

فرق العمل بدائل عملية جديدة لتطوير أداء المكتبات الرئيسية المطالعة العمومية: بين حتميات التجسيد وصعوبات التفعيل

Working -Groups as New Practical Alternatives to Improve the Performance of the Principal Libraries of Public Reading: Between the Obligation of Realization and the Difficulty of Efficiency.

الباحثة: زينة بوزيان
جامعة العربي التبسي تبسة
BouzianeZina7@gmail.com

د. الحمزة منير
جامعة العربي التبسي- تبسة
مدير مخبر الدراسات في الرقمنة وصناعة
المعلومات الإلكترونية بالمكتبات، الأرشيف والتوثيق
mounir.elhamza@univ-tebessa.dz

تاريخ النشر: 2019/04/29

تاريخ القبول: 2019/04/18

تاريخ الإرسال: 2019/02/15

ملخص

إن ما تعيشه المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية اليوم من تغيرات في محيطها أدى بها للتفكير في تغيير الأساليب الإدارية التي تنتهجها كمركزية التسيير وفردية اتخاذ القرارات وحل المشاكل. وبما أن الفكر البشري وما يتعلق به من معارف وخبرات مكتسبة على مر السنين هو من يسهم في إحداث التغيير؛ فقد ظهرت عدة مداخل إدارية حديثة تولي أهمية كبرى للعنصر البشري مثل: فرق العمل والعمل الجماعي، وإلى غير ذلك من المفاهيم التي لم تكن موجودة من قبل لتحقيق الجودة والنجاح والتفوق.

وتعد فرق العمل من الأساليب الحديثة التي تعتمد عليها المكتبات الغربية لتأهيل ورفع أداء المكتبيين؛ فبتكاثف الجهود يتضاعف الأداء وتكون الاستفادة أكبر؛ لأنها توفر المرونة التنظيمية التي تحتاجها المكتبات حتى تتمكن من مواجهة التحديات المتنامية في بيئة العمل المعاصرة كالثورة المعلوماتية، العولمة والمنافسة، كما أنها تتيح فرص واسعة لمشاركة الموظفين بعضهم لبعض في العمل من جهة وظهور ما يسمى بالإبداع الذي يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية.

والمكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية تأثرت كغيرها من المؤسسات بالتغيرات التي حدثت سواء كان ذلك

في بيئتها الداخلية أو الخارجية مما أوجب إعطاء أهمية لفرق العمل خاصة في ظل وجود عوامل تدل على وجود إدارة المعرفة بها؛ وذلك لأن مستوى الأداء ينعكس على جمهور المستفيدين وبالتالي تطورها ورقمها إلى مصاف المكتبات النموذجية. ومن هذا المنطلق تسعى معظم مكتبات المطالعة العمومية إلى تبني أساليب إدارية حديثة والتي أبرزها انتهاج فرق عمل تساهم في تحويل المعرفة الضمنية إلى معارف تعاونية، ولكن رغم كل ما قيل عن فرق العمل ودورها في تأهيل في المكتبات الجامعية ككل لا يزال يطرح الكثير من نقاط التساؤل. ولهذا جاءت هذه الورقة في سياق محاولة معرفة فرق العمل ودورها في تأهيل ورفع أداء المكتبيين العاملين على مستوى المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية؟ وأهمية تجسيدها وصعوبات تفعيلها؟
الكلمات المفتاحية: فرق العمل- العمل الجماعي- الأداء- المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية.

Abstract

The changes occurring in the field of principal libraries of public reading nowadays lead to an urge necessity to shift its administrative ways such as decentralised management and individual decisions-taking to solve problems.

Due to the fact that ,human thinking and its relevant elements as far knowledge and acquired experience remain almost a major cause to make any kind of shifting .Thus,a set of modern administrative ways appeared to focalise on human resources like :group works and collaborative groups and so on. It took into consideration new concepts which did not exist before so as to achieve quality, success and excellence.

In fact ,the collaborative groups are considered as an effective way which the Occidental libraries rely on in order to develop the performance of their office employed we mean the the library working agents. absolutely, theintensifacative efforts lead to better performance which no doubt the advantage will be greater since it accomplish the organisation's flexibility that libraries need to be able to face the growing challenges in the modern work environment as the technological revolution, globalization and competition . Furthermore, in one hand,it offers the opportunity to the workers to take part in the

collective works ,on the other hand, it rises the creativity which reliaise itself the competition value.

The principal libraries for public reading as other companies have been influenced by the various changes whether in its internal or its external infrastructure. consequently,it would be very necessary to give more importance to working groups especially within a context where other factors of knowledge and it's management are available. Actually, the degree of performance has an impact on the beneficiaries this later conducts to a significant importance in libraries accopagned with an achievement of the level of typical libraries rank.For these reasons the public libraries try to follow and innovate with new administrative ways such as :adapting the group works which participate to shift tacit knowledge into collaborative knowledge . despite the different researchs around the concept of of working -groups and its role in the libraries qualification remains in the center of a lot of interrogations.

In the context of libraries and group works, this work is done so as to highlight the working group and its role in the performance of libraries employed officers and workers in the principal libraries for public reading. the importance of its realization and the difficulty of its efficiency.

key words:

working group- collaborative work- performance- principal libraries for public reading.

مقدمت:

لم يعد امتلاك الثروات هو العامل الوحيد المحدد لمكانة الدول وقدرتها على المناضلة، بل القدرات العلمية وامتلاك وسائل المعرفة، فالمعرفة تكتسب أهمية بالغة في وقتنا المعاصر، لما تحدثه من تغيرات بمعدلات متسارعة لها أثرها في كل المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتربوية والثقافية، تتضح معالمها في كل بلاد العالم.

تعتبر المعرفة السمة البارزة للعصر الكوني الراهن، إنها هويته الأساسية، ولا يمكن تصوره بمعزل عنها، استطاع بها اكتساب دلالات وتحولات كثيرة لها انعكاساتها على كل مجالات الحياة المختلفة، لما لها من علاقة

عضوية بالتنمية الإنسانية، إذ إنها أحد المكتسبات الأساسية للبشر، يتم بها بناء قدراتهم، وعظيم رعايتهم، ولكونها أيضاً عنصراً أساسياً من عناصر الإنتاج، ومحدداً أساسياً للإنتاجية، حيث تتضمن المعرفة أبعاداً كثيرة ومتنوعة في إطارها، إذ تعمل على تطوير كفاءة وقدرات الموارد البشرية في دفع عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية على حد سواء، وتؤثر في الوقت نفسه على زيادة القدرة التنافسية للدول التي أصبحت تقاس في عالم اليوم بقدرة الاقتصاديات المختلفة على الإبداع والتجديد والابتكار، لما لهذه العناصر الثلاثة في منظومة المعرفة من تأثير على النهوض بالتقانة المتطورة وتحسين الإنتاجية، وغيرها من المؤهلات المطلوبة للمنافسة.

