



جامعة عمار ثليجي الأغواط

كلية العلوم الإنسانية والإسلامية والحضارة

قسم علوم الإعلام والاتصال

تخصص: اتصال وعلاقات عامة

الموضوع :

أثر إدارة المعرفة على الابتكار التنظيمي في المؤسسات الجزائرية
-دراسة ميدانية بمؤسسة موبيليس (Mobilis) بالأغواط-

إشراف الأستاذ:

- د. جخدم موسى

إعداد الطالبين:

- ديمح أحمد عبد الواحد

- لبيبة علي أيوب

لجنة المناقشة مكونة من السادة :

د./..... رئيسا

د / جخدم موسى..... مشرفا و مقرا

د./..... مناقشا

السنة الجامعية: 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"...وقل ربي زدني علما"

صدق الله العظيم

الآية { 114 } من سورة طه

الإهداء

... اهدي هذا العمل إلى:

... روح أبي الغالي... رحمة الله عليه.

... إلى الوالدة الكريمة أطال الله في عمرها.

... إلى الإخوة والأخوات وفقهم الله وسدد خطاهم.

... إلى كافة أفراد العائلة كبيرا وصغيرا.

... إلى كافة الأحباب والأصدقاء والزملاء

... إليكم جميعا.

ديمح أحمد عبد الواحد

الإهداء

...أهدي هذا العمل إلى من قال فيهما

...إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله وأطال في عمرهما

...إلى الزوجة الكريمة

...إلى الإخوة والأخوات ، إلى كل الأهل والأقارب

...إلى جميع الأصدقاء

...إلى كل من عرفته من قريب أو بعيد

لبببة علي أيوب

شكر وتقدير شكر وتقدير

لايسعنا في هذا المقام إلا أن نقف وقفة شكر و عرفان لله العلي الكبير على توفيقه لنا لإنجاز هذا العمل، وذلك مصداقا لقوله سبحانه وتعالى " وإذ تأذن ربك لئن شكرتم لأزيدنكم"

...كما لايسعنا في هذا المقام إلا أن نتقدم بجزيل الشكر والعرفان للأستاذ الدكتور

"جخدم موسى" على متابعته لهذا العمل، ونشكره على كافة مجهوداته

المبذولة وعلى صبره علينا وتحملنا طيلة مدة إنجاز هذا البحث، وعلى

النصائح والإرشادات التي قدمها لنا.

كما نتقدم بالشكر الجزيل لأساتذتنا الأفاضل في قسم علوم الإعلام والاتصال الذين

لم ييخلوا عن إثرائنا بمختلف المعارف.

...وأیضا نتقدم بامتناننا لكل من ساعدنا في إنجاز هذا البحث.

كما نتقدم بشكرنا لمسئول مؤسسة موبيليس بالاغواط ولجميع عمالها الذين سهلوا

علینا مهمة الدراسة والذين لم ییخلونا بشيء.

...وفي الأخير نشكر كل من ساعدنا من بعيد او من قريب حتى ولم بكلمة

طيبة.

المأخض

- ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معالجة موضوع تأثير إدارة المعرفة على الابتكار التنظيمي في المؤسسات الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة موبيليس بالاغواط، وذلك من خلال دراسة مدى تأثيرها والعوامل التي أدت إلى ذلك. ولتحقيق ذلك اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي مع الاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات من عينة الدراسة وتم توزيعها على عينة قدرت بـ 54 موظف بالمؤسسة، حيث توصلت الدراسة إلى أن معظم عينة الدراسة تعتمد على إدارة المعرفة وتبادل المعارف الجديدة فيما بينهم لتحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق نجاحاتها، كما توصلت الدراسة إلى أن المؤسسة تعتمد على تقنيات وبرامج تكوينية لتحسين وتطوير كفاءة ومعارف موظفيها. وكذلك تقدم هذه الدراسة بعض الاقتراحات تمكن المؤسسة من الزيادة في معارف الموظفين وتحسين مستواهم من خلال مواكبة العصر الحديث.

- الكلمات المفتاحية

إدارة المعرفة – الابتكار التنظيمي – مؤسسة موبيليس- الاغواط (الجزائر).

قائمة المحتويات

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	قائمة المحتويات
	إهداء
	الشكر والعرفان
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المنهجي	
2	تمهيد
2	إشكالية الدراسة
3	تساؤلات الدراسة
3	فرضيات الدراسة
3	أهداف الدراسة
4	أهمية الدراسة
4	أسباب اختيار الموضوع
5	تحديد مفاهيم الدراسة
6	الدراسات السابقة
8	منهج الدراسة
8	أدوات جمع البيانات
9	عينة الدراسة
9	حدود الدراسة
الفصل الثاني : الإطار التطبيقي	
11	المبحث الأول :تقديم عام حول مؤسسة موبيليس

11	المطلب الأول : التعريف بمؤسسة موبيليس
12	المطلب الثاني : أهداف والتزامات المؤسسة
13	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة
14	المبحث الثاني :جدولة وتحليل الاستبيان
44	النتائج على ضوء الفرضيات
45	النتائج العامة للدراسة
46	الاقتراحات
48	الخاتمة
50	قائمة المراجع
52	الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	رقم الجدول
15	توزيع عينة الدراسة وفقا للجنس	1
16	توزيع العينة وفقا للخبرة المهنية	2
17	توزيع عينة الدراسة وفقا للمؤهل الأكاديمي	3
18	توزيع عينة الدراسة وفقا لسعي المؤسسة إلى الرفع من خبرات موظفيها	4
19	توزيع عينة الدراسة وفقا لاعتماد الموظفين على أنفسهم لاكتساب معارف جديدة.	5
20	توزيع عينة الدراسة وفقا لاكتساب العمال في المؤسسة المعرفة عن طريق الملاحظة.	6
21	توزيع عينة الدراسة وفقا لاستطاعت الحصول على جميع معلومات المؤسسة بسهولة	7
22	توزيع عينة الدراسة وفقا لاكتساب الموظفين في المؤسسة المعرفة عن طريق الممارسات	8
23	توزيع عينة الدراسة وفقا للموظفين الذين لديهم الرغبة في الاتصال بينهم	9
24	توزيع عينة الدراسة وفقا لحرص غالبية الموظفين على أداء مهامهم بصورة جماعية	10
25	توزيع عينة الدراسة وفقا لتبادل الموظفين المهارات فيما بينهم	11
26	توزيع عينة الدراسة وفقا ليتم التركيز في الاجتماعات على تبادل المعارف بين الموظفين	12
27	توزيع عينة الدراسة وفقا لمساعدة المؤسسة الموظفين على تطوير معارفهم الشخصية	13
28	توزيع عينة الدراسة وفقا للموظفين في المؤسسة مستعدون لإطلاع زملائهم عما لديهم من معارف	14
29	توزيع عينة الدراسة وفقا لمساعدة الموظفين بعضهم في شرح وتوضيح الأفكار	15

30	توزيع عينة الدراسة وفقا لنشر الموظفين الأفكار الجديدة التي تم التوصل إليها	16
31	توزيع عينة الدراسة وفقا للحدوث بين الموظفين يكون بشكل مباشر ومشارك	17
32	توزيع عينة الدراسة وفقا لتقاسم المعارف بين الموظفين عن طريق التدريب	18
33	يوضح استحداث المؤسسة هيكلها التنظيمي	19
34	يوضح اجراء المؤسسة تغييرات في استعمال أنظمة الكمبيوتر في عملياتها الادارية	20
35	يوضح مساعدة المؤسسة الموظفين على فهم عمل الإدارة بالاهتمام بوضع برامج كفاءة	21
36	يوضح اتخاذ المؤسسة سياسات وإجراءات لتطوير خدماتها	22
37	يوضح استحداث المؤسسة سياسات جديدة في مجال التحفيز والمكافآت	23
38	يوضح قيام المؤسسة بمنح الموظفين الحرية في حل المشكلات الآنية	24
39	يوضح اتخاذ المؤسسة إجراءات تساعد على تفعيل الاتصال	25
40	يوضح قيام المؤسسة بابتكار طرق جديد لبناء وتعديل وتحسين عملياتها	26
41	يوضح أحداث المؤسسة تعديلات على طريقة تأدية خدماتها بناء على المعرفة المكتسبة	27
42	يوضح تخصيص المؤسسة برامج لتحسين وتطوير خدماتها	28

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	الجدول	رقم الشكل
15	توزيع عينة الدراسة وفقا للجنس	01
16	توزيع العينة وفقا للخبرة المهنية	02
17	توزيع عينة الدراسة وفقا للمؤهل الأكاديمي	03
18	توزيع عينة الدراسة وفقا لسعي المؤسسة إلى الرفع من خبرات موظفيها	04
19	توزيع عينة الدراسة وفقا لاعتماد الموظفين على أنفسهم لاكتساب معارف جديدة.	05
20	توزيع عينة الدراسة وفقا لاكتساب العمال في المؤسسة المعرفة عن طريق الملاحظة.	06
21	توزيع عينة الدراسة وفقا لاستطاعت الحصول على جميع معلومات المؤسسة بسهولة	07
22	توزيع عينة الدراسة وفقا لاكتساب الموظفين في المؤسسة المعرفة عن طريق الممارسات	08
23	توزيع عينة الدراسة وفقا للموظفين الذين لديهم الرغبة في الاتصال بينهم	09
24	توزيع عينة الدراسة وفقا لحرص غالبية الموظفين على أداء مهامهم بصورة جماعية	10
25	توزيع عينة الدراسة وفقا لتبادل الموظفين المهارات فيما بينهم	11
26	توزيع عينة الدراسة وفقا ليتم التركيز في الاجتماعات على تبادل المعارف بين الموظفين	12
27	توزيع عينة الدراسة وفقا لمساعدة المؤسسة الموظفين على تطوير معارفهم الشخصية	13
28	توزيع عينة الدراسة وفقا للموظفين في المؤسسة مستعدون لإطلاع زملائهم عما لديهم من معارف	14
29	توزيع عينة الدراسة وفقا لمساعدة الموظفين بعضهم في شرح وتوضيح الأفكار	15

30	توزيع عينة الدراسة وفقا لنشر الموظفين الأفكار الجديدة التي تم التوصل إليها	16
31	توزيع عينة الدراسة وفقا للحديث بين الموظفين يكون بشكل مباشر ومشارك	17
32	توزيع عينة الدراسة وفقا لتقاسم المعارف بين الموظفين عن طريق التدريب	18
33	يوضح استحداث المؤسسة لهيكلها التنظيمي	19
34	يوضح اجراء المؤسسة تغييرات في استعمال أنظمة الكمبيوتر في عملياتها الادارية	20
35	يوضح مساعدة المؤسسة الموظفين على فهم عمل الإدارة بالاهتمام بوضع برامج كفاءة	21
36	يوضح اتخاذ المؤسسة سياسات وإجراءات لتطوير خدماتها	22
37	يوضح استحداث المؤسسة سياسات جديدة في مجال التحفيز والمكافآت	23
38	يوضح قيام المؤسسة بمنح الموظفين الحرية في حل المشكلات الآنية	24
39	يوضح اتخاذ المؤسسة إجراءات تساعد على تفعيل الاتصال	25
40	يوضح قيام المؤسسة بابتكار طرق جديد لبناء وتعديل وتحسين عملياتها	26
41	يوضح أحداث المؤسسة تعديلات على طريقة تأدية خدماتها بناء على المعرفة المكتسبة	27
42	يوضح تخصيص المؤسسة برامج لتحسين وتطوير خدماتها	28

مقدمة

تشهد البيئة التنافسية للمؤسسات العديد من التقلبات والتطورات، خاصة في ظل الاقتصاد العالمي المبني على المعرفة، هذا الاقتصاد بدأ يأخذ مكانته كضرورة حتمية وكنمط جديد قائم بذاته، وأصبحت معه المعرفة المتجددة محددًا أساسيًا للتنافسية وهيمنة المؤسسات، وبالتالي وجدت المؤسسة نفسها أمام تحد جديد، قوامه المعرفة، والخبرة، والمهارات المكتسبة، والإبداع والسبق التكنولوجي.

مع تنامي ظاهرة التغيير المتسارع في بيئة المؤسسات، نتيجة لتضاؤل دور النظريات والمداخل التقليدية عن وضع الحلول المناسبة لمواجهة هذا التغيير، تزايد الاهتمام بالمدخل المعرفي، وتحديدًا في الأطر النظرية المنبثقة عنه، لاسيما بعد إدراك أهمية المعرفة بوصفها موجودا مهما في تحقيق أهداف المؤسسة، وكذا دورها في تعزيز عملية الابتكار بها، وازداد دور المعرفة أهمية مع سيادة مفهوم عصر المعرفة، الذي من متطلباته ألا تكتفي المؤسسات بتوفير المعلومات، بل يجب التفكير مع المعلومات وأساليب استغلالها بذكاء، وبالتالي تحول المؤسسات إلى كيانات معرفية، وهنا بدأ التحول نحو اقتصاد المعرفة الذي يتركز على الاستثمار في الموجودات الفكرية والمعرفية غير الملموسة أكثر من اعتماده على الموجودات المادية الملموسة، ويؤكد على التنافس من خلال المعرفة أكثر من العناصر التقليدية (الأرض، رأس المال، العمل، التنظيم).

ويقتضي الاندماج والدخول في اقتصاد المعرفة، ضرورة سعي المؤسسات إلى تثمين مواردها الداخلية، وكفاءتها الإستراتيجية، واستغلال المعرفة بشكل جيد وإدارتها بكفاءة، كونها تعتبر من الأسس الرئيسية والقوية في تحسين الابتكار والتنافسية، إذ تجمع أغلب الدراسات الحديثة على الأهمية الإستراتيجية للمعرفة باعتبارها مؤشرا أساسيا لإنشاء القيمة، ومصدرا للميزة التنافسية، كما تعد أهم الموارد الإستراتيجية اللامادية المساهمة في ضمان استمرارية الابتكار في المؤسسة.

وبغية الإحاطة أكثر بموضوع البحث تم تقسيم الدراسة الى فصل منهجي وآخر ميداني بالإضافة الى مقدمة وخاتمة، تناولت جوانب الموضوع وتجدر الإشارة الى ان كل فصل من فصول الدراسة قد خص بتمهيد للتعريف به، وكذلك بخلاصة مختصرة حوله.

تطرق الفصل الاول الذي هو الاطار المنهجي الى أساسيات الدراسة من الإشكالية الى إجراءات الدراسة واخيرا المفاهيم المتعلقة بالموضوع.

واخيرا الدراسة الميدانية والذي نتطرق فيها الى مدى تأثير ادارة المعرفة على الابتكار التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة موبيليس بالاغواط.

