

اثر المعرفة في تحسين العمل الفرقي:

دراسة استطلاعية في الشركة العامة للسكك الحديدية

حسين وليد حسين*

م.د. عبد الناصر علك حافظ*

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى دراسة احد المواضيع المهمة في الإدارة والتي أصبحت تلعب دور كبير في نجاح المنظمات وقدرتها على التنافس مع المنظمات الأخرى والنمو والاستمرار في ظل البيئة التنافسية والديناميكية التي يشهدها العالم في الوقت الحاضر، والمتمثل بدراسة تأثير المعرفة في تحسين العمل الفرقي والتي أصبحت سمة من سمات معظم المنظمات المعاصرة. إما الجانب التطبيقي فيتمثل بإجراء دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في الشركة العامة للسكك الحديدية، تم الحصول على بيانات البحث من خلال أعداد استمارة استبيان تتألف من (20) سؤال يمكن من خلالها قياس ومعرفة اثر المعرفة في تحسين فرق العمل وتم استخدام البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS) في إدخال وتحليل بيانات البحث وبالتالي التوصل إلى النتائج التي تم على أساسها اختبار فرضية البحث وتقديم بعض الاستنتاجات والتوصيات في هذا المجال.

* وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المقدمة

الاهتمام بالمعرفة والسعي إلى اكتسابها والبحث عنها يعد قديماً لكنه يتجدد ويتعمق بتعدد الحياة وتطور أساليب التعليم. ويعد حمورابي أول حاكم في التاريخ يهتدي إلى أهمية التعلم حين أنشأ أول مدرسة في بلاد ما بين النهرين بحدود ألفي سنة قبل الميلاد. ثم جدد الفيلسوف الصيني كونفوشيوس الدعوة إلى نشر المعرفة حين قال "إن المعرفة هي الطريق الوحيد للتقدم والنجاح الدنيوي على الأرض". أما الفيلسوف اليوناني أفلاطون فقد أعطى جرعة جديدة ودفعة قوية لأهمية المعرفة من خلال دعوته لإقامة المدينة الفاضلة التي يحكمها الفلاسفة وعشاق المعرفة. وأفلاطون هو القائل "بدون المعرفة لن يكون الإنسان قادراً على معرفة ذاته وإن حامل المعرفة وحده القادر على فهم عالمه المحيط به والمتمثل بالوجود"، وفي نفس الوقت تعد فرق العمل إحدى التوجيهات الإدارية التي تتبناها منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها من أجل تطوير تنظيماتها وتحسين أدائها. ولقد ارتبطت فرق العمل بتوجهات وسياسات إدارية لاقت قبولاً واسعاً في عالم الأعمال مثل إدارة الجودة الشاملة، وإعادة الهندسة. كما برزت أهميتها على اعتبار أنها توفر المرونة التنظيمية التي تحتاجها منظمات الأعمال حتى تتمكن من مواجهة التحديات المتنامية في بيئة عمل المنظمات، وبرزت أهمية فرق العمل أيضاً لما يتيحها تبنيتها من تحقيق مجالات واسعة من فرص مشاركة العاملين وتمكينهم في العمل والأداء، وعليه سنحاول في هذا البحث التعرف على كل من المعرفة و فرق العمل ومدى تأثير المعرفة على فرق العمل وبعض المواضيع ذات العلاقة بموضوع البحث.

المبحث الأول : منهجية البحث

1-1 مشكلة البحث

نظراً للتطور الكبير الذي شهده العالم في مجال المعرفة و فرق العمل وما نتج عنها من تأثير كبير على السلوك التنظيمي للأفراد أو الجماعات العاملة في المنظمات بالإضافة إلى الدور الكبير الذي تلعبه إدارة المعرفة في مساعدة كل من المنظمات والأفراد العاملين فيها على تحقيق أهدافهم وبكافة وفاعلية أكثر، عليه تأتي مشكلة هذا البحث في انخفاض مستوى استخدام المعرفة في تحسين العمل داخل المنظمة المبحوثة وبشكل خاصة العمل الفرقي الذي أصبح سمة من سمات العمل في معظم منظمات الدول المتقدمة في الوقت الحاضر.

- مما تقدم يمكن إن تبرز مشكلة البحث من خلال التساؤلات الآتية:-
1. هل يمكن الاستفادة من المعرفة في تحسين العمل الفرقي داخل المنظمة المبحوثة؟
 2. هل يمكن للمنظمة المبحوثة الاستفادة من المعرفة في تحسين أداء العاملين فيها؟
 3. هل الأفراد العاملين في المنظمة المبحوثة لديهم معلومات كاملة عن أهمية المعرفة وتأثيرها على أدائهم؟

2-1 أهمية البحث

تتجلى أهمية البحث في دراسة واحد من اهم المواضيع في المنظمة والمتمثلة بالمعرفة ومدى تأثيرها على العمل الفرقي ودورها في تحسين اداء العمل الفرقي ومساعدة كل من المنظمات والافراد العاملين فيها على تحقيق اهدافهم وبكفاءة وفاعلية افضل بالاضافة الى تحسين استغلال الموارد المتاحة داخل المنظمة وكذلك تبرز اهمية البحث من خلال السعي الى التعرف على الواقع العملي لتأثير المعرفة في تحسين العمل الفرقي في المنظمة المبحوثة وطبيعة الاستخدام الحالي للمعرفة في المنظمة المبحوثة.