إن من أهم مقومات نجاح المؤسسات القدرة على اللحاق بأحدث المتغيرات التي يشهدها عصر الثورة التكنولوجية والمعلوماتية نتيجة التطور الهائل الذي طرأ على تكنولوجيا الاتصالات واستخداماتها في مجال المعلومات. فقد أدى التزايد الهائل في المعلومات وتراكمها إلى وجود حاجة ماسة إلى تأهيل الموارد البشرية للاستفادة القصوى منها في تحقيق أهداف إستراتيجية للمؤسسات، ومساندة صناعات القرار في اتخاذ قراراتهم. لقد أسهمت الثورة المعلوماتية وتقنية الاتصالات في إحداث العديد من التغيرات مما أدى لجعل العالم قرية واحدة، وهذا ما جعل هنالك تفاعلات بين مختلف المنظمات؛ مما أتاح الفرصة أمام أية منظمة للاستفادة من تجارب غيرها أو العمل سوياً في شكل فرق أو اتحادات أو تكتلات، كما وفر للأفراد فرصة التعلم عن بعد والتزود بالمعارف والمهارات المختلفة عبر أجهزة الحاسب الآلي والشبكات العنكبوتية.

ويشير الكيسي إلى أن "عصرنا كهذا يحتم على مجتمعاته وعلى منظماته وأفراده أن يتابعوا الأحداث ويواكبوا التقدم المستمر في البيئة المحيطة وأن يطلعوا على ما يستجد من فكر ومعرفة...؛ هذا إن أرادوا مجرد الاستمرار والبقاء. أما إن كانوا يتطلعون للريادة والنماء فينبغي العمل الجماعي على الاستفادة من تلك المعارف والنظريات وذلك بإثرائها أو تطبيقها أو إضافة معرفة جديدة" (1)

وهذه التقنية التي جعلت كما هائلاً من المعلومات والمعارف تغذي المنظمات؛ إلا أنها لا تعد ذات معنى عند إنشارها في أرجاء تلك المنظمات في شكل وسائل إلكترونية أو كتب أو حتى في عقول الأفراد إلا بتوظيفها في مجالات المنظمة، وتشارك الأفراد فيها مما يسهم في ترشيد القرارات وتحسين العمليات، وتشجيع المبادرات والإبداع لدى العاملين؛

والمؤسسات التوثيقية بصفة عامة ومكتبات المطالعة العمومية خاصة تقوم اليوم على تدارس مختلف المواضيع المختلفة كخطط التنمية وتطوير الأداء والارتقاء بالأعمال المكتبية والعمل في شكل فرق الأمر الذي يتطلب منها تسخير كافة إمكانياتها من خبرات لتأهيل موظفيها، وذلك لطرح الحلول أو البدائل للخروج بقرارات تسهم في الارتقاء بالخدمات المكتبية والأنشطة المعلوماتية. ومن هنا تأتي هذه الورقة إلى تسليط الضوء عن فرق العمل ودورها في تأهيل المكتبيين على مستوى المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية. ومن هذا المنطلق يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل الجوهري التالي:

ما هو دور فرق العمل في تأهيل ورفع أداء المكتبيين بالمكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية وما هي حتميات تجسيدها وصعوبات تفعيلها؟

كتحليل للتساؤل الجوهري المطروح في المشكلة، بمعنى تفرع وتبسيط الغموض العام إلى أسئلة فرعية تساعد على تحليل وخدمة مشكلة البحث والتي سنحاول الإجابة عنها من خلال هذه الدراسة:

- 1- ما هي مختلف الاتجاهات والآراء حول مفهوم فرق العمل؟ وما هي المصطلحات ذات العلاقة؟ وما هي أنواعها؟
- 2- وهل العلاقة بين فرق العمل وتأهيل المكتبيين هي علاقة تكامل أم تناثر؟
- 3- هل مكتبات المطالعة العمومية اليوم تشجع على العمل في فرق؟
- 4- ما هي المتطلبات اللازمة لبناء فرق عمل فعالة وناجعة في المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية؟
- 5- ما هي الوظائف التي تنجزها فرق العمل وما مظاهرها داخل المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية؟
- 6- ما مدى جاهزية المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية لتبني فرق العمل من أجل تفعيل وتأهيل ورفع أداء المكتبيين؟
- 7- هل تبني فرق العمل لتأهيل المكتبيين في المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية بمثابة العصا السحرية أم أنه محاط بجملة من الأوهام؟
- 8- ما هي مختلف المشاكل والعراقيل التي تحد دون التبني الأمثل لفرق العمل من أجل تطوير أداء المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية؟

1- أهمية الدراسة:

تعد تأهيل ورفع أداء المكتبيين أحد أهم أسباب مواكبة المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية للمتغيرات والمستحدثات بشتى أنواعها في الجزائر؛ ومن ناحية أخرى فهي تسهم في رفع الأداء العام للمكتبة، وهذا من خلال تأثيرها على الموارد البشرية، وذلك بالاستثمار في رأس المال الفكري للمكتبة؛ وعليه يمكن أن تبرز أهمية الدراسة من جانبيين هما:

- ❖ **الأهمية العلمية:** تتمثل الأهمية العلمية في حيوية موضوع فرق العمل وقلة البحوث والدراسات التطبيقية التي تتناوله سيما في مكتبات المطالعة العمومية. وذلك بالرغم من أهمية هذا الجانب إلا أنه لم يلقى نصيبا كافيا من الدراسة ليخرج عمليا على أرض الواقع. كما أنها محاولة من الباحث لإثراء الدراسات الجزائرية في موضوع فرق العمل وتأهيل المكتبيين.
- ❖ **الأهمية العملية:** سعت هذه الدراسة لتحديد مفهوم فرق العمل في المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية، كما أن الدراسة تنظر في الدور المنتظر من فرق العمل في تأهيل المكتبيين وذلك كإسهامها في نشر المعرفة وتوظيفها في مجالات ممارسات مكتبات المطالعة العمومية. ومن هنا يمكن أن تبرز هذه الدراسة لمسؤولي هذه المكتبات أهمية تبني وإنشاء هذه الفرق من أجل إدارة ناجعة وتأهيل ورفع أداء مكتبيها في مكتبات المطالعة العمومية.

