تتوجه للبحث عن علاقة فرق العمل بمصطلحات و متغيرات أخرى مثل: تحسين جودة الخدمات، تحسين الأداء، بناء المعرفة..... إلخ
- 2- بالنسبة للمتغير التابع (نقل المعرفة): هناك مراجع و دراسات متعددة و متنوعة، باختلاف و تنوع الباحثين و تنوع اتجاهاتهم و فلسفاتهم و مجالات تخصصاتهم، و لكن أغلب هذه الدراسات تطرقت للمعرفة وإدارتها بشكل شامل في حين نجد نقص في الدراسات والأبحاث التي تخص موضوع نقل المعرفة. كما قمنا بدراسة أبعاد هذا المتغير المتمثلة في مختلف عمليات نقل المعرفة (توليد وإكتساب المعرفة، نشر ومشاركة المعرفة، تقييم المعرفة، تطبيق المعرفة). في حين نجد الدراسات السابقة تناولت المتغير التابع من خلال مجموعة من الأبعاد المختلفة.
- 3- بالنسبة للمتغيرين معا: (فرق العمل ونقل المعرفة)، هناك ندرة مطلقة للمراجع التي تضم المتغيرين معا فقد وجدنا صعوبة في تصور نموذج الدراسة، و هذه الندرة تضيي على الدراسة الحالية نوع من الحداثة، على خلاف الدراسات الأخرى التي يمكن أن تتوفر دراسات مشابهة أو مطابقة لها.

و في الجدول الموالي سيتم التطرق إلى مقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة المذكورة في المطالبين السابقين، حيث سيتم ذكر أوجه التشابه و أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية من جهة، و الدراسات السابقة من جهة أخرى، و ذلك من نوع الدراسة (أكاديمية..)، و كذا من حيث المنهج المتبع في الدراسة و غيرها.

الجدول رقم 1-4 مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.

الدراسة الحالية	الدراسات السابقة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
<ul style="list-style-type: none"> - دور فرق العمل في نقل المعرفة - دراسة ميدانية لمؤسسة المياه المعدنية والمشروبات الغازية (القولية)" -مذكرة ماستر -المنهج الوصفي -تمت الدراسة في 	<ul style="list-style-type: none"> دراسة خالد هامل(فاعلية فرق العمل في بناء المعرفة) دراسة إسحاق عجيلة (دور فرق العمل في تحسين أداء المؤسسة الإحصائية) دراسة أحمد صالح ابراهيم حميد(دور ممارسة أساوب فرق العمل في تحسين مستوى الأداء واتخاذ القرارات) 	<ul style="list-style-type: none"> - مذكرة ماستر -المنهج الوصفي -اعتمدت على الاستبيان -التحليل الإحصائي الوصفي -استخدم برنامج SPSS - تناولت موضوع فرق العمل -في جامعة غرداية - مذكرة ماستر -إعتمد على الإستهبيان - التحليل الإحصائي الوصفي - إستخدام برنامج SPSS -إعتمدت على الإستهبيان - التحليل الإحصائي الوصفي -إستخدام برنامج SPSS 	<ul style="list-style-type: none"> -تمت الدراسة في جامعة أم البواقي -تمت الدراسة في (2019 م) - تمت إختيار عينة عشوائية من الإداريين -تمت الدراسة في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بغرداية. - تمت الدراسة في (2016م) -رسالة ماجستير - جامعة الأقصى بغزة - تمت الدراسة بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني. - عدد العينة 220 موظف وموظفة -تمت الدراسة في(2016م)
<ul style="list-style-type: none"> -المشروبات الغازية (القولية)" -مذكرة ماستر -المنهج الوصفي -تمت الدراسة في 	<ul style="list-style-type: none"> دراسة إسحاق عجيلة (دور فرق العمل في تحسين أداء المؤسسة الإحصائية) دراسة أحمد صالح ابراهيم حميد(دور ممارسة أساوب فرق العمل في تحسين مستوى الأداء واتخاذ القرارات) 	<ul style="list-style-type: none"> -في جامعة غرداية - مذكرة ماستر -إعتمد على الإستهبيان - التحليل الإحصائي الوصفي - إستخدام برنامج SPSS 	<ul style="list-style-type: none"> -تمت الدراسة في
<ul style="list-style-type: none"> جامعة غرداية. -اعتمدت الدراسة على الاستبيان. -تم إختيار عينة قصدية. - التحليل الإحصائي 	<ul style="list-style-type: none"> دراسة أحمد صالح ابراهيم حميد(دور ممارسة أساوب فرق العمل في تحسين مستوى الأداء واتخاذ القرارات) 	<ul style="list-style-type: none"> -إعتمدت على الإستهبيان - التحليل الإحصائي الوصفي -إستخدام برنامج SPSS 	<ul style="list-style-type: none"> -رسالة ماجستير - جامعة الأقصى بغزة - تمت الدراسة بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني. - عدد العينة 220 موظف وموظفة -تمت الدراسة في(2016م)

<p>- مجتمع الدراسة بجنسيات مختلفة من أمريكا الشمالية وأوروبا</p> <p>- تمت الدراسة بالغة الإنجليزية</p> <p>- تمت الدراسة في (2009م)</p>	<p>- المنهج الوصفي</p> <p>- اعتمدت على إستبيان</p>	<p>Pulko</p> <p>(التحديات التي تواجه فرق العمل الموجهة ذاتيا والتي لا تتوفر لها خبرة لتحقيق أفضل أداء)</p>	<p>الوصفي</p> <p>استخدام برنامج spss و برنامج Excel Stat</p> <p>- تمت الدراسة في (2020-</p>
<p>- مذكرة ماجستير</p> <p>- المنهج التحليلي الوصفي والمنهج التاريخي</p> <p>تمت الدراسة في أم البواقي</p> <p>- عينة إحصائية قدرها 38 استاذ</p> <p>- تمت الدراسة في (2013-2014م)</p>	<p>- اعتمدت على الاستبيان</p> <p>- استخدم برنامج spss</p>	<p>دراسة توفيق صراع (إدارة المعرفة ودورها في تحقيق جودة التعليم العالي)</p>	<p>م(2021</p>
<p>رسالة ماجستير</p> <p>- جامعة بسكرة</p> <p>- تمت الدراسة في مؤسسة الريد المسيلة</p> <p>- تمت الدراسة في (2010-2011م)</p>	<p>- المنهج الوصفي</p> <p>- اعتمدت على الاستبيان</p> <p>- التحليل الإحصائي الوصفي</p> <p>- استخدم برنامج spss</p>	<p>دراسة مجدي النوري (أنماط القيادة المساعدة على نقل المعرفة)</p>	
<p>- رسالة دكتوراه</p> <p>- المنهج الوصفي التحليلي</p> <p>- تمت الدراسة في سوريا</p> <p>تمت الدراسة في (2013م)</p>	<p>- اعتمدت على الاستبيان</p> <p>- استخدم برنامج spss</p>	<p>دراسة داود سليمان محمد (نقل المعرفة التنظيمية وأثره في أداء منظمات الأعمال)</p>	
<p>- المنهج الوصفي التحليل والمنهج الفلسفي</p> <p>- استخدام أسلوب المقابلة والاستبيان</p>	<p>- تناولت موضوع نقل المعرفة</p>	<p>prof. Philippe</p>	

<p>- تمت الدراسة على عينة من الشركات الأوربية</p> <p>- تمت الدراسة في (2009)</p> <p>- تمت الدراسة باللغة الإنجليزية</p>		<p>Daud , Dr.</p> <p>Mikael</p> <p>Lundgren</p>	
---	--	---	--

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعلومات الواردة في الدراسات السابقة.

خلاصة الفصل :

بعد تعرفنا على أهم المفاهيم المتعلقة بفرق العمل ونقل المعرفة التي أصبحت تعد من أهم ركائز المؤسسة خاصة ونحن في اقتصاد المعرفة ، حيث لا تتحقق إلا بتضافر جهود وقدرات الأفراد العاملين بالمؤسسة والمشكلين لفرق عمل بغية تحقيق الأهداف المسطرة.

حيث حاولنا من خلال هذا الطرح النظري معرفة إلى أي مدى تساهم فرق العمل في نقل المعرفة، وذلك من خلال تخصيص المبحث الأول والثاني لعرض مجمل المفاهيم المتعلقة بفرق العمل ونقل المعرفة ، أما من خلال المبحث الثالث تطرقنا إلى مختلف الدراسات السابقة المتعلقة و المتضمنة لموضوع فرق العمل ونقل المعرفة ومقارنتها بالدراسة الحالية

الفصل الثاني:

دراسة ميدانية لشركة المياه المعدنية
والمشروبات الغازية "القولية" بالمنطقة

تمهيد

بعد التطرق لمختلف الجوانب النظرية ذات العلاقة بموضوع الدراسة و المتمثل في دور فرق العمل في نقل المعرفة في المنظمة ، وتدعيما للجانب النظري وللإجابة على الفرضيات المطروحة وتبيان صحتها من عدمه، سيتم من خلال هذا الفصل التطبيقي إسقاط العناصر النظرية على أرض الواقع من خلال اخذ مؤسسة المياه المعدنية والمشروبات الغازية "القولية"، نموذجا للدراسة، ولا يمكن القيام بهذه الدراسة دون إتباع إجراءات منهجية تسمح بتحديد الخطوات التي يجب المرور بها والمعلومات التي يمكن الحصول عليها، وسنحاول التطرق إلى الإطار الميداني للبحث من خلال عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية لمؤسسة "القولية" وذلك من خلال تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: لمحة عن مؤسسة المياه المعدنية والمشروبات الغازية "القولية".

المبحث الأول: الأدوات والإجراءات المتبعة في الدراسة.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

المبحث الاول : لمحة عن مؤسسة المشروبات الغازية والمياه المعدنية "القولية"

سوف نتعرف في هذا المبحث الى مؤسسة "القولية" للمشروبات الغازية والمياه المعدنية وسنلقي نظرة على الهيكل التنظيمي العام لها ومهامها ووظائفها والأهداف التي تسعى الى تحقيقها على المدى البعيد.

المطلب الاول : لمحة عن المؤسسة :

الفرع الأول : تعريف بالمؤسسة:

مؤسسة القولية مؤسسة لإنتاج وتوزيع المشروبات الغازية والمياه المعدنية تقع في المنطقة الصناعية بالمنبعا ولاية غرداية على بعد 870 كلم من العاصمة وهي مؤسسة ذات المسؤولية المحدودة تطمح الى تحقيق أهدافها المسطرة والسمو بإنتاجها الى المراتب العليا .

النشأة : في 5 مارس 1996 م .

رأس مال قدره : 5000000 دينار جزائري .

السجل التجاري : تحت رقم B086236797.

المساحة الاجمالية : 22500 كلم مربع .

المساحة المستغلة : 900 كلم مربع.

في سنة 1997 باشرت المؤسسة عملها في مجال انتاج وبيع المياه المعدنية والمشروبات الغازية وهو مجال النشاط الذي تشتهر به .

المؤسسة لها شبكة توزيع في الاسواق الجزائرية ككل ولكنها تتركز بشكل خاص على المناطق الجنوبية نظرا لارتفاع الحرارة فيها من جهة ، ومن جهة أخرى قصر المسافة بينها وبين المؤسسات البترولية الكبيرة (ورقلة ، اليزي) ، والمتمركزة في الجنوب والتي تعد أكبر مستهلك للمياه المعدنية خاصة والمشروبات الغازية.

الفرع الثاني: أهداف المؤسسة:

للمؤسسة جملة من الاهداف تسعى الى تحقيقها منها :

1. زيادة الحصة السوقية وإيصال المنتج لكافة مناطق الجزائر وحتى خارج الجزائر؛
2. استعمال الآلات التقنية والحديثة في عملية الانتاج؛
3. إيصال المنتج للمستهلك بأعلى جودة وأقل تكلفة؛
4. توفير مناصب شغل للحد من البطالة؛
5. رفع القدرة الانتاجية للاستجابة الى حجم الطلب المتزايد؛
6. كسب رضا ووفاء العملاء؛
7. الرفع من ربحية المؤسسة عن طريق تخفيض السعر وتحسين الجودة؛
8. المساهمة في تنمية القطاع الانتاجي للبلاد في مجال إنتاج المياه المعدنية والمشروبات الغازية؛
9. التواجد على المستوى الوطني بتوسيع وتوفير منتج أكثر وبسعر ملائم؛
10. اختراق المحيط من خلال تحقيق منافسة عالية تضمن لها حصة سوقية مناسبة.

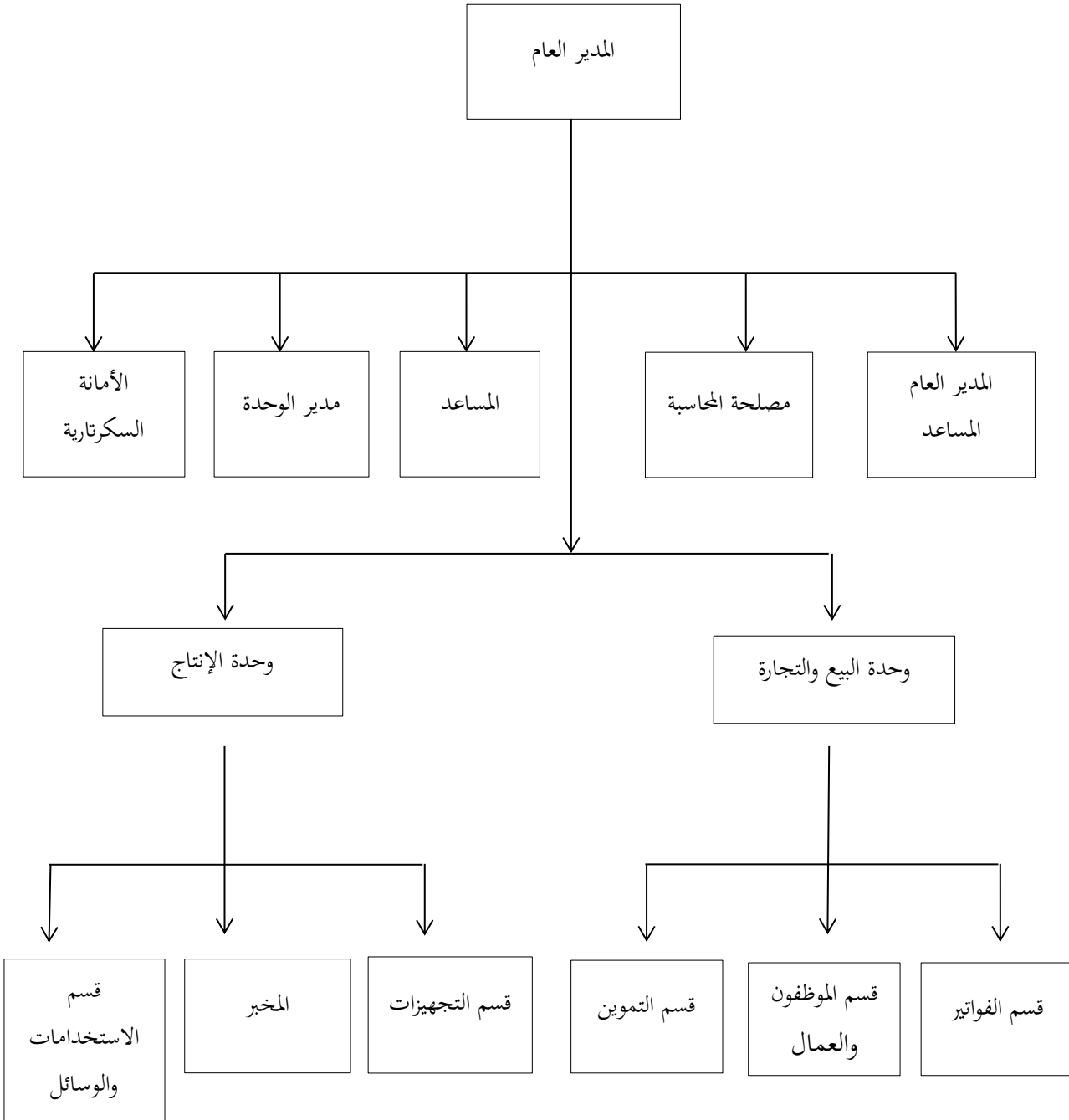
الفرع الثالث: المهام الموكلة للمؤسسة:

تختص مؤسسة "القولية" في القيام بمجموعة من المهام تتمثل فيما يلي :

1. إنتاج المشروبات الغازية بمختلف الاصناف؛
2. إنتاج المياه المعدنية بمختلف التشكيلات؛
3. توزيع الانتاج في مختلف المناطق خاصة الجنوبية؛
4. البيع والمتاجرة؛
5. التعبئة والتغليف.