3-1 هدف البحث

- يمكن تحديد اهداف البحث بالنقاط الآتية:
1. اغناء الجانب النظري ببعض المواضيع الحديثة ذات العلاقة بموضوع البحث وخاصة الاجنبية منها.
 2. دراسة طبيعة المعرفة في المنظمة المبحوثة وتأثيرها في تحسين العمل الفرقي.
 3. دراسة دور المعرفة في مساعدة فرق العمل على تحقيق أهدافها وأهداف المنظمة ككل.
 4. التعرف على مصادر المعرفة ودورة حياتها في المنظمة المبحوثة.
 5. التعرف على مدى تأثير المعرفة على أداء الأفراد العاملين في المنظمة المبحوثة.

4-1 فرضية البحث

يفترض الباحثان وجود علاقة طردية قوية بين المعرفة وتحسين العمل الفرقي وذلك من خلال دور المعرفة في مساعدة ودعم هذه الفرق على تحقيق أهدافها وأهداف المنظمة ككل بالإضافة إلى تأثيرها المباشر على أداء فرق العمل .

5-1 أداة البحث

تم الحصول على بيانات البحث من خلال تصميم استمارة استبيان بعد الاطلاع على عدد من الدراسات والبحوث السابقة في هذا المجال وقد تم تصميم الاستمارة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي وتتضمن الاستمارة (20) سؤال تتعلق بالمعرفة وتأثير على تحسين العمل الفرقي سواء كان ذلك من خلال تأثيرها على العمل الفرقي أو مساعدتها في تحسين العمل الفرقي .

6-1 موقع البحث

تم إجراء البحث في الشركة العامة للسكك الحديدية العراقية التابعة لوزارة النقل والكائنة في منطقة العالوي في العاصمة بغداد، تعد هذه الشركة من الشركات العراقية القديمة حيث تم تأسيسها في عام 1946 وتحتوي على مستويات إدارية متعددة، أما طبيعة عملها فيتمثل بصورة عامة في نقل الأفراد – البضائع – الوقود داخل وخارج القطر ولدى الشركة عدد من الفروع المنتشرة في كافة محافظات القطر.

7-1 عينة البحث

تم اختيار عينة البحث بطريقة العينة الميسرة والتي تفترض تماثل كافة مفردات المجتمع بحيث شملت العينة (30) فرد من الأفراد العاملين في مختلف الأقسام التابعة للشركة المبحوثة.

8-1 أدوات التحليل

تم تحليل بيانات البحث باستخدام البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS) وقد تم تقسيم متغيرات البحث الى مجموعتين (العوامل المؤثرة) و (العوامل المساعدة) ومن ثم تم إيجاد جدول التكرارات والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمتغيرات البحث والتي تم على أساسها تحليل النتائج اختبار فرضية البحث بالإضافة إلى التوصل استنتاجات وتوصيات البحث.

المبحث الثاني : الجانب النظري

اولاً: المعرفة

2-1-1 مفهوم المعرفة

لقد تم تعريف المعرفة بعدة تعاريف فقد عرفها (Turban) على انها تلك البيانات والمعلومات التي يتم تنظيمها وتحليلها ليتم الاستفادة منها في توصيل الفهم والتجربة والتعلم والخبرة إلى الآخرين واستخدامها في معالجة

المشاكل المختلفة (Turban , 2003 : 438) كما عرفها كل من (Daft & Marcia) هي تلك النتائج التي يتم الحصول عليها من تحليل البيانات والمعلومات المترابطة مع بعضها وتمثل رأس المال الفكري (Daft 607 : 2001 , Marcia) في عرفها كل من (غراب و حجازي) على انها نتيجة الخبرة والتجارب والمعلومات والدراسات التي اكتسبها الفرد خلال حياته (غراب و حجازي ، 1999 : 29) ، وكذلك فقد عرفها (Gibson et al) بانها العمل على ابتكار طرق جديدة في العمل والتفكير واستخدامها في حل المشاكل الحالية (Gibson et al ,2003 : 178).

2-1-2 أنواع المعرفة

يمكن ذكر أهم أنواع المعرفة المستخدمة في حياتنا الحالية بالاتي (العاني ، 2004 : 59) :-

1. الاجتماعية : تبادل الخبرة عندما تكون المعرفة الشخصية مبتكرة في صيغة نماذج عقلية.
2. الخارجية : اي جعل الشيء خارجيا بما في ذلك جعل المعرفة الضمنية او الصريحة معرفة خارجية في صيغ الاستعارة والمناظرات والفرضيات.
3. الاتحادية : تركيب الملاحظات من المجموعات المختلفة بشكل معرفة .
4. الذاتية : وهي العملية تصبح بموجبها المعرفة الطاهرة جزءا من المعرفة الضمنية والذاتية يمكن تلمسها .