2- مقومات العمل الجماعي:

الناظر في التاريخ يرى جيدا أن جدودنا الأوائل اعتادوا العمل معا من أجل البقاء... إنها سنة رباتية أن يكون العمل الجماعي هو الأصل في الحياة (2). أما في عصرنا الحالي فقد تبنته عدة مؤسسات سواء عامة أو خاصة

من بينها المكتبات وسنحاول من خلال هذه الدراسة التطرق إلى كل من مقومات العمل الجماعي، ماهية فرق العمل وفرق العمل في مكتبات المطالعة العمومية.

1.2. تعريف العمل الجماعي:

يعرف العمل الجماعي من الناحية الاجتماعية على أنه: "طريقة تستخدم لمساعدة الناس عن طريق الخبرة الجماعية كي يتحقق نموهم كأشخاص، ولكي يستطيعوا الإسهام بطريقة مثمرة في إثراء حياة المجتمع"(3). ويعرف أيضا بأنه: "كيانات تشمل اثنين أو أكثر من الأفراد المتفاعلين مع بعضهم البعض والذين يجمع بينهم نمط ثابت من العلاقات ويسعون لتحقيق أهداف مشتركة"(4).

من التعريفين السابقين يتضح أن العمل الجماعي يجب أن يتوفر فيه:

- التفاعل بين الأعضاء، باستخدام الخبرة الجماعية، لتحقيق الأهداف المشتركة.

2.2. الاتصال بين الموظفين في العمل:

الاتصال في اللغة العربية يدور حول معان أربعة (5):

- التوصل والذريعة إلى الشيء.

- الوصل ضد الهجران.

- خلاف الفصل والانقطاع.

- وتوصل إليه: انتهى إليه وبلغه.

والاتصال بين الموظفين في العمل يؤدي إلى تعاونهم ومشاركة بعضهم البعض في إنجاز أعمالهم ضمن وظائفهم وتعكس الاتصالات ونوعها (صاعدة، نازلة، أفقية) مدى حيوية الجماعة وديناميكتها أو عدم ذلك. كما أنها تعتبر عنصرا مميزا للجماعة ودلالة على المشاركة من الأفراد المكونين للجماعة في أنشطتها (6).

3.2. تمكين الموظفين في العمل:

يعرف التمكين بأنه: " إستراتيجية تنظيمية تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم من غير تدخل مباشر من الإدارة، مع توفير الموارد كلها وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيا وسلوكيا لأداء العمل مع الثقة التامة بهم"(7).

ويعرف أيضا على أنه: " إشراك سلطة اتخاذ القرارات بين الإدارة والأفراد بشكل يشجع الأفراد على صنع القرارات يوم بعد يوم من الإدارة الدنيا إلى الإدارة العليا"(8).

وللتمكين أبعاد تتمثل في:

(أ) حرية الاختيار: وتعني إعطاء الموظف حرية اختيار الطريقة التي يراها مناسبة لتأدية عمله؛ لأن ذلك يؤدي به إلى الابتكار فيه وإنجازه بتفان وإخلاص كبيرين.

(ب) قدرات الكفاءة الذاتية: يكمن هذا البعد في ذات الموظف؛ عندما يكون له ثقة في قدراته على تحمل المسؤوليات ومهاراته لأداء مهامه بشكل جيد.

(ج) المعنى: ويعني شعور الموظف بوجود معنى للعمل من خلال معرفته للغاية والهدف منه وإعطاء قيمة للوظيفة. وبالتالي معرفة درجة مساهمته في الوصول إلى تحقيق أهداف المكتبة.

د) تطوير العمل: ويعني إدراك الموظف بأن له تأثير على مجريات أمور وظيفته وتأثير في القرارات الجوهرية داخل المكتبة بما يساهم في تطوير العمل.

3. مفهوم فرق العمل:

تعرف فرق العمل بأنها: "مجموعة من الأفراد يعملون سوية بقصد الوصول لأهداف محددة ضمن مجال عمل محدد فكل عضو لديه دور محدد يتفهمه بشكل جيد بقية الأعضاء" (9).

من خلال هذا التعريف يتضح أن فرق العمل مجموعة من الأفراد، اجتمعت من أجل القيام بوظيفة محددة، لكل فرد دور معين يقوم به؛ وذلك من أجل تحقيق الأهداف.

كما تعرف أيضا بأنها: "جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق، ويعتبر أعضاء الفريق مسؤولين عن تحقيق هذه الأهداف، كما أن هناك قدر كبير من التمكين للفريق" اتخاذ القرارات" (10).

ما أضافه هذا التعريف عن سابقه هو أن فرق العمل تنشأ في الهيكل التنظيمي كغيرها من الأقسام الإدارية الأخرى ضمن ما يطلق عليه الوحدة الإدارية، وللوصول إلى الأهداف المسطرة وجب وجود التنسيق، التفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق.

ويعرف أيضا بأنه: "مجموعة من الناس مرتبطة بتحقيق هدف معين، تتكامل جهودهم وخبراتهم، ويعملون سوياً بحيث يكون مجموع أدائهم المشترك أكبر من مجموع جهودهم الفردية في سبيل تحقيق النتيجة المنشودة" (11).

من خلال ما سبق يمكن تعريف فرق العمل على أنها: مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم البعض من أجل تحقيق أهداف محددة، وهو وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي.

إن التغيرات الجديدة في بيئات العمل فرضت على المكتبات استخدام فرق العمل والتي هي أكبر من مجرد تجميع للأفراد، إنها تجميع لقدراتهم واستخدامها الاستخدام الأمثل وبشكل كفو وفعال لأن الفرق تتمتع بميزة التطور والمرونة والذي يسمح لها بمواجهة التحديات التي تواجه التنظيم (12). والجدير بالذكر أن هناك فرق بين مصطلحي فرق العمل وجماعة العمل يكمن فيما يلي:

- لفريق العمل قائد يتصف بالذكاء ومهارة في إدارة وتوجيه أعضاء الفريق.
- يستخدم لفظ الجماعة عندما نتحدث ديناميكياً الجماعة ولكن عندما يكون الحديث عن التطبيقات العملية فإننا نستخدم لفظ الفريق (13).

- وجوب توافر المهارات المتكاملة لدى فريق العمل؛ كونه مكلف بأداء عمل متكامل يتطلب ذلك.

4. خصائص فريق العمل الفعال:

لفريق العمل الفعال خصائص نذكرها فيما يلي (14):

✓ وضوح الأهداف: يمتلك أعضاء فريق العمل الفعال رؤية واضحة لأهداف الفريق المراد تحقيقها، وهذا يعني أن كل أعضاء الفريق يسرون بنفس الاتجاه مما يقلل من المال والوقت والجهد المبذول لإنجاز المهام المطلوبة. وتكون الأهداف والأدوار الفردية واضحة ولها صلة وثيقة بالهدف الرئيس لفريق

العمل إضافة إلى وضوح استراتيجيات تحقيق هذه الأهداف بحيث يعمل الفريق على تطوير أدوات لتحقيق غاياته وأهدافه.