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الفرع الأول : شكل الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة القولية.



المصدر: وثائق المؤسسة

الفرع الثاني: تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

يشكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة أداة إعلام وتوجيه لمختلف المصالح والفروع من أجل تحقيق الأهداف الرئيسية والمسطرة حيث يتم فيه توزيع وتحديد المسؤوليات بين مختلف الوحدات ، الاقسام ،قصد تنظيم وتسهيل العمل والاتصال داخل المؤسسة .

1 - المدير العام :

يعتبر المسير والموجه الاول للمؤسسة ويتميز بالأسبعية في تمثيل المؤسسة والاشراف العام عليها وهذا بالتنسيق والتشاور مع مختلف الدوائر والمصالح .

- إصدار التعليمات والأمر بالتنفيذ .
- إقامة اجتماعات وندوات تهم أمر المؤسسة.
- إبرام العقود والصفقات بين مختلف المتعاملين الاقتصاديين والماليين الذين لهم صلة مباشرة بالمؤسسة.

2 - المدير المساعد:

وهو يعتبر المستشار الرئيسي الاول للمدير العام ويقوم بالإشراف على كل المصالح والوحدات .

3 - مدير الوحدة:

هو المكلف بالإشراف على وحدات المؤسسة ، الوحدات التجارية ، الوحدات الانتاجية .

4 - الامانة (السكرتارية):

تمثل حلقة الوصل في المؤسسة فهي مصلحة تربط المديرات بمختلف الوحدات وكذا المؤسسة بالحيط الخارجي تختص في:

- القيام بمختلف العمليات الحسابية و المالية
- استقبال البريد والمكالمات الهاتفية وتحويلها الى المصالح المعنية .
- الاتصال بالمؤسسات المتعاملة مع المؤسسة و الوحدات .

5 – مصلحة المحاسبة:

لهذه المصلحة ارتباط وثيق بمختلف دوائر المؤسسة المؤسسة وتتلخص أبرز مهامها فيما يلي:

- القيام بمختلف العمليات الحسابية و المالية.
- تسيير وسائل الانتاج وذلك بتوفير المنتجات للموزعين ، إدارة وتسيير الملفات المتعلقة بطلبات الترخيص للموزعين.
- إعداد ميزانية العامة للوحدات .
- ضمان التسيير الجيد للأموال والاستثمارات وكل الوسائل المرتبطة بالخرينة.

وهي تتكون من ثلاثة فروع:

- قسم الفواتير : يقوم باستلام الطلبات من الزبائن وتحرير الفواتير .
- قسم الموظفون والعمال : وهذا القسم مسؤول عن شؤون العمال ومتابعة مساهم المهني ، كما يتكفل بتنظيم وتوزيع الموارد البشرية بالطريقة التي تتماشى ومتطلبات العمل .
- قسم التموين : وهو المسؤول عن الامدادات بالمواد الاولية ، والآلات اللازمة للإنتاج.

6 – وحدة البيع والتجارة:

من أهم المصالح الموجودة في المؤسسة التي تضمن عملية تسويق المنتجات في أحسن الظروف، وبالتنظيم المحكم، كما تقوم بتقديم التسهيلات اللازمة لعملية البيع.

وهي تتكون من ثلاثة فروع:

- قسم الفواتير: يقوم باستلام الطلبات من الزبائن وتحرير الفواتير
- قسم الموظفون والعمال: وهذا القسم مسؤول عن شؤون العمال ومتابعة مساهم المهني، كما يتكفل بتنظيم وتوزيع الموارد البشرية بالطريقة التي تتماشى مع متطلبات العمل، وعلى حسب الكفاءات والمهارات المهنية من أجل الوصول إلى الطريقة المثلى لتكريس جهود العمال.
- قسم التموين: وهو المسؤول عن الإمدادات بالمواد الأولية، والآلات اللازمة للإنتاج.

7 - وحدة الانتاج:

تصنف كأهم مصلحة على مستوى المؤسسة فهي الضمان الوحيد لبقاء المؤسسة ومواجهة المنافسة، وتضم ثلاثة فروع وهي:

- فرع الانتاج: المسؤول عن العمليات الانتاجية (تحويل المدخلات الى مخرجات).
- فرع الصيانة: هو المسؤول عن صيانة وإصلاح آلات الإنتاج والمراقبة عليها .
- المخبر: حيث يتم فيه الكشف إذا ما كانت المنتجات مطابقة للمواصفات والقياسات الموضوعه.

المطلب الثالث : المنافسون والاستراتيجيات التي تتبعها مؤسسة " القولية "الفرع الأول: تحليل SOWT لمؤسسة القولية :**أولاً: نقاط القوة:**

- المؤسسة عائلية (ميزة الاستقلالية)؛
- قرب المؤسسة من المناطق التي تتطلب كمية كبيرة من المياه؛
- جودة المنتجات وشهرتها (الشهرة المحلية)؛
- اعتماد المؤسسة للجودة في منتجاتها سواء بما يتعلق بجودة المواد الأولية أو جودة التتوج النهائي.

ثانياً: نقاط الضعف: بالرغم من اتصاف المؤسسة بنقاط قوة ميزتها الا أنها تملك جملة من نقاط الضعف وهي

- كثرة الروابط العاطفية كون المؤسسة عائلية؛
- المنتج الوحيد للمؤسسة المعتمد عليه هو الماء المعدني 1.5 لتر؛
- الغياب الكلي للمهام التجارية خاصة التسويقية كالإشهار مثلاً؛
- العدد المحدود لموردي المادة الأولية حيث طبقاً للمعلومات المنتقاة من المؤسسة فهي تعتمد على اثنين فقط وبالأساس مؤسسة "صيدال".

ثالثاً : التهديدات : هناك من جملة التهديدات التي تواجه المؤسسة ومن بينها :

- إمكانية دخول منافسين جدد لسوق المؤسسة محتمل دوماً؛
- لا يوجد تجمع كبير للمستهلكين قريب من المؤسسة.

رابعاً : الفرص : يجب على المؤسسة استغلال الفرص الممنوحة لها :

- فتح وتوسيع نقاط البيع في كافة التراب الوطني؛
- تنويع المنتجات؛
- تطوير في منتجاتها .

الفرع الثاني : المنافسون:

يتمركز معظم منافسي المؤسسة في شمال الجزائر ولهذا فإن نشاطهم في المناطق الجنوبية قليلة جدا وذلك لطول المسافة التي تفصل الجنوب عن الشمال ، مما يؤدي الى رفع سعر المنتجات بسبب تكاليف او هوامش التوزيع المرتفعة .

1 . المنافسون الحاليين: هناك حوالي 45 أو ما يزيد مؤسسة منافسة في مجال إنتاج المياه المعدنية والمشروبات الغازية وكلها تسعى لاحتلال المراتب الأولى على مستوى الوطن ، ومؤسسة "القولية" استطاعت بفضل جودة منتجاتها خاصة المياه المعدنية من احتلال إحدى هذه المراتب وذلك بعد تصفية العديد من المؤسسات الناشطة في هذا المجال لعدم التزامها بالمواصفات الخاصة بالمياه المعدنية .

أما فيما يخص المنافسة فهي تواجه منافسة شديدة من قبل المؤسسات في مجال المياه المعدنية ومن بينها :

- مؤسسة "إفري" للمياه المعدنية وهي أكبر منافس لاحتلالها لا كبر حصة من سوق المياه المعدنية
- مؤسسة "سعيدة" للمياه
- مؤسسة "لالة خديجة" للمياه
- مؤسسة "حمود بوعلام" للمياه المعدنية والمشروبات الغازية .
- مؤسسة "موزاية" للمياه المعدنية .
- مؤسسة "مولاي" للمياه المعدنية والمشروبات الغازية.

2 . المنافسون الأجانب: لا توجد هناك مؤسسات أجنبية تنشط وتنافس المؤسسة في مجال إنتاج المياه المعدنية .

الفرع الثالث: الاستراتيجيات المتبعة في المؤسسة

تقوم مؤسسة القولية بإتباع استراتيجيات من أجل مواجهة المنافسين وتحسين مركزها التنافسي .

1. استراتيجية تميز المنتج: تقوم المؤسسة بإنتاج منتجات متنوعة فهي تملك على الأقل أربعة خطوط إنتاجية هي : المياه المعدنية ، المياه الغازية ، المشروبات الغازية ، العصائر . فتقدم منتجات فريدة وعالية الجودة تتميز بخصائص متنوعة وبالأخص الماء المعدني فهو صحي ومفيد للأمراض والأطفال ولمصابي بمرض الكلى .

2. استراتيجية التركيز: تركز المؤسسة في تقديم منتجاتها على المنطقة الجغرافية محددة والمتمثلة في المناطق الجنوبية كونها قريبة منها وفضلا عن ذلك فهي تضم أكبر عدد من المستهلكين والممثلين في الشركات البترولية التي تنشط في هذه المناطق .

3. استراتيجية الريادة في التكلفة: إن طابع المنافسة في سوق المياه المعدنية والمشروبات الغازية منافسة سريعة ولذلك فإن المؤسسة تتبنى استراتيجية الريادة في التكلفة من خلال اقتناء الآلات الجديدة والعالية التكنولوجيا من أجل التحكم في تكاليف الإنتاج وتخفيضها مثل تكاليف اليد العاملة ، وتكاليف التشغيل ، وتكاليف المعيب . ومن خلال تخفيض هوامش توزيع المنتجات .

4 - استراتيجية تطوير المنتج: وذلك من خلال إدخال تحسينات شكلية على المنتج لتلائم متطلبات ورغبات المستهلكين ، واقتناء الآلات ذات التقنية العالية .

5 - استراتيجية التنوع: تقوم المؤسسة بإتباع سياسة التنوع فهي لا تقتصر على إنتاج منتج واحد فقط .

6. استراتيجية التوزيع: مؤسسة القولية تولي اهتماما كبير لهذه العملية حيث أنها تستعمل استراتيجية التوزيع غير المباشر وكذلك المباشر إذ أن هذه الأخيرة تسمح بتخفيض تكاليف التوزيع تمكن المؤسسة من إقامة علاقات مباشرة وودية مع العملاء فتستفيد من اقتراحاتهم وتكون على دراية بكامل تغيرات السوق (تطور السوق ، أذواق المستهلكين ، أسعار المنافسين ، الاحتياجات الجديدة للعملاء... إلخ) .

أما فيما يخص الفروع التابعة للمؤسسة فهي تتواجد في عدة مناطق على مستوى الوطن منها : (غرداية ، الاغواط ، إليزي ، الجزائر ، الجلفة... إلخ) وتعتبرها كنقاط بيع تساعد على توزيع المنتجات .

المبحث الثاني: الأدوات والإجراءات المتبعة في الدراسة

تتمحور الدراسة الميدانية بشكل أساسي على دراسة دور فرق العمل في نقل المعرفة داخل المنظمة لمؤسسة المياه المعدنية والمشروبات الغازية 'القولية' من وجهة نظر الموظفين العاملين .

المطلب الأول: الطريقة المتبعة في الدراسة:

أولاً/مجتمع الدراسة وطريقة سحب العينة:

1/ **مجتمع الدراسة :** كون الظاهرة المدروسة تتعلق بدور فرق العمل في نقل المعرفة داخل المنظمة لمؤسسة المياه المعدنية والمشروبات الغازية القولية ,فان المجتمع المحدد للدراسة يتمثل في الموظفون العاملون في مؤسسة للمياه المعدنية بالمنبعا.

2/ **عينة الدراسة:** بما أنه تم الاعتماد على أسلوب الاستبيان في جمع المعلومات والبيانات فقد ارتأينا توزيع وإجراء الاستبيان بالاعتماد على الطريقة القصدية, وهذا راجع لطبيعة الأسئلة المطروحة في الاستمارة تتطلب أشخاص ذوي خبرة عالية ولديهم دراية كافية للمعرفة واليات فرق العمل . حيث تم توزيع استبيان لمؤسسة بلغ عدد الاستبيانات الموزعة (60) استبانة ، استرد منها (48) تم اخضاعها للتحليل.

وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكارت الخماسي (Likert) حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعا بحيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة وهذا المقياس مكون غالبا من خمسة خيارات متدرجة يشير المبحوث إلى اختيار واحد منها وهي خمسة خيارات كما هو موضح في الجدول التالي ، حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى ، أي أنه تم وضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام المقياس الترتيبي ، وذلك للاستفادة منها فيما بعد عند تحليل النتائج. كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (2-1): يوضح مقياس ليكارت الخماسي:

الاتجاه	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الأوزان	5	4	3	2	1
الوسط المرجح	5-4.2	-3.4 4.19	3.39-2.60	-1.80 2.59	1-1.79

المصدر: ضو نصر، محاضرات في مقياس تقنيات الاستقصاء، مقدمة للسنة الأولى ماستر اقتصاد كمي، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الشهيد حمه الأخضر بالوادي، 2018.

واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات حسب مستوى الأهمية وذلك على النحو التالي:

مرتفع	متوسط	منخفض
3,67 فأكثر	3,66-2,34	2,33-1

حيث تم اعتماد هذا المقياس على أساس: $\frac{\text{الأعلى} - \text{الأدنى}}{\text{المستويات عدد}}$ طول الفئة =

$$1,33 = \frac{4}{3} = \frac{(1-5)}{3}$$

حيث أن عدد المستويات = 3

وبناءً عليه فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من 3.67 فيكون مستوى مرتفعاً (ويعني موافقة عالية لأفراد العينة على العبارة) أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 3.66-2.34 فيكون المستوى متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي من 1- أقل من 2.33 فيكون المستوى منخفض.

ثانياً/ إستبانته ونموذج الدراسة

تمثل استمارة الاستبيان الأداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها في الدراسة لجمع البيانات و المعلومات من الواقع، و المتمثلة في آراء و جهات نظر موظفي حول مشكلة الدراسة.