3-1-2 تصنيف المعرفة

تصنف المعرفة حسب إدارتها إلى صنفين، هما (رزوقي ، 2002 : 1) :-

1. المعرفة الصريحة (Explicit Knowledge) وهي المعرفة المنظمة المحدودة المحتوى التي تتصف بالمظاهر الخارجية لها ويعبر عنها بالرسم والكتابة والتحدث وتتيح التكنولوجيا تحويلها وتناقلها.
2. المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge) وهي المعرفة القاطنة في عقول وسلوك الأفراد وهي تشير إلى الحدس والبديهة والإحساس الداخلي، إنها معرفة خفية تعتمد على الخبرة ويصعب تحويلها بالتكنولوجيا، بل هي

تنتقل بالتفاعل الاجتماعي. و لا يمكن الاستفادة منها إلا من خلال استنارتها.

2-1-4 أهمية المعرفة

تتجلى أهمية المعرفة من خلال النقاط الآتية (: 2001 , Daft & Noc
-: (607

1. تعد المعرفة أكثر مؤشرات النمو الاقتصادي أهمية في ظل نظرية المنظمة المستندة إلى الموارد.
2. ان المعرفة ليست بيانات ومعلومات بل اوسع منهما وتحتويهما.
3. تقوم المعرفة بربط مجاميع المعلومات مع بعضها البعض لكي تحصل على مجموعات من الاستنتاجات التي توظف لغرض تحقيق اهداف محدود.
4. تبرز أهمية ادارة المعرفة من كونها القوة البيئية عالية التأثير التي تعيد تشذيب عالم المديرين في القرن الحادي والعشرين، وهذه القوة تقود الى التغيير الاساس في عمليات المنظمة والى خلق الإستراتيجية المطلوبة في الوقت المناسب.
5. تأتي أهمية ادارة المعرفة من كونها تساهم في تحسين معدل الشفافية، مستوى التوثيق، المشاركة في المعرفة، وانسيابية الاتصالات.

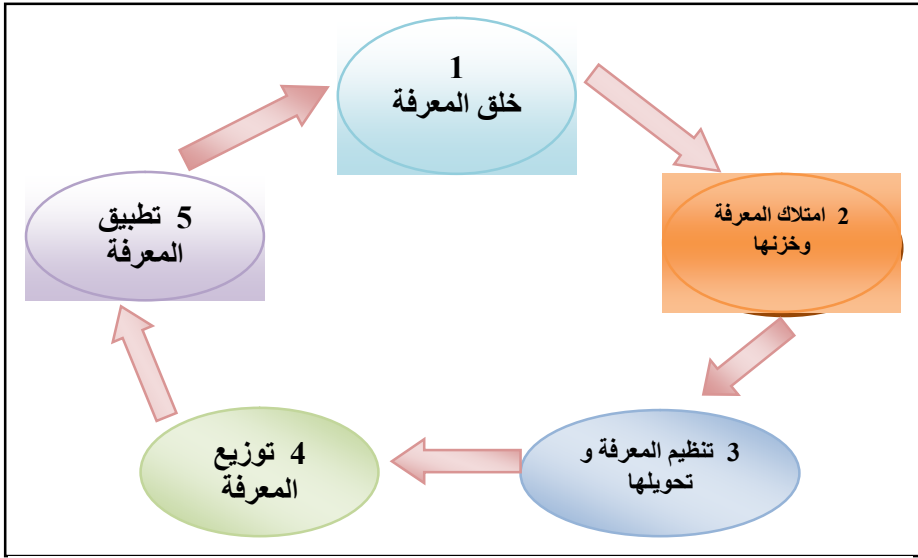
2-1-5 مراحل تكوين المعرفة

يتم تكوين المعرفة بعد مرورها بعدد من الخطوات وهي (Robbins ,
367: (2003) -:

1. خلق المعرفة : يعني ان المعرفة يجب ان تبتكر ويأتي ذلك من خلال مصادر متعددة منها التعلم والابداع والبحث او استيرادها من خارج المنظمة.
2. امتلاك المعرفة : وتشير الى البحث عن المعرفة من مصادرها و تخزينها والاحتفاظ بها لاستخدامها في الوقت الحاضر والمستقبل.
3. تنظيم المعرفة وتحويلها : يقصد بها تنظيم المعرفة وتحويلها الى مواد مكتوبة وقواعد معرفية يمكن الرجوع اليها في اي وقت للاستفادة منها.

4. توزيع المعرفة : يقصد به نقل المعرفة الى مستويات المنظمة كافة سواء اكانت اقساماً متكاملة ام افراداً ويمكن ان يتحقق ذلك من خلال التعلم وبرامج التدريب وانظمة المعرفة وقواعدها بشبكات النظم الخبيرة.