✓ **تعريف الأدوار:** يمتلك أعضاء فريق العمل الفعال فكرة واضحة عن الأدوار المطلوبة منهم ، وعادة ما يتم توزيع الأدوار بينهم بشكل عادل ومنصف ويدرك كل عضو في هذا الفريق ويفهم بشكل جيد دوره المحدد في جعل الرؤية الخاصة للفريق أن تكون واقعاً ملموساً للأعضاء.

✓ **اتصال مفتوح:** من أهم سمات فريق العمل الفعال انفتاح قنوات الاتصال بين أعضائه من جانب وبين أعضائه وأعضاء الفرق الأخرى من جانب آخر قائمة على الاحترام المتبادل بينهم مما يؤدي بالضرورة إلى زيادة الثقة بين الأعضاء وبناء علاقات شخصية بشكل سليم وصحي. ويستطيع أعضاء الفريق أن يصلوا إلى مواطن القوة والضعف لديهم من خلال التغذية الراجعة الأمينة والصريحة التي تجري بينهم.

✓ **اتخاذ القرارات:** إن القدرة على اتخاذ القرارات الفعالة متطلب أساسي ومهم لتقدم فريق العمل وعادة ما يدرك أعضاء فريق العمل الفعال عدة طرق لاتخاذ القرارات ومتى وكيف يمكن استخدامها، مما يعزز فرص اتخاذ أفضل القرارات في الوقت المناسب.

✓ **المرونة:** يقوم أعضاء الفريق بمختلف المهام والوظائف المطلوبة لاستمرار العمل كما أنهم يشتركون معاً بالإحساس بالمسؤولية تجاه تطوير الفريق وبالمسؤولية في ممارسة القيادة. ويكون الفريق سلساً ومنفتحاً على كافة المشاعر والآراء المختلفة ويؤدي عمله بإحساس من الالتزام وبدرجة من المرح والقبول أيضاً.

✓ **المشاركة المتوازنة:** إن المشاركة في نقاشات فريق العمل عملية جوهرية وطبيعية بنفس الوقت، فمن دون المشاركة نحن لا نملك فريق عمل وإنما نملك مجموعة أجسام فقط. ومن خلال هذه المشاركة لن تمر أي فكرة دون بحث وتقييم من قبل أعضاء الفريق.

✓ **القدرات المتنوعة:** من سمات فريق العمل الفعال التنوع في قدرات أعضائه ومعارفهم وآرائهم وخبراتهم، والفريق الفعال هو القادر على إعادة تنظيم قدرات كل عضو من أعضائه وخلق توليفة منها تساعد في زيادة مستوى أداء الفريق بالكامل.

✓ **إدارة الخلاف:** يركز أعضاء فريق العمل الفعال على المشكلة بدلاً من التركيز على الأشخاص ويناقشون وجهات النظر المتعددة بطريقة راقية بحيث يشعر الجميع بالاعتماد المتبادل للحصول على مكاسب حقيقية للفري.

✓ **المناخ الإيجابي:** من سمات فريق العمل الفعال عمل أعضائه على توفير مناخاً إيجابياً لعمل مبني على الثقة والانفتاح بينهم، فهم يتحملون المخاطر ويستمتعون بالعمل معاً ويتعاونون من أجل أن يكونوا مبدعين.

✓ **العلاقات التعاونية:** يشعر أعضاء فريق العمل الفعال بالانتماء للفريق ورغبة في صنع المنجزات حيث يدركون حاجة كل عضو منهم لمعارف وخبرات ومهارات الأخر، لذلك فهم يتعلمون باستمرار المهارات

الاجتماعية التعاونية ويعتبروها أساساً لنجاح عمل الفريق في مهماته المختلفة.

✓ المشاركة بالقيادة: من خلال الملاحظة العادية لفريق العمل الفعال يصعب التمييز بين القادة فالقيادة تنتقل بين الأعضاء في أوقات مختلفة (من سمات فريق العمل الفعال احترام أعضاءه في تنفيذ الأدوار المطلوبة منهم.

5. أنواع فرق العمل:

تنقسم فرق العمل عادة إلى فرق رسمية وفرق غير رسمية وهي كالتالي (15):

أ) الفرق الرسمية: تعتبر الفرق الرسمية بشكل عام من أكثر الفرق ظهوراً، وبالرغم من أن هذا النوع من الفرق يحمل معه آمالاً واعدة بتحقيق فوائد للشركة أو التنظيم، فإنه لا يمكن أن يعمل بطاقته القصوى إلا إذا كان بعيداً عن تدخلات الإدارة.

هناك ثلاث أنواع من فرق العمل الرسمية:

- فرق الأوامر: تتألف هذه الفرق من المدراء والمشرفين وموظفيهم، كذلك تعتبر فرق المبيعات وفرق الإدارة وفرق التنفيذ أمثلة عن فرق الأوامر.

- اللجان: لجان الموظفين هم موظفون تعين تجميعهم للعمل على حل مشكلة حاضرة أو طويلة المدى تواجهها الشركة، أو لتحقيق هدف تنظيمي محدد، وقد تبقى اللجنة مشكّلة لعدة سنوات رسمياً مع تغيير أعضائها لأن الموظفين يتجددون باستمرار أمثلة عن هذه اللجان: لجان الأمان، ولجان الاستثمار، لجان التأديب...إلخ.

- القوى العاملة: القوى العاملة هي فرق تتكون من موظفين يتم انتقايمهم للعمل ضمن مجموعة العمل على حل مشاكل تنظيمية على وجه السرعة أو للاستجابة إلى فرص السوق. تكون أهداف فرق العمل هذه عادة محددة جداً وغالباً ما تطالب بموعد محدد لإنهاء الإنجاز.

ب) الفرق غير الرسمية: الفرق غير الرسمية هي أكثر أشكال فرق العمل شيوعاً على الإطلاق. طبيعة هذه الفرق تقتضي أن لا تخضع للحدود الإدارية التنظيمية، إلا أنها غالباً ما تتمتع بقوة تتجاوز سلطتها الظاهرة.

* فوائد الفرق غير الرسمية:

- توفر للموظفين قنوات تواصل بعيداً عن القيود الإدارية في الشركة، وهو ما لا يتوفر للفرق غير الرسمية.