وذلك من خلال تحليل نتائج الدراسة الميدانية انطلاقا من تفريغ وتحليل نتائج الاجابات الاستبيان الموزع على العينة محل الدراسة التي تمثلت في موظفي المؤسسة، وبعدها استخراج النتائج وأخيرا الاقتراحات.

الإطار المنهجي

- تمهيد

تكتسب هذه المقدمة أهمية كبيرة كونه يوضح مسارات ومنهج الدراسة، حيث يسعى الباحث من خلال هذا الفصل إلى التوضيح بدءاً من الإشكالية إلى تساؤلات الدراسة والفرضيات وأهداف الدراسة وأهميتها، إضافة إلى أسباب اختيار الموضوع كما نتطرق إلى تحديد مفاهيم الدراسة وعرض الدراسات السابقة التي تناولت جانباً من جوانب هذا الموضوع، و توضيح المنهج المعتمد في الدراسة وعينة الدراسة وحدودها.

1- إشكالية الدراسة:

تواجه المؤسسات الجزائرية العديد من التحديات لأجل الاستقرار والاستمرارية وهذا التحدي أصبح مرهوناً بمدى قدرتها على الابتكار، هذه القدرة تتأثر بنوعية المعارف المستخدمة، لذلك يتوجب على هذه المؤسسات تحديد المعارف الجماعية، باعتبارها أهم العناصر المشجعة على الابتكار، والاستفادة من طاقات الأفراد وإمكاناتهم المتجددة وأفكارهم المبتكرة، وتسخير هذه الإمكانيات لتطور المؤسسات وتقدمها، وأن تسعى هذه المؤسسات إلى الحصول وتكوين معارف خاصة بها، لأن المحاكاة واستنساخ معرفة وتجارب الآخرين لا تكون ميزة تنافسية، ولا تكفل لها البقاء والنمو في ظل بيئة سريعة التغير.

وفي ضوء ما تقدم تتمثل إشكالية هذه الدراسة في السؤال التالي:

هل تؤثر المعارف الجماعية باعتبارها مورداً استراتيجياً على عملية الابتكار في المؤسسة؟

2- تساؤلات الدراسة

- هل يؤثر توليد المعرفة على المستوى الفردي على عملية الابتكار في المؤسسة؟
- هل يؤثر التشارك في المعرفة على عملية الابتكار في المؤسسة؟
- هل يؤثر إنشاء تفاعل المعارف الفردية على عملية الابتكار في المؤسسة؟

3 - فرضيات الدراسة:

تعتبر الفرضية تخمين مبدئي او اجابة مؤقتة تحمل الصواب كما تحمل الخطأ يضعها الباحث من أجل تحديد مسار ينتهجه في بحثه، وعلى ضوء الإشكالية وأسئلة الدراسة، وللإجابة على الأسئلة المطروحة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- **تؤثر المعارف الجماعية على عملية الابتكار في المؤسسة.**

وقد انبثقت منها مجموعة من الفرضيات الفرعية تمثلت في:

- يؤثر توليد المعرفة على المستوى الفردي على عملية الابتكار في المؤسسة.
- يؤثر التشارك في المعرفة على عملية الابتكار في المؤسسة.
- تؤثر عملية إنشاء المعارف الجماعية على عملية الابتكار في المؤسسة.

4- أهداف الدراسة:

تتلخص الأهداف التي تتطلع هذه الدراسة إلى الوصول إليها في النقاط التالية:

- تسليط الضوء على أحد أبرز المفاهيم الإدارية المعاصرة، والتي تشكل مرحلة حاسمة في إطار التطور الإداري والنظري والعلمي، فالمعرفة هي المصدر الأساس لنجاح المؤسسة في سلوكها الاستراتيجي الرامي لتحقيق أهداف جوهرية في بيئة حركية وغامضة إلى حد كبير.

- محاولة التأكيد على الدور المتنامي للمعرفة بصفة عامة، والمعارف الجماعية على وجه الخصوص، كأحد أهم عوامل التفوق الابتكاري في الاقتصاد المبني على المعرفة، وتحليل المكاسب المحتملة للمؤسسات من اعتمادها على المعارف الجماعية.

- معرفة مدى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات، ومدى دورها وأهميتها في تنمية تنافسية هذه المؤسسات من خلال عملية الابتكار، وتحقيق هدفى البقاء والنمو.

تحديد أثر المعارف الجماعية على عملية الابتكار في مؤسسات اتصالات الجزائر

5- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية في أنها :

- تتناول واحدة من القضايا التي أصبحت تمس جوهر المؤسسات بشكل وثيق.
- الأهمية العلمية لهذه الدراسة كونها تعتبر مساهمة علمية في بناء الإطار النظري لإشكالية المعارف الجماعية وأثرها على عملية الابتكار بالمؤسسة.
- تحليل مدى أهمية المعارف الجماعية في تعزيز عملية الابتكار في المؤسسة.
- توجيه التفكير في المؤسسات لاعتماد المعارف الجماعية في إثارة الابتكار والتحفيز عليه.
- أهمية التحول نحو نظم إدارة المعرفة للاندماج في الاقتصاد المعرفي.

6- أسباب اختيار الموضوع:

يرجع اختيارنا لهذه الدراسة نتيجة للأسباب الموضحة في العناصر التالية:

• الذاتية:

- قناعتنا الخاصة بالقيمة المتميزة والأهمية الإستراتيجية للمعرفة، باعتبارها موردا إستراتيجية هاما، واعتقادنا بأن المعارف الجماعية تعتبر من أهم المعايير التي تقود المؤسسات إلى ملحة التميز من خلال الابتكار.

• الموضوعية:

- ضعف الاهتمام بإدارة المعرفة في المؤسسات بالدول النامية ومنها الجزائر، وتقديم أولوية توفير الموارد المالية والتكنولوجية على حساب الاستثمار في المعرفة.
- قلة الدراسات النظرية والميدانية التي تناولت بعمق إشكالية المعارف الجماعية وأثرها على الابتكار بالمؤسسات الجزائرية.

7- تحديد مفاهيم الدراسة:

اشتملت الدراسة على مفاهيم أساسية لا بد من تحديدها وتوضيحها تتمثل في:

المعرفة: هي مزيج من المفاهيم، والأفكار، والقواعد، والإجراءات، والتجارب، والخبرات والمهارات، والقدرات المتراكمة لدى الأفراد والمؤسسات.

المعرفة الفردية: هي مجموع المعارف المتواجدة لدى فرد واحد، والمكتسبة بطرق متعددة، وهي تشكل الموارد الداخلية لكل عامل، بحيث تمنحه القدرة على التحرك.

المعارف الجماعية: هي مجموعة منسقة من المعارف والممارسات والتصرفات التي توجد لدى الجماعة، والتي تتشكل نتيجة التفاعلات بين الأفراد العاملين داخل المؤسسة، بحيث لا يسهل محاكاتها من قبل المؤسسات الأخرى.

الابتكار: هو عملية وقدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد، أو الجماعة، أو المؤسسة، لإنشاء وتوليد أفكار جديدة أو مفاهيم جديدة، أو أعمال جديدة، من خلال مراحل متعددة.

8- الدراسات السابقة:

إن المسح المكتبي الذي قمنا به للتعرف على الجوانب التي مستها الدراسات السابقة في هذه الدراسة، مكننا من حصرها في جانبين، الجانب الأول تعلق بالدراسات التي بينت ممارسة إدارة المعرفة في المؤسسة، والجانب الثاني وهو الابتكار، مما يعطي أكثر أهمية لدراستنا هذه لانفرادها بدراسة أثر المعارف الجماعية على عملية الإبداع في المؤسسة.

وتمثلت الدراسات السابقة فيما يلي:

- دراسة خالد محمد غرابية بعنوان "المعرفة الإدارية وأثرها على الإبداع الإداري لدى المشرفين الإداريين في الشركات المساهمة العامة الأردنية في إقليم الجنوب، وقد أجريت الدراسة على شركات المساهمة العامة في إقليم جنوب الأردن، وهدفت إلى التعرف على كل من مستوى المعرفة الإدارية والإبداع الإداري للمشرفين في هذه الشركات، وتحليل العلاقة بين المعرفة الإدارية بأبعادها (الذكاء، مستوى المعرفة، الإدراك، القيم التنظيمية) والإبداع الإداري، ثم التعرف على العلاقة بين كل من الإبداع الإداري والمعرفة الإدارية، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثر للمعرفة الإدارية على الإبداع الإداري، حيث يتأثر الإبداع الإداري بكل من الذكاء ومستوى المعرفة.¹

- دراسة هيثم علي حجازي بعنوان "قياس أثر إدراك المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية، دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص، لمعرفة ما إذا كانت المنظمات الأردنية توظف إدارة المعرفة في أعمالها. وقد أجريت الدراسة في (21) مؤسسة أردنية منها، (11) من القطاع العام، و (10) من القطاع الخاص، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن المؤسسات الأردنية العامة والخاصة تدرك ما هي إدارة المعرفة وبمختلف أبعادها، وأن هذه المؤسسات تمارس عمليات إدارة

¹-خالد محمد أحمد الغرابية، المعرفة الإدارية وأثرها على الإبداع الإداري لدى المشرفين الأردنيين في الشركات المساهمة العامة الأردنية في إقليم الجنوب، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن، 2003.

المعرفة من حيث التوليد والتشارك والتعلم، ونتيجة لذلك توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات الأردنية العامة والخاصة توظف إدارة المعرفة في أعمالها.¹

- دراسة سعاد محمد بن يحيى بعنوان "أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في شركات الكيبلات الأردنية"، وقد أجريت الدراسة على شركات الكيبلات الأردنية (229) عامل وإداري، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن شركات الكيبلات الأردنية تمارس كل أنشطة إدارة المعرفة بدرجة متوسطة، وأن أكثرها ممارسة هو تطبيق المعرفة، وأيضا المعرفة متوفرة في جميع المستويات بدرجة متوسطة وأقلها على مستوى الجماعة، كما بينت الدراسة أن أنشطة إدارة المعرفة تؤثر على الإبداع التنظيمي.²

- دراسة إيمان عبد الكريم عبد الله بلال بعنوان "التشارك في المعرفة وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج)، وقد أجريت الدراسة على مجموعة الاتصالات الأردنية أورانج (200) إداري، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر للتشارك المعرفي في مجموعة الاتصالات الأردنية على تحقيق الميزة التنافسية، حيث كان لعنصر الثقافة أكبر أثر على تحقيق هذه الميزة.³

- دراسة أسماء رشاد نايف الصالح، بعنوان "أثر تكوين فريق العمل على عمليات إنشاء المعرفة وعلى الإبداع والتعلم في الشركات عالية التكنولوجيا في الأردن، وقد أجريت الدراسة على الشركات عالية التكنولوجيا في الأردن، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة

¹- هيثم علي الحجازي، إدارة المعرفة مدخل نظري، الأهلية، عمان، 2005.

²-سعاد بن يحيى، أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في شركة الكيبلات الأردنية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 2009.

³-إيمان عبد الكريم عبد الله بلال، التشارك في المعرفة وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة الاتصالات الأردنية، أورانج، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة البلقاء، الأردن، 2009.

من النتائج أهمها: أن تكوين فريق العمل يؤثر على إنشاء المعرفة وعلى الإبداع والتعلم في الشركات عالية التكنولوجيا في الأردن.¹

9- منهج الدراسة:

تماشياً مع طبيعة هذه الدراسة، ومن أجل دراسة الإشكالية المطروحة، وتحليل أبعادها ونتائجها، والإجابة على التساؤلات المطروحة، واختبار صحة الفرضيات، قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، بغرض وصف وتحليل الأهمية التي تلعبها المعارف الجماعية باعتبارها مورداً إستراتيجياً هاماً في تعزيز العملية الابتكارية بالمؤسسة.

10- أدوات جمع البيانات:

لقد تعددت وسائل جمع البيانات والمعلومات لتعدد مصادر المعلومات وتعدد المعلومات في حد ذاتها حيث تستخدم هذه الأدوات منفردة أو مجتمعة حسب ما تقتضيه طبيعة البحث او الظاهرة، لذلك فقد حاولنا الاعتماد على الاستبيان كما يلي:

- الاستبيان:

هو أكثر الأدوات استخداماً في الدراسات الوصفية التحليلية لما له من مميزات متعددة، ان في دراستنا هذه يتم توجيهه لعينة الدراسة المتمثلة في 54 موظف التي تمثل جميع عمال المؤسسة محل الدراسة، وذلك قصد جمع المعلومات المطلوبة وتحليلها. و الاعتماد على الاسئلة للتوصل الى المعلومات المطلوبة.

¹- أسماء رشاد نايف الصالح، أثر تكوين فريق العمل على عمليات إنشاء المعرفة وعلى الإبداع والتعلم في الشركات عالية التكنولوجيا في الأردن، مذكرة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2008.

وتحتوي الاستمارة المعتمدة في دراستنا على ثلاثة محاور تتمثل في:

المحور الاول: يتضمن اسئلة ديمغرافية توضح البيانات الشخصية الخاصة بالموظفين المستجوبين.

المحور الثاني: يتضمن أسئلة توضح مدى اعتماد المؤسسة والموظفين على تبادل المعارف والخبرات.

المحور الثالث: يتضمن اسئلة توضح الابتكار التنظيمي داخل المؤسسة والاعتماد على التكنولوجيات الحديثة.

11- عينة الدراسة:

يتمثل مجتمع دراستنا في جل موظفي مؤسسة موبيليس بولاية الأغواط. ان نوع العينة المعتمدة في بحثنا هذا هي عينة المسح الكلي، حيث انه يقدر المجتمع الكلي للدراسة ب54 موظف، قمنا باختيار جميع الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة للوصول الى المعلومات التي نخدم البحث.

12- حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في مايلي:

الحدود البشرية: عمال مؤسسة موبيليس بالأغواط.