5. استخدام المعرفة وزيادة قيمتها : يقصد بها ان المعرفة تضاف من خلال تطبيقها وتصبح اسساً للتعلم والابتكار. ويمكن توضيح هذه الخطوات من خلال الشكل رقم (1)



الشكل (1) مراحل تكوين المعرفة

Source: Robbins, Stephen P., *Organizational Behavior*, ten edition,

1-2-2 مفهوم فرق العمل

لقد تم تعريف فرق العمل فقد عرفها (جلاّب) مجموعة من الافراد من ذوي المهارات المكملّة لبعضهم البعض والذين يتصفون بولائهم لغرض معين، وأهداف اداء محددة، وعلى النحو الذي يجعلهم يتحملون مسؤولية مشتركة (جلاّب ، 2011 : 342) ، كما عرفها (Gibson et al) على انها فردان او اكثر يتفاعلون مع بعضهم بعضاً، اذ ان سلوك و اداء احد الافراد يتأثر بسلوك و اداء الفرد الاخر (Gibson et al , 2003 : 224)، وعرفها (Dubrin) بانها مجموعة اساسها التفاعل لاجل المشاركة بالمعلومات لاتخاذ

القرارات لمساعدة كل عضو في اداء مهماته في مجال مسؤوليته (Dubrin, 188: 2002) وعرفها كل من (الشماع وحمود) بانها مجموعة من الافراد يترابطون بنشاط معين ويسعون لتحقيق هدف (او اهداف) محدد، يجمعهم الانسجام الاجتماعي او العقائدي او المهني، ويتبادلون من خلال ذلك المشاعر والاحاسيس ويتصرفون على وفق منظور مشترك من المعايير والمشاعر(الشماع وحمود، 2000: 144). ويمكن توضيح الفرق بين فرق العمل وجماعات العمل من خلال الجدول رقم (1) وكما يأتي :-

جدول(1) الفرق بين الجماعات والفرق

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

Source: Daft, Richard L., (2004) *organization theory and design*, south, P 615.

2-2-2 قياس فاعلية الفريق

ان فاعلية الفرق يمكن ان تقاس من خلال عدد من المعايير ومن اهمها بالاتي (جلاب، 2011: 350) :-

1. معرفة الأعضاء لسبب وجود الفريق فضلا عن امتلاك اهداف مشتركة.
2. الاتفاق على إجراءات معينة لاتخاذ القرارات.
3. الاتصال بحرية بين بعضهم البعض بحرية.
4. مساعدة احدهم للآخر.

5. التعاطي مع الصراع بشكل منفتح وبناء.
6. تشخيص عملياته ومن ثم تطوير الطريقة التي تؤدي بها.

2-2-3 أنواع فرق العمل

يمكن تقسيم فرق العمل الى الأنواع الآتية :- (Torrington & Hall ,)
 377 : 1998) ، (Robbins, 2003: 260) :-

1. الفرق الوظيفية (Functional Teams): تتمثل هذه الفرق بالافراد الذين يعملون معاً، وبشكل يومي، والتي عادة ما تكون موجودة في الاقسام التشغيلية للمنظمة، مثل التسويق، الانتاج، المالية، والموارد البشرية، اي يتم تكوين هذه الفرق من الافراد داخل الوظائف.
2. فرق حل المشكلات (Problems Solving Teams): تتكون هذه الفرق من عدد من الافراد (5 – 12) من القسم نفسه، والذين يجتمعون لعدة ساعات في الاسبوع، لمناقشة اساليب تحسين الجودة، والكفاءة، وبيئة العمل. تركز هذه الفرق على قضايا خاصة في مجال مسؤولياتها، وتطوير الحلول المحتملة في اطار السلطة المتاحة لها للقيام بالاعمال وبالحدود المعروفة.
3. فرق العمل المدارة ذاتياً (Self-managed Work Teams): تتكون هذه الفرق من (5 – 20) فرداً من ذوي المهارات المتعددة في اطار اقامة تدوير الوظائف فيما بينهم لتقديم خدمة او منتج. ويتم الاشراف على هذا الفريق من قبل مسؤول يتم اختياره من قبل اعضاء الفريق.
4. فرق الوظائف المشتركة (المتعددة) (Cross-Functional Teams): وهي فرق تتكون من افراد من المستوى الهرمي نفسه في المنظمة، ولكن من مجالات عمل مختلفة، يتم جمعهم لاجل انجاز مهمة محددة.
5. الفرق الافتراضية (Virtual Teams): عرفت الفرق الافتراضية على انها مجموعة من الافراد منفصلين (او متباعدين) جغرافياً، يتم ربطهم من خلال استعمال تكنولوجيا الاتصالات المختلفة لاجل انجاز اهداف محددة.

2-2-4 اسباب فشل العمل الفرقي

هناك مجموعتين من الاسباب التي تقف خلف فشل العديد من فرق العمل في منظمات الاعمال يمكن تحديدها بالاتي (جلاب، 2011: 353-355):-

أ. مجموعة الأسباب والأخطاء التي ترتكب من قبل الإدارة وتتضمن الآتي:-

1. عدم قدرة الفريق على تجاوز الاستراتيجيات الضعيفة سياسات الاعمال غير الصحيحة.
2. البيئة المناوئة للفريق (الثقافة القائمة على الامر والرقابة، خطط المكافآت التنافسية، والمعارضة الادارية).
3. تشكيل الفرق للإغراض المظهرية او الشكلية لمعالجة المشكلات الطارئة.
4. عدم نقل الدروس المستوحاة من عمل الفرق الحالية الى الفرق المستقبلية.
5. الواجبات الغير واضحة والمتعارضة.
6. مستوى التدريب غير مناسب.
7. قلة عدد اعضاء الفريق.
8. الافتقار الى الثقة.