■ ولكي تكون الاستمارة دقيقة و منظمة في شكلها العلمي من حيث البساطة و الوضوح و المضمون، فقد تم تصميمها على ثلاثة مراحل:

تعتبر هذه المرحلة الخطوة الأولى في إعداد الاستمارة، و انطلاقاً من الجانب النظري تم صياغة مجموعة من الأسئلة مراعين في ذلك إشكالية البحث و الفرضيات الموضوعية، و لقد راعينا في إعداد الأسئلة ما يلي:

- استعمال لغة سليمة .
- صياغة أسئلة بسيطة و غير قابلة للتأويل.
- ترتيب الأسئلة و تسلسلها و ربطها بالأهداف المرجوة من الدراسة الميدانية.

1-إعداد استمارة الاستبيان : قمنا بتصميم و توزيع استبيان كأداة لجمع البيانات و المعلومات المتعلقة بالدراسة، و ذلك بناء على فرضيات الدراسة و متغيراتها المستقلة، و يتكون هذا الاستبيان من قسمين على النحو التالي :

القسم الأول: وهو عبارة عن السمات الشخصية عن المستجيب (الجنس، العمر، طبيعة العمل، المؤهل العلمي، الأقدمية).

القسم الثاني: وهو عبارة عن محاور الدراسة و تتكون الاستبانة من 30 فقرة موزعة على محورين رئيسيين هما المحور الأول: فرق العمل داخل المنظمة، و المحور الثاني: نقل المعرفة داخل المنظمة كما هو موضح في الملحق رقم 1 (الاستمارة)

المحور الأول: فرق العمل داخل المنظمة و يتكون من (14) فقرة

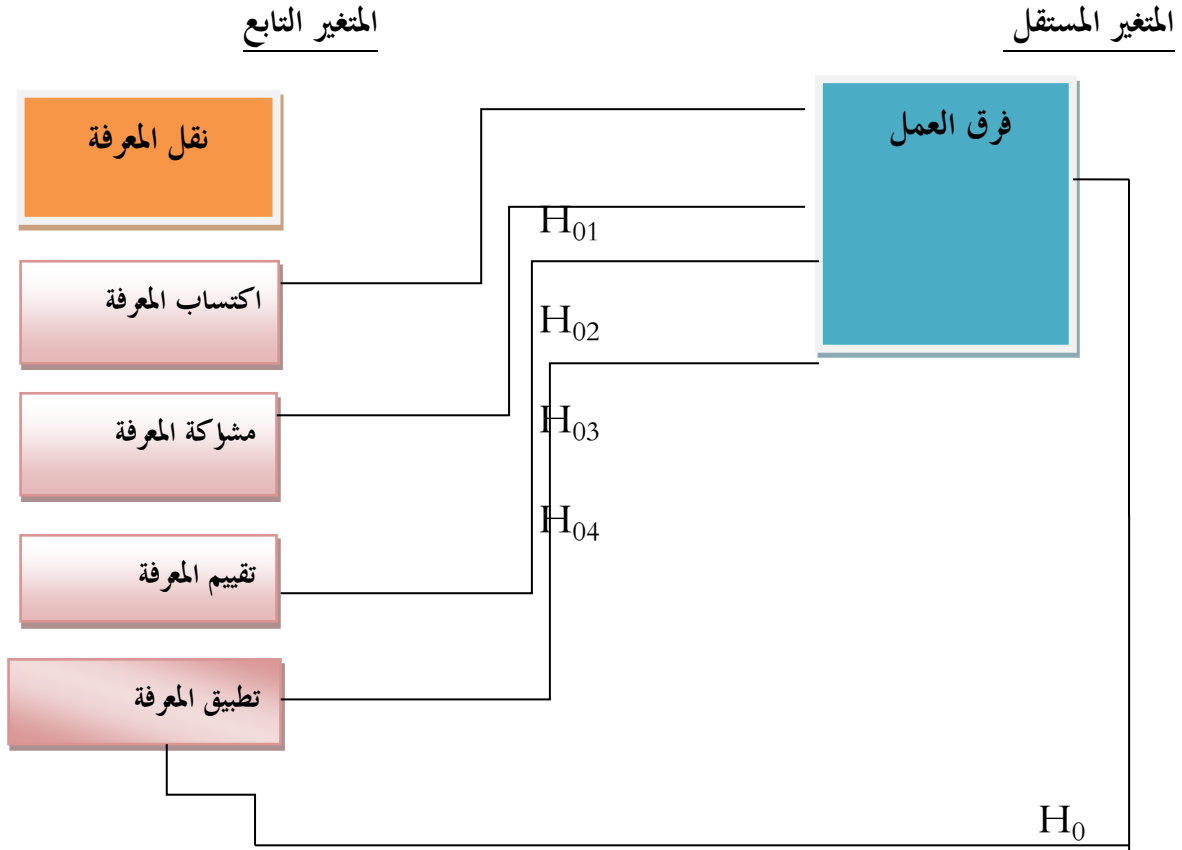
المحور الثاني: نقل المعرفة داخل المنظمة و ينقسم إلى أربعة عناصر:

- البعد الأول: اكتساب المعرفة , و يتكون من (04) فقرات.
- البعد الثاني: مشاركة المعرفة و يتكون من (04) فقرات.
- البعد الثالث: تقييم المعرفة , و يتكون من (04) فقرات.
- البعد الرابع: تطبيق المعرفة , و يتكون (04) فقرات.

2- نموذج الدراسة المتغيرات المستقلة: سوف نقوم وضع نموذج الدراسة بين المتغيرات المستقلة و المتغيرات

التابعة وفق الشكل رقم (2-1) والذي بدوره يوضح اختبار فرضيات الدراسة التطبيقية كما يلي :

الشكل رقم (1-2) نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبتان

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

من أجل تسهيل عملية تحليل ومناقشة النتائج تم الاستعانة بكل من برنامج **Excel** وبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية: **spss21** لمعالجة البيانات وتحليلها واستخراج نتائج الدراسة، وقد تم أيضا استخدام عدد من الأساليب الإحصائية والتي تتناسب مع متغيرات الدراسة وهي: التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية واستخدام الانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط لكشف العلاقة بين المتغيرات، صحة وثبات أداة الدراسة ولاختبار أداة القياس تم استخدام معامل المصدقية ألفا كرونباخ لقياس درجة مصداقية الإجابات على فقرات الاستبيان.

وبهدف الوصول إلى نتائج معتمدة تحقق أهداف الدراسة وتختبر فرضياتها، تم تفرغ البيانات الواردة بالاستبيان وتبويبها وجدولتها، ليسهل التعامل معها بواسطة جهاز الكمبيوتر، وتمت معالجة البيانات بغية اختبار نموذج الدراسة وفرضيتها وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS إصدار 21، لتحليل بيانات الاستبيان والحصول على أجوبة بغية التعرف على مدى موافقة أفراد العينة لها استخدمنا الأدوات والأساليب الإحصائية التالية :

✓ المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري: لتحديد أهمية الدراسة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور و أبعاد الدراسة.

✓ التكرارات و النسب المئوية: ذلك لوصف الخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد العينة.

✓ حساب معامل الثبات: وذلك باستخدام معامل الفا كرونباخ .

✓ الاختبارات الإحصائية: والتي من بينها اختبار الطبيعة، فإذا كان التوزيع طبيعي استخدمنا الاختبارات المعلمية والا فنستخدم الاختبارات اللامعلمية

✓ تحليل الانحدار: سوف نستخدم الانحدار البسيط والمتعدد

المطلب الثالث: صدق وثبات المحتوى:

في هذا المطلب سوف نتطرق إلى ثبات أداة الدراسة وصدقها من خلال الصدق الظاهري كما يلي :

أولا / الصدق الظاهري :

عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من (06) أعضاء في هيئة التدريس، لأخذ بملاحظاتهم في بناء الاستبيان، والتأكد من صدق وملائمة فقرات الاستبيان لتحقيق الأهداف البحثية المتوخاة من الدراسة، حيث تم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

ثانيا/ قياس ثبات الاستبيان:

يقصد بثبات الاستبيان أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، ويكون من خلال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha). الذي يعد من أفضل المقاييس للدلالة على ثبات وصدق الاستبانة، وقد قدر هذا المقياس بواسطة برنامج (SPSS) حيث قيمته موضحة لكل بعد ومحور كما في الجدول التالي الذي يوضح اختبار الثبات والصدق لمحاور الدراسة.

جدول رقم (2-2): نتائج اختبار ثبات وصدق الاستبانة.

المحاور	الأبعاد	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
محور الأول فرق العمل				
المحور الثاني	اكتساب المعرفة	04	0.693	0.832
	مشاركة المعرفة	04	0.375	0.612
	تقييم المعرفة	04	0.579	0.760
	تطبيق المعرفة	04	0.445	0.667
إجمالي محور نقل المعرفة				
الإجمالي				
		30	0.726	0.852

المصدر: من إعداد الطالبتان بناء على مخرجات spss

تدل معاملات الثبات علي ثبات المحتوى بصورة عامة نظرا لان معامل الثبات عالي ويقترب للواحد الصحيح وهذا يدل على قدرة الأداة في تحقيق أغراض الدراسة، حيث يتضح من الجدول السابق أن أعلى معامل ثبات فيما يتعلق بأبعاد نقل المعرفة هو (0.693) ويتعلق بالبعد اكتساب المعرفة، بينما نلاحظ أن أقل معامل ثبات قدر ب (0.375) ويتعلق بالبعد مشاركة المعرفة، بينما كان معامل الثبات لإجمالي المحاور عالي حيث بلغ (0.726). مما يدل على ثبات وصدق المحتوى لاستمارة الأسئلة.

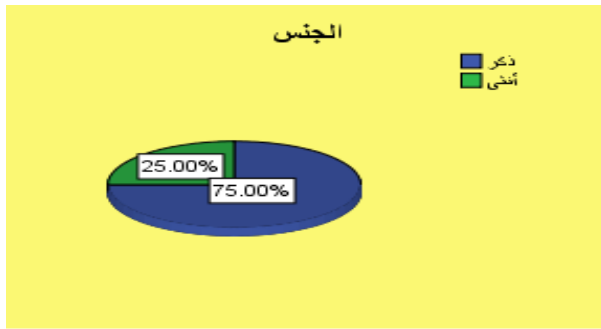
المبحث الثالث : عرض النتائج واختبار الفرضيات

بعد عملية استرجاع الاستبيانات وتشفيرها وتفريغها في البرنامج الإحصائي spss21 تتم عملية عرض النتائج من خلال تحديد خصائص العينة ثم معرفة اتجاهات إجابات العينة حول كل العبارات والمحاور لنصل في الأخير لاختبار فرضيات الدراسة كما يلي:

المطلب الأول : عرض خصائص العينة:

أولاً: توزيع أفراد العينة تبعا للجنس: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (2-3): توزيع عينة دراسة حسب الجنس
الشكل رقم (2-2): توزيع عينة دراسة حسب الجنس



الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	36	%75
أنثى	12	%25
المجموع	48	%100

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على برنامج spss

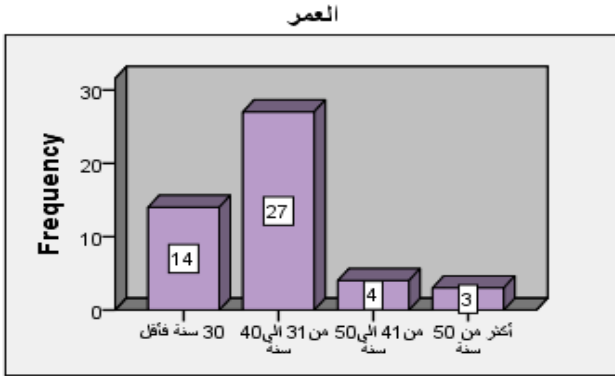
تتكون عينة الدراسة من (48) فرد منهم 36 ذكر و 12 إناث حيث يوضح الشكل أعلاه والمتمثل في توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس، نسبة الذكور كانت مرتفعة مقارنة بنسبة الإناث حيث بلغت نسبة الذكور 75% في حين قدرت نسبة الإناث بحوالي 25%.

ثانيا: توزيع أفراد العينة تبعا العمر: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (2-4): توزيع عينة دراسة حسب الشكل رقم (2-3): توزيع عينة دراسة حسب

العمر

العمر



الفئة	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	14	29.2%
31 إلى 40 سنة	27	56.3%
41 إلى 50 سنة	4	8.3%
أكثر من 50 سنة	3	6.3%
المجموع	48	100%

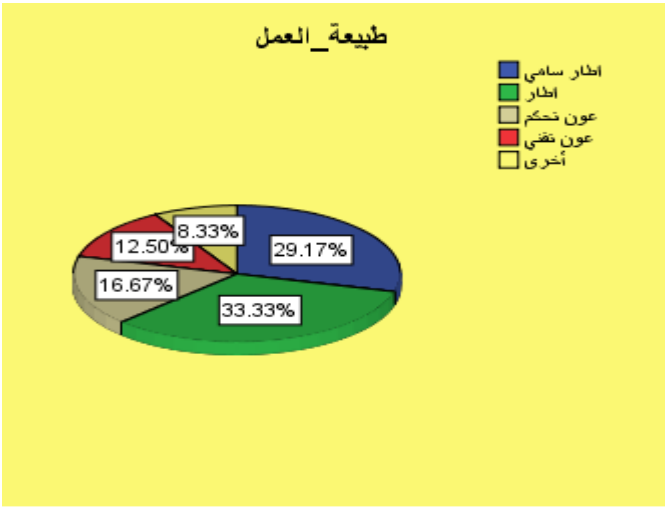
المصدر: من اعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه والخاص بالمعلومات حسب متغير العمر نلاحظ تباين في الأعمار وأن الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة بنسبة مئوية 52.3%، تليها الفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة مئوية 29.2% ثم تأتي الفئة من 41 إلى 50 سنة بنسبة 8.3%، وأخير الفئة العمرية أكثر من 50 سنة بنسبة مئوية قدرت ب 6.3%، ومنه فإن الفئة العمرية الأكثر تكرار تميل إلى أعمار ما بين 31 إلى 40 سنة مما يعني أنها لها خبرة معتبرة في التعامل ميدانيا وهذا ما يمكن أن ينعكس إيجابيا علي نتائج البحث.