الحدود الزمانية: تتمثل الحدود الزمنية للدراسة ابتداء من تاريخ اختيار الموضوع والموافقة

عليه من طرف اللجنة العلمية للقسم بتاريخ 2020/02/11 إلى غاية 2020/09/07

الإطار التطبيقي

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي

المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة موبيليس

عملا بمفهوم الانفتاح وتحرير الأسواق الذي سعت الجزائر إلى تجسيده ميدانيا، تم إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات وفتحه أمام المنافسة ونتيجة لهذه العملية الإصلاحية كانت نشأة المؤسسة "موبيليس" وبغية إعطاء صورة أوضح حاولنا تقديم عرض عام للمؤسسة من خلال التعرف على نشأتها وهيكلها التنظيمي والوقوف على أهم التزاماتها وأهدافها

المطلب الأول :التعريف بمؤسسة موبيليس

تعد مؤسسة موبيليس فرع من فروع مجمع اتصالات الجزائر، أنشئت في أوت سنة 2003، تعتبر أول متعامل ومشغل الهاتف النقال بالجزائر. الموروثة عن وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، وهي مؤسسة مساهمة ذات أسهم يقدر رأس مالها مائة مليون دينار جزائري 1000000000 دج، وهي مقسمة إلى ثمانية مديريات جهوية حيث تتوزع لتغطية أكبر قدر ممكن من التراب الوطني، ومن بينها نجد المديرية الجهوية لموبيليس بولاية ورقلة حيث تم إنشائها لتغطية مناطق الصحراء سنة 2004 تتفرغ منها الوكالة التجارية لموبيليس لولاية الاغواط سنة 2005، كما تعمل تحت شعار "أينما كنتم والكل يتكلم" لأنها أرادت أن تكون المتعامل الأكثر قربا من شركائها وزبائنهم مما جعلها تحقق الاستمرارية والبقاء إلى يومنا هذا.....

شعارها : - الإبداع - الشفافية - المواطنة - التجديد

نظام العمال:

المجال الإداري : يشتغل العمال في نظام زمني مقسم إلى فترتين :

الفترة الصباحية من 08:00 صباحا إلى غاية 12:00 زوالا والفترة المسائية من 13:00 زوالا إلى 16:00 مساءا.

مع وجود حالات المناوبة في الساعات الإضافية يوم الجمعة والسبت، وذلك حتى في المناسبات والأعياد الدينية والوطنية، وكل هذا من أجل العمل على خدمة الزبائن وراحتهم وتوفير الشبكة.

المجال التجاري : في المجال التجاري نظام العمل المتبع هو نظام المناوبة، وهو مقسم كذلك إلى فترتين :

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي

الفترة الصباحية تكون من 08:00 صباحا إلى غاية 14:00 زوالا، والفترة المسائية تكون من 14:00 زوالا إلى 20:00 مساء، هذا لتلبية طلبات الزبائن : (بيع، حل مشاكل .. الخ)

المطلب الثاني : أهداف والتزامات المؤسسة

أ - أهدافها :

- تسعى موبيليس منذ نشأتها إلى تحقيق أهدافها الأساسية نذكر منها :
 - تقديم احسن الخدمات
 - التكفل الجيد بالمشركين لضمان وفائهم
 - العمل على كسب سمعة حسنة والمحافظة، والتخلي على أنماط التسيير التقليدي والتصرفات السلبية
 - الابداع والتقدم المستمر.
- تقديم الجديد بما يتماشى مع التطورات التكنولوجية، وهذا مامكنها لتحقيق أرقام أعمال مهمة وتوصلها في وقت قصير إلى ضم أكثر من 18 مليون مشترك وباختيارها وتبنيها لسياسة التغيير والإبداع تعمل موبيليس دوما إلى توفير الخدمات والعروض والشبكات ذات جودة عالية للمشركين.

ب _ التزاماتها :

منذ نشأتها تعهدت مؤسسة موبيليس القيام بالالتزامات الآتية أثناء أدائها بمهامها.
وضع في متناول المشركين شبكة ذات جودة عالية.

التحسين المستمر للمنتوجات، الخدمات والتكنولوجيا المستعملة
ضمان وصول كل المكالمات في أحسن الظروف مهما كانت الجهة المطلوبة.
الإصغاء المستمر للمشركين والاستجابة في أسرع وقت ممكن لأي شكوى

2-جدولة وتحليل الاستبيان:

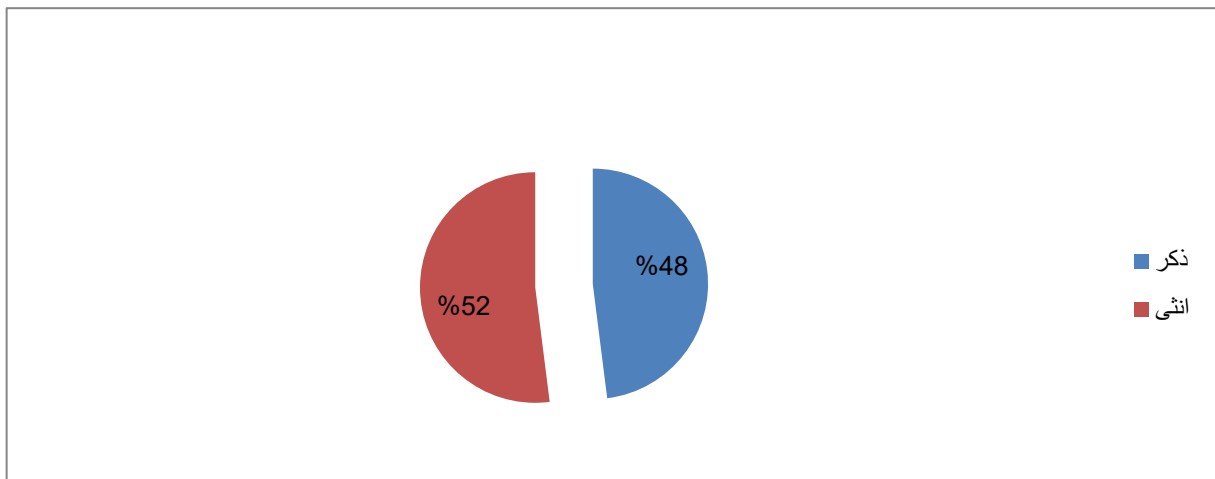
2-1- بيانات أفراد العينة:

- عينة الدراسة وفقا للجنس

جاءت إجابات العينة محل الدراسة على النحو التالي:

النسبة	التكرار	الجنس
%48	24	ذكر
%52	26	أنثى
%100	50	المجموع

جدول 01: توزيع عينة الدراسة وفقا للجنس



شكل 01: توزيع العينة حسب الجنس

نلاحظ من خلال إجابات المستجوبين إن نسبة الإناث تفوق نسبة الذكور، حيث بلغ عدد الفتيات 26 فتاة يمثلون نسبة 52% من عينة الدراسة، في حين بلغ عدد الذكور 24 فرد يمثلون نسبة 48% من عينة الدراسة.

- عينة الدراسة وفقا للخبرة المهنية:

س1: الخبرة المهنية		
الأجوبة	التكرار	النسبة
• أقل من 5 سنوات	8	%16
• ما بين 5 سنوات ← 10 سنوات	22	%44
• 10 سنوات فأكثر	20	%40
المجموع	50	%100

جدول 02: توزيع العينة وفقا للخبرة المهنية



شكل 02 : توزيع العينة وفقا للخبرة المهنية

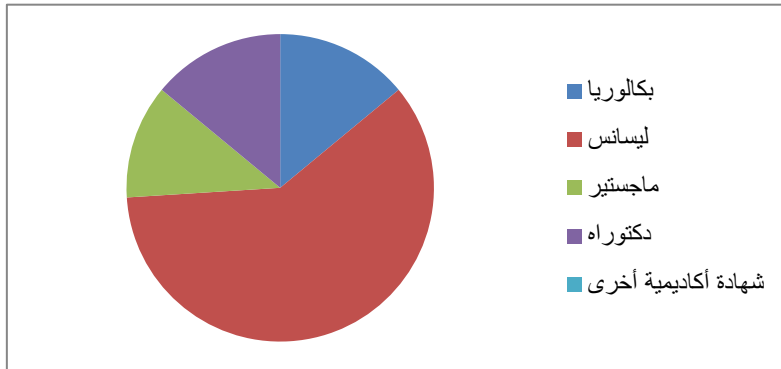
نلاحظ من خلال الجدول إن أعلى نسبة للذين يمتلكون خبرة مهنية أقل من 10 سنوات حيث بلغ عددهم 27 فرد يمثلون نسبة 54% من العينة الإجمالية للدراسة، في حين بلغ عدد الأفراد الذين يمتلكون خبرة مهنية من 10 سنوات فأكثر 23 فرد يمثلون نسبة 46% من النسبة الإجمالية لعينة الدراسة.

نرى من خلال هذه البيانات ان العدد الكبير لأفراد العينة يمتلكون خبرة مهنية أقل من 10 سنوات كون المؤسسة حديثة النشأة.

- أفراد العينة حسب المؤهل الأكاديمي:

س2: المؤهل الأكاديمي		
النسبة	التكرار	الأجوبة
14%	07	● بكالوريا
60%	30	● ليسانس
12%	06	● ماجستير
14%	07	● دكتوراه
0	0	● شهادة أكاديمية أخرى
100%	50	المجموع

جدول 03: توزيع عينة الدراسة وفقا للمؤهل الأكاديمي



شكل 03: توزيع عينة الدراسة وفقا للمؤهل الأكاديمي

نلاحظ من خلال بيانات الجدول إن النسبة الأعلى من عينة الدراسة لديهم مستوى جامعي حيث بلغ عددهم 36 فرد من العدد الإجمالي للعينة ويمثلون نسبة 72% من العينة الإجمالية، أما 7 أفراد متحصليين على دكتوراه يمثلون نسبة 14% من العينة الإجمالية للدراسة، كما نلاحظ كذلك 07 أفراد متحصليين على مستوى بكالوريا يمثلون نسبة 14% من العينة الإجمالية للدراسة.

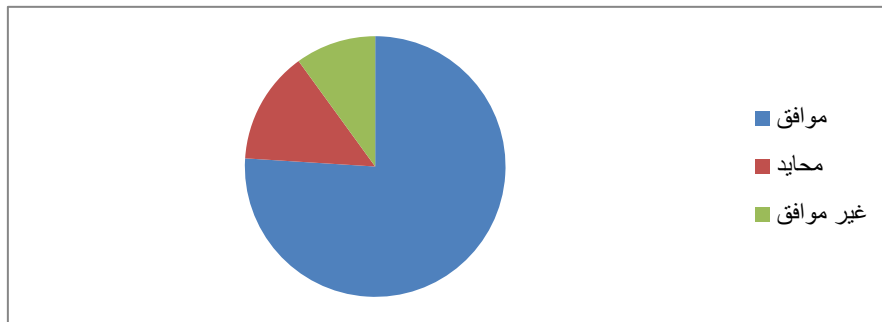
نلاحظ من خلال البيانات الموضحة في الجدول إن معظم عينة الدراسة الذين خضعوا للاستبيان لهم مؤهل علمي جامعي.

2-2- المحور الأول: إدارة المعرفة:

حاولت الدراسة الإجابة عن مدى تأثير إدارة المعرفة على الابتكار التنظيمي في المؤسسة، وذلك من خلال معرفة مدى تبادل المعرفة بين العمال وتقاسم المعارف التي تم التوصل إليها. عينة الدراسة وفقا لسعي المؤسسة إلى الرفع من خبرات موظفيها:

س1: هل تسعى المؤسسة إلى الرفع من خبرات موظفيها؟				
الاجابات	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
التكرار	38	07	05	50
النسبة	76%	14%	10%	100%

جدول 4: توزيع عينة الدراسة وفقا لسعي المؤسسة إلى الرفع من خبرات موظفيها



شكل 4: توزيع عينة الدراسة وفقا لسعي المؤسسة إلى الرفع من خبرات موظفيها

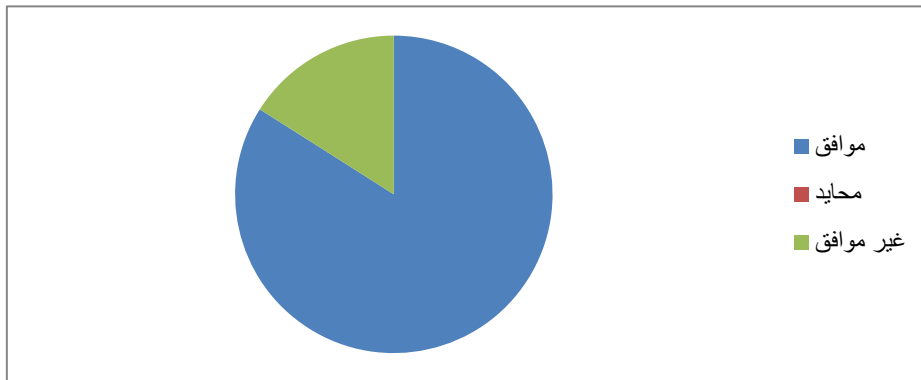
نلاحظ من خلال البيانات الموضحة في الجدول إن معظم أفراد العينة الذين تم استجوابهم موافقين على سعي المؤسسة للرفع من خبراتهم، حيث أن 38 فرد الذين يمثلون نسبة 76% من عينة الدراسة الإجمالية تمت إجابتهم بموافقين أما المحايدون فقد بلغ عددهم 07 أفراد حيث يمثلون نسبة 14% من النسبة الإجمالية لعينة الدراسة أما العدد الباقي الذي هو 05 أفراد فكانت إجابتهم بغير موافقين والذين كانت نسبتهم 10% من العينة الإجمالية للدراسة.

كما نرى أن السبب الذي جعل النسبة الكبيرة من عينة الدراسة توافق على أن المؤسسة تسعى للرفع من خبراتهم هو أنهم تمت استفادتهم من التربصات للرفع من الكفاءة المهنية الخاصة بهم.

توزيع عينة الدراسة وفقا لاعتماد الموظفين على أنفسهم لاكتساب معارف جديدة.

س2: هل يعتمد الموظفون على أنفسهم لاكتساب معارف جديدة ؟				
الاجابات	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
التكرار	42	00	08	50
النسبة	%84	%00	%16	%100

جدول 5: توزيع عينة الدراسة وفقا لاعتماد الموظفين على أنفسهم لاكتساب معارف جديدة.



شكل 5: توزيع عينة الدراسة وفقا لاعتماد الموظفين على أنفسهم لاكتساب معارف جديدة.

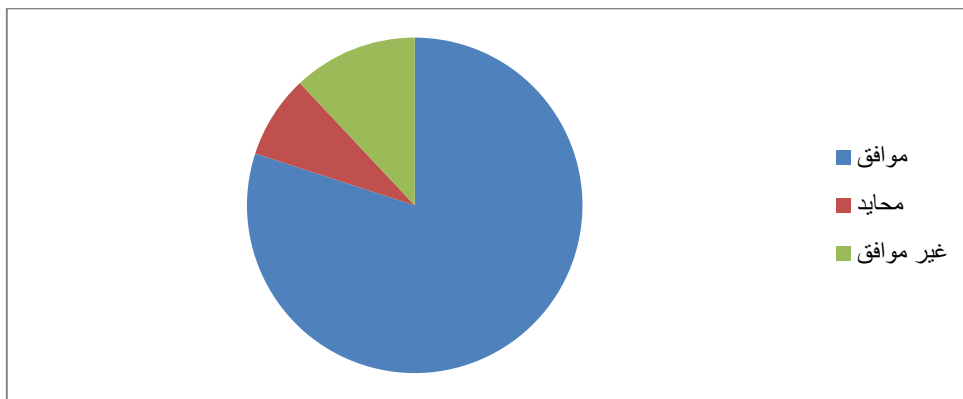
نلاحظ من خلال البيانات الموضحة في الجدول أن 42 فرد يمثلون نسبة 84% من نسبة العينة يعتمدون على أنفسهم لاكتساب معارف جديدة، أما العدد الباقي الذي هو 08 فرد الذين يمثلون نسبة 16% من النسبة الإجمالية لعينة الدراسة فكانت إجاباتهم بغير موافق.