ب. مجموعة الأسباب التي تعود الى الفريق نفسه وتتضمن الآتي :-

1. محاولة الفريق ان يفعل الكثير بوقت قصير جداً.
2. الصراعات الشخصية (او صراع الشخصية).
3. التركيز الكبير على النتائج وليس على عمليات الفريق او حركتيه.
4. العوائق غير المتوقعة التي تحول دون استمرار عمل الفريق.
5. الافتقار الى المهارات العلاقات الانسانية.
6. الافتقار الى الثقة.

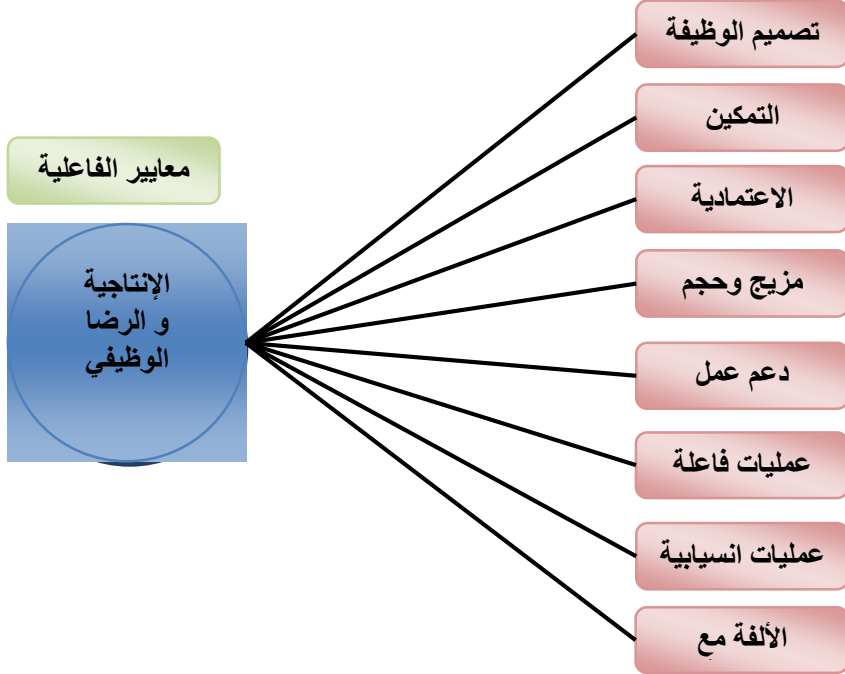
2-2-5 خصائص فرق العمل الفاعلة

يمكن تلخيص خصائص فرق العمل الفاعلة وفق الاتي (Robbins &

469 : Coulter , 1999):-

1. الأهداف الواضحة
2. الالتزام الموحد
3. الاتصالات الجيدة
4. الثقة المتبادلة

5. القيادة الملائمة
 6. الدعم الخارجي والداخلي
 7. مهارات تفاوضية.
 8. مهارات مترابطة.
- كما قام (DuBrin) بتحديد أهم خصائص فرق العمل الفاعلية والتي يمكن توضيحها من خلال الرسم الآتي :-



الشكل (2) خصائص فريق العمل الفاعل

Source: DuBrin, Andrew J., *Fundamentals of Organizational Behavior*, 2nd ed., South-Western, Ohio, 2002, p. 193.

المبحث الثالث : الجانب العملي

أولاً: جمع البيانات

تم الحصول على بيانات البحث من خلال أعداد استمارة استبيان (الملحق 1) تتألف من (20) سؤال ذات علاقة مباشرة أو غير مباشرة بتأثير المعرفة على تحسين العمل الفرقي والتي يمكن من خلالها قياس مدى تأثير المعرفة ومساعدتها لفرق العمل على تحقيق أهدافها وأداء مختلف الوظائف المكلفة بها.