ثالثا: توزيع أفراد العينة تبعا لطبيعة العمل: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (2-5): توزيع عينة دراسة حسب طبيعة العمل
الشكل رقم (2-4): توزيع عينة دراسة حسب طبيعة العمل

البيان	التكرار	النسبة
إطار سامي	14	29.2%
إطار	16	33.3%
عون تحكم	8	16.7%
عون تقني	6	12.5%
أخرى	4	8.3%
المجموع	48	100%



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على برنامج SPSS

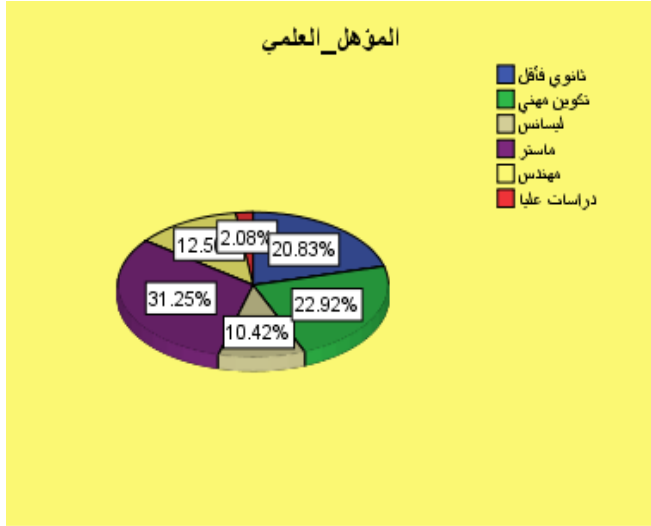
من خلال الجدول أعلاه والخاص بالمعلومات حسب متغير طبيعة العمل نلاحظ تباين طبيعة العمل للأفراد في مجال إطار قدرت نسبتها ب 33.3%، تليها الأفراد في مجال إطار سامي قدرت نسبتها ب 29.2% ثم تأتي الأفراد في مجال عون تحكم قدرت ب 16.8%، تليها افراد عون تقني بنسبة 12.5% واخير أخرى أفراد في مجالات أخرى قدرت بنسبة ب 8.3%.

رابعا: توزيع أفراد العينة تبعا للمستوى التعليمي : وهي كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم(2-6):توزيع عينة دراسة حسب الشكل رقم (2-5):توزيع عينة دراسة حسب المستوى

التعليمي

المستوى التعليمي



البيان	التكرار	النسبة
الثالثة ثانوي فأقل	10	20.8%
تكوين مهني	11	22.9%
ليسانس	5	10.4%
ماستر	15	31.3%
مهندس	6	12.5%
دراسات عليا	1	2.1%
المجموع	48	100%

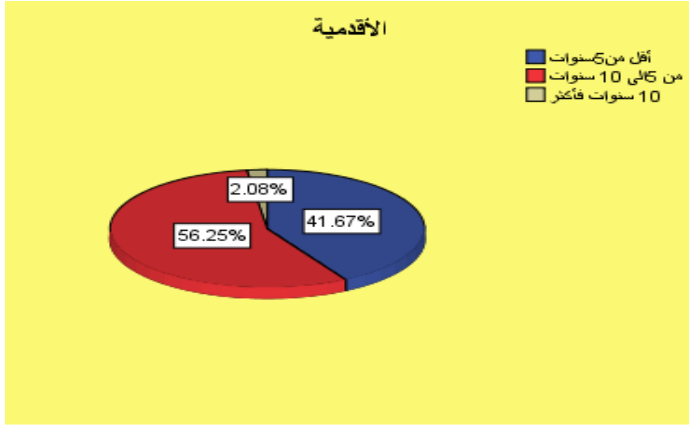
المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول الخاص بتوزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل (المستوى التعليمي) أن أغلبية أفراد العينة من حاملي شهادة ماستر حيث بلغ عددهم 15 فرد بنسبة مئوية 31.3% وهي نسبة مرتفعة، في حين بلغت نسبة حاملي شهادة تكوين مهني 22.9% ونسبة حاملي شهادة ثانوية بلغت 20.8% ونسبة حاملي شهادات ليسانس 10.4% وفي أخير حاملي شهادة دراسات عليا قدرت ب 2.1% ، أي أن أغلبية أفراد العينة لديهم مستوى جامعي وهذا ما يزيد من أهمية البحث و النتائج المتوصل إليها.

خامسا: توزيع أفراد العينة تبعا لخبرة المهنة: وهي كما يوضحها الجدول التالي

جدول رقم(2-7): توزيع عينة دراسة حسب المهنة الشكل رقم (2-6): توزيع عينة دراسة حسب الخبرة

الخبرة المهنية المهنة



البيان	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	20	41.7%
بين 5 و 10 سنوات	27	56.3%
أكثر من 10 سنة	1	2.1%
المجموع	34	100%

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج SPSS

يمثل الجدول توزيع العينة حسب متغير الخبرة, حيث نجد أن أغلب أفراد العينة لديهم خبرة في العمل تتجاوز خبرتهم بين 5 و 10 سنوات حيث قدرت ب 56.3% وهي نسبة مهمة جدا إذ من الممكن أن تضيفي على الدراسة نوع من الدقة والقرب أكثر من الواقع, ثم تليها نسبة الأفراد أقل من 5 سنوات بنسبة مئوية 41.7%, تليها الأفراد الذين تتراوح خبرتهم أكثر من 10 سنوات بنسبة مئوية تقدر ب 2.1%.

المطلب الثاني: اتجاه إجابات العينة على أسئلة الاستبيان حسب مقياس ليكارت

في هذا المطلب سوف نقوم بحساب المتوسطات المرجحة لعبارات كل بعد على حدى لمعرفة اتجاه إجابات العينة حسب مقياس ليكارت الخماسي وسوف نقوم بتحديد اتجاهات اجابات العينة للأبعاد الخاصة بنقل المعرفة واليات فرق العمل داخل المنظمة اجمالا دون التفصيل بفقراتها لمعرفة اي الابعاد حقق اعلى ترتيب واهمية كالآتي :

الجدول رقم (2-8) اتجاهات اجابات العينة حول ابعاد محورين

المحاور	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الإتجاه
المعرفة	اليات فرق العمل	3.922	0.373	5	موافق
	نقل	3.958	0.613	3	موافق
	مشاركة المعرفة	3.979	0.472	1	موافق
	تقييم المعرفة	3.932	0.631	4	موافق
	تطبيق المعرفة	3.974	0.539	2	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول السابق حول اتجاهات الاجابات للأبعاد نلاحظ ان بعد مشاركة المعرفة في محور نقل المعرفة احتل المرتبة الأولى بأقل إنحراف معياري قدره (0.472) وأعلى وسط حسابي (3.979)، حيث اتجهت الاجابات فيه الى الموافقة على كل العبارات ،بينما احتل بعد تطبيق المعرفة المرتبة الثانية حسب اعلى ثاني وسط حسابي قدره (3.974) واتجهت كل عباراته الى الموافقة ، كما نلاحظ ان كل الابعاد اتجهت الاجابات فيهم للموافقة على العبارات ،ويليه بعد اكتساب المعرفة وبعد تقييم المعرفة محتلين الترتيب الثالث والرابع من حيث الاهمية على التوالي .

اولا: دراسة اتجاهات اجابات العينة حول محور اليات فرق العمل داخل المنظمة:

لدينا في محور فرق العمل داخل المنظمة 14فقرة اتجاهات الاجابات فيه حسب مقياس ليكارت الخماسي

كما يلي :

يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لفرق العمل داخل المنظمة كما يلي:

الجدول رقم (2-9): اتجاه إجابات العينة حول محور اليات فرق العمل داخل المنظمة

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	محور اليات فرق العمل داخل المنظمة
موافق بشدة	1	0.429	4.833	يقوم أعضاء الفريق بمساندة بعضهم البعض في إنجاز المهام والأهداف المنشودة
موافق	5	0.862	4.020	هناك سهولة في عملية الاتصال بين أعضاء الفريق
موافق بشدة	3	0.770	4.208	يتمتع كل أعضاء الفرق بحرية كاملة في التعبير عن آراءهم واقتراحاتهم
موافق	6	0.885	3.973	تتمتع فرق العمل بروح معنوية عالية وجو من التعاون والمشاركة
موافق	8	0.937	3.812	يكافئ القائد أعضاء الفريق على الجهد الذي يقومون به
موافق	10	0.936	3.625	تعتبر النظم والقوانين التي يحددها القائد كافية لتنظيم العمل بين أفراد الفريق
موافق	12	1.007	3.583	يُشارك كل فرد في الفريق بإعطاء أفكار حل مشكلة مطروحة واتخاذ القرار المناسب
موافق بشدة	02	0.815	3.625	يتم توزيع المهام بعدالة بين أعضاء الفريق مما يناسب مع قدراتهم ومهاراتهم
موافق	04	0.618	4.145	يسعى أعضاء فرق العمل لتجربة أساليب جديدة حتى ولو كان هناك احتمال للفشل
موافق	07	0.771	3.854	تُساعد الرقابة فريق العمل في مؤسستكم على التنسيق بين مختلف أفرادهم

تشعر كعضو في فريق العمل بالرضا على أدائه	3.770	0.721	09	موافق
يملك فريق العمل رغبة في تحمل المسؤولية لتفعيل أداء الفريق	3.604	0.868	11	موافق
يلتزم فريق العمل بالمهام المطلوب إنجازها بدقة	3.416	1.027	14	موافق بشدة
ينجز أعضاء فريق العمل الأعمال بأسلوب متجدد ومتميز	3.479	1.336	13	موافق
إجمالي الخور	3.922	0.373		موافق

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على برنامج spss

تشير البيانات السابقة بأن آليات فرق العمل داخل المنظمة كل آراء أفراد العينة إجاباتهم كانت تتجه نحو موافق وموافق بشدة، حيث قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي (3.922) وقدر الانحراف المعياري (0.373)، وهذه تقع في المجال (3.40-4.19)، أي أن الوسط الحسابي قريب من الوسط الحسابي النظري (5). ولقد احتلت الفقرة الأولى المرتبة الأولى بانحراف معياري يقدر بـ(0.429)، يقوم أعضاء الفريق بمساندة بعضهم البعض في إنجاز المهام والأهداف المنشودة، بينما احتلت الفقرة الثامنة المرتبة الثانية بانحراف معياري قدره (0.815)، يتم توزيع المهام بعدالة بين أعضاء الفريق مما يناسب مع قدراتهم ومهاراتهم، واحتلت الفقرة الثالثة عشر المرتبة الأخيرة بانحراف معياري قدره (1.027)، وهذا ما يدل على أن آليات فرق العمل داخل مؤسسة "القولية" بالمنبعة تتمحور حول مساندة الفريق لبعضهم البعض في إنجاز المهام والأهداف المنشودة، وأن توزيع المهام يتم بعدالة بين أعضاء الفريق فيما يناسب قدراتهم ومهاراتهم.

ثانيا: دراسة اتجاهات اجابات العينة حول محور نقل المعرفة داخل المنظمة :

لدينا في محور فرق المعرفة أربع أبعاد سوف نفصل في كل بعد على حدى لمعرفة اتجاهات الاجابات فيه

حسب مقياس ليكارت الخماسي كما يلي:

1/ النتائج المتعلقة حول إدراك عينة الدراسة لبعد توليد (اكتساب) المعرفة

الجدول رقم (2-10): اتجاه إجابات العينة حول بعد توليد (اكتساب) المعرفة

الأهمية	الترتيب ب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	بعد توليد (اكتساب) المعرفة
موافق بشدة	1	1.015	4.229	أسعى الى اكتشاف معارف ومعلومات جديدة بين أعضاء فرق العمل
موافق	3	0.849	3.791	يتم الاعتماد في مؤسستكم على فرق العمل ذات التنوع المعرفي لتوليد المعرفة واكتشافها
موافق	2	0.757	4.020	يتم استخدام تطبيقات مجموعات المحادثة وتقنية البريد الإلكتروني في فترة الحجر الصحي لنقل المعرفة لأعضاء الفريق
موافق	4	0.898	3.791	إقامة المؤسسة للملتقيات إخبارية وأيام تكوينية يكسب أعضاء الفريق معارف جديدة، وإعطائهم الفرصة لطرح أفكارهم الإبداعية.
موافق		0.613	3.958	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات spss

من خلال البيانات السابقة نجد أن بعد اكتساب المعرفة كل إجاباتهم كانت تتجه نحو موافق، حيث كان متوسطها الحسابي الإجمالي بقيمة (3.985) والانحراف المعياري قدره (0.613)، وهذه تقع في المجال (3.40-4.19)، أي أن الوسط الحسابي قريب من الوسط الحسابي النظري (5)، ولقد احتلت الفقرة الأولى المرتبة الأولى بانحراف معياري يقدر (1.015) ومتوسط حسابي قدره (4.229) حيث اقرو سعى الى اكتشاف معارف ومعلومات جديدة بين أعضاء فرق العمل ، بينما احتلت الفقرة الثالثة المرتبة الثانية بانحراف معياري قدره (0.757) حيث يتم استخدام تطبيقات مجموعات المحادثة وتقنية البريد الإلكتروني في فترة الحجر الصحي لنقل المعرفة لأعضاء الفريق ، واحتلت الفقرة الرابعة المرتبة الأخيرة بانحراف معياري قدره (0.898). وهذا يدل أن

الشركة اكتشاف معلومات ومعارف الجديدة بين أعضاء الفرق العمل في استخدام التقنيات وتطبيقات جديدة لنقل المعرفة وخصوصا في فترة الحجر الصحي.

2/ النتائج المتعلقة حول إدراك عينة الدراسة لبعده مشاركة (نشر) المعرفة

يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لبعده نشر المعرفة كما يلي:

الجدول رقم (2-11): اتجاه إجابات العينة حول بعده مشاركة (نشر) المعرفة

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	بعده مشاركة (نشر) المعرفة
موافق	3	0.890	3.875	تساهم فرق العمل في نشر وتبادل المعرفة فيما بين افرادها
موافق	1	0.895	4.416	تستخدم تكنولوجيا المعلومات لنشر المعلومات (مثل الانترنت، البريد الالكتروني، الشبكات الاجتماعية) داخل الفريق
موافق	2	0.544	4.041	تحفز مؤسستي العمال ذوي الخبرة لمنح خبراتهم ومعارفهم لباقي العمال داخل الفريق
موافق	4	0.820	3.583	تحتكر كل فرقة عمل المعلومات الخاصة بنشاطها ولا تشاركه مع باقي الفرق في المؤسسة
موافق		0.472	3.979	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على برنامج spss

توضح البيانات السابقة أن بعده مشاركة (نشر) المعرفة كانت كل إجاباتهم نحو الموافقة، حيث كانت قيمة

المتوسط الحسابي الإجمالي (3.979) ويقدر الانحراف المعياري (0.472) وهذه تقع في المجال (3.40) -

(4.19)، أي أن الوسط الحسابي قريب من الوسط الحسابي النظري (5)، ولقد احتلت الفقرة الثانية المرتبة الأولى

بانحراف معياري يقدر ب(0.895)، تستخدم تكنولوجيا المعلومات لنشر المعلومات (مثل الانترنت، البريد

الالكتروني، الشبكات الاجتماعية) داخل الفريق؛ بينما احتلت الفقرة الثالثة المرتبة الثانية بانحراف معياري قدره

(0.544) حيث تحفز مؤسستي العمال ذوي الخبرة لمنح خبراتهم ومعارفهم لباقي العمال داخل الفريق، واحتلت الفقرة الرابعة المرتبة الأخيرة بانحراف معياري قدره (0.820). وهذا يدل على أن التكنولوجيا التي تستخدمها الشركة لنشر المعلومات تحفز العمال ذوي الخبرة بمنح خبراتهم ومعارفهم لباقي العمال داخل الفريق.