حين نرى أن معظم عينة الدراسة يعتمدون على أنفسهم لاكتساب الخبرات والمعارف والتماشي مع التكنولوجيات الحديثة، كما تدل على تركيز مجتمع البحث على التماشي مع عصر التكنولوجيات الحديثة، أما بالنسبة للذين لا يعتمدون على أنفسهم في اكتساب المعارف يرجع إلى عدم وعيهم بذلك وعدم الرغبة في التماشي مع العصر الحديث.

عينة الدراسة وفقا لاكتساب العمال في المؤسسة المعرفة عن طريق الملاحظة.

س3- هل يكتسب العمال في المؤسسة المعرفة عن طريق الملاحظة ؟				
الاجابات	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
التكرار	40	04	06	50
النسبة	%80	%08	%12	%100

جدول 6: توزيع عينة الدراسة وفقا لاكتساب العمال في المؤسسة المعرفة عن طريق الملاحظة.



شكل 6: توزيع عينة الدراسة وفقا لاكتساب العمال في المؤسسة المعرفة عن طريق الملاحظة

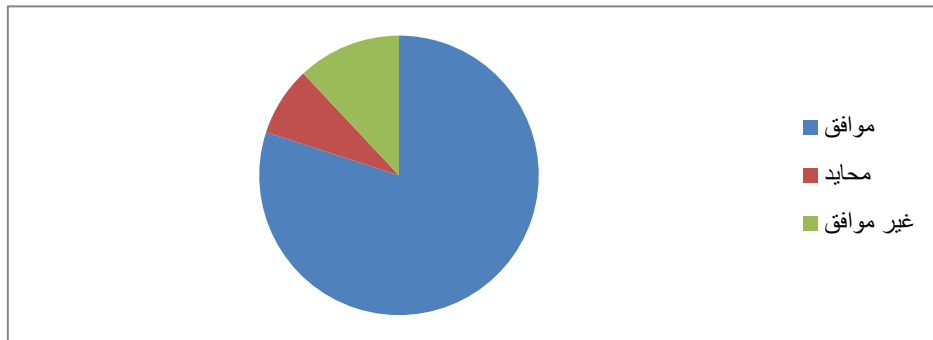
نلاحظ من خلال البيانات الموضحة أن النسبة الكبيرة من أفراد العينة الذين خضعوا للاستبيان تقوم باكتساب المعرفة عن طريق الملاحظة حيث بلغ عددهم 40 فرد الذين يمثلون نسبة 80% من النسبة الإجمالية لعينة الدراسة ، كما نلاحظ أن 04 أفراد محايدين لهذا التساؤل حيث يمثلون نسبة 08% من العينة، أما بالنسبة للأفراد الباقون الذين عددهم 06 أفراد أجابوا إنهم غير موافقين، حيث يمثلون نسبة 12% من نسبة العينة.

نرى أن معظم عينة الدراسة يعتمدون على الملاحظة لزملائهم داخل المؤسسة لاكتساب الخبرات والمعارف. أما باقي العينة فيرون أن تكوين ذاتي وتفاوت العقلي يأتي بالبحث العلمي خارج المؤسسة لتنمية معرفتهم .

- تستطيع الحصول على جميع معلومات المؤسسة بسهولة .

س4- هل تستطيع الحصول على جميع معلومات المؤسسة بسهولة؟				
الاجابات	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
التكرار	35	05	10	50
النسبة	%70	%12	%28	%100

جدول 7: توزيع عينة الدراسة وفقا لاستطاعت الحصول على جميع معلومات المؤسسة بسهولة



شكل 7: توزيع عينة الدراسة وفقا لاستطاعت الحصول على جميع معلومات المؤسسة بسهولة

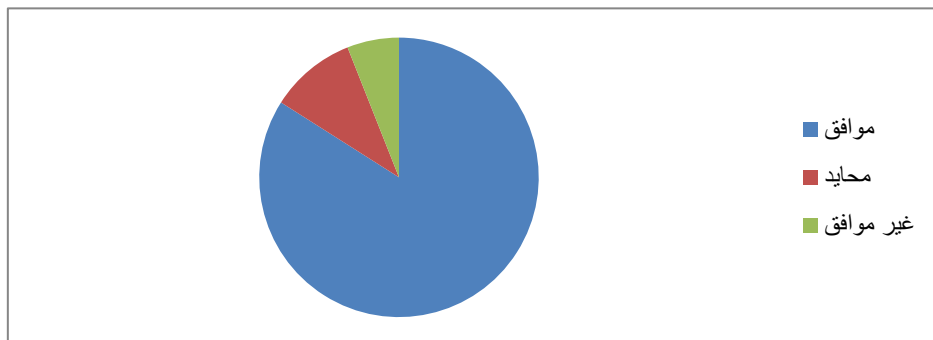
نلاحظ من خلال البيانات الموضحة أن النسبة الكبيرة من أفراد العينة الذين خضعوا للاستبيان تقوم بالحصول على معلومات المؤسسة بسهولة عن طريق الملاحظة حيث بلغ عددهم 35 فرد الذين يمثلون نسبة 70% من النسبة الإجمالية لعينة الدراسة ، كما نلاحظ أن 05 أفراد محايدين لهذا التساؤل حيث يمثلون نسبة 12% من العينة، أما بالنسبة للأفراد الباقون الذين عددهم 10 أفراد أجابوا إنهم غير موافقين، حيث يمثلون نسبة 28% من نسبة العينة.

معظم عينة الدراسة وافقوا على ان المعلومات المتداولة في المؤسسة سهلة المنال وسلسلة عكس ما بقي من العينة يرون أنها صعبة نظرا لقدراتهم العقلية المتفاوتة او مناصب العمل التي تحتتم ذلك.

- يكتسب الموظفون في المؤسسة المعرفة عن طريق الممارسات .

س5- هل يكتسب الموظفون في المؤسسة المعرفة عن طريق الممارسات ؟				
الاجابات	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
التكرار	42	5	3	50
النسبة	%84	%10	%6	%100

جدول 8: توزيع عينة الدراسة وفقا لاكتساب الموظفون في المؤسسة المعرفة عن طريق الممارسات



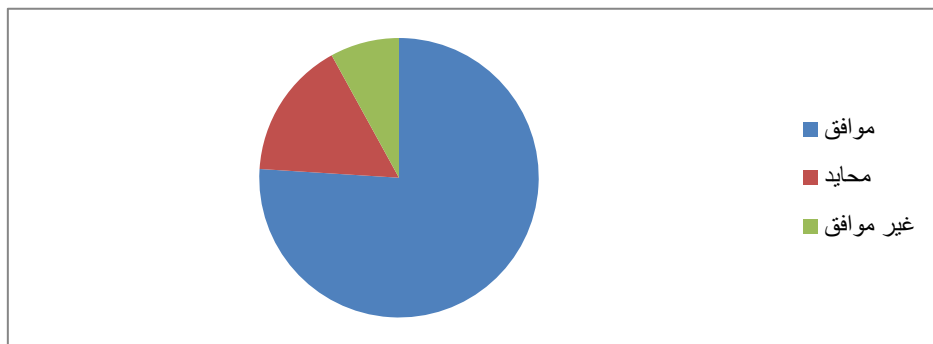
شكل 8: توزيع عينة الدراسة وفقا لاكتساب الموظفون في المؤسسة المعرفة عن طريق الممارسات

نلاحظ من خلال البيانات الموضحة أن النسبة الكبيرة من أفراد العينة الذين خضعوا للاستبيان بكتسب الموظفين في المؤسسة المعرفة عن طريق الممارس أحيث بلغ عددهم 42 فرد الذين يمثلون نسبة 84% من النسبة الإجمالية لعينة الدراسة ، كما نلاحظ أن 05 أفراد محايدون لهذا التساؤل حيث يمثلون نسبة 10% من العينة، أما بالنسبة للأفراد الباقون الذين عددهم 3 أفراد فأجابوا إنهم غير موافقين، حيث يمثلون نسبة 6% من نسبة العينة. يرى معظم أفراد العينة ان التجربة هي أساس المعرفة او الممارسات اليومية .

- الموظفين لديهم الرغبة في الاتصال بينهم .

س6- هل الموظفين لديهم الرغبة في الاتصال بينهم؟				
الاجابات	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
التكرار	38	8	4	50
النسبة	76%	16%	8%	100%

جدول 9 : توزيع عينة الدراسة وفقا للموظفين الذين لديهم الرغبة في الاتصال بينهم



شكل 9 : توزيع عينة الدراسة وفقا للموظفين الذين لديهم الرغبة في الاتصال بينهم

نلاحظ من خلال البيانات الموضحة أن النسبة الكبيرة من أفراد العينة الذين خضعوا للاستبيان الموظفين الذين لديهم الرغبة في الاتصال بينهم حيث بلغ عددهم 38 فرد الذين يمثلون نسبة 76% من النسبة الإجمالية لعينة

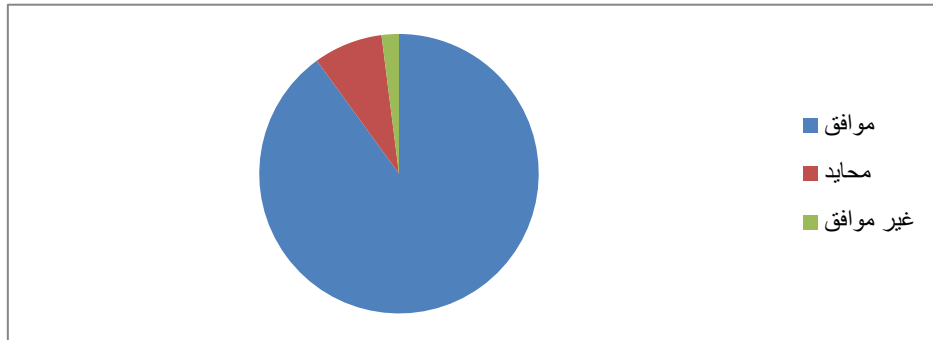
الدراسة ، كما نلاحظ أن 08 أفراد محايدون لهذا التساؤل حيث يمثلون نسبة 16% من العينة، أما بالنسبة للأفراد الباقون الذين عددهم 3 أفراد فأجابوا إنهم غير موافقين، حيث يمثلون نسبة 8% من نسبة العينة.

لدى الموظفين رغبة في الاتصال فيما بينهم وهذا ما أكده أفراد العينة بنسبه كبيرة لان المؤسسة وفروعها تستوجب العمل فيما بينها بالاتصال اليومي وسهل

- يحرص غالبية الموظفين على أداء مهامهم بصورة جماعية .

س7- هل يحرص غالبية الموظفين على أداء مهامهم بصورة جماعية؟				
الاجابات	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
التكرار	45	4	1	50
النسبة	90%	8%	2%	100%

جدول 10 : توزيع عينة الدراسة وفقا لحرص غالبية الموظفين على أداء مهامهم بصورة جماعية



شكل 10 : توزيع عينة الدراسة وفقا لحرص غالبية الموظفين على أداء مهامهم بصورة جماعية

نلاحظ من خلال البيانات الموضحة أن النسبة الكبيرة من أفراد العينة الذين خضعوا للاستبيان الموظفين الذين يحرصون على أداء مهامهم بصورة جماعية حيث بلغ عددهم 45 فرد الذين يمثلون نسبة 90% من النسبة الإجمالية

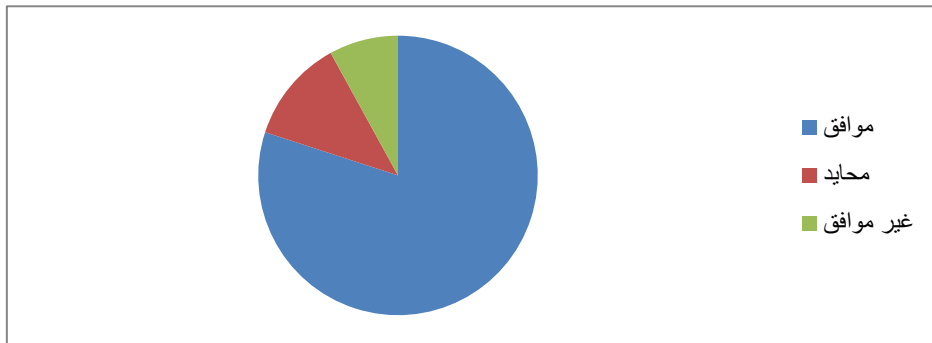
لعينة الدراسة ، كما نلاحظ أن 04 أفراد محايدين لهذا التساؤل حيث يمثلون نسبة 8% من العينة، أما بالنسبة للأفراد الباقون الذين عددهم 1 أفراداً جاوبوا إنهم غير موافقين، حيث يمثلون نسبة 2% من نسبة العينة.

اتفق افراد العينة بنسبة كبيرة جداً على ان أداء المهام يستوجب الصورة الجماعية قصد تبادل الخبرات والاتصال فيما بينهم وكذلك يولد حس تنافس والنقد البناء لانجاح المهام

- يتبادل الموظفون المهارات فيما بينهم .