- من خلال الفرق غير الرسمية يتمكن الموظفون من التنفيس عن مشاعرهم حول مواضيع يرونها مصيرية مع زملائهم في العمل دون الشعور بضغط القيود الإدارية. وبالرغم من أن الفرق غير الرسمية لا تعتبر جزء من البنية التنظيمية للشركة، إلا أنها تعتبر جزء هام من كل تنظيم، بل يمكن أن نقول أنها العمود الفقري للشركة، إنها الدعامة التي تضمن لها استمرارها بل هي ما يشكل ذاكرتها، والمدراء الناجحون يعرفون قيمة الفرق غير الرسمية، ويدركون قوتها الحقيقية عندما يتخذون القرارات التي تؤثر في كيان الشركة. كما تعدد فرق العمل بتعدد أبعادها إلى أنواع عدة والجدول التالي يوضح ذلك:

الأبعاد	الفرق
الغرض	فرق تطوير:
فرق تهتم بالإنتاج والخدمات:	

تهتم بالإنتاج والخدمات.		تهتم بتحسين الأداء والتطوير الإنتاجية مثل: فرق تحسين الجودة، فرق الإبداع والابتكار.
فرق مؤقتة: موجودة لغرض معين وتنتهي بانتهائه.	الوقت	فرق دائمة: مستمرة مع بقاء واستمرار المنظمة مثل: لجنة البت في العطاءات ولجنة الميزانية.
الفرق المستقلة: يقرر أعضاء الفريق الأسلوب المناسب لهم في التصرف واتخاذ القرارات.	درجة الاستقلالية	جماعات العمل: وهي الجماعات العادية وفيها يقوم رئيس الجماعة باتخاذ القرار.
فرق أعضاؤها من مجال واحد: وذلك لتوفير التخصص الدقيق مثل: فرق إنتاج لشيء محدد بعينه.	هيكل السلطة	فرق أعضاؤها من مجالات مختلفة: وذلك لإثراء الرأي والخبرة مثل: فريق النصح والمشورة.

جدول رقم (01) يوضح: أنواع فرق العمل (16).

6. بناء فرق العمل:

تمر عملية بناء فريق العمل بعدة مراحل، يحدث فيها النمو والنضج وصولاً إلى مرحلة التكامل: لذلك هي تتطور عبر مراحل تأخذ فترة من الزمن، ولقائد الفريق دور مهم وفعال فيها فهو يعمل على بث روح التعاون وروح العمل بروح الفريق الواحد بين العاملين. والجدول التالي يوضح محتوى كل مرحلة من مراحل بناء فرق العمل إضافة إلى دور قائد الفريق في كل واحدة منها:

دور القائد	محتوى المرحلة	العناصر اسم المرحلة
نشر الوعي حول المهمة وأهميتها ودور أعضاء الفريق في إنجازها للوصول إلى الأهداف المسطرة.	- اختيار أعضاء الفريق. - التعرف على الهدف من تكوين الفريق.	التكوين
منع النزاعات من أن تتحول إلى نزاعات شخصية، والاستفادة من الصراع الموجود لبناء الأفكار وتنقيتها، كما يسعى	محاولة فرض أفكار معينة للفريق وطريقة عمله. - محاولة أعضاء الفريق أو بعضهم إثبات أنفسهم.	النزاع

لحل المشاكل.		
يبدأ القائد بالتخفيف من تدخله بعمل الفريق، ويسعى إلى أن يطور الفريق نفسه.	- الاتفاق على الأعراف والقوانين المتعلقة بالفريق (اجتماعات، طريقة اتخاذ القرار، الجدولة الزمنية...).	الاستقرار
يتضاءل فيها دور القائد ويتغير دوره من كونه منظمًا ومتدخلًا ليصبح مرشدًا استشاريًا.	- إنجاز المهام الموكلة لهم. - تبادل الأفكار والخبرات حول سبل إنجاز الأمثل. - تبدأ نتائج عمل الفريق بالظهور مثل: اتخاذ القرارات، التوصيات، إعداد التقارير... الخ.	الأداء
	- انتهاء المهمة الموكلة إلى الفريق. - يتم تفكيك الفريق.	التشتت*

جدول رقم (02) يوضح: مراحل بناء فرق العمل.

المصدر: إعداد الباحث اعتمادًا على طرح المؤلفين.

7. فرق العمل وأداء المكتبيين في المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية:

1.8. علاقة فرق العمل بالهيكل التنظيمي:

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه: عبارة عن إطار لجميع العاملين يظهر خطوط السلطة والمسؤولية، ونطاق الإشراف من المستويات العليا والدنيا، وكذلك يوضح الإدارات المختلفة في المستوى الواحد لذلك يعتبر الهيكل التنظيمي من أهم الوسائل المستخدمة لتحقيق التناسق والرقابة في إنجاز العمل بأكبر قدر من الكفاءة. (17)

ولكي تستطيع مكتبة المطالعة العمومية القيام بوظائفها على أحسن وجه وجب عليها وضع مخطط هيكلي لمصالح المكتبة وموظفيها، لتكون وحدة متكاملة وتضمن السير الحسن للعمل، كما يمكن من تبادل المعلومات بين المصالح الإدارية والفنية لها، وهذا من شأنه أن يساعد على إتقان العمل وعدم تكراره بين المصالح ويتجنب التداخل والتضارب في المهام والوظائف وأن يكون المخطط الهيكلي.

* تقتصر هذه المرحلة على الفرق المؤقتة أي المرتبطة بهدف معين، ولفترة زمنية محددة، أما الفرق التي تكون طبيعة أعمالها مستمرة فهي فرق دائمة نسبيًا، ويقتصر التغيير فيها على دخول عضو جديد أو انسحاب عضو أو زيادة مهام أو صلاحيات وغير ذلك.

ويمكن أن يضم فريق العمل موظفين من نفس المصلحة (قسم، مكتب) أو يضم موظفين من عدة مصالح (أقسام، مكاتب)، ويتحكم في هذا حجم العمل وطبيعته التي تستوجب ذلك.

2.8. مراحل وممارسات فرق العمل بالمكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية:

لتأهيل المكتبيين أربعة (04) مراحل يمكن لفرق العمل أن تسهم بشكل أو بآخر فيها، وفيما يلي الأنشطة التي تتضمنها كل مرحلة:

أ) مرحلة المبادأة: أو المبادأة فيها تدرك المنظومة أهمية المعرفة وتقوم بإعداد الجهود لإدارتها بداية ببناء البنية التحتية والتي تشمل تحديد الأهداف، بناء علاقات تعاونية بين الموظفين، إعداد نظم المكافآت، توفير تكنولوجيا الاتصالات وبناء قواعد البيانات للحصول على الأفكار والآراء المقترحة.