3/ النتائج المتعلقة حول إدراك عينة الدراسة لبعده تقييم المعرفة

يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لبعده تقييم المعرفة كما يلي:

الجدول رقم (2-12): اتجاه إجابات العينة حول بعده تقييم المعرفة

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	بعده تقييم المعرفة
موافق	1	0.950	4.104	تكوين فرق عمل من أصحاب الخبرة للاستشارات الفنية والإدارية تقوم بتقييم درجة انتقال المعرفة
موافق	2	0.755	4.062	عقد دورات تكوينية داخلية يقوم بها الأفراد ذوي خبرة وكفاءة للتأكد من معارف الأفراد
موافق	3	0.930	3.833	تقييم و دعم الأفكار الجيدة والجديدة الإبداعية
موافق	4	1.124	3.729	عند تقييم أداء العاملين يأخذ بعين الاعتبار مدى تطبيقهم للمعرفة المكتسبة في مجال عملهم
موافق		0.631	3.932	إجمالي

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج spss

توضح البيانات السابقة أن بعده (تقييم) كانت كل إجاباتهم نحو الموافقة، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي (3.932) ويقدر الانحراف المعياري (0.631) وهذه تقع في المجال (3.40 – 4.19)، أي أن الوسط الحسابي قريب من الوسط الحسابي النظري (5)، ولقد احتلت الفقرة الأولى المرتبة الأولى بانحراف معياري يقدر بـ(0.950)، حيث يتم تكوين فرق عمل من أصحاب الخبرة للاستشارات الفنية والإدارية تقوم بتقييم درجة

انتقال المعرفة؛ بينما احتلت الفقرة الثانية المرتبة الثانية بانحراف معياري قدره (0.755) حيث يتم عقد دورات تكوينية داخلية يقوم بها الأفراد ذوي خبرة وكفاءة للتأكد من معارف الأفراد، واحتلت الفقرة الرابعة المرتبة الأخيرة بانحراف معياري قدره (1.124). وهذا يدل أن الشركة تقوم بتكوين فرق عمل من أصحاب الخبرة للاستشارات الفنية والإدارية لتقييم درجة لانتقال المعرفة بعقد دورات تكوينية داخلية لتأكد من معارف الأفراد.

4/ النتائج المتعلقة حول إدراك عينة الدراسة تطبيق المعرفة

يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لبعث تطبيق المعرفة كما يلي:

الجدول رقم (2-13): اتجاه إجابات العينة حول بعث تطبيق المعرفة

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	بعث تطبيق المعرفة
موافق بشدة	1	0.803	4.312	يدرك العاملون أهمية إدارة المعرفة في دعم الأنشطة الخاصة بعمل المنظمة
موافق	2	0.757	4.020	يهتم فرق العمل بتطبيق المعارف المكتسبة لتحسين الخدمات المقدمة للجمهور
موافق	3	0.959	3.812	يمكن تطبيق المعرفة من خلال إيجاد حلول للمشاكل العملية التي تواجه مؤسستنا
موافق	4	0.978	3.750	يتم تطبيق المعرفة لإدارة العلاقات مع أطراف الخارجية (مثل الزبائن، الموردين... الخ)
موافق		0.539	3.974	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على برنامج spss

نلاحظ من خلال البيانات السابقة أن بعث تطبيق المعرفة أتجهت كل عباراتها إلى الموافقة، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي (3.974) ويقدر الانحراف المعياري (0.539) وهذه تقع في المجال (3.40-4.19)، أي أن الوسط الحسابي قريب من الوسط الحسابي النظري (5)، ولقد احتلت الفقرة الأولى المرتبة الأولى

بانحراف معياري يقدر ب(0.803)، التي تشير إلى انه يدرك العاملون أهمية إدارة المعرفة في دعم الأنشطة الخاصة بعمل المنظمة، بينما احتلت الفقرة الثانية المرتبة الثانية بانحراف معياري قدره(0.757)، وتشير إلى أنه يهتم فرق العمل بتطبيق المعارف المكتسبة لتحسين الخدمات المقدمة للجمهور، واحتلت الفقرة الرابعة المرتبة الأخيرة بانحراف معياري قدره(0.978). وهذا يدل أن العاملون يدركون أهمية إدارة المعرفة في دعم الأنشطة الخاصة بعمل المنظمة، بتطبيق المعارف المكتسبة لتحسين الخدمات المقدمة للجمهور.

المطلب الثالث: عرض نتائج التحليل و اختبار الفرضيات

قبل اختبار الفرضيات وتطبيق الأدوات الإحصائية والاختبارات يجب أولاً معرفة ما إذا كانت البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً أو لا ، ولأن حجم العينة يفوق 30 إذا البيانات تقترب للتوزيع الطبيعي وسوف نتأكد من ذلك من خلال اختبارات شايبرو وسيمنروف وذلك قصد معرفة تطبيق الاختبارات المناسبة.

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

نستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً أولاً ولمعرفة ذلك نستخدم اختبارين معروفين هما Kolmogorov-Smirnov واختبار Shapiro-Wilk وهذا بوضع الفرضيتين التاليتين عند مستوى دلالة 0.05:

H_0 : البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً

H_1 : البيانات لا تتبع توزيعاً طبيعياً

في دراستنا لدينا خمس أبعاد خاصة بجودة الخدمة الصحية ومحورين المحور الأول هو جودة الخدمة الصحية إجمالاً بإبعادها الخمسة والمحور الثاني هو رضا المرضى، وبعد إدخال البيانات للبرنامج الإحصائي spss تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (2-14) اختبار التوزيع الطبيعي

إختبارشايبرو		إختبارسيمنوف		المحاور والإبعاد
مستوى الدلالة	قيمة الإحصائية	مستوى الدلالة	قيمة الإحصائية	
0.084	0.949	0.071	0.122	المحور الأول آليات فرق العمل
0.114	0.961	0.080	0.120	المحور الثاني نقل المعرفة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج spss (انظر الجدول 01 الملحق 03)

من نتائج الجدول نلاحظ إن قيم المعنوية لإحصائية سيمنروف لأجمالي للمحورين آليات فرق العمل ونقل المعرفة كانت معنوياته اكبر من 0.05 أي انه يتبع توزيعا طبيعيا ، وبنفس الطريقة وحسب معنوية قيم إحصائية شايبرو فكانت معنويته اكبر من 0.05 أي انه يتبع توزيعا طبيعيا .
وبعد اختبار الطبيعة وإمام هذه الحالة وبما أن العينة اكبر من 30 وحسب اختبار شايبرو لأجمالي المحاور نقول إن البيانات تقترب للتوزيع الطبيعي وهنا وجب علينا استخدام الاختبارات المعلمية للدراسة .

ثانيا: الاختبار المعلمية

تستخدم هذه الاختبارات في حالة واحدة عندما تكون البيانات تتبع توزيع طبيعي والعينة كبيرة ومن بين أهم هذه الاختبارات هي اختبار t لعينتين مستقلين ، واختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA ، وفي دراستنا سوف نختبر ثلاث أنواع من الفرضيات وهي فرضية العلاقة ، وفرضية الفرق ، وفرضية التأثير .
فرضية العلاقة نستخدم فيها اختبار كاي تربيع ، واختبار معامل الارتباط بيرسون لان التوزيع طبيعي ، بينما فرضية الفرق نستخدم فيها اختبار t لعينتين مستقلين ، واختبار ANOVA ، أما فرضية التأثير سوف نستخدم الانحدار المتعدد .

1/ اختبار فرضيات العلاقة : سوف نقوم هنا بحساب مصفوفة الارتباطات لبيرسون لان التوزيع طبيعي ونختبر

معامل الارتباط لمعرفة الدلالة الإحصائية له كالتالي :

$$H_0: \text{لا توجد علاقة بين المتغيرات } r = 0$$

$$H_1: \text{توجد علاقة بين المتغيرات } r \neq 0$$

من مخرجات spss تحصلنا على الجدول التالي :

الجدول رقم (2-15): معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة

إجمالي محور آليات فرق العمل		أبعاد عناصر نقل المعرفة
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
0.218	0.181	بعد إكتساب المعرفة
0.030	0.313	بعد مشاركة المعرفة
0.192	0.191	بعد تقييم المعرفة
0.054	0.280	بعد تطبيق المعرفة
0.005	0.400	المحور الأول عناصر نقل المعرفة

المصدر من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS (انظر الجدول 02 الملحق 03)

من خلال الجدول السابق وجدنا مايلي:

✘ العلاقة بين بعد اكتساب معرفة وإجمالي محور آليات فرق العمل كانت طردية ضعيفة نوعا ما ومعامل

الارتباط مساوي إلى (0.181) وهذا الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% ، لأن قيمة

sig=0.218 وهي أكبر من 0.05 أي نقبل الفرض الصفري.

✘ العلاقة بين بعد مشاركة المعرفة وإجمالي محور آليات فرق العمل كانت طردية ضعيفة نوعا ما ، حيث

بلغ معامل الارتباط (0.313) وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% ، لأن قيمة sig = 0.030 وهي أقل

من 0.05، إي نرفض الفرض الصفري.

✘ العلاقة بين بعد تقييم المعرفة وإجمالي محور آليات فرق العمل عكسية متوسطة لان معامل الارتباط

يساوي (0.191) وهذا الارتباط له دلالة إحصائية عند مستوى 5% لان قيمة (sig=0.191) وهي أكبر من

0.05 أي نقبل الفرض الصفري.

✘ وجدنا أن معامل الارتباط بين بعد تطبيق المعرفة وإجمالي محور آليات فرق العمل يساوي (0.280) وهو

ارتباط طردي ضعيف وليست له دلالة إحصائية عند مستوى 5% ، نظرا لأن قيمة sig=0.054 وهي أكبر

من 0.05 أي نقبل الفرض الصفري.

☒ وجدنا أن معامل الارتباط بين بعد اجمالي محور عناصر نقل المعرفة و اجمالي محور اليات فرق العمل يساوي (0.400) وهو ارتباط طردي متوسطه دلالة إحصائية عند مستوى 5 % ، نظرا لأن قيمة sig=0.005 وهي اقل من 0.05 أي نرفض الفرض الصفري.

كنتيجة نهائية نقول انه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ابعاد عناصر نقل المعرفة و اجمالي محور اليات فرق العمل داخل مؤسسة للمياه المعدنية بالمنبعا .

2/ اختبار فرضيات الفرق : لاستخدام هذا الاختبار لدينا اختبارين مهمين هما اختبار t لعينتين مستقلتين، واختبار تحليل التباين الاحادي ANOVA كما يلي :

2-1- اختبار لعينتين مستقلتين: هذا الاختبار من الاختبارات المعلمية ويستخدم لمعرفة الفروقات في متوسطات اجابات العينة حسب خاصية تقسم العينة إلى قسمين فقط، وفي دراستنا توجد خاصية واحدة تقسم العينة لقسمين وهي الجنس، اذا ستكون هناك فرضية رئيسية واحدة وفرضيتين جزئيتين .

الفرضية الرئيسية: لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة ترجع الى جنس المستجوب، وانطلاقا من هذه الفرضية سوف نقسمها الى فرضيتين جزئيتين.

الفرضية الجزئية الاولى: لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على اليات فرق العمل ترجع الى جنس المستجوب .

الفرضية الجزئية الثانية: لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محور أبعاد نقل المعرفة ترجع الى جنس المستجوب.

ولالإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار t للاستقلالية للمحورين مع متغيرة الجنس، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي:

الجدول رقم (2-16) اختبار t لاجمالي المحاور مع الجنس

الأقسام	اختبار تجانس التباين F	مستوى دلالة	إختبار t لعينتين مستقلتين	مستوى دلالة
فرق العمل	0.601	0.442	0.000	1.000
ابعاد نقل المعرفة	0.201	0.656	1.362	0.180

المصدر: من إعداد الطلبتان بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS (انظر الجدول 01 الملحق 04)

من الجدول السابق نلاحظ ان قيمة اختبار التجانس للمحور الأول آليات فرق العمل $F = 0.601$ وهي ليست معنوية عند مستوى دلالة 0.05 لان قيمة المعنوية اكبر من 0.05 أي ان التباين متساوي ونقبل الفرض الصفري القائل ان التباين متساوي أي ان العينتين من مجتمعين غير مختلفين ومنه نختار السطر الأول في جدول اختبارات للاستقلالية (انظر الملحق 04)، وأما بالنسبة لمحور عناصر نقل المعرفة نقبل فيه الفرض الصفري لان قيمة المعنوية لقيمة F اكبر من 0.05 ومنه نقول ان التباين متساوي ونختار السطر الاول كذلك من جدول اختبارت للاستقلالية. وبناء على اختبار التجانس كانت نتائج الاختبارات t كانت كما يلي وعلى الترتيب (0.000، 1.362) وكلها بمستويات معنوية كالآتي وعلى الترتيب (0.180، 1.000) وكلها أكبر من 0.05، مما يعني قبول كل الفرضيات الجزئية القائلة بانه لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على المحورين ترجع لجنس المستجوب ، وعليه لا توجد هناك اختلاف بين اجابات العينة للمحورين وهذا منطقي كون العينتين غير مستقلتين.

2-2- اختبار تحليل التباين الاحادي: هذا الاختبار من الاختبارات المعلمية ويستخدم لمعرفة الفروقات في

متوسطات اجابات العينة حسب خاصية تقسم العينة الى أكثر من قسمين ، وفي دراستنا توجد اربع خواص تقسم العينة لأكثر من قسمين هما (العمر و طبيعة العمل ، المؤهل العلمي ، الأقدمية) ، وسوف نركز فقط على خاصيتين مهمتين وهما المؤهل العلمي والعمر كون المؤهل العلمي يعوض طبيعة العمل اذا ستكون هناك فرضيتين رئيسيتين وكل فرضية متبوعة بفرضيتين جزئيتين كالآتي :

الفرضية الرئيسية الاولى: لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة ترجع الى خاصية المؤهل العلمي، وانطلاقا من هذه الفرضية سوف نقسمها الى فرضيتين جزئيتين.

لفرضية الجزئية الاولى: لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على آليات فرق العمل ترجع للمؤهل العلمي

الفرضية الجزئية الثانية: لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على اجمالي محور عناصر نقل المعرفة ترجع للمؤهل العلمي .

وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار ANOVA للمحورين مع متغيرة المؤهل العلمي ، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي :

الجدول رقم (2-17) اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للمؤهل العلمي

الأقسام	اختبار ANOVA	مستوى دلالة
محور اليات فرق العمل	0.277	0.923
محور نقل المعرفة	1.150	0.350

المصدر: من إعداد الطالبتان بناء على مخرجات SPSS (انظر الجدول 02 الملحق 04)

من نتائج الاختبار كانت قيمة الإحصائية F للمحورين على التوالي كما يلي (0.277 ، 1.150) وكلها بمستويات معنوية على التوالي (0.923، 0.350) وهي أكبر من 0.05 مما يجعلنا نقبل كل الفرضيات الجزئية بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية المؤهل العلمي .
الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة ترجع الى خاصية العمر ،وانطلاقا من هذه الفرضية سوف نقسمها الى فرضيتين جزئيتين.