س8- هل يتبادل الموظفون المهارات فيما بينهم؟				
الاجابات	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
التكرار	40	6	4	50
النسبة	%80	%12	%8	%100

جدول 11: توزيع عينة الدراسة وفقاً لتبادل الموظفين المهارات فيما بينهم



شكل 11 : توزيع عينة الدراسة وفقاً لتبادل الموظفين المهارات فيما بينهم

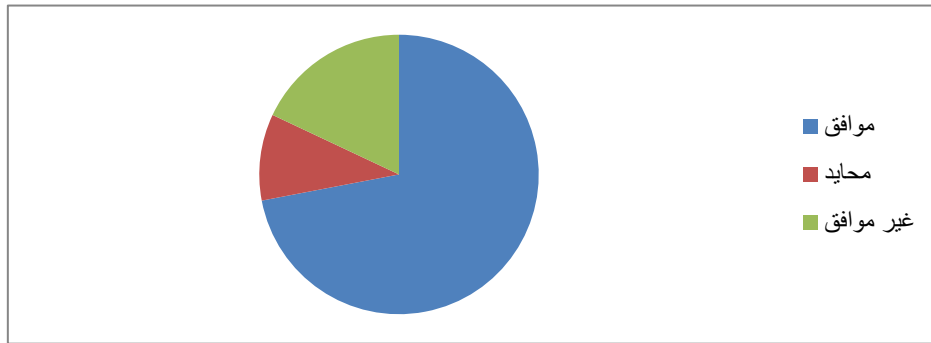
نلاحظ من خلال البيانات الموضحة أن النسبة الكبيرة من أفراد العينة الذين خضعوا للاستبيان الموظفين الذين يتبادلون المهارات فيما بينهم حيث بلغ عددهم 40 فرد الذين يمثلون نسبة 80% من النسبة الإجمالية لعينة الدراسة ، كما نلاحظ أن 6 أفراداً محايدين لهذا التساؤل حيث يمثلون نسبة 12% من العينة، أما بالنسبة للأفراد الباقون الذين عددهم 4 أفراداً جاوبوا إنهم غير موافقين، حيث يمثلون نسبة 8% من نسبة العينة.

يرى افراد العينة اتلا بد من تبادل المهارات والخبرات وكسر حاجز الانانية داخل المؤسسة فتبادل المهارات يعني سيرورة العمل وكفاءة فيه

- يتم التركيز في الاجتماعات على تبادل المعارف بين الموظفين .

س9- هل يتم التركيز في الاجتماعات على تبادل المعارف بين الموظفين؟				
الاجابات	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
التكرار	36	5	9	50
النسبة	%72	%10	%18	%100

جدول 12: توزيع عينة الدراسة وفقا ل يتم التركيز في الاجتماعات على تبادل المعارف بين الموظفين



شكل 12: توزيع عينة الدراسة وفقا ل يتم التركيز في الاجتماعات على تبادل المعارف بين الموظفين

نلاحظ من خلال البيانات الموضحة أن النسبة الكبيرة من أفراد العينة الذين خضعوا للاستبيان يتم التركيز في الاجتماعات على تبادل المعارف بين الموظفين حيث بلغ عددهم 36 فرد الذين يمثلون نسبة 72% من النسبة الإجمالية لعينة الدراسة ، كما نلاحظ أن 5 أفراد محايدين لهذا التساؤل حيث يمثلون نسبة 10% من العينة، أما بالنسبة للأفراد الباقون الذين عددهم 9 أفراد أجابوا إنهم غير موافقين، حيث يمثلون نسبة 18% من نسبة العينة.

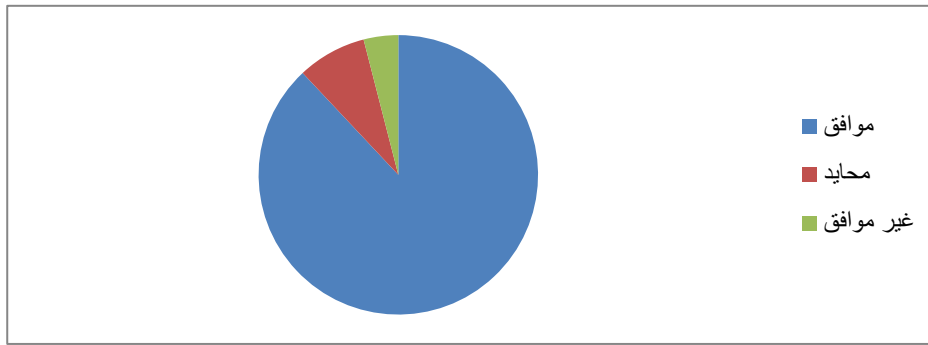
اتفق معظم أفراد العينة على ان ما بين الاجتماع والاجتماع في المؤسسة هي ما يخصه الموظف داخل

المؤسسة من معارف وخبرات فيتم تبادلها وكذلك طرح الانشغالات وما الى ذلك

- تساعد المؤسسة الموظفين على تطوير معارفهم الشخصية .

س10- هل تساعد المؤسسة الموظفين على تطوير معارفهم الشخصية؟				
الاجابات	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
التكرار	44	4	2	50
النسبة	%88	%8	%4	%100

جدول 13: توزيع عينة الدراسة وفقا لمساعدة المؤسسة الموظفين على تطوير معارفهم الشخصية



شكل 13: توزيع عينة الدراسة وفقا لمساعدة المؤسسة الموظفين على تطوير معارفهم الشخصية

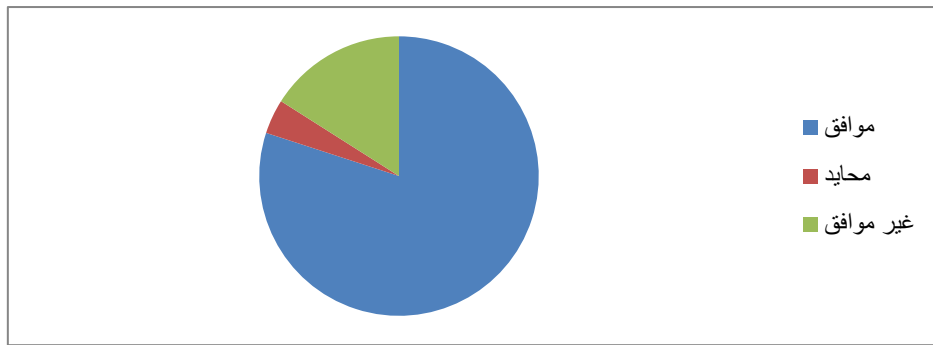
نلاحظ من خلال البيانات الموضحة أن النسبة الكبيرة من أفراد العينة الذين خضعوا للاستبيان تساعد المؤسسة الموظفين على تطوير معارفهم الشخصية عن طريق الملاحظة حيث بلغ عددهم 44 فرد الذين يمثلون نسبة 88% من النسبة الإجمالية لعينة الدراسة ، كما نلاحظ أن 4 أفراد محايدين لهذا التساؤل حيث يمثلون نسبة 8% من العينة، أما بالنسبة للأفراد الباقون الذين عددهم 2 أفراد فأجابوا إنهم غير موافقين، حيث يمثلون نسبة 4% من نسبة العينة.

اتفق أفراد العينة بنسبة كبيرة على ان المؤسسة تساعده في تطويرهم معرفيا وذلك من تبادل للخبرات فيما بينهم فالمؤسسة تحتوي على لب المعارف من كوادرات وتعدد فروعها وآلياتها وقدرتها على تكوين الأفراد بتعدد مؤهلاتهم

- الموظفين في المؤسسة مستعدون لإطلاع زملائهم عما لديهم من معارف .

س11- هل الموظفين في المؤسسة مستعدون لإطلاع زملائهم عما لديهم من معارف؟				
الاجابات	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
التكرار	40	2	8	50
النسبة	%80	%4	%16	%100

جدول 14: توزيع عينة الدراسة وفقا للموظفين في المؤسسة مستعدون لإطلاع زملائهم عما لديهم من معارف



شكل 14: توزيع عينة الدراسة وفقا للموظفين في المؤسسة مستعدون لإطلاع زملائهم عما لديهم من معارف

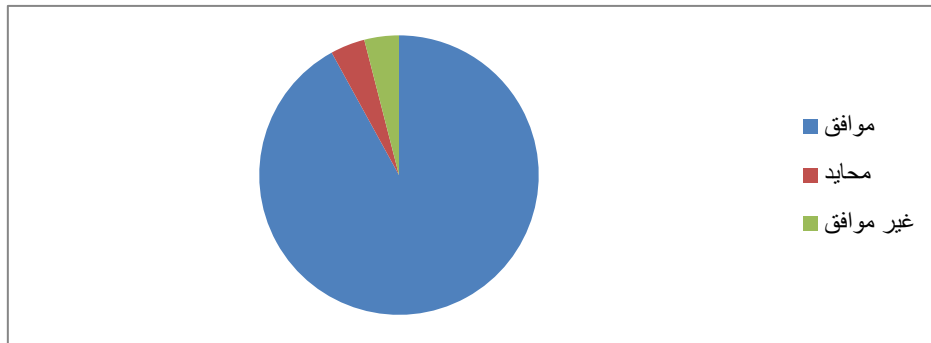
نلاحظ من خلال البيانات الموضحة أن النسبة الكبيرة من أفراد العينة الذين خضعوا للاستبيان الموظفين في المؤسسة مستعدون لإطلاع زملائهم عما لديهم من معارف حيث بلغ عددهم 40 فرد الذين يمثلون نسبة 80% من النسبة الإجمالية لعينة الدراسة ، كما نلاحظ أن 2 أفراد محايدين لهذا التساؤل حيث يمثلون نسبة 4% من العينة، أما بالنسبة للأفراد الباقون الذين عددهم 8 أفراد أجابوا إنهم غير موافقين، حيث يمثلون نسبة 16% من نسبة العينة.

نرى اتفاق معظم أفراد العينة على استعدادهم التام لاطلاع زملائهم عما لديهم من معارف وخبراتهم ومن رفض ذلك فيرجع ذلك ألا توحد شخصيته أو مشاكل شخصية مع موظفين أي حالته النفسية اللاواعية لاجابية تبادل المعارف

- يساعد الموظفين بعضهم في شرح وتوضيح الأفكار .

س12- هل يساعد الموظفين بعضهم في شرح وتوضيح الأفكار؟				
الاجابات	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
التكرار	46	2	2	50
النسبة	%92	%4	%4	%100

جدول 15: توزيع عينة الدراسة وفقا لمساعدة الموظفين بعضهم في شرح وتوضيح الأفكار



شكل 15: توزيع عينة الدراسة وفقا لمساعدة الموظفين بعضهم في شرح وتوضيح الأفكار

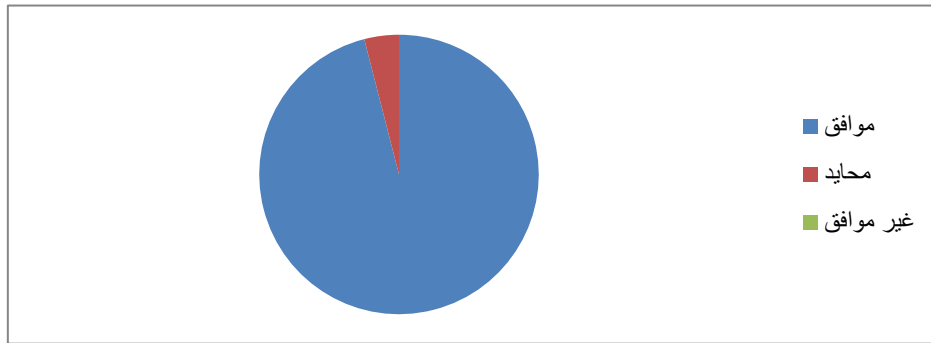
نلاحظ من خلال البيانات الموضحة أن النسبة الكبيرة من أفراد العينة الذين خضعوا للاستبيان يساعد الموظفين بعضهم في شرح وتوضيح الأفكار حيث بلغ عددهم 46 فرد الذين يمثلون نسبة 92% من النسبة الإجمالية لعينة الدراسة ، كما نلاحظ أن 2 أفراد محايدين لهذا التساؤل حيث يمثلون نسبة 4% من العينة، أما بالنسبة للأفراد الباقون الذين عددهم 2 أفراد فأجابوا إنهم غير موافقين، حيث يمثلون نسبة 4% من نسبة العينة.

اتفق معظم أفراد العينة على أنهم يساعدون بعضهم البعض في شرح وتوضيح الأفكار وهذا امر إيجابي ومؤكد في رأيهم

- ينشر الموظفون الأفكار الجديدة التي تم التوصل إليها .

س13- هل ينشر الموظفون الأفكار الجديدة التي تم التوصل إليها؟				
الاجابات	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
التكرار	48	2	0	50
النسبة	%96	%4	%0	%100

جدول 16: توزيع عينة الدراسة وفقا لنشر الموظفون الأفكار الجديدة التي تم التوصل إليها



شكل 16: توزيع عينة الدراسة وفقا لنشر الموظفون الأفكار الجديدة التي تم التوصل إليها

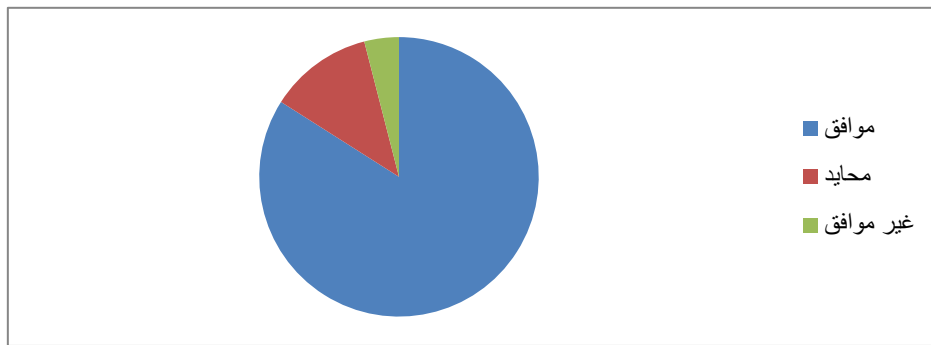
نلاحظ من خلال البيانات الموضحة أن النسبة الكبيرة من أفراد العينة الذين خضعوا للاستبيان نشر الموظفون الأفكار الجديدة التي تم التوصل إليها حيث بلغ عددهم 48 فرد الذين يمثلون نسبة 96% من النسبة الإجمالية لعينة الدراسة ، كما نلاحظ أن 2 أفراد محايدين لهذا التساؤل حيث يمثلون نسبة 4% من العينة، أما بالنسبة للأفراد الباقون الذين عددهم 0 أفراد أجابوا إنهم غير موافقين، حيث يمثلون نسبة 0% من نسبة العينة.

نرى إن معظم العينة أكدت نشر الموظفون الأفكار الجديدة التي تم توصل إليها أما رسميا عبر فرع الاتصال الخاص بذلك وإما شفويا إذا كانت غير رسمية

- الحديث بين الموظفين يكون بشكل مباشر ومشارك .