ويعتبر بناء فرق عمل في هذه المرحلة أمراً ضرورياً حتى تتم الاستفادة من قوى العمل الموجودة في إنجاز الأعمال والمهام المختلفة. (18)

ب) مرحلة النشر: وتحاول المنظومة في هذه المرحلة البدء في استثمار وضع البنية الأساسية للمعرفة بهدف تسهيل وتحفيز أنشطة المعرفة مثل إيجاد واكتساب وتخزين واستخدام المعرفة، ونظراً لأن المنظومة قد أعدت لإدارة المعرفة، فإنه يمكن البدء في تنفيذ خطتها. (19)

ويكون ذلك على نطاق واسع بالحصول على المعرفة باستخدام تكنولوجيا المعلومات في معالجة وتحليل المعارف.

ج) مرحلة التكامل الداخلي: تصبح أنشطة التأهيل أنشطة يومية ويعتاد الموظفين على ذلك، كما يجب إحداث توازن بين المعرفة الموزعة وتجميعها وتكوين جماعات عمل من الخبراء المختصين للمساهمة في تطوير المكتبة.

د) مرحلة التكامل الخارجي: فيها يتم التكامل مع منظمات خارج المكتبة كالمؤسسات البحثية: لإدخال معارف جديدة من مؤسسات أخرى ويتم هذا بتحديد الرؤية المشتركة واستخدام التكنولوجيا الفائقة مثل: الشبكات المتداخلة، المؤتمرات عن بعد والمؤتمرات الفيديوية، البريد الإلكتروني.

3.8. المظاهر الوظيفية لفرق العمل في المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية:

تعد عمليات تأهيل المكتبيين مجموعة من العمليات الرئيسية والأنشطة الفرعية الدورية الواجب القيام بها لتوليد المعرفة، تختلف حسب طبيعة عمل المنظمة أو المؤسسة في حد ذاتها؛ فهناك من يعدها ثلاث (03)، وهناك من يعتبرها (04)، وهناك من يعدها أكثر من ذلك. وفيما يلي عرض لها:

أ- تحصيل المعرفة: ويحقق ذلك على مستوى الأفراد والجماعات العاملة في مكتبات المطالعة العمومية والمتدربين على سبيل التفرغ أو أثناء العمل. ويقع عبء هذا التحصيل على الجهات الوصية أو السلطات المعنية المؤهلة لهذا الغرض، أو على عاتق الأفراد أنفسهم عن طريق الخبرة والممارسة العلمية أو التكوين أو لحضور الملتقيات والمناسبات العلمية (20).

ويكون تحصيل المعرفة في مكتبات المطالعة العمومية عن طريق (21):

- الإنتاج والابتكار النظري: وذلك من خلال تنمية البحوث النظرية والعملية في مجال المكتبات والمعلومات

ومتابعة آخر التطورات في ذلك.

- الإنتاج والابتكار في مجال التقنية: وذلك لإحراز نقالات نوعية في التقدم التقني والتحول من المكتبات التقليدية إلى المكتبات الالكترونية أو الرقمية.

- الإنتاج والابتكار في مجال التنظيم: وذلك من خلال إيجاد مجموعة الأنظمة التنظيمية الفاعلة والمتماشية مع العصر التقني للمكتبات لدعم وتقوية أنشطة التأهيل.

ويمكن لفريق العمل أن يسهم ويقوم بدوره في عملية تكوين المعرفة من خلال عمليات الاختيار والانتقاء وتتبع المعرفة الجديدة من خلال كتالوجات فهارس الناشرين المطبوعة فيها أو الالكترونية أو المباشرة باستخدام شبكة الانترنت. وينفرد بهذه العمليات قسم التزويد الذي تقوم سياسة العمل فيه على إيجاد المعرفة الموجودة بالفعل.

ب- خزن المعرفة: تشير 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 جداً لا سيما المنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل التي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، أما الموثقة فتبقى مخزونة في قواعدها (22).

وهنا ينبغي لفريق العمل أن يقوم بتنظيم، ترتيب وحماية المعرفة، فهرستها وتصنيفها وتوحيد مقاييس التنظيم بالاعتماد على خطط مقننه، وكل ذلك يتجمع في قسم الفهرسة والتصنيف ثم ترتيبها بشكل منطقي؛ يسمح لأي فرد فيها من استرجاع المعلومات الضرورية بشكل سريع وكفاء ومناسب. ويجب استغلال تقنية المعلومات والأنظمة الداعمة لتحقيق ذلك.

ج- مشاركة المعرفة: مشاركة المعرفة هي العملية التي يتم من خلالها إيصال المعرفة الضمنية أو الصريحة إلى الآخرين (23)؛ وفي هذه المرحلة يجب على مكتبات المطالعة العمومية تهيئة البيئة المناسبة لمشاركة المعرفة بين الموظفين وتشجيعهم على ذلك بل والتفكير جدياً في أولئك الذين يثرون حصيلة المكتبة المعرفية، كما يلزم هنا تشجيعهم على التعلم من بعضهم البعض وتبادل الأفكار لبلوغ ما يسمى بالمكتبة المتعلمة. ولتحقيق أفضل اتصال بينهم لا بد من فتح قنوات الاتصال بين جميع المستويات الإدارية والسماح بتدفق المعلومات وتداولها بكل يسر وسهولة. وهنا يجب أن تتفهم القيادة أهمية نقل وتشارك المعرفة ومردودها على المكتبة. والتشارك في المعرفة يعني عملية تداول المعرفة ونقلها من فرد لآخر داخل المكتبة، وهناك شكلين لذلك:

- الشكل المقصود: ويعني أن تنقل المعرفة قصدياً داخلها من خلال الاتصالات الفردية المبرجة بين الأفراد، كما تنقل أيضاً من خلال الأساليب المكتوبة مثل: المذكرات، والتقارير، والنشرات الدورية، وبرامج التدريب، وإجراء التنقلات وتدوير الأعمال الوظيفية بين الأعضاء (24).

- الشكل غير المقصود: ويعني أن تنقل المعرفة بشكل غير مقصود داخلها من خلال الشبكات غير الرسمية مثل: لقاءات الموظفين في غرف المحادثة التي تخصصها المكتبة ليلتقوا فيها، واستخدام الانترنت ومجموعات النقاش، ولقاءات ما بعد العمل.

ويتم كذلك توزيع المعرفة الضمنية عن طريق أساليب كالتدريب والحوار والتعلم، أما المعرفة الصريحة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية. والمهم في عملية التوزيع هو ضمان وصول المعرفة الملائمة إلى الشخص الباحث عنها في الوقت الملائم (25).