تم استخدام البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS) في إدخال وتحليل بيانات البحث حيث تم إعطاء الرمز (1) إلى الإجابة لا اتفق تماماً والرمز (2) إلى الإجابة لا اتفق والرمز (3) إلى الإجابة نوعاً ما والرمز (4) إلى الإجابة اتفق والرمز (5) إلى الإجابة اتفق تماماً وذلك لغرض المساعدة في عملية إدخال وتحليل البيانات ويمكن من خلال الجدول رقم (1) عرض التكرارات لكل إجابة من هذه الإجابات ولكافة الأسئلة كما تم تقسيم متغيرات البحث إلى مجموعتين هما (العوامل المؤثرة) و (العوامل المساعدة) وكما يأتي:-

الجدول (2)

يبين تكرار الإجابات على متغيرات البحث

Q10	Q9	Q8	Q7	Q6	Q5	Q4	Q3	Q2	Q1	الأسئلة الإيجابية
11	9	9	6	6	6	5	4	4	10	5
7	6	5	7	9	14	14	6	8	8	4
9	10	12	9	9	8	6	15	12	7	3
2	3	1	5	4	2	3	5	6	5	2
1	2	3	3	2	0	2	0	0	0	1
20 Q	19 Q	Q18	17 Q	Q16	15 Q	Q14	Q13	Q12	11 Q	الأسئلة الإيجابية
8	8	7	7	5	5	6	7	7	2	5
9	6	9	8	8	12	8	5	9	1	4
9	6	10	9	9	7	8	11	9	11	3
4	2	2	4	6	1	4	4	2	5	2
0	6	2	2	2	5	4	3	3	11	1

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2) ان معظم إجابات افراد العينة على متغيرات البحث تراوحت بين اتفق واتفق تماماً وهذا يؤكد اتفاق معظم افراد العينة على اهمية المعرفة في تحسين العلم الفرقي .

ثانياً: تحليل النتائج

1. متغيرات المجموعة الأولى (العوامل المؤثرة): وتشكل هذه المجموعة 50% من متغيرات البحث وتشمل المتغيرات التي يمكن من خلالها قياس مدى تأثير المعرفة في تحسين العمل الفرقي وتعزيز قدرة هذه الفرق على تنفيذ كافة الأنشطة والعمليات المكلفة بها لكي تكون قادرة على تحقيق أهدافها وأهداف المنظمة ككل .

الجدول (3)
يمثل متغيرات المجموعة الأولى

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الأسئلة
0.29	1.10	3.77	هل تؤثر المعرفة في تقسيم العمل بين اعضاء فرق العمل؟
0.29	0.96	3.33	هل تؤثر المعرفة في تقييم اداء اعضاء فرق العمل ؟
0.28	0.92	3.30	هل تؤثر المعرفة في اتخاذ القرار المختلفة من قبل فرق العمل ؟
0.31	1.10	3.57	هل تؤثر المعرفة في حل المشاكل التي تواجه فرق العمل ؟
0.22	0.85	3.80	هل تؤثر المعرفة في رفع مستوى اداء اعضاء فرق العمل ؟
0.34	1.17	3.43	هل تؤثر المعرفة على سهول وسرعة الاتصال بين اعضاء فرق العمل ؟
0.38	1.26	3.27	هل تؤثر المعرفة على تطوير قدرات ومهارات اعضاء فرق العمل؟
0.35	1.25	3.53	هل تؤثر المعرفة على عملية الاتصال بين فرق العمل والجهات الخارجية التي تتعامل معها ؟
0.34	1.22	3.57	هل تؤثر المعرفة على تحسين العمل الفرق ككل ؟
0.29	1.12	3.83	هل تؤثر المعرفة على قدرة فرق العمل على تحقيق اهدافها واهداف المنظمة ككل .

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (3) ان معظم افراد العينة اكد على ان المعرفة تؤثر وبشكل كبير على فاعلية فرق العمل وقدرتها على تنفيذ الوظائف والمهام التي تقوم بها وبالشكل الذي يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها و أهداف أعضائها وكذلك أهداف المنظمة ككل بكفاءة وفاعلية افضل حيث تراوح

الوسط الحسابي لمتغيرات المركبة الاولى بين (3.27 – 3.83) علما ان المعدل الطبيعي للوسط الحسابي هو (3) وبانحراف معياري تراوح (0.85 – 1.26) وبمعامل اختلاف تراوح بين (0.22 – 0.38).

2. متغيرات المجموعة الثانية (العوامل المساعدة) : وتشكل ايضا 50% من متغيرات البحث والتي يمكن من خلالها قياس دور المعرفة في مساعدة فرق العمل على تطوير قدرتها وقدرة أعضائها لكي تكون قادرة على استغلال الموارد المتاحة لديها وتطوير قدرتها وبالتالي لتحقيق أهدافها المختلفة وأهداف المنظمة ايضا .

الجدول (4)

يمثل متغيرات المجموعة الثانية

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الأسئلة
0.32	1.20	3.73	هل تساعد المعرفة على دعم السياسات والاجراءات المتبعة من قبل فرق العمل؟
0.35	1.22	3.50	هل تساعد المعرفة فرق العمل على استغلال الموارد المتاحة لديها بشكل افضل؟
0.38	1.26	3.30	هل تساعد المعرفة على رفع وتعزيز مستوى ولاء اعضاء فرق العمل؟
0.40	1.31	3.27	هل تساعد المعرفة على تطوير ادوات واساليب العمل المتبعة من قبل فرق العمل؟
0.39	1.30	3.37	هل تساعد المعرفة على تحسين هيكله فرق العمل؟
0.36	1.17	3.27	هل تساعد المعرفة أعضاء فرق العمل على الابتكار والتحسين المستمر في عملياتهم؟
0.34	1.20	3.47	هل تساعد المعرفة على فرق العمل في الحصول على كافة المستلزمات اللازمة للعمل ظ
0.32	1.14	3.57	هل تساعد المعرفة فرق العمل في تحقيق متطلبات الجودة الشاملة؟
0.47	1.49	3.20	هل تساعد المعرفة على تحسين بيئة العمل لفرق العمل
0.28	1.02	3.70	هل تساعد المعرفة على تطوير نظم المكافاة والجوافز المتبعة من قبل فرق العمل ظ