س14- هل الحديث بين الموظفين يكون بشكل مباشر ومشارك؟				
الاجابات	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
التكرار	42	6	2	50
النسبة	%84	%12	%4	%100

جدول 17: توزيع عينة الدراسة وفقاً للحديث بين الموظفين يكون بشكل مباشر ومشارك



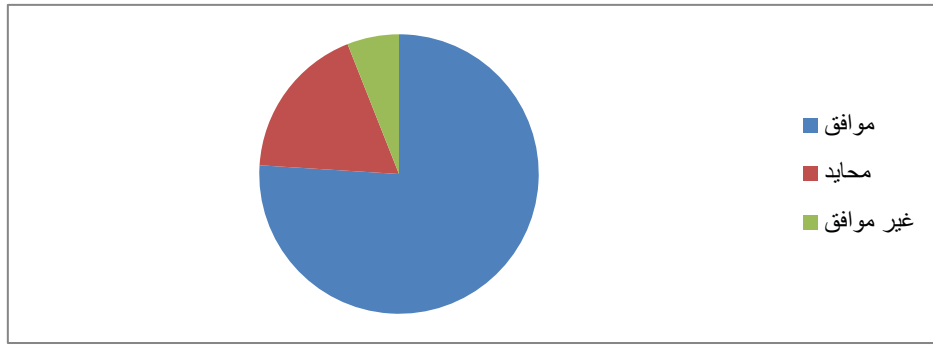
شكل 17: توزيع عينة الدراسة وفقاً للحديث بين الموظفين يكون بشكل مباشر ومشارك

نلاحظ من خلال البيانات الموضحة أن النسبة الكبيرة من أفراد العينة الذين خضعوا للاستبيان عن الحديث بين الموظفين يكون بشكل مباشر ومشارك حيث بلغ عددهم 42 فرد الذين يمثلون نسبة 84% من النسبة الإجمالية لعينة الدراسة ، كما نلاحظ أن 6 أفراد محايدين لهذا التساؤل حيث يمثلون نسبة 12% من العينة، أما بالنسبة للأفراد الباقون الذين عددهم 2 أفراد أجابوا إنهم غير موافقين، حيث يمثلون نسبة 4% من نسبة العينة .

اتفق معظم افراد العينة على ان الحديث بين الموظفين يكون بشكل مباشر ومشارك هذا يعود الى الاجتماعات بصفة رسمية او الجهة الخاصة بذلك.اما من رفض فتكمن رغبته في تلقي الأوامر بشكل رسمي اما عن جهة خاصة او كتابيا.

س15- هل يتم تقاسم المعارف بين الموظفين عن طريق التدريب؟				
الإجابات	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
التكرار	38	9	3	50
النسبة	%76	%18	%6	%100

جدول 18: توزيع عينة الدراسة وفقا لتقاسم المعارف بين الموظفين عن طريق التدريب



شكل 18: توزيع عينة الدراسة وفقا لتقاسم المعارف بين الموظفين عن طريق التدريب

نلاحظ من خلال البيانات الموضحة أن النسبة الكبيرة من أفراد العينة الذين خضعوا للاستبيان تقاسم المعارف بين الموظفين عن طريق التدريب حيث بلغ عددهم 38 فرد الذين يمثلون نسبة 76% من النسبة الإجمالية لعينة الدراسة ، كما نلاحظ أن 9 أفراد محايدين لهذا التساؤل حيث يمثلون نسبة 18% من العينة، أما بالنسبة للأفراد الباقون الذين عددهم 3 أفراد فأجابوا إنهم غير موافقين، حيث يمثلون نسبة 6% من نسبة العينة.

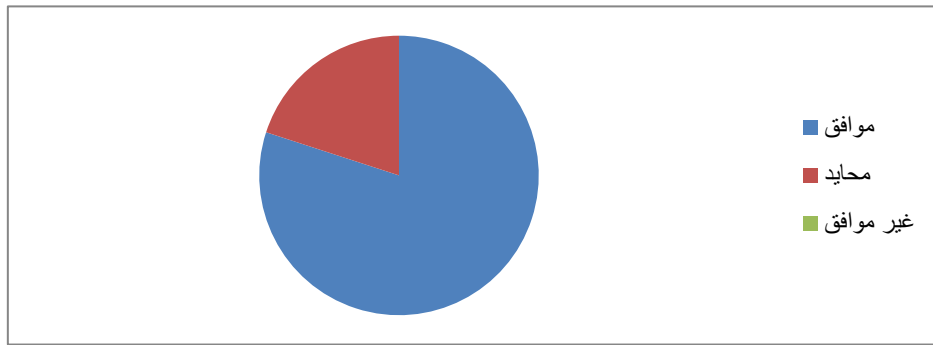
اتفق أغلبية أفراد العينة على أن تقاسم المعارف بين الموظفين يكون عن طريق التدريب بحيث يرون ان التجربة أو الممارسة أثناء التدريب هي أساس المعرفة ، وهناك من يرى عكس ذلك بحيث ان تدريب غير مؤهل لتقاسم المعارف و انما هو لتكوين الذات بمعارف شخصية او خبرة.

2-3 محور الثاني : الابتكار التنظيمي

- قامت المؤسسة باستحداث هيكلها التنظيمي :

س1- هل قامت المؤسسة باستحداث هيكلها التنظيمي ؟				
الاجابات	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
التكرار	40	10	0	50
النسبة	%80	%20	%0	%100

جدول 19: يوضح استحداث المؤسسة لهيكلها التنظيمي



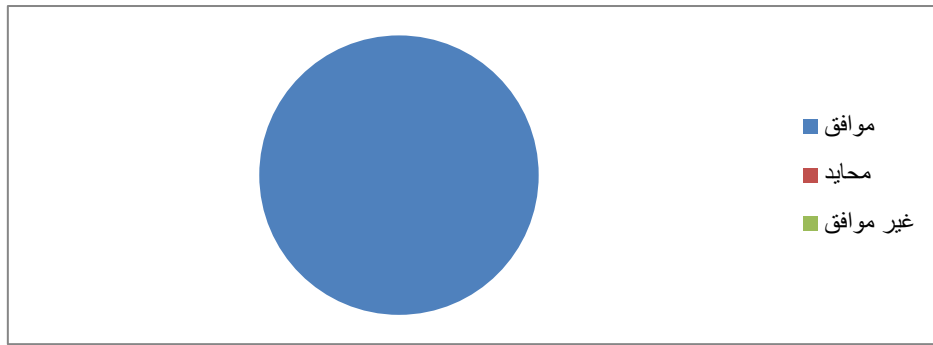
شكل 19: يوضح استحداث المؤسسة لهيكلها التنظيمي

نلاحظ من خلال البيانات الموضحة أن النسبة الكبيرة من أفراد العينة الذين خضعوا للاستبيان استحداث الهيكل التنظيمي حيث بلغ عددهم 40 فرد الذين يمثلون نسبة 80% من النسبة الإجمالية لعينة الدراسة ، كما نلاحظ أن 10 أفراد محايدين لهذا التساؤل حيث يمثلون نسبة 20% من العينة، أما عدد الإجابات الغير موافقة 0 يرى الأغلبية ان المؤسسة قامت باستحداث هيكلها التنظيمي بشكل مستمر.

- أجرت المؤسسة تغييرات في استعمال أنظمة الكمبيوتر في عملياتها الادارية

س ² - هل أجرت المؤسسة تغييرات في استعمال أنظمة الكمبيوتر في عملياتها الادارية؟				
الاجابات	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
التكرار	50	0	0	50
النسبة	%100	%0	%0	%100

جدول 20: يوضح اجراء المؤسسة تغييرات في استعمال أنظمة الكمبيوتر في عملياتها الادارية



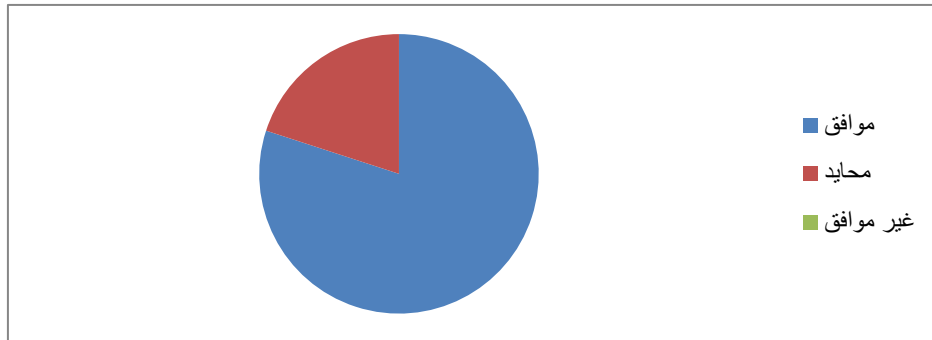
شكل 20: يوضح إجراء المؤسسة تغييرات في استعمال أنظمة الكمبيوتر في عملياتها الإدارية

نلاحظ من خلال البيانات الموضحة أن كل الموظفين الذين خضعوا للاستبيان موافقون على إجراء المؤسسة لتغييرات في استعمال أنظمة الكمبيوتر في عملياتها الإدارية ومنه يتم إدراج الابتكار التنظيمي في العمليات الإدارية داخل المؤسسة .

- تساعد المؤسسة الموظفين على فهم عمل الإدارة بالاهتمام بوضع برامج كفاءة

س3- هل تساعد المؤسسة الموظفين على فهم عمل الإدارة بالاهتمام بوضع برامج كفاءة؟				
الاجابات	موافق	محايد	الغير موافق	المجموع
التكرار	40	10	0	50
النسبة	80%	%20	%0	100 %

جدول 21: يوضح مساعدة المؤسسة الموظفين على فهم عمل الإدارة بالاهتمام بوضع برامج كفاءة



شكل 21: يوضح مساعدة المؤسسة الموظفين على فهم عمل الإدارة بالاهتمام بوضع برامج كفاءة

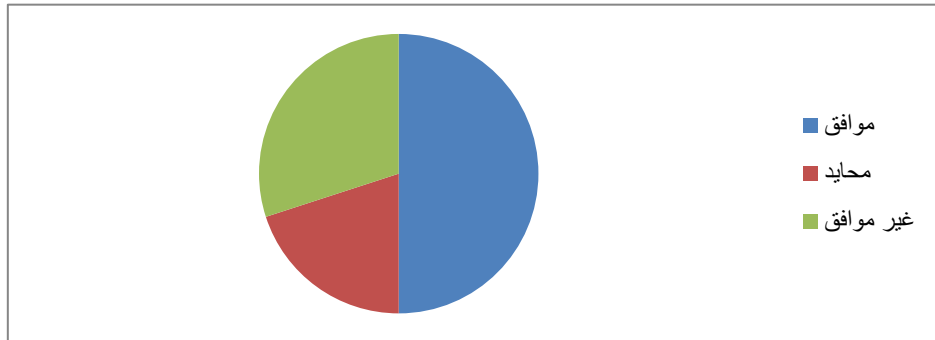
نلاحظ من خلال البيانات الموضحة في الجدول أن معظم الأفراد الموافقون على مساعدة المؤسسة للموظفين على فهم عمل الإدارة بالاهتمام بوضع برامج كفاءة ، والذين يبلغ عددهم 40 فرد مع وجود 10 افراد محايد بنسبة 20%.

اتفق الأغلبية من أفراد العينة على أن المؤسسة تقوم بالاهتمام بوضع برامج تساعد الموظف على فهم عمل الإدارة بنسبة كبيرة حيث نجد كوادر من يعملون على ذلك من تكوين و شرح مبسط وتفسيري للموظفين سواء عبر برامج رسمية او عبر التواصل فيما بينهم.

- اتخذت المؤسسة سياسات وإجراءات لتطوير خدماتها.

س 4 - هل اتخذت المؤسسة سياسات وإجراءات لتطوير خدماتها؟.				
الاجابات	موافق	محايد	الغير موافق	المجموع
التكرار	25	10	15	50
النسبة	50%	20%	30%	100%

جدول 22: يوضح اتخاذ المؤسسة سياسات وإجراءات لتطوير خدماتها



شكل 22: يوضح اتخاذ المؤسسة سياسات وإجراءات لتطوير خدماتها

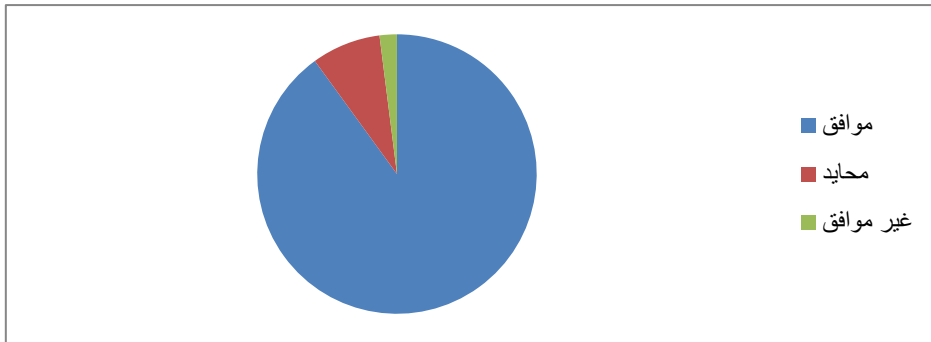
نلاحظ من خلال البيانات الموضحة أن النسبة الكبيرة من أفراد العينة الذين خضعوا للاستبيان موافقون على اتخاذ المؤسسة لسياسات و إجراءات لتطوير خدماتها حيث بلغ عددهم 25 فرد الذين يمثلون نسبة 50% من النسبة الإجمالية لعينة الدراسة ، كما نلاحظ أن 10 أفراد محايدين لهذا التساؤل حيث يمثلون نسبة 20% من العينة، أما بالنسبة للأفراد الباقون الذين عددهم 15 أفراد فأجابوا إنهم غير موافقين، حيث يمثلون نسبة 30% من نسبة العينة .

نرى ان 25 فردا اتفقوا على ان المؤسسة اتخذت إجراءات وسياسات وبرامج لتطوير خدماتها التقنية و
المادية وكذلك الخدماتية حيث يرى 15 فردا من العينة عكس ذلك وهذا يرجع الى عدم رغبتهم في تطوير ذاتهم او
العمل بالطريقة التقليدية عكس الحديثة.

- استحدثت المؤسسة سياسات جديدة في مجال التحفيز والمكافآت

س5- هل استحدثت المؤسسة سياسات جديدة في مجال التحفيز والمكافآت؟				
المجموع	الغير موافق	محايد	موافق	الاجابات
50	1	4	45	التكرار
%100	%2	% 8	90%	النسبة

جدول 23: يوضح استحداث المؤسسة سياسات جديدة في مجال التحفيز والمكافآت



شكل 23: يوضح استحداث المؤسسة سياسات جديدة في مجال التحفيز والمكافآت

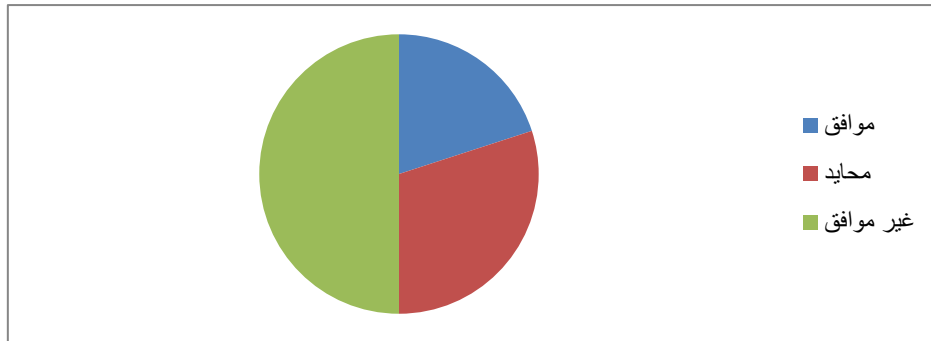
نلاحظ من خلال البيانات الموضحة أن النسبة الكبيرة من أفراد العينة الذين خضعوا للاستبيان
موافقون على استحداث المؤسسة سياسات جديدة في مجال تحفيز ومكافأة. حيث بلغ عددهم 45 فرداً
بنسبة 90% ، و4 افراد محايد بنسبة 8% مع فرد غير موافق .