د- تطبيق المعرفة: إن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة... والإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب، ودون أن تفقد استثمار فرصة توافرها لتحقيق ميزة لها أو لحل مشكلة قائمة (26). وهنا يبرز دور تقنية المعلومات في تسهيل وتيسير الاستفادة من المعرفة الموجودة في مكتبات المطالعة العمومية، وتسهم كذلك في سرعة وصول المعرفة لمن يحتاجها وسرعة استخدامها وتطبيقها في العديد من القضايا كحل المشاكل واتخاذ القرارات المناسبة. وهنا يمكن أن نشير إلى أنه ليس بالضرورة أن يكون أثر تطبيق المعرفة واضحاً وجلياً، أو أن يكون آنياً، بل يمكن أن يظهر ذلك مع مرور الوقت. فالعاملون يصبحون أكثر وعياً وأفضل خبرة فيما يتعلق بأداء العمل، وطبيعة خدمات المعلومات وحاجات المستفيدين، وبالتالي تقديم خدمة مكتبية أفضل (27).

4.8. عوامل فشل أو نجاح فرق العمل في المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية:

هناك عقبات كثيرة تواجه فرق العمل تحول دون نجاحه وهي (28):

أ) المعوقات التنظيمية:

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

- **التركيز على إنجاز العمل:** بمعنى التركيز على قبول الوظيفة كما هي والقيام بمهامها بدون النظر إلى العلاقات والمشاعر والاحتياجات الإنسانية للأفراد انطلاقاً من قاعدة "أستطيع أن أعمل" فتنجز الأعمال الموكلة للأفراد إما بشكل جماعي أو بشكل فردي.

- **ضعف التفكير الاستراتيجي:** من المعروف إن التفكير الاستراتيجي يؤدي إلى التمييز بين السبب والنتيجة بما يساعد على تحديد المشاكل التي تواجهها المنظمة والأسباب الرئيسة لها، كما يحقق الحصول على أفكار وحلول جديدة بعيدة عن الطرق التقليدية في أداء الأعمال، وكذلك عدم الخوض في الجانب التنفيذي والتركيز على الجانب الاستراتيجي المهم ومن ثم استخلاص النتائج ومعرفة أثر كل ذلك على الأفراد من خلال دراسة مدى استجابتهم للكثير من القرارات الإدارية التي تتخذ. ولزيد من الإيضاح فإن التفكير الاستراتيجي يوفر عامل الوقت ويساعد على تحديد المهارات المطلوبة للمستويات الإدارية المختلفة ليحول دون قيام التحصينات الثقافية المانعة لمنهجية فرق العمل.

- **البيكل التنظيمي:** عندما يكون هناك هيكل تقليدي ذو تسلسل هرمي واسع وهناك عدد من المراتب مختلفة

المستويات وينظر إلى بعض القطاعات بمنظور مختلف يقلل من مكانتها في التنظيم فان العمل على شكل فريق عمل يكون عملية صعبة جداً وتصحب نشاطات فرق العمل الفعالة غاية في التعقيد.

- أنظمة الحوافز: تؤدي أنظمة الحوافز والمكافآت التي توجه للجهود الفردية إلى تأثير كبير على عمليات فرق العمل وتعيق تقدمها من خلال التركيز على الفردية وإيجاد التنافس.

(ب) المعوقات الفردية:

- معتقدات قائد الفريق: تؤدي معتقدات قائد الفريق واتجاهاته ومعرفته ومهاراته دوراً هاماً في عملية بناء الفريق، حيث لا يكفي الإيمان بأهمية فرق العمل لوحده في بناء فرق عمل ذات فعالية عالية. ويعود بعض القادة إلى العمل الفردي بمجرد التعرض إلى بعض الضغوط ويسعى ليلسود رأيه في النهاية على أنشطة الفريق من منطلق الحرص على عامل الوقت والمحافظة على الكفاءة المطلوبة لإنجاز العمل.

- المهارات: هناك نوعان من المهارات، المهارات الفنية ومهارات العمل ضمن الفريق، فبخصوص المهارة الفنية لأعضاء الفريق من المهم أن تتوافر بشكل كافي لأداء المهمة وليس من الضروري أن يكون هناك مجموعة كاملة من المهارات حيث أن أحد فوائد العمل كفريق هي إتاحة الفرصة للأفراد لتعزيز مهاراتهم وتطوير أنفسهم ويشمل التطور المهارات الفنية ومن المهم أن يتوفر في الفريق المهارات الفنية الملائمة ومهارات التفكير الاستراتيجي والمهارات الشخصية.

- المكان: الوضع المثالي هو أن يعمل الفريق في مكان واحد ويقدر ما يكون هناك بعد مكاني بقدر ما يصبح من الصعب بناء فريق عمل فعال وتكون عملية تبادل المعلومات والبيانات ووضع الأهداف عملية مزعجة ومتعبه جداً ويكون التعاون ضعيفاً بين أعضاء الفريق ويمكن للخبرة أن تساعد في تحسين وضع الفريق والحد من مشاعر العزلة غير أن إعادتهم للعمل في مكان واحد سيؤدي إلى زيادة التعاون. - عدد أعضاء الفريق: يتراوح العدد المثالي لأعضاء فرق العمل عادة ما بين ثلاثة إلى ثمانية أفراد وفي بعض الأحيان يصل العدد إلى عشرة أفراد، مع ملاحظة إن أي زيادة في العدد عن الحد المعقول فان ذلك يؤدي إلى تخفيض الوقت المتاح لكل عضو للمشاركة الفعالة في نشاط الفريق والمناقشات أثناء الاجتماعات المتعددة، وكذلك فإن أي نقص في العدد سوف يكون من شأنه الإقلال من فعالية وكفاءة الفريق وذلك لانخفاض وقلة الأفكار والرؤى المختلفة المطلوبة للنجاح في أداء المهمة. ولذلك يمكن القول بأنه لا يمكن بأي حال من الأحوال بناء فريق فعال إذا كان هذا الفريق سيضم عدداً كبيراً من الأعضاء لأن من شأن ذلك انطباق قانون "تناقص الغلة" على مثل هذا النوع من الفرق، حيث كلما زاد عدد أعضاء الفريق كلما قل التعاون وقلة الفعالية والفائدة ولن يتحقق العائد والهدف الذي من أجله تم تشكيل الفريق.