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (4) ان معظم افراد العينة اكدو على ان المعرفة تقوم بتقديم العديد من المساعدات التي تعمل على مساعدة فرق العمل على استغلال الموارد المتاحة لديها بكفاءة وفاعلية الافضل لكي تكون قادرة على اداء كافة المهام الموكلة اليها وبالتالي تحقيق اهدافها واهداف المنظم ككل وقد تراوح الوسط الحسابي لمتغيرات المركبة الثانية بين (3.20 - 3.73) وبانحراف معياري تراوح بين (1.02 - 1.49) وبمعامل اختلاف تراوح بين (0.28 - 0.47).

أذن نلاحظ من خلال تحليل متغيرات المركبتين الاولى والثانية ان معظم النتائج اكدت بان هناك علاقة طردية بين استخدام المعرفة بشكل كفاء و قدرة فرق العمل على اداء وظائفها وواجباتها المختلفة وكفاءة وفاعلية افضل وهذا يتفق مع فرضية البحث التي تنص على وجود علاقة طردية بين استخدام المعرفة وتحسين العمل الفرقي .

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

اولا : الاستنتاجات

1. تلعب المعرفة دور كبير في تحسين فرق العمل في قدرتها على تنفيذ وظائفها المختلفة وانعكاس ذلك بالتالي على نجاح المنظمة وقدرتها في تنفيذ خططها وبرامجها بكفاءة وفاعلية وبالتالي تحقيق أهدافها وغاياتها النهائية.
2. تتباين مستويات استخدام المعرفة داخل الأقسام التابعة للمنظمة المبحوثة.
3. تساعد المعرفة على تنظيم العمل بين فرق العمل والجماعات داخل المنظمة وتؤثر على تحقيق أهدافها وبمختلف المجالات.
4. تؤثر المعرفة على قدرة الأفراد المكونة لفرق العمل على تنفيذ المهام والواجبات التي يكلفون بها.
5. تؤثر المعرفة على أنماط السلوك للأفراد داخل المنظمة.
6. تؤثر المعرفة على تحديد احتياجات المنظمة من برامج التدريب وتطوير القوى العاملة.
7. تحفز إدارة المعرفة أعضاء فرق العمل على زيادة الاتصالات و التفاعلات فيما بينهم.

8. تستهل ادارة المعرفة عمليات تبادل المعلومات وتنظم عمليات الاتصال داخل المنظمة وبين اعضاء الفريق.
9. يتم الاعتماد واستخدام المعرفة من قبل الإدارة العليا في المنظمة أكثر من الأفراد العاملين في المستويات الأخرى.
10. تساعد المعرفة على توطيد علاقة فرق العمل مع الجهات التي تتعامل معها داخل وخارج المنظمة.

ثانيا : التوصيات

1. زيادة الاهتمام بالمعرفة وأدواتها وذلك لما لها من تأثير كبير على نجاح المنظمة وعلى فرق العمل فيها.
2. توسيع مجالات المعرفة لتشمل كافة المجالات التي تتعامل معها المنظمة .
3. تشجيع العاملين على اشتراكهم في برامج التدريب والتطوير الخاصة بالمعرفة.
4. ممارسة المعرفة يجب ان تواكب التطورات والتقدمات الكبيرة الذي شهدها العالم.
5. ضرورة قيام المنظمة باستقطاب العاملين الذي يتمتعون بخلفية علمية قوية وخبرة عملية وذلك من اجل توسيع المعرفة داخلها.
6. ضرورة إسناد المهام والمناصب الإدارية التي تتطلب مهارة ومعرفة عالية الى الأشخاص المناسبين.
7. اعتماد مبدا المشاركة بالمعرفة بين الادارة والعاملين .
8. إعطاء فرق العمل كافة الصلاحيات لكي تكون قادرة على تحقيق أهدافها المختلفة.
9. ضرورة قيام المنظمة بتوفير كافة المستلزمات المطلوبة لمساعدة فرق العمل على تنفيذ وظائفها وتحقيق أهدافها وخاصة تلك المتعلقة بالمنظمة.
10. توفير شبكات اتصالات داخل المنظمة وذلك لتسهيل عملية نقل المعلومات والمعرفة بين كافة أعضاء المنظمة.
11. الاهتمام بعملية تقييم الأداء المعرفي لفرق العمل وذلك من اجل تشخيص نقاط القوة والعمل على تعزيزها وتشخيص نقاط الضعف والعمل على معالجتها.
12. الاهتمام ببناء علاقات قوية مع كافة الجهات التي تتعامل معها المنظمة وذلك لضمان الحصول على المعرفة المناسبة وفي الوقت المناسب.