اتفق اغلبية على ان المؤسسة تستحدث سياسات جديدة في مجال التحفيز والمكافآت ، بحيث تقوم مثلالعلى تقييم الموظفين شهريا ومكافأة الأفضل منهم لخلق جو وهناك من يرى ذلك رافضاً بحيث يرى ان هاته الكفاءة لا تمسه وهذا راجع لتقصيره اوعدم انضباطه ما الى ذلك .

- قامت المؤسسة بمنح الموظفين الحرية في حل المشكلات الآتية

س6. هل قامت المؤسسة بمنح الموظفين الحرية في حل المشكلات الآتية؟				
المجموع	الغير موافق	محايد	موافق	الاجابات
50	25	15	10	التكرار
%100	%50	30%	20%	النسبة

جدول 24: يوضح قيام المؤسسة بمنح الموظفين الحرية في حل المشكلات الآتية



شكل 24: يوضح قيام المؤسسة بمنح الموظفين الحرية في حل المشكلات الآتية

نلاحظ من خلال البيانات الموضحة أن النسبة الكبيرة من أفراد العينة الذين خضعوا للاستبيان غير موافقين على ان المؤسسة قامت بمنحهم الحرية في حل المشكلات الآتية حيث بلغ عددهم 45 فرد الذين يمثلون نسبة 50% من النسبة الإجمالية لعينة الدراسة ، كما نلاحظ أن 15 فرد محايدين لهذا التساؤل حيث يمثلون نسبة 30% من

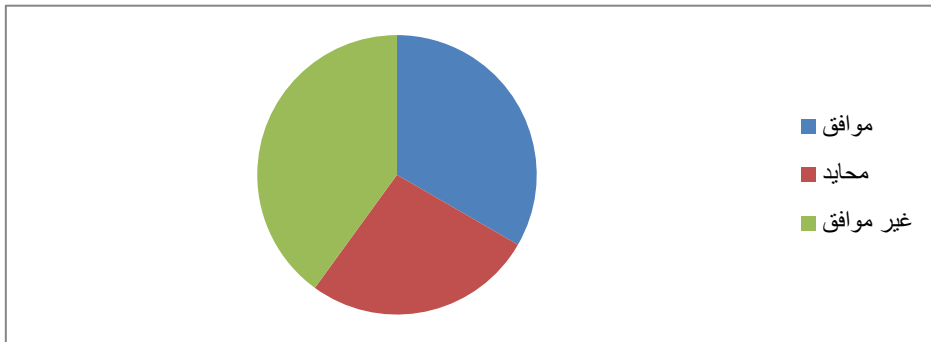
العينة، أما بالنسبة للأفراد الباقون الذين عددهم 10 أفراد فأجابوا إنهم غير موافقين، حيث يمثلون نسبة 20% من نسبة العينة.

نجد هنا ان تفاوت المناصب و الاختصاصات في المؤسسة هي من تحتم على صاحب اختصاصها وتعطيه الحق او الحرية في حل المشكلات الآتية عكس ذلك فلا حرية لهم في حل مشاكل بدون كفاءة او خبرة او ترخيص .

- تتخذ المؤسسة إجراءات تساعد على تفعيل الاتصال

س 7. هل تتخذ المؤسسة إجراءات تساعد على تفعيل الاتصال؟				
المجموع	الغير موافق	محايد	موافق	الاجابات
50	15	10	25	التكرار
%100	%30	20%	25%	النسبة

جدول 25: يوضح اتخاذ المؤسسة إجراءات تساعد على تفعيل الاتصال



شكل 25: يوضح اتخاذ المؤسسة إجراءات تساعد على تفعيل الاتصال

نلاحظ من خلال البيانات الموضحة أن النسبة الكبيرة من أفراد العينة الذين خضعوا للاستبيان موافقين على أن المؤسسة تتخذ إجراءات تساعد على تفعيل الاتصال حيث بلغ عددهم 25 فرد الذين يمثلون نسبة 50% من النسبة الإجمالية لعينة الدراسة ، كما نلاحظ أن 10 أفراد محايدين لهذا التساؤل حيث يمثلون نسبة 20% من

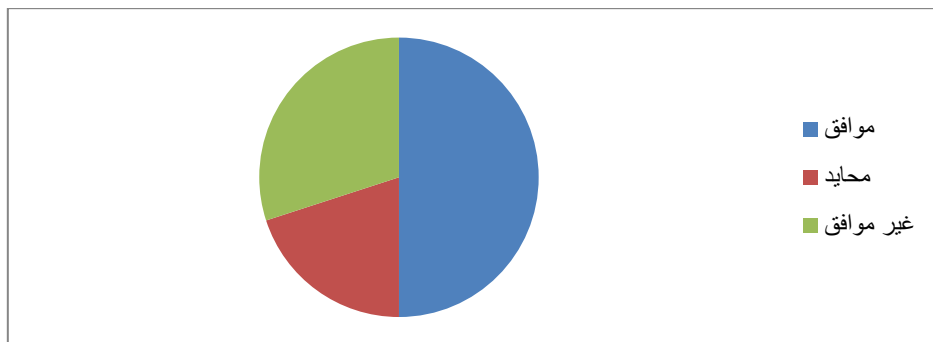
العينة، أما بالنسبة للأفراد الباقون الذين عددهم 15 أفراد فأجابوا إنهم غير موافقين، حيث يمثلون نسبة 30% من نسبة العينة.

تختلف طرق تفعيل الاتصال من مؤسسة إلى أخرى ومدى قابلية استجابة هذا الإجراء فنجد أن نصف العينة توافق على أن المؤسسة تساعد في تفعيل الاتصال و 15 يرون ان المؤسسة لا تتخذ إجراءات فعالة وهذا يتطلب عدة سياسات وإجراءات تحيط بالموظفين لخلق اتصال شامل و فعال .

- قامت المؤسسة بابتكار طرق جديد لبناء وتعديل وتحسين عملياتها

س8. هل قامت المؤسسة بابتكار طرق جديد لبناء وتعديل وتحسين عملياتها ؟				
المجموع	الغير موافق	محايد	موافق	الاجابات
50	15	10	25	التكرار
%100	%30	20%	50%	النسبة

جدول 26: يوضح قيام المؤسسة بابتكار طرق جديد لبناء وتعديل وتحسين عملياتها



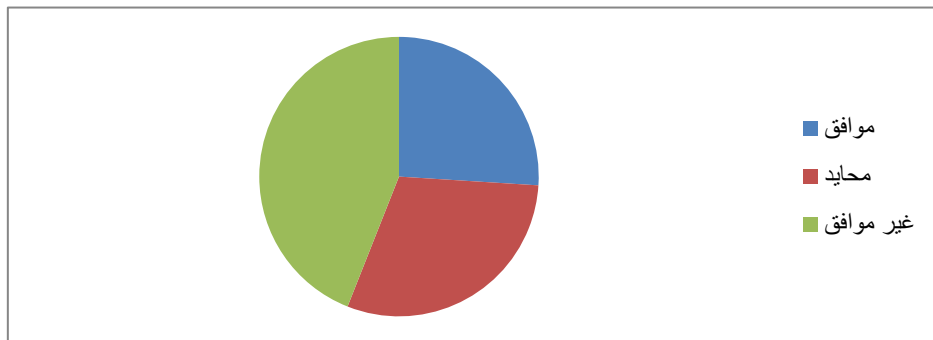
شكل 26: يوضح قيام المؤسسة بابتكار طرق جديد لبناء وتعديل وتحسين عملياتها

نلاحظ من خلال البيانات الموضحة أن النسبة الكبيرة من أفراد العينة الذين خضعوا للاستبيان موافقين فرد على أن المؤسسة تتخذ إجراءات تساعد على تفعيل الاتصال حيث بلغ عددهم 25 الذين يمثلون 50% من النسبة الإجمالية لعينة الدراسة ، كما نلاحظ أن 10 افراد محايدين لهذا التساؤل حيث يمثلون نسبة 20% من العينة، أما بالنسبة للأفراد الباقون الذين عددهم 15 فأجابوا إنهم غير موافقين، حيث يمثلون نسبة 30% من نسبة العينة. أجابنا 25 فردا من العينة أن المؤسسة تبتكر طرق بناء وتحسين العمليات الخدمية بالموافقة وهذا ما يروونه واضح في المؤسسة من تحديثات تكنولوجية وتسهيلات بالجملة في الجانب الخدماتي وفي الجهة المقابلة يرى عكس ذلك 15 فردا من العينة أن هاته الإجراءات لا تمس كل الزبائن ودليل ذلك كثرة الشكاوي والمشاكل الخاصه بذلك.

- تحدث المؤسسة تعديلات على طريقة تأدية خدماتها بناء على المعرفة المكتسبة

س 9 .هل تحدث المؤسسة تعديلات على طريقة تأدية خدماتها بناء على المعرفة المكتسبة ؟				
المجموع	الغير موافق	محايد	موافق	الاجابات
50	22	15	13	التكرار
%100	%44	30%	26%	النسبة

جدول 27: يوضح أحداث المؤسسة تعديلات على طريقة تأدية خدماتها بناء على المعرفة المكتسبة



شكل 27: يوضح أحداث المؤسسة تعديلات على طريقة تأدية خدماتها بناء على المعرفة المكتسبة

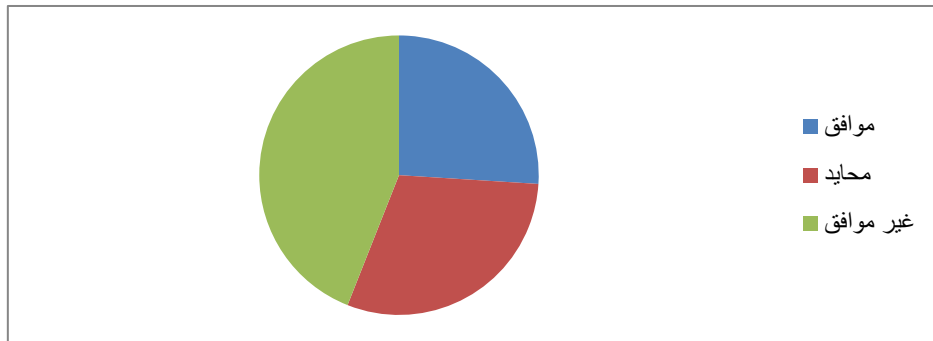
نلاحظ من خلال البيانات الموضحة أن النسبة الكبيرة من أفراد العينة الذين خضعوا للاستبيان غير موافقين على ان المؤسسة تحدث تعديلات على طريقة تأدية خدماتها بناء على المعرفة المكتسبة و الذين يمثلون نسبة 44% من النسبة الإجمالية للعينة المدروسة ، كما نلاحظ ان 15 فرد محايدين لهذا التساؤل حيث يمثلون نسبة 30 % من العينة أما بالنسبة للأفراد الباقون الذين عددهم 13 فأجابو بأنهم موافقون حيث يمثلون نسبة 26 %

و منه نستنتج ان المؤسسة لا تستفيد من المعرفة المكتسبة لموظفيها من اجل تحديث تعديلات على طريقة تأدية خدماتها و تطويرها

- تخصص المؤسسة برامج لتحسين وتطوير خدماتها

س10. هل تخصص المؤسسة برامج لتحسين وتطوير خدماتها؟				
المجموع	الغير موافق	محايد	موافق	الاجابات
50	00	05	45	التكرار
%100	00%	10%	90%	النسبة

جدول 28: يوضح تخصيص المؤسسة برامج لتحسين وتطوير خدماتها



شكل 28: يوضح تخصيص المؤسسة برامج لتحسين وتطوير خدماتها

نلاحظ من خلال البيانات الموضحة أن النسبة الكبيرة من أفراد العينة الذين خضعوا للاستبيان وافقون على ان المؤسسة تخصص برامج لتحسين و تطوير خدماتها والذين يمثلون نسبة 90% من النسبة الإجمالية للعينة المدروسة كما نلاحظ ان 05 افراد محايدون لهذا التساؤل حيث يمثلون نسبة 10% من العينة و منه نستنتج ان المؤسسة تهتم و تخصص برامج لتحسين و تطوير خدماتها و من أهمها البرامج التدريبية للموظفين

النتائج على ضوء الفرضيات

لقد سعت الدراسة إلى اختبار عدة فرضيات كالتالي:

الفرضية الرئيسية: يوجد اثر للمعارف الجماعية على عملية الابتكار في المؤسسة، نرى ان الفرضية تحققت كما تبينه الاجوبة على الاستبيان كما هي الموضحة فالدراسة مما تؤكد صحة الفرضية الرئيسية

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد اثر لتوليد المعرفة على المستوى الفردي على عملية الابتكار في المؤسسة، نرى انه يوجد تأثير لتوليد المعرفة على المستوى الفردي على عملية الابتكار في المؤسسة كما تبينه الاجوبة على السؤال 02 والسؤال 10 من المحور الأول، مما يوضح صحة الفرضية وتحققها

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد اثر للتشارك في المعرفة على عملية الابتكار في المؤسسة

نرى أنه يوجد تأثير للتشارك في المعرفة على عملية الابتكار في المؤسسة كما هو موضح في الاجابة عن السؤال 07 و08 و09 و14 من المحور الأول ، حيث يزداد الإبتكار مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة، حيث تتوسع القدرات والمعرفة والمهارات . ويتأثر الإبتكار على مستوى الجماعة فتتكون البصيرة والرؤية إلى الأفكار المشتركة، والنتائج القيمة للجماعة، وتزداد احتمالات الإبتكار لدى الجماعة عندما يتشارك أفراد المجموعة فيما يتعلق بالأهداف الموضوعية، وكذا البيئة والمناخ الآمنة يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم، وهذا ما يوضح صحة الفرضية وتحققها.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر لعملية إنشاء المعارف الجماعية على عملية الابتكار في المؤسسة، نرى أنه يوجد اثر لعملية إنشاء المعارف الجماعية على عملية الابتكار في المؤسسة كما هو موضح في الاجوبة على السؤال 01 و10 من المحور الثاني، حيث أن الابتكار يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المؤسسة، يتمثل في الاتجاه الميداني والميل نحو الممارسة والتجريب رغم الفشل وكذلك قوة الاتصال داخل المؤسسة واقتناءات جديدة وتخصيص برامج لتحسين وتطوير خدماتها، وهذا ما يوضح صحة الفرضية وتحققها.