الفرضية الجزئية الاولى: لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور اليات فرق العمل ترجع الى خاصية العمر

الفرضية الجزئية الثانية: لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور نقل المعرفة ترجع الى خاصية العمر

وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار ANOVA للمحورين مع متغيرة العمر ، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي :

الجدول رقم (2-18) اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للعمر

الأقسام	اختبار ANOVA	مستوى دلالة
محور اليات فرق العمل	0.371	0.774
محور عناصر نقل المعرفة	0.495	0.688

المصدر: من إعداد الطالبتان بناء على مخرجات SPSS (انظر الجدول 03 الملحق 04)

من نتائج الاختبار كانت قيمة الإحصائية F للمحورين على التوالي كما يلي (0.371 ، 0.495) وكلها بمستويات معنوية على التوالي (0.688،0.774) وهي أكبر من 0.05 مما يجعلنا نقوم بقبول كل الفرضيات الجزئية بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية العمر عند مستوى دلالة 0.05

3 / فرضية التأثير: من خلال فرضيات التأثير سوف نحاول الإجابة على فرضيات الدراسة ، والمتمثلة في الفرضيات الرئيسية التالية باستخدام معادلة الانحدار البسيط بين كل من إجمالي محور آليات فرق العمل كمتغير مستقل ، ومحور عناصر نقل المعرفة كمتغير تابع، ثم بعد ذلك نبين تأثير محور آليات فرق العمل كمتغير مستقل على أبعاد عناصر نقل المعرفة كمتغيرات تابعة كل واحدة على حدى كما يلي :

1-3- اختبار الأثر باستخدام الانحدار البسيط بين إجمالي فرق العمل على عناصر نقل المعرفة:

في هذا العنصر سوف نستخدم معادلة الانحدار البسيط بين محور فرق العمل اجمالاً مع محور عناصر نقل المعرفة عبر طرح الفرضية الرئيسية التالية :

الفرضية الصفرية الرئيسية H_0 : لا يوجد اثر ذي دلالة إحصائية لفرق العمل على عناصر نقل المعرفة عند مستوى دلالة احصائية 5%.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-19) نتائج اختبار اثر فرق العمل على أبعاد نقل المعرفة

المتغير التابع	(R)	(R2)	F	DF	Sig	β	Sig
الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة	معامل الانحدار	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة
عناصر نقل المعرفة	0.400	0.160	8.761	1	0.005	0.355	0.005
				46			
				47			

المصدر: من اعداد الطالبتان بناءاً على مخرجات SPSS (انظر الملحق 05)

معادلة الانحدار البسيط كانت كالآتي :

$$\hat{Y} = 2.568 + 0.355X$$

$$T = (5.434) \quad (2.960)$$

تشير النتائج الجدول السابق وفقا لآراء أفراد عينة الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على عناصر نقل المعرفة إذ بلغ معامل ارتباط (r = 0.400) وهو ارتباط متوسط طردي عند مستوى دلالة 5%، أما معامل التحديد R^2 بلغ (0.160) حيث أن 16% من التغير في عناصر نقل المعرفة يرجع للتغير في فرق العمل، وقد بلغت قيمة درجة التأثير ($\beta = 0.355$) ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بفرق العمل يؤدي الي زيادة عناصر نقل المعرفة بقيمة 35.5 % ، ويؤكد معنوية أثر فرق العمل على عناصر نقل المعرفة قيمة F المحسوبة والتي بلغت (F=8.761) وهي دالة إحصائية بمستوى معنوية 5% لان قيمة (sig=0.005) ، وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسية وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقول وجود أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على عناصر نقل المعرفة عند مستوى دلالة 5%.

2-3- اختبار الأثر باستخدام الانحدار البسيط بين إجمالي فرق العمل على اكتساب المعرفة:

في هذا العنصر سوف نستخدم معادلة الانحدار البسيط بين محور فرق العمل اجمالا مع بعد اكتساب المعرفة كأحد ابعاد عناصر نقل المعرفة وهذا لمعرفة التأثير المباشر بينهما عبر طرح الفرضية الرئيسية التالية :

الفرضية الصفرية الرئيسية H_0 : لا يوجد اثر ذي دلالة إحصائية لفرق العمل على اكتساب المعرفة عند مستوى دلالة احصائية 5%

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (2-20) نتائج اختبار اثر لفرق العمل على اكتساب المعرفة

المتغير التابع	(R)	(R2)	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	Sig مستوى الدلالة
اكتساب المعرفة	0.181	0.033	1.562	1	0.218	0.297	0.218
				46			
				47			

المصدر: من اعداد الطالبتان بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 05)

معادلة الانحدار البسيط كانت كالآتي:

$$\hat{Y} = 2.793 + 0.297X$$

$$T = (2.981) (1.250)$$

تشير النتائج الجدول السابق وفقا لآراء أفراد عينة الدراسة على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على اكتساب المعرفة إذ بلغ معامل ارتباط ($r=0.181$) وهو ارتباط ضعيف جدا طردي عند مستوى دلالة 5%، أما معامل التحديد R^2 بلغ (0.033) حيث أن 3.3% من التغير في اكتساب المعرفة يرجع للتغير في فرق العمل، وقد بلغت قيمة درجة التأثير ($\beta = 0.297$)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بفرق العمل يؤدي الي زيادة اكتساب المعرفة بقيمة 29.7 %، ويؤكد عدم معنوية أثر فرق العمل على اكتساب المعرفة قيمة F المحسوبة والتي بلغت ($F=1.562$) وهي ليست دالة إحصائية بمستوى معنوية 5% لان قيمة ($sig=0.218$)، وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الرئيسية وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقول عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على اكتساب المعرفة عند مستوى دلالة 5%.

3-3- اختبار الأثر باستخدام الانحدار البسيط بين إجمالي فرق العمل على مشاركة المعرفة:

في هذا العنصر سوف نستخدم معادلة الانحدار البسيط بين محور فرق العمل اجمالا مع بعد مشاركة المعرفة كأحد عناصر نقل المعرفة وهذا لمعرفة التأثير المباشر بينهما عبر طرح الفرضية الرئيسية التالية :

الفرضية الصفرية الرئيسية H_0 : لا يوجد اثر ذي دلالة إحصائية لفرق العمل على مشاركة المعرفة عند مستوى

دلالة احصائية 5%

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-21) نتائج اختبار اثر لفرق العمل على مشاركة المعرفة

المتغير التابع	(R)	(R2)	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	Sig مستوى الدلالة
مشاركة المعرفة	0.313	0.098	5.014	1	0.030	0.396	0.030
				46			
				47			

المصدر: من اعداد الطالبان بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 05)

معادلة الانحدار البسيط كانت كالآتي :

$$\hat{Y} = 2.426 + 0.396 X$$

$$T = (3.482) (2.239)$$

تشير النتائج الجدول السابق وفقا لآراء أفراد عينة الدراسة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على مشاركة المعرفة إذ بلغ معامل ارتباط (r = 0.313) وهو ارتباط ضعيف طردي عند مستوى دلالة 5%، أما معامل التحديد R^2 بلغ (0.098) حيث أن 9.8% من التغير في مشاركة المعرفة يرجع للتغير في فرق العمل، وقد بلغت قيمة درجة التأثير ($\beta = 0.396$)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بفرق العمل يؤدي الي زيادة مشاركة المعرفة بقيمة 39.6%، ويؤكد معنوية أثر فرق العمل على مشاركة المعرفة قيمة F المحسوبة والتي بلغت (5.014=F) وهي دالة إحصائية بمستوى معنوية 5% لان قيمة (sig = 0.030)، وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسية وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقول وجود أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على مشاركة المعرفة عند مستوى دلالة 5%.

4-3- اختبار الأثر باستخدام الانحدار البسيط بين إجمالي فرق العمل على رقابة المعرفة:

في هذا العنصر سوف نستخدم معادلة الانحدار البسيط بين محور فرق العمل اجمالا مع بعد رقابة المعرفة كأحد عناصر نقل المعرفة وهذا لمعرفة التأثير المباشر بينهما عبر طرح الفرضية الرئيسية التالية :

الفرضية الصفرية الرئيسية H_0 : لا يوجد اثر ذي دلالة إحصائية لفرق العمل على رقابة المعرفة عند مستوى دلالة احصائية 5%

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (2-22) نتائج اختبار اثر لفرق العمل على تقييم المعرفة

المتغير التابع	(R)	(R2)	F	DF	Sig	β	Sig
الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد	المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة	معامل الانحدار	مستوى الدلالة
تقييم المعرفة	0.191	0.037	1.751	1	0.192	0.323	0.192
				46			
				47			

المصدر: من اعداد الطالبتان بناءا على مخرجات SPSS (انظر الملحق 05)

معادلة الانحدار البسيط كانت كالآتي :

$$\hat{Y} = 2.664 + 0.323 X$$

$$T = (2.768) (1.323)$$

تشير النتائج الجدول السابق وفقا لآراء أفراد عينة الدراسة على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على تقييم المعرفة لان معنوية المعلمة أكبر من 0.05 ، إذ بلغ معامل ارتباط (r=0.191) وهو ارتباط ضعيف جدا طردي عند مستوى دلالة 5% ، أما معامل التحديد R² بلغ (0.037) حيث أن 3.7% من التغير في تقييم المعرفة يرجع للتغير في فرق العمل ، وقد بلغت قيمة درجة التأثير (β = 0.323) ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بفرق العمل يؤدي الي زيادة تقييم المعرفة بقيمة 32.3% ، ويؤكد عدم معنوية أثر فرق العمل على تقييم المعرفة قيمة F المحسوبة والتي بلغت (F=1.751) وهي ليست دالة إحصائية بمستوى معنوية 5% لان قيمة (sig=0.192) ، وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الرئيسية وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقول عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على تقييم المعرفة عند مستوى دلالة 5%.

3-5- اختبار الأثر باستخدام الانحدار البسيط بين إجمالي فرق العمل على تطبيق المعرفة :

في هذا العنصر سوف نستخدم معادلة الانحدار البسيط بين محور فرق العمل اجمالا مع بعد تطبيق المعرفة كأحد عناصر نقل المعرفة وهذا لمعرفة التأثير المباشر بينهما عبر طرح الفرضية الرئيسية التالية :

الفرضية الصفرية الرئيسية H₀: لا يوجد اثر ذي دلالة إحصائية لفرق العمل على تطبيق المعرفة عند مستوى

دلالة احصائية 5%

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-23) نتائج اختبار أثر لفرق العمل على تطبيق المعرفة

المتغير التابع	(R)	(R2)	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	Sig مستوى الدلالة
تطبيق المعرفة	0.280	0.078	3.917	1	0.054	0.404	0.054
				46			
				47			

المصدر: من اعداد الطالبتان بناءا على مخرجات SPSS (انظر الملحق 05)

معادلة الانحدار البسيط كانت كالآتي :

$$\hat{Y} = 2.390 + 0.404 X$$

$$T = (2.972) (1.979)$$

تشير النتائج الجدول السابق وفقا لآراء أفراد عينة الدراسة على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على تطبيق المعرفة لان معنوية المعلمة أكبر من 0.05 ، إذ بلغ معامل ارتباط (r=0.280) وهو ارتباط ضعيف جدا طردي عند مستوى دلالة 5% ، أما معامل التحديد R^2 بلغ (0.078) حيث أن 7.8% من التغير في تطبيق المعرفة يرجع للتغير في فرق العمل، وقد بلغت قيمة درجة التأثير ($\beta = 0.404$) ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بفرق العمل يؤدي الي زيادة تطبيق المعرفة بقيمة 40.4% ، ويؤكد عدم معنوية أثر فرق العمل على تقييم المعرفة قيمة F المحسوبة والتي بلغت (3.917=F) وهي ليست دالة إحصائية بمستوى معنوية 5% لان قيمة (sig = 0.054) ، وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الرئيسية وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقول عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على تطبيق المعرفة عند مستوى دلالة 5%.

وكتيجة نهائية لكل هذه النماذج لكل بعد من ابعاد عناصر المعرفة كمتغير تابع مع محور فرق العمل كمتغير مستقل وصلنا الى انه الأثر الوحيد لفرق العمل يتمثل في اكتساب المعرفة اي ان اكتساب المعرفة فقط من بين الارباع عناصر لنقل المعرفة يتأثر بتغير فرق العمل.

خلاصة

حاولنا من خلال هذا الفصل إسقاط الإطار النظري على الواقع من خلال دراسة حالة لدور فرق العمل في نقل المعرفة في مؤسسة المياه المعدنية والمشروبات الغازية بالمنبعة والتي تم التطرق فيه إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول تناولنا فيه التعريف بالمؤسسة، الهيكل التنظيمي والوظائف المكونة له والمبحث الثاني تطرقنا فيه إلى الإجراءات المتبعة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، اما المبحث الثالث يعرض نتائج التحليل واختبار الفرضيات واتضح من عدم وجود علاقة بين فرق العمل ونقل المعرفة وكذلك تبين لنا أن الأثر الوحيد لفرق يتمثل في اكتساب المعرفة أي أن اكتساب المعرفة فقط من بين الابعاد الاربعة لنقل المعرفة يتأثر بتغيير فرق العمل.

خاتمة

خاتمة:

حاولنا من خلال دراستنا لموضوع فرق العمل في نقل المعرفة في مؤسسة 'القولية' إبراز الدور الفعال الذي يلعبه فريق العمل في ظل التحديات التي تواجهها المؤسسات الحديثة. وهو ضرورة العمل من اجل تحقيق الأهداف المرجوة، ولقد تبين مما سبق ان للمعرفة دورا كبير و اهمية واضحة على أداء وفاعلية أنشطة المنظمة لذا زاد الاهتمام بها يوما بعد يوم.

وتم التطرق في الجانب النظري للفصل الاول توضيح المفهومين وذلك من خلال ما ذكر من (مفاهيم وتعريف ، وأهمية ، وأهداف ... إلخ) التي ساهمت في بناء الاساس النظري لهذه الدراسة، وبعدها تناولنا الدراسات السابقة لتعرف على علاقة المفهومين بمتغيرات أخرى ومحاولة تبيان العلاقة التي تربطهما.

وبعدها تم إسقاط الجانب النظري على دراسة الميدانية لمؤسسة المياه المعدنية والمشروبات الغازية " القولية"

حيث تم التوصل الى ضرورة الاعتماد على فرق العمل في المؤسسة وتوفير المناخ المناسب لهم في العمل من خلال تشجيعهم على نقل معارفهم وخبراتهم ومهاراتهم و التي من خلالها توصلنا الى النتائج التالية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اجمالي محور آليات فرق العمل وأبعاد نقل المعرفة في مؤسسة المياه المعدنية والمشروبات الغازية بالمنبعة.
- لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة لفرق العمل تعزى للمتغيرات الشخصية .
- لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة لنقل المعرفة تعزى للمتغيرات الشخصية .
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على أبعاد نقل المعرفة عند مستوى دلالة 5%.
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على اكتساب المعرفة عند مستوى دلالة 5%.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على مشاركة المعرفة عند مستوى دلالة 5%.
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على تقييم المعرفة عند مستوى دلالة 5%.
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على تطبيق المعرفة عند مستوى دلالة 5%.
- وكنتيجة نهائية لكل هذه النماذج تبين لنا أن لكل بعد من أبعاد نقل المعرفة كمتغير تابع مع محور فرق العمل كمتغير مستقل وصلنا الى انه الأثر الوحيد لفرق العمل يتمثل في إكساب المعرفة اي أن اكتساب المعرفة فقط من بين الأربع عمليات لنقل المعرفة يتأثر بتغير فرق العمل.