13. الاهتمام بعمليات معالجة وتحليل البيانات وذلك لضمان الحصول على معرفة جيدة التي يمكن ان يعتمد عليها في صنع القرارات المهمة.
14. المعرفة من الادوات المهمة للادارة الناجحة، تؤكد على اهمية المعرفة و توافرها لدى المدراء لتحسين و تطوير الاداء في المنظمات المختلفة.

المصادر

اولا : المصادر العربية

1. الشماع ، خليل محمد و حمود ، خضير كاظم (2000) نظرية المنظمة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان.
2. العاني ، علي فائق جميل (2004) بورة إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.
3. جلاب ، أحسان دهش (2011) إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير ، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان.
4. رزوقي ، نعيمة حسن جبر (2002) رؤية مستقبلية لدور اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة. إدارة المعلومات في البيئة الرقمية: المعارف والكفاءات والجودة ، وقائع المؤتمر الثالث عشر للإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات ، بيروت ، الانترنت.

ثانيا : المصادر الأجنبية

1. Daft , Richard , (2004) organization theory and design , eight edition.
2. Daft , Richard , & Noe , Raymond (2001) Organizational Behavior , first edition.
3. Daft , Richard & Marcia , Dorothy (2001) Understanding management , third edition .
4. Dubrin , Andrew J. (2002) Fundamentals of Organizational Behavior ,two edition .
5. Robbins, Stephen P. (2003) Organizational Behavior, ten edition , New Jersey.

6. Robbins, Stephen P. & Coulter, Mary (1999) management, six edition, New Jersey.
7. Turban ,Rainer (2003) introduction to formation technology , third edition.
8. Torrington , Derek & Hall , Laura (1998) Human resource management , four edition , Italy.
9. Gibson , James L , Donnelly , James H , Ivancevich ,John M &Konoposke , Robert (2003) Organizations : Behavior structure processes , 11 edition , New York .

الملحق (1): الاستمارة

الإجابة					الأسئلة	ت
لا اتفق تماما	لا اتفق	نوعا ما	اتفق	اتفق تماما		
					هل تؤثر المعرفة في تقسيم العمل بين أعضاء فرق العمل؟	1
					هل تؤثر المعرفة في تقييم أداء أعضاء فرق العمل؟	2
					هل تؤثر المعرفة في اتخاذ القرار المختلفة من قبل فرق العمل؟	3
					هل تؤثر المعرفة في حل المشاكل التي تواجه فرق العمل؟	4
					هل تؤثر المعرفة في رفع مستوى أداء أعضاء فرق العمل؟	5
					هل تؤثر المعرفة على سهولة وسرعة الاتصال بين أعضاء فرق العمل؟	6
					هل تؤثر المعرفة على تطوير قدرات ومهارات أعضاء فرق العمل؟	7
					هل تؤثر المعرفة على عملية الاتصال بين فرق العمل والجهات الخارجية التي تتعامل معها؟	8
					هل تؤثر المعرفة على تحسين العمل الفرق ككل؟	9
					هل تؤثر المعرفة على قدرة فرق العمل على تحقيق أهدافها وأهداف المنظمة ككل .	10
					هل تساعد المعرفة على دعم السياسات والإجراءات المتبعة من قبل فرق العمل؟	11

				هل تساعد المعرفة فرق العمل على استغلال الموارد المتاحة لديها بشكل أفضل؟	12
				هل تساعد المعرفة على رفع وتعزيز مستوى ولاء أعضاء فرق العمل؟	13
				هل تساعد المعرفة على تطوير أدوات وأساليب العمل المتبعة من قبل فرق العمل؟	14
				هل تساعد المعرفة على تحسين هيكلية فرق العمل؟	15
				هل تساعد المعرفة أعضاء فرق العمل على الابتكار والتحسين المستمر في عملياتهم؟	16
				هل تساعد المعرفة على فرق العمل في الحصول على كافة المستلزمات اللازمة للعمل؟	17
				هل تساعد المعرفة فرق العمل في تحقيق متطلبات الجودة الشاملة؟	18
				هل تساعد المعرفة على تحسين بيئة العمل لفرق العمل	19
				هل تساعد المعرفة على تطوير نظم المكافأة والحوافز المتبعة من قبل فرق العمل؟	20

Knowledge Effect in Improvement Teamwork: Survey Study at Iraqi State Iron Roads Company

Dr. Abdunaser Alag Hafedh Husein Waleed Husein**

This Study Deals With one important subject in organization's success, develop and the organization capability to competitors with the other organizations for growth and continues, we study knowledge effect on grouping work improvement. It's used as one of styles work in the many organizations.

The applied side of this study contains survey study to opinion for simple of the workers in state company of the iron roads. The data collect by questioner, this contents 20 questions to evaluate the knowledge effect in grouping work improving and analyze this data by using SPSS. Well introduce some results and recommendations to improving the grouping work.

* Ministry of Higher Education and Scientific Research