خاتمة:

إن التعاون والتشارك مع الموظفين في إنجاز أعمالهم في شكل فرق لتأهيل وتطوير مستواهم بمكتبات المطالعة العمومية الجامعية سواء كان ذلك رغبة منهم أو أمراً من الإدارة، من شأنه أن يساهم في إكساب الأفراد خبرات ومعارف أكثر ويحسن الأداء في المكتبة ويطور خدماتها ويحقق أهدافها. وما يمكن قوله عن فرق العمل ودورها في تأهيل ورفع أداء المكتبيين في المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية، أن هذه الأخيرة ليس لها وقت أفضل

من الآن لتبني هذا النمط الجديد من العمل - فرق العمل- والذي هو نوع من العمل الجماعي فيها تتضافر الجهود لتنفيذ المهام بغرض تحقيق أهداف المكتبة العامة التي تعيش تحولات عميقة خلال العقود الأخيرة التي أصبحت فيها المعرفة عملة الألفية الثالثة ورمز القوة والبقاء. ويبقى كل هذا مرهون بتجاوز المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية لعدة مشاكل لا تزال تتخبط فيها سيما على المستوى الجزائري بصفة خاصة لعل أبرزها: الوعي بأهمية المعلومات، الذهنيات المتصلبة التي تخشى التغيير والمتشبثة بالسلطة والقيادة وتنفر من مفهوم فرق العمل والعمل الجماعي. لكن يبقى الأمل قائم يحمل مشعله جيل جديد من المختصين في مجال المكتبات لرفع التحدي وإخراج مكتبات المطالعة العمومية من عنق الزجاجة إلى غد مشرق يسهم في إرساء مجتمع معلوماتي قادر على مواجهة متغيرات القرن الواحد والعشرين. وربما كان أصدق ما يلخص الموقف هو ما قاله الرئيس الماليزي مهاتير محمد عام 1991 - أي منذ أكثر من عقد كامل - وهو يصف ما يجب أن يكون عليه المجتمع الماليزي حتى يمكنه مسaire الأوضاع الجديدة التي سوف تنشأ في المستقبل القريب (لقد مر على الإنسانية وقت كانت الأرض تعتبر فيه هي الأساس الضروري للازدهار والثروة، ثم جاءت مرحلة تالية تتمثل في عصر التصنيع وفيه ارتفعت المداخن حيث كانت تقوم الحقول. أما الآن فإن المعرفة أصبحت تؤلف - وبشكل متزايد - ليس فقط أساس القوة ولكن أيضا أساس النجاح والتقدم، ولذا فيجب ألا نبخل ببذل أي جهد لإقامة مجتمع ماليزي معلوماتي غني).

قائمة المصادر والمراجع:

- (1) الكبيسي، صلاح الدين. إدارة المعرفة. القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005. ص. 86.
- (2) الفقي، إبراهيم. العمل الجماعي. [د.م.]: دار أجيال للنشر والتوزيع، 2009. ص. 9.
- (3) حسن، جابر عوض سيد. العمل مع الجماعات: أسس ونماذج نظرية. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2007. ص. 21.
- (4) سلطان، محمد سعيد أنور. السلوك التنظيمي. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2003. ص. 279.
- (5) عيساني، رحيمة الطيب. مدخل إلى الإعلام والاتصال: المفاهيم الأساسية والوظائف الجديدة في عصر العولمة الإعلامية. الجزائر: عالم الكتب الحديث، 2008. ص. 10.
- (6) حسن، جابر عوض سيد. المرجع السابق. ص. 24.
- (7) جوينات، لمياء. تنمية الموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات في الوطن العربي في ضوء إدارة المعرفة. المنتدى الخامس للمؤسسات: إدارة التعلم وتنمية الموارد البشرية: تحدي كبير من أجل تنافسية المؤسسات الاقتصادية في الجزائر. يومي: 07-08 ديسمبر 2010. عناية: قسم علوم التسيير، 2010.
- (8) المرجع نفسه.
- (9) العوفي، عبد الله العليان. فرق العمل. [على الخط المباشر]. تمت الزيارة يوم: 2018/02/06. متاح على الرابط التالي: <http://www.slideshare.net/meemar/ss-247081>
- (10) عبد الغني، أحمد عبده. إدارة وبناء فريق العمل. تاريخ الزيارة: [2018/01/10]. معلومات متاحة على الرابط: http://www.bankofpalestine.com/tc/documents/teamwork_build.pdf9
- (11) فريق العمل الفعال. [على الخط المباشر]. تمت الزيارة يوم: 2018/03/13. متاح على الرابط التالي: <http://www.islammemo.cc/fan-el-edara/Mharat/2015/03/16/61042.html>
- (12) فرق العمل. [على الخط المباشر]. تمت الزيارة يوم: 2018/02/06. متاح على الرابط التالي: <http://www.almoahasb1.com/2018/03/work-team.html>

- (13) عبد الغني، أحمد عبده. المرجع السابق.
- (14) العمري، صالح محمد أمين. خصائص فريق العمل الفعال. [على الخط المباشر]. تمت الزيارة يوم: 2018/03/13. متاح على الرابط التالي:
<http://www.albarqnews.com/News.aspx?id=1425&sid=8>
- (15) كيف نبني فرق عمل حقيقية. [على الخط المباشر]. تمت الزيارة يوم: 2018/03/13. متاح على الرابط التالي:
<http://ejabat.google.com/ejabat/thread?tid=6ee78142e65b0023>
- (16) الفايدى، سالم بن بركة براك. فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية: دراسة مقارنة بين بعض الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض. رسالة دكتوراة. الفلسفة في العلوم الأمنية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض، 2008. ص. 20.
- (17) العتيبي، ضرار، نضال، الحواري. العملية الإدارية: مبادئ وأصول وعلم وفن. [د.م]: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2007. ص. 124.
- (18) عليان، ربيعي مصطفى. المرجع السابق. ص. 174.
- (19) المرجع نفسه. ص. 174.
- (20) بوفعي، عبد الوهاب. إبراهيمي، عبد الله. الاقتصاد العربي أمام تحدي اقتصاد وإدارة المعرفة. الملتقى الدولي الثالث لتسيير المؤسسات: المعرفة: الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات. يومي: 12-13 نوفمبر 2005. بسكرة: كلية العلوم الاقتصادية، 2005.
- (21) الضويحي، فهد بن عبد الله. إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات: النظرية والتطبيق. [على الخط المباشر]. تمت الزيارة يوم: 2018/01/30. متاح على الرابط التالي:
<http://www.profvb.com/vb/t12258.html>
- (22) الزيادات، محمد عواد. اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2008. ص. 99.
- (23) طيطي، خضر مصباح اسماعيل. إدارة المعرفة: التحديات والتقنيات والحلول. عمان: دار الجامد للنشر والتوزيع، 2010. ص. 104.
- (24) الضويحي، فهد بن عبد الله. المرجع السابق.
- (25) المرجع نفسه.
- (26) الزيادات، محمد عواد. المرجع السابق. ص. 103.
- (27) الضويحي، فهد بن عبد الله. المرجع السابق.
- (28) النفيعي، فارس. معوقات نجاح فريق العمل. [على الخط المباشر]. تمت الزيارة يوم: 2018/03/10. متاح على الرابط التالي:
<http://www.hrdiscussion.com/hr15458.html>