مقترحات الدراسة:

بناءً على النتائج المتوصل إليها في الدراسة تم تقديم أهم المقترحات و هي:

- ضرورة الاهتمام أكثر بفرق العمل خاصة من ناحية الحجم المتالي لتحقيق التفاعل والتماسك بين أعضائه.
- ضرورة تبني سياسات الانفتاح على الآخرين والمشاركة في الحوارات والمناقشات وتنمية العلاقات بين أعضاء فرق العمل.
- يجب على المؤسسة ان تولي اهتمام بتشكيل فرق العمل كفؤ يساعده على تحقيق الأهداف في الوقت المناسب وبأقل تكلفة.
- ضرورة تفعيل عملية نقل المعرفة بين أعضاء فرق العمل وذلك بتنمية روح التعاون والانسجام.
- تهيئة بيئة معرفية وتحسين ظروف العمل.
- ضرورة القيام بدورات تدريبية وتكوينية لفائدة أعضاء فرق العمل لمواكبة التغيرات لتوليد شعور بأنهم جزء من المنظمة مما يدفعهم للعطاء أكثر، ويخلق عندهم الرغبة في البقاء في المنظمة.
- استغلال طاقات العمال وقدراتهم المعرفية وتنميتها، وتشجيع كل فرد على الإبداع وتقديم اقتراحات جديدة.

آفاق الدراسة:

حاولنا من خلال هذه الدراسة معالجة هذا الموضوع في حدود الاشكالية المطروحة وحسب المعلومات المتوفرة والتي أمكن الحصول عليها، بحيث لا يمكن اعتبار هذه الدراسة قد أحاطت بكل جوانب الموضوع وبكل أبعاده لأنها تبقى بعض النقاط تستدعي فتح آفاق علمية جديدة، وبهذا الصدد نقترح عدد من المواضيع والبحوث المستقبلية يمكن تقديمها فيما يلي:

- إدارة المعرفة ودورها في تنمية روح الفريق.
- الادارة بالمشاركة ودورها في تحسين أداء فريق العمل.
- دور إدارة فرق العمل في تحسين أداء الموارد البشرية.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية

1 - الكتب :

- أحمد الخطيب وخالد ريغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، عمان، 2009.
- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الاسكندرية، الطبعة الاولى، 2013.
- حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى ، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة (المفاهيم، النظم، التقنيات)، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- عامر عبد الرزاق الناصر، إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان . الأردن، الطبعة العربية، 2015.
- عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الاعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2013.
- عبد الرحمان الشيمى، إدارة المعرفة الرأس معرفية بديلا، دار الفجر للنشر والتوزيع
- عبدالستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009.
- علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، ادارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- مدحت محمد أبو النصر، فرق العمل الناجحة (البناء والنمو والإدارة لإنجاز المهام بشكل أفضل وأسهل)، الطبعة الثانية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2009،
- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

ثانيا : الرسائل والاطروحات

- أحمد صالح إبراهيم حميد ، دور ممارسة إدارة فرق العمل في تحسين مستوى الأداء واتخاذ القرارات بوزارة الداخلية والامن الوطني - الشق المدني، جامعة الأقصى بغزة، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والادارة، 2016م.
- أقطي جوهرة، أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك فالمعرفة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارة، جامعة محمد خيضر بسكرة،-2014 2013.
- أم الخير بنت إبراهيم أحمد عبده، فرق العمل و أثرها على الانتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي، المملكة العربية السعودية، جامعة الملك عبد العزيز، قسم الادارة العامة، مذكرة مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه، 1434هـ.
- انتصار عربوات، متطلبات إدارة المعرفة في الجامعة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة- 1،-2018- 2019.
- يعيط عيسى، أثر التسيير بفرق العمل على أداء الافراد، مذكرة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير ،في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضة، تخصص الإدارة والتسيير الرياضي، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، 2009م
- بلال زياني، مساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014م.
- بوسعيد رقية، دور إدارة فرق العمل في تحقيق التعلم التنظيمي، جامعة العربي بن مهيدي أم بواقي، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، تخصص إدارة أعمال المؤسسة، 2015م.
- توفيق صراع ، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق جودة التعليم العالي دراسة حالة لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير-. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، 2014-2013 .
- خالد هامل ،فاعلية فرق العمل في بناء المعرفة - دراسة حالة لمؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة - أم البواقي " مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة اعمال، 2019

- جباري خضرة ، دور فرق العمل في تحسين جودة الخدمة الصحية العمومية ، جامعة أم بواقي ، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر ، تخصص إدارة أعمال ، 2016م.
- داود سليمان المحمد، نقل المعرفة التنظيمية وأثره في أداء منظمات الأعمال، أطروحة أعدت لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة حلب ، كلية الاقتصاد . قسم إدارة أعمال، 2013.
- ربما علي الحلاق، دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمرسدين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في التربية المقارنة والإدارة التربوية، جامعة دمشق، 2013-2014م.
- صفاء حسن إبراهيم يوسف، فرق العمل وأثرها في الابداع الاداري، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الاعمال، 2017م.
- عجيلة إسحاق ، دور فرق العمل في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، جامعة غرداية ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر ، تخصص إدارة الاعمال الاستراتيجية ، 2016م.
- قوسي سميرة ،مدى فعالية فرق العمل في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق واستراتيجية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2008.
- كلود فؤاد يوسف طشبية، درجة التزام المعلمين بمبادئ روح الفريق وعلاقته بدافعية الانجاز في المدارس الحكومية الاساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، اطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2018م.
- مبروك بدوي، فرق العمل ودورها في ترقية جودة الخدمات الصحية العمومية ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، تخصص ادارة اعمال ، جامعة غرداية ، 2018.
- مجدي نويري، محددات أنماط القيادة المساعدة على نقل المعرفة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر. بسكرة، 2010-2011 .
- نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2011.

- هيثم علي إبراهيم الحجازي، قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية، اطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات منح درجة الدكتوراه فلسفة في الإدارة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العامة، جامعة عمان، 2005.
- يوسف علي عيسى أو جربوع ، واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الابداع الاداري ، جامعة الاقصى ، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والادارة ، 2014.

وقائع التظاهرات العلمية (المؤتمرات، الملتقيات، الأيام الدراسية):

- عبد السلام نجادات، واقع نقل المعرفة والتشارك بها في ظل العولمة، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، طرابلس ، لبنان، 2012
- بن سباع صليحة، محاضرات إدارة فرق العمل، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد أمين دباغين سطيف 2، موجهة لطلبة الماستر السنة أولى تسيير وتنمية الموارد البشرية، 2017م

المجلات:

- أحمد عدنان الطيط وسري إبراهيم العايد، دور إدارة المعرفة في اختيار البديل الاستراتيجي، المجلة العربية للإدارة مج37- العدد الأول، مارس (آذار) 2017.
- العوفي أفنان، واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 499 الرابع، العدد 03، جامعة طاهري محمد، بشار.
- رامز عزمي بدير وآخرون، التمكين الاداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل، جامعة الازهر - غزة، مجلة الجامعية الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، المجلد الثالث والعشرون، العدد الاول، ص 305/336 يناير 2015.
- عبد القادر بن برطال، تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية، جامعة الاغواط، مجلة دراسات - العدد الاقتصادي، المجلد 15 العدد 02، 2018م ، ص 181.
- عطاالله بشير النويقة، اثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي جامعة الطائف، المملكة العربية السعودية، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد العاشر، العدد الثالث، 2014م،
- عواطف شاكر محمود، أثر نقل المعرفة في مستقبل إدارة الازمات للمنظمة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الثاني وثلاثون، 2012، معهد إدارة الرصافة.

- وديعة ماضي، دور فريق العمل في إدارة المعرفة داخل المكتبات الجامعية، دار المنظومة، المجلة الاردنية للمكتبات والمعلومات، 2013.

البحوث وسلسلة دراسات:

- عصام بن يحي الفيلالي، نقل المعرفة، سلسلة دراسات يصدرها مركز الدراسات الاستراتيجية، الاصدار الثاني والثلاثون، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2012

ثانيا: المراجع باللغة الاجنبية:

- Dr.Robert A. perkins,p.E, knowledge transfer Needs and Methods, university of Alaska, Dep.of civil and Environmental Engineering,2012.
- prof. Philippe Daudi , Dr. Mikael Lundgren, the process of knowledge transfer, 2009.
- Tina ,pulko ; challenges of Inexperienced ,self directed work teams on their way to the high performance, 2009.

الملاحق

الملحق رقم 1: قائمة المحكمين

الجامعة	الأستاذ
جامعة غرداية	هوارى معراج
جامعة غرداية	بلعربي محمد
جامعة غرداية	بلعور
جامعة غرداية	عجيلة حورية
جامعة غرداية	شلالي محمد البشير
جامعة غرداية	رحماني يوسف
جامعة غرداية	لعمور رميلة
جامعة غرداية	قمبور عبد الرؤوف

الملحق رقم 2: الاستبيان



جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال



استبيان مؤسس ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

بعنوان:

دور فرق العمل في نقل المعرفة

دراسة حالة بشركة المياه المعدنية "القولية" بالمنبوعة

أخي / أختي المستجيب (ة). السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته.

في إطار القيام ببحث استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال

والمعنونة بـ "دور فرق العمل في نقل المعرفة

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة بهدف الحصول على المعلومات اللازمة والتي تخدم أهداف هذه الدراسة ، نرجو منكم التفضل بالإجابة على الأسئلة الواردة في الاستمارة بدقة وموضوعية وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة، علما بأن المعلومات المقدمة من قبلكم سوف يتم التحفظ بها، وفقا لقواعد الأمانة والنزاهة العلمية والسرية التامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير، جُزيتم خيراً.

تحت إشراف الأستاذ:

- أ.د هواري معراج

مساعد المشرف:

- أ. بلعربي محمد

من إعداد الطالبتين:

- مهلالي مريم

- محافظ شريفة

فرق العمل (Équipes de travail):

الفريق هو مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم البعض من أجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة.

1- الجزء الأول: البيانات الشخصية و الوظيفية

الجنس: ذكر أنثى

العمر: 30 سنة فأقل من 31-40 سنة من 41-50 سنة أكثر من 50 سنة

طبيعة العمل: إطار سامي إطار عون تحكم عون تقني

المؤهل العلمي: ثانوي فأقل دبلوم تكوين مهني ليسانس
 ماجستير مهندس دراسات عليا

الأقدمية: أقل من 5 سنوات من 5-10 سنوات 10 سنوات فأكثر

الجزء الثاني: محاور الاستبيان

أ. المحور الأول: آليات فرق العمل داخل المؤسسة

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
01	يقوم أعضاء الفريق بمساندة بعضهم البعض في إنجاز المهام والأهداف المنشودة					
02	هناك سهولة في عملية الاتصال بين أعضاء الفريق					
03	يتمتع كل أعضاء الفرق بجرية كاملة في التعبير عن آراءهم واقتراحاتهم					
04	تتمتع فرق العمل بروح معنوية عالية وجو من التعاون والمشاركة					
05	يكافئ القائد أعضاء الفريق على الجهد الذين يقومون به					
06	تعتبر النظم والقوانين التي يحددها القائد كافية لتنظيم العمل بين أفراد الفريق					

الملاحق

					يُشارك كل فرد في الفريق بإعطاء أفكار لحل مشكلة مطروحة وإتخاذ القرار المناسب	07
					يتم توزيع المهام بعدالة بين أعضاء الفريق مما يناسب مع قدراتهم ومهاراتهم	08
					يسعى أعضاء فرق العمل لتجربة أساليب جديدة حتى ولو كان هناك احتمال للفشل	09
					تُساعد الرقابة فريق العمل في مؤسستكم على التنسيق بين مختلف أفرادهم	10
					تشعر كعضو في فريق العمل بالرضا على أدائه	11
					يمتلك فريق العمل رغبة في تحمل المسؤولية لتفعيل أداء الفريق	12
					يلتزم فريق العمل بالمهام المطلوب إنجازها بدقة	13
					ينجز أعضاء فريق العمل الأعمال بأسلوب متجدد ومتميز	14

ب. المحور الثاني: نقل المعرفة داخل المؤسسة

الرقم	العبرة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
توليد (اكتساب) المعرفة: الحصول على المعرفة واكتسابها من مصادرها المختلفة وابتكار معارف جديدة						
15	أسعى الى اكتشاف معارف ومعلومات جديدة بين أعضاء فرق العمل					
16	يتم الاعتماد في مؤسستكم على فرق العمل ذات التنوع المعرفي لتوليد المعرفة واكتشافها					
17	يتم إستخدام تطبيقات مجموعات المحادثة وتقنية البريد الإلكتروني في فترة الحجر الصحي لنقل المعرفة لأعضاء الفريق					
18	إقامة المؤسسة لملتقيات إخبارية وأيام تكوينية يكسب أعضاء الفريق معارف جديدة، وإعطائهم الفرصة لطرح أفكارهم الإبداعية.					

الملاحق

نشر (مشاركة) المعرفة: تبادل ومشاركة المعرفة بين الأفراد وإيصالها في الوقت المناسب				
19				تساهم فرق العمل في نشر وتبادل المعرفة فيما بين أفرادها
20				تستخدم تكنولوجيا المعلومات لنشر المعلومات (مثل الانترنت، البريد الإلكتروني، الشبكات الاجتماعية) داخل الفريق
21				تحفز مؤسستي العمال ذوي الخبرة لمنح خبراتهم ومعارفهم لباقي العمال داخل الفريق
22				تحتكر كل فرقة عمل المعلومات الخاصة بنشاطها ولا تشاركه مع باقي الفرق في المؤسسة
تقييم (الرقابة) المعرفة: تقييم الأفكار الجديدة ودراسة الفوائد والأخطار المتوقعة عند تطبيقها				
23				تكوين فرق عمل من أصحاب الخبرة للاستشارات الفنية والإدارية تقوم بتقييم درجة انتقال المعرفة
24				عقد دورات تكوينية داخلية يقوم بها الأفراد ذوي خبرة وكفاءة للتأكد من معارف الأفراد
25				تقييم و دعم الأفكار الجيدة والجديدة الإبداعية
26				عند تقييم أداء العاملين يأخذ بعين الاعتبار مدى تطبيقهم للمعرفة المكتسبة في مجال عملهم
تطبيق (تفعيل) المعرفة: هي عملية الممارسة والاستخدام الفعلي للمعرفة التي تم اكتسابها وتوليدها				
27				يدرك العاملون أهمية إدارة المعرفة في دعم الأنشطة الخاصة بعمل المنظمة
28				يهتم فرق العمل بتطبيق المعارف المكتسبة لتحسين الخدمات المقدمة للجمهور
29				يمكن تطبيق المعرفة من خلال إيجاد حلول للمشاكل العملية التي تواجه مؤسستنا
30				يتم تطبيق المعرفة لإدارة العلاقات مع الأطراف الخارجية (مثل الزبائن، الموردين... الخ)

(2020-2019)

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	36	75.0	75.0	75.0
Valid أنثى	12	25.0	25.0	100.0
Total	48	100.0	100.0	

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
فأقل سنة 30	14	29.2	29.2	29.2
Valid سنة 40 الى 31 من	27	56.3	56.3	85.4
Valid سنة 50 الى 41 من	4	8.3	8.3	93.8
Valid سنة 50 من أكثر	3	6.3	6.3	100.0
Total	48	100.0	100.0	

العمل طبيعة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
سامي اطار	14	29.2	29.2	29.2
Valid اطار	16	33.3	33.3	62.5
Valid تحكم عون	8	16.7	16.7	79.2
Valid تقني عون	6	12.5	12.5	91.7
Valid أخرى	4	8.3	8.3	100.0
Total	48	100.0	100.0	

العلمي المؤهل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
فأقل ثانوي	10	20.8	20.8	20.8
Valid مهني تكوين	11	22.9	22.9	43.8
Valid ليسانس	5	10.4	10.4	54.2
Valid ماستر	15	31.3	31.3	85.4
Valid مهندس	6	12.5	12.5	97.9
Valid عليا دراسات	1	2.1	2.1	100.0
Total	48	100.0	100.0	

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
سنوات 5 من أقل	20	41.7	41.7	41.7
Valid سنوات 10 الى 5 من	27	56.3	56.3	97.9
فأكثر سنوات 10	1	2.1	2.1	100.0
Total	48	100.0	100.0	

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.651	14

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.639	4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.375	4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.579	4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.445	4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.598	16

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.726	30

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
والأهداف المهام إنجاز في البعض بعضهم بمساعدة الفريق أعضاء يقوم المنشودة	48	0	4.8333	.42941
الفريق أعضاء بين الاتصال عملية في سهولة هناك	48	0	4.0208	.86269
واقترحاتهم أرائهم عن التعبير في كاملة بحرية الفرق أعضاء كل يتمتع والمشاركة التعاون من وجو عالية معنوية بروح العمل فرق تتمتع	48	0	4.2083	.77070
به يقومون الذين الجهد على الفريق أعضاء القائد يكافئ	48	0	3.9375	.88501
أفراد بين العمل لتنظيم كافية القائد يحددها التي والقوانين النظم تعتبر الفريق	48	0	3.8125	.93754
واتخاذ مطروحة مشكلة لحل أفكار بإعطاء الفريق في فرد كل يشارك المناسب القرار	48	0	3.6250	.93683
قدراتهم مع يناسب مما الفريق أعضاء بين بعدالة المهام توزيع يتم ومهاراتهم	48	0	3.5833	1.00707
هناك كان ولو حتى جديدة أساليب لتجربة العمل فرق أعضاء يسعى الفشل إحتمال	48	0	4.6250	.81541
أفراده مختلف بين التنسيق على مؤسستكم في العمل فريق الرقابة تساعد أدائه على بالرضا العمل فريق في كعضو تشعر	48	0	4.1458	.61849
الفريق أداء لتفعيل المسؤولية تحمل في رغبة العمل فريق يمتلك بدقة إنجازها المطلوب بالمهام العمل فريق يلتزم	48	0	3.8542	.77156
ومتميز متجدد بأسلوب الأعمال العمل فريق أعضاء ينجز المؤسسة في العمل فرق اليات	48	0	3.7708	.72169
	48	0	3.6042	.86884
	48	0	3.4167	1.02798
	48	0	3.4792	1.33671
	48	0	3.9226	.37387

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
العمل فرق أعضاء بين جديدة ومعلومات معارف إكتشاف الى أسعى لتوليد المعرفي التنوع ذات العمل فرق على مؤسستكم في الإعتماد يتم وإكتشافها المعرفة	48	0	4.2292	1.01561
في الإلكتروني البريد وتقنية المحادثة مجموعات تطبيقات استخدام يتم الفريق لأعضاء المعرفة لنقل الصحي الحجر فترة	48	0	3.7917	.84949
الفريق أعضاء يكسب تكوينية وأيام إخبارية لملتقيات المؤسسة إقامة الإبداعية أفكارهم لطرح الفرصة، وإعطائهم جديدة معارف المعرفة إكتساب	48	0	4.0208	.75764
	48	0	3.7917	.89819
	48	0	3.9583	.61310

tatistics

الملاحق

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
أفرادها بين فيما المعرفة وتبادل نشر في العمل فرق تساهم	48	0	3.8750	.89025
البريد ، الأنترنت مثل) المعلومات لنشر المعلومات تكنولوجيا تستخدم الفريق داخل (الإجتماعية شبكات ، الإلكتروني	48	0	4.4167	.89522
العمال لباقي ومعارفهم خبراتهم لمنح الخبرة ذوي العمال مؤسستي تحفز الفريق داخل	48	0	4.0417	.54415
باقي مع تشاركه ولا بنشاطها الخاصة المعلومات عمل فرقة كل تحتكر المؤسسة في الفرق	48	0	3.5833	.82083
المعرفة مشاركة	48	0	3.9792	.47219

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
تقوم والإدارية الفنية للإستشارات الخبرة أصحاب من عمل فرق تكوين المعرفة إنتقال درجة بتقييم	48	0	4.1042	.95069
من لتأكد وكفاءة خبرة ذوي الأفراد بها يقوم داخلية تكوينية دورات عقد الأفراد معارف	48	0	4.0625	.75530
الإبداعية والجديدة الجيدة الأفكار ودعم تقييم	48	0	3.8333	.93019
المكتسبة للمعرفة تطبيقيهم مدى الإعتبار بعين يأخذ العاملين أداء تقييم عند عملهم مجال في	48	0	3.7292	1.12495
المعرفة رقابة	48	0	3.9323	.63107

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
يعمل الخاصة الأنشطة دعم في المعرفة إدارة أهمية العاملون يدرك المنظمة	48	0	4.3125	.80309
المقدمة الخدمات لتحسين المكتسبة المعارف بتطبيق العمل فريق يهتم للجمهور	48	0	4.0208	.75764
تواجه التي العملية للمشاكل حلول إيجاد خلال من المعرفة تطبيق يمكن مؤسستنا	48	0	3.8125	.95997
الزبائن مثل) الخارجية الأطراف مع العلاقات لإدارة المعرفة تطبيق يتم . (الخ،الموردين	48	0	3.7500	.97849
المعرف تطبيق	48	0	3.9740	.53901

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
المؤسسة في العمل فرق اليات	.122	48	.071	.949	48	.084
المعرفة نقل	.120	48	.080	.961	48	.114

a. Lilliefors Significance Correction

Correlations

		إكتساب المعرفة	مشاركة المعرفة	رقابة المعرفة	تطبيق المعرف	نقل المعرفة	اليات فرق العمل في المؤسسة
إكتساب المعرفة	Pearson Correlation	1	.126	.006	.005	.511**	.181
	Sig. (2-tailed)		.395	.966	.975	.000	.218
	N	48	48	48	48	48	48
مشاركة المعرفة	Pearson Correlation	.126	1	.183	.285*	.616**	.313*
	Sig. (2-tailed)	.395		.214	.049	.000	.030
	N	48	48	48	48	48	48
رقابة المعرفة	Pearson Correlation	.006	.183	1	.206	.627**	.191
	Sig. (2-tailed)	.966	.214		.160	.000	.192
	N	48	48	48	48	48	48
تطبيق المعرف	Pearson Correlation	.005	.285*	.206	1	.607**	.280
	Sig. (2-tailed)	.975	.049	.160		.000	.054
	N	48	48	48	48	48	48
نقل المعرفة	Pearson Correlation	.511**	.616**	.627**	.607**	1	.400**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.005
	N	48	48	48	48	48	48
اليات فرق العمل في المؤسسة	Pearson Correlation	.181	.313*	.191	.280	.400**	1
	Sig. (2-tailed)	.218	.030	.192	.054	.005	
	N	48	48	48	48	48	48

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الملحق رقم 04:

Independent Samples Test											
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
										Lower	Upper
البيات فرق العمل في المؤسسة	Equal variances assumed	.601	.442	.000	46	1.000	.00000	.12597		-.25357-	.25357
	Equal variances not assumed			.000	16.979	1.000	.00000	.13486		-.28456-	.28456
نقل المعرفة	Equal variances assumed	.201	.656	1.362	46	.180	.14931	.10963		-.07138-	.36999
	Equal variances not assumed			1.371	19.101	.186	.14931	.10894		-.07863-	.37724

ONEWAY AF NM BY العمر
/MISSING ANALYSIS.

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المؤسسة في العمل فرق البيات	Between Groups	.162	3	.054	.371	.774
	Within Groups	6.408	44	.146		
	Total	6.570	47			
المعرفة نقل	Between Groups	.169	3	.056	.495	.688
	Within Groups	5.008	44	.114		
	Total	5.177	47			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المؤسسة في العمل فرق البيات	Between Groups	.210	5	.042	.277	.923
	Within Groups	6.360	42	.151		
	Total	6.570	47			
المعرفة نقل	Between Groups	.623	5	.125	1.150	.350
	Within Groups	4.553	42	.108		
	Total	5.177	47			

الملحق رقم 05:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.400 ^a	.160	.142	.30746

a. Predictors: (Constant), المؤسسة في العمل فرق البيات

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.828	1	.828	8.761	.005 ^b
	Residual	4.349	46	.095		
	Total	5.177	47			

a. Dependent Variable: المعرفة نقل

b. Predictors: (Constant), المؤسسة في العمل فرق البيات

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.568	.473		5.434	.000
	المؤسسة في العمل فرق اليات	.355	.120	.400	2.960	.005

a. Dependent Variable: المعرفة نقل

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.181 ^a	.033	.012	.60946

a. Predictors: (Constant), المؤسسة في العمل فرق اليات

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.580	1	.580	1.562	.218 ^b
	Residual	17.086	46	.371		
	Total	17.667	47			

a. Dependent Variable: المعرفة إكتساب

b. Predictors: (Constant), المؤسسة في العمل فرق اليات

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.793	.937		2.981	.005
	المؤسسة في العمل فرق اليات	.297	.238	.181	1.250	.218

a. Dependent Variable: المعرفة إكتساب

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.313 ^a	.098	.079	.45323

a. Predictors: (Constant), المؤسسة في العمل فرق اليات

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.030	1	1.030	5.014	.030 ^b
	Residual	9.449	46	.205		
	Total	10.479	47			

a. Dependent Variable: المعرفة مشاركة

الملاحق

b. Predictors: (Constant), المؤسسة في العمل فرق اليات

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.426	.697		3.482	.001
	المؤسسة في العمل فرق اليات	.396	.177	.313	2.239	.030

a. Dependent Variable: المعرفة مشاركة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.191 ^a	.037	.016	.62608

a. Predictors: (Constant), المؤسسة في العمل فرق اليات

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.686	1	.686	1.751	.192 ^b
	Residual	18.031	46	.392		
	Total	18.717	47			

a. Dependent Variable: المعرفة رقابة

b. Predictors: (Constant), المؤسسة في العمل فرق اليات

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.664	.962		2.768	.008
	المؤسسة في العمل فرق اليات	.323	.244	.191	1.323	.192

a. Dependent Variable: المعرفة رقابة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.280 ^a	.078	.058	.52302

a. Predictors: (Constant), المؤسسة في العمل فرق اليات

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
-------	--	----------------	----	-------------	---	------

الملاحق

	Regression	1.072	1	1.072	3.917	.054 ^b
1	Residual	12.583	46	.274		
	Total	13.655	47			

a. Dependent Variable: المعرف تطبيقي

b. Predictors: (Constant), المؤسسة في العمل فرق اليات

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.390	.804		2.972	.005
	المؤسسة في العمل فرق اليات	.404	.204	.280	1.979	.054

a. Dependent Variable: المعرف تطبيقي

الفهرس

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

7	تمهيد
8	المبحث الأول: مفاهيم حول فرق العمل
8	المطلب الاول : مفهوم فرق العمل أهميته وأهدافه
8	الفرع الاول : مفهوم فرق العمل
11	الفرع الثاني: أهمية فرق العمل
12	الفرع الثالث: أهداف فرق العمل: _
12	المطلب الثاني: أنواع ونظريات فرق العمل
12	الفرع الاول: أنواع فرق العمل
13	الفرع الثاني: نظريات فرق العمل_
19	المطلب الثالث: أساسيات بناء فرق العمل
19	الفرع الاول : مراحل بناء فريق العمل_
20	العمل فرق إدارة ومعوقات الفرع الثاني : مقومات
23	المبحث الثاني: نقل المعرفة
23	المطلب الأول: المعرفة
23	الفرع الأول: تعريف المعرفة
24	الفرع الثاني: خصائص المعرفة
25	الفرع الثالث: أهمية المعرفة
26	الفرع الرابع: تصنيفات المعرفة
28	المطلب الثاني: إدارة المعرفة
28	الفرع الأول: تعريف إدارة المعرفة

29	الفرع الثاني: أهمية إدارة المعرفة
29	الفرع الثالث: أهداف ادارة المعرفة
30	الفرع الرابع: عمليات إدارة المعرفة
31	المطلب الثالث: عملية نقل المعرفة
31	الفرع الأول: تعريف نقل المعرفة
33	الفرع الثاني: أشكال نقل المعرفة
34	الفرع الثالث: معوقات نقل المعرفة:
34	الفرع الرابع: عمليات نقل المعرفة
38	المبحث الثالث: الدراسات السابقة و مناقشتها
39	المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بفرق العمل
39	الفرع الأول: الدراسات المحلية
40	الفرع الثاني: الدراسات السابقة العربية
41	الفرع الثالث: الدراسات السابقة الأجنبية
42	المطلب الثاني: الدراسات السابقة لنقل المعرفة
42	الفرع الأول: الدراسات السابقة المحلية
44	الفرع الثاني: الدراسات السابقة العربية
45	الفرع الثالث: الدراسات الأجنبية
45	المطلب الثالث: التعقيب عن الدراسات السابقة و مقارنتها بالدراسة الحالية:
49	خلاصة الفصل
الفصل الأول: دراسة ميدانية لمؤسسة المياه المعدنية والمشروبات الغازية "القولية" بالمنطقة	
50	تمهيد
51	المبحث الأول: لمحة عن مؤسسة المياه المعدنية والمشروبات الغازية "القولية".

51	المطلب الاول : لمحة عن المؤسسة :
51	الفرع الأول: تعريف بالمؤسسة:
52	الفرع الثاني: أهداف المؤسسة:
52	الفرع الثالث: المهام الموكلة للمؤسسة:
53	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة
53	الفرع الأول : شكل الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة القولية.
54	الفرع الثاني: تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة :
56	المطلب الثالث: المنافسون والاستراتيجيات التي تتبعها مؤسسة " القولية "
56	لمؤسسة القولية : SOWT الفرع الأول: تحليل
57	الفرع الثاني : المنافسون:
58	الفرع الثالث: الاستراتيجيات المتبعة في المؤسسة
59	المبحث الثاني: الأدوات والإجراءات المتبعة في الدراسة
59	المطلب الأول: الطريقة المتبعة في الدراسة:
63	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
63	المطلب الثالث: صدق وثبات المحتوى:
65	المبحث الثالث : عرض النتائج واختبار الفرضيات
65	المطلب الأول :عرض خصائص العينة:
69	المطلب الثاني: اتجاه إجابات العينة على أسئلة الاستبيان حسب مقياس ليكارت
77	المطلب الثالث: عرض نتائج التحليل و اختبار الفرضيات
88	خلاصة الفصل
90-89	خاتمة
95-91	المصادر والمراجع
109-96	الملاحق