النتائج العامة للدراسة

- تهمت المؤسسات بالرصيد المعرفي المتاح لها وذلك محاولة استغلاله في تحسين مركزها التنافسي.
- المؤسسات تهمت بعمليات إدارة المعرفة من اجل زيادة الحصيلة المعرفية وتحسين إدارتها المعرفية.
- المعارف الجماعية مورد استراتيجي بشكل رئيسي في عملية الابتكار بالمؤسسة أكثر من المعارف الفردية، حيث أن المؤسسات التي تتشارك في المعرفة وتمتلك معارف جماعية يكون فيها الابتكار أكثر من المؤسسات التي تعتمد فقط على المعارف الفردية.
- المؤسسات القادرة على إنشاء منتجات ابتكارية هي مؤسسات رائدة في مجال توليد المعرفة واستخدامها.
- ظهر أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد المعارف الجماعية كانت إيجابية، ولكن متوسطة في جميع أبعادها الثلاثة، (توليد المعرفة على المستوى الفردي، التشارك في المعرفة، تفاعل المعارف الفردية) الأمر الذي يشير إلى أهمية المعارف الجماعية بالنسبة للمؤسسات الدراسة.
- ظهر أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو الابتكار كانت إيجابية، ولكن بدرجة متوسطة الأمر الذي يشير على أهمية الابتكار بالنسبة لمؤسسات الدراسة.
- أظهرت نتائج الانحدار البسيط أن هناك علاقة إيجابية لكل أبعاد المعارف الجماعية مع الابتكار، وبالتالي صحة الفرضيات الفرعية للدراسة.
- أظهرت نتائج الانحدار المتعدد أن المعارف الجماعية تؤثر بشكل إيجابي على الابتكار، وبالتالي ظهرت صحة الفرضية الرئيسية للدراسة والمتمثلة في وجود تأثير للمعارف الجماعية على عملية الابتكار في المؤسسة.

- الاقتراحات:

انطلاقا من النتائج السابقة، يمكن تقديم المقترحات التالية:

- ✓ تدعيم القدرات المعرفية للمؤسسة، والتزام المؤسسة بتجديد معارف أفرادها، واهتمامها بالمعارف الجماعية، بغية إنشاء مؤسسات معرفية مبدعة.
- ✓ ضرورة قيام المؤسسة بنشر المعرفة المتوفرة لديها بين العاملين، وإعادة استعمالها من قبلهم للوصول إلى الابتكار الجماعي.
- ✓ مساعدة العاملين على تطوير معارفهم الشخصية، وتشجيعهم على زيادة قدراتهم ومهاراتهم في توزيع المعرفة والتشارك فيها ونقلها فيما بينهم لتوليد الأفكار الابتكارية.
- ✓ أن تسعى الإدارة في مؤسسات قطاع الاتصالات إلى التأكد باستمرار من أنه جري تطوير المعرفة وتحديثها كلما لزم الأمر، وأن تتم العملية بصورة متجددة وليس مجرد إجراءات وخطوات روتينية.
- ✓ السعي الدائم إلى توليد وكسب المعرفة التي تلي الاحتياجات الإستراتيجية والتنافسية والوظيفية، والقادرة على تحقيق عمليات التعليم، وعمليات رفع المعرفة، والعمل على نشر المعرفة اللازمة والكافية وبالتوقيت المناسب إلى كل الأطراف ذات العلاقة
- ✓ تعزيز الدعم المادي والتنظيمي اللازم لفرق لعمل المكلفة بإنجاز مهام تتسم بالتخصص والمهنية.
- ✓ ضرورة أن تعي القيادة العليا في مؤسسات قطاع الاتصالات أهمية تشخيص رأس المال المعرفي من الموارد البشرية المتواجدة لديها، لغرض الاستفادة منها وتطويرها باستمرار، ولجعلها القاعدة الأساسية لعملية الابتكار.
- ✓ ضرورة قيام الجهات الرسمية المعنية في قطاع الاتصالات بالجزائر على استحداث التسهيلات والمرافق التي من شأنها أن تشجع نقل المعرفة والتشارك فيها، واتخاذ كافة الإجراءات التي تشجع عملية تحويل المعرفة الفردية إلى معرفة جماعية.

خاتمة

- خاتمة

مع ازدياد قيمة المعرفة في المؤسسات وبحثها الدائم عن الابتكار التنظيمي، أصبحت المعارف الجماعية أكثر أهمية من المعارف الفردية، حيث أوضحت الدراسة أن إنشاء المعارف الجماعية يتم عن طريق أربع عمليات أساسية هي التنشئة والتجسيد والربط والاستيعاب، ويتم وفق هذه العمليات تحويل المعارف الضمنية الفردية إلى معارف ظاهرة جماعية، وذلك في ظل توفر بيئة مساعدة لإنشاء المعرفة تسمى البيئة "Ba"، والتي تعني البيئة المشتركة التي يتم فيها تشارك المعرفة وتبادلها وتقاسمها، حيث أن هذا التشارك المعرفي يمكنه تسريع إنشاء المعرفة وتعظيم نتائجه، وهذا من شأنه زيادة قدرات الأفراد على الابتكار.

قائمة المراجع

- قائمة المصادر والمراجع:

أ- المصادر:

• القرآن الكريم.

ب- المراجع:

- 1_ ابراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، مؤسسة الوراق، عمان، 2006.
- 2_ دونيس بيدار، جون بيير بيشار، الابتكار في التعليم العالي، ترجمة وتحقيق مُجدد المقريني، الدار العربية للعلوم ناشرون، المملكة العربية السعودية ، 2010.
- 3_ ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء، عمان، 2008.

- الرسائل الجامعية

- 1- خالد مُجدد أحمد الغرابية، المعرفة الإدارية وأثرها على الإبداع الإداري لدى المشرفين الأردنيين في الشركات المساهمة العامة الأردنية في إقليم الجنوب، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن، 2003.
- 2- هيثم علي الحجازي، إدارة المعرفة مدخل نظري، الأهلية، عمان، 2005.
- 3- سعاد بن يحيى، أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في شركة الكيبلات الأردنية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 2009.
- 4- إيمان عبد الكريم عبد الله بلال، التشارك في المعرفة وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة الاتصالات الأردنية، أورانج، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة البلقاء، الأردن، 2009.
- 5- أسماء رشاد نايف الصالح، أثر تكوين فريق العمل على عمليات إنشاء المعرفة وعلى الإبداع والتعلم في الشركات عالية التكنولوجيا في الأردن، مذكرة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2008.

الملاحق



جامعة عمار ثليجي بالأغواط
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية والحضارة
قسم الإعلام والاتصال

استمارة استبيان

أخي الفاضل أختي الفاضلة

تحية طيبة وبعد:

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر في التخصص اتصال وعلاقات عامة وهي بعنوان: *أثر إدارة المعرفة على الابتكار التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية* والتي من خلالها سنحاول إبراز أثر إدارة المعرفة في إضفاء الثقة وتعزيز الابتكار داخل المؤسسات، كي تصبح مصدرا في اتخاذ القرارات الرشيدة، لذا نرجوا منكم الإجابة بصدق عن أسئلة الاستبيان، من وجهة نظركم حول الموضوع، وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة، ونحيطكم علما أن إجاباتكم ستحظى بالسرية ولن تستعمل إلا لغرض البحث العلمي فقط.

تقلوا منا فائق الاحترام وشاكرين لكم تعاونكم وتخصيص جزء من وقتكم، بما يخدم البحث العلمي.

المحور الأول : الأسئلة الديمغرافية(البيانات الشخصية)

1/البيانات الجنس:

ذكر أنثى

2/ عدد سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات ما بين 5 و10 سنوات أكثر من 10 سنوات

3/ المؤهل الأكاديمي:

بكالوريا ليسانس(ماستر) ماجستير دكتوراه
شهادة أكاديمية أخرى (اذكرها)

4/ المؤهل المهني:

متحصل غير متحصل

المحور الثاني : إدارة المعرفة

الرقم	العبرة	موافق	محايد	غير موافق
01	تسعى المؤسسة إلى الرفع من خبرات موظفيها			
02	يعتمد الموظفون على أنفسهم لاكتساب معارف جديدة			
03	يكتسب الموظفون في المؤسسة المعرفة عن طريق الملاحظة			
04	تستطيع الحصول على جميع معلومات المؤسسة بسهولة			
05	يكتسب الموظفون في المؤسسة المعرفة عن طريق الممارسات			
06	الموظفون لديهم الرغبة في الاتصال بينهم			
07	يحرص غالبية الموظفون على أداء مهامهم بصورة جماعية			
08	يتبادل الموظفون المهارات فيما بينهم			
09	يتم التركيز في الاجتماعات على تبادل المعارف بين الموظفين			

			تساعد المؤسسة الموظفين على تطوير معارفهم الشخصية	10
			الموظفين في المؤسسة مستعدون لإطلاع زملائهم عما لديهم من معارف	11
			يساعد الموظفين بعضهم في شرح وتوضيح الأفكار	12
			ينشر الموظفون الأفكار الجديدة التي تم التوصل إليها	13
			الحديث بين الموظفين يكون بشكل مباشر ومشترك	14
			يتم تقاسم المعارف بين الموظفين عن طريق التدريب	15

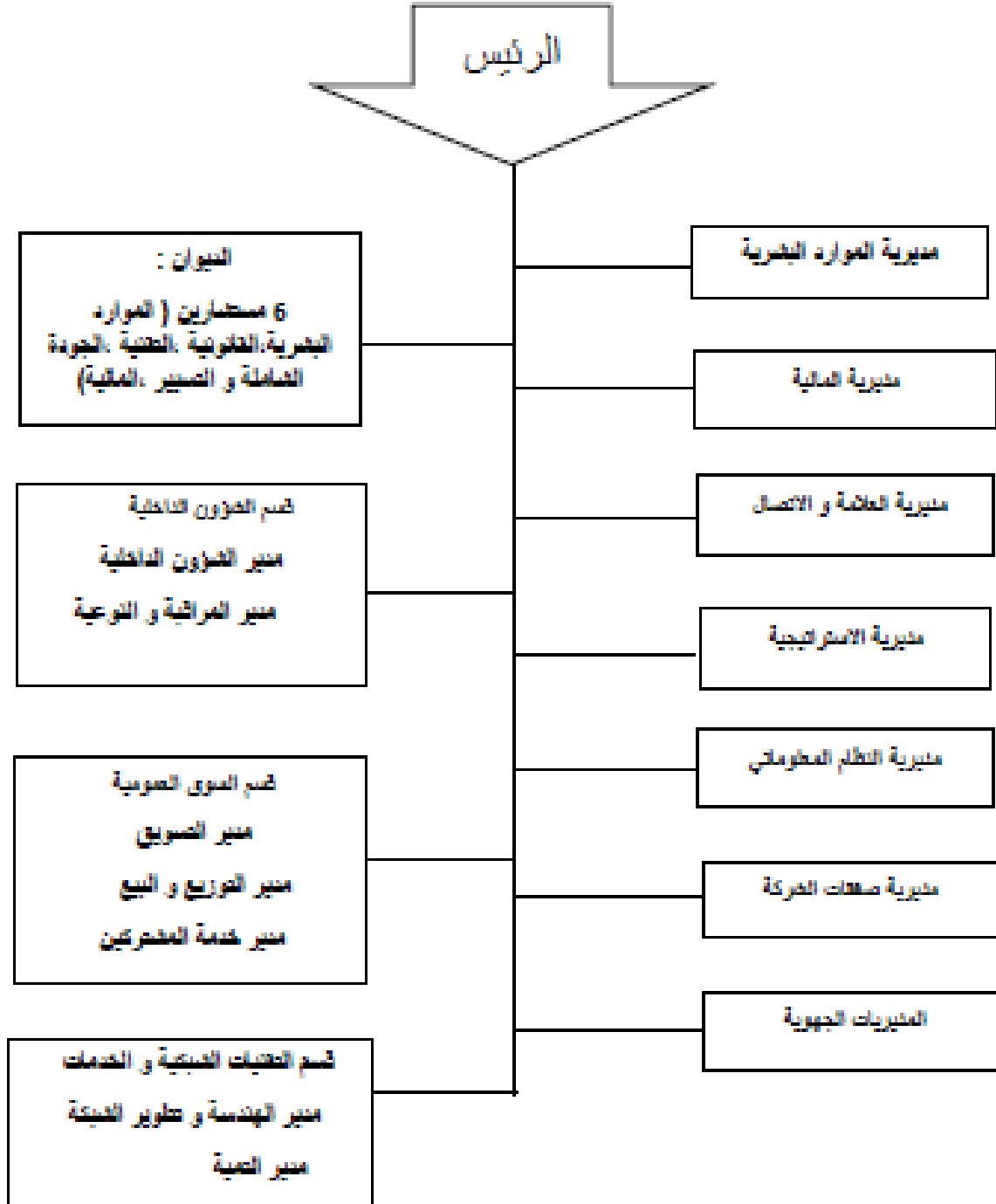
المحور الثالث: الابتكار التنظيمي

غير موافق	محايد	موافق	العبارة	الرقم
			قامت المؤسسة باستحداث تغييرات في هيكلها التنظيمية	01
			أجرت المؤسسة تغييرات في استعمال أنظمة الكمبيوتر في عملياتها الإدارية	02
			تساعد المؤسسة الموظفين على فهم عمل الإدارة بالاهتمام بوضع برامج كفاءة	03
			أخذت المؤسسة سياسات وإجراءات لتطوير خدماتها.	04
			استحدثت المؤسسة سياسات جديدة في مجال التحفيز والمكافآت	05
			قامت المؤسسة بمنح الموظفين الحرية في حل المشكلات الآنية	06
			تتخذ المؤسسة إجراءات تساعد على تفعيل الاتصال	07
			قامت المؤسسة بابتكار طرق جديد لبناء وتعديل وتحسين عملياتها الخدمية	08
			تحدث المؤسسة تعديلات على طريقة تأدية خدماتها بناء على المعرفة المكتسبة	09
			تخصص المؤسسة برامج لتحسين وتطوير خدماتها	10

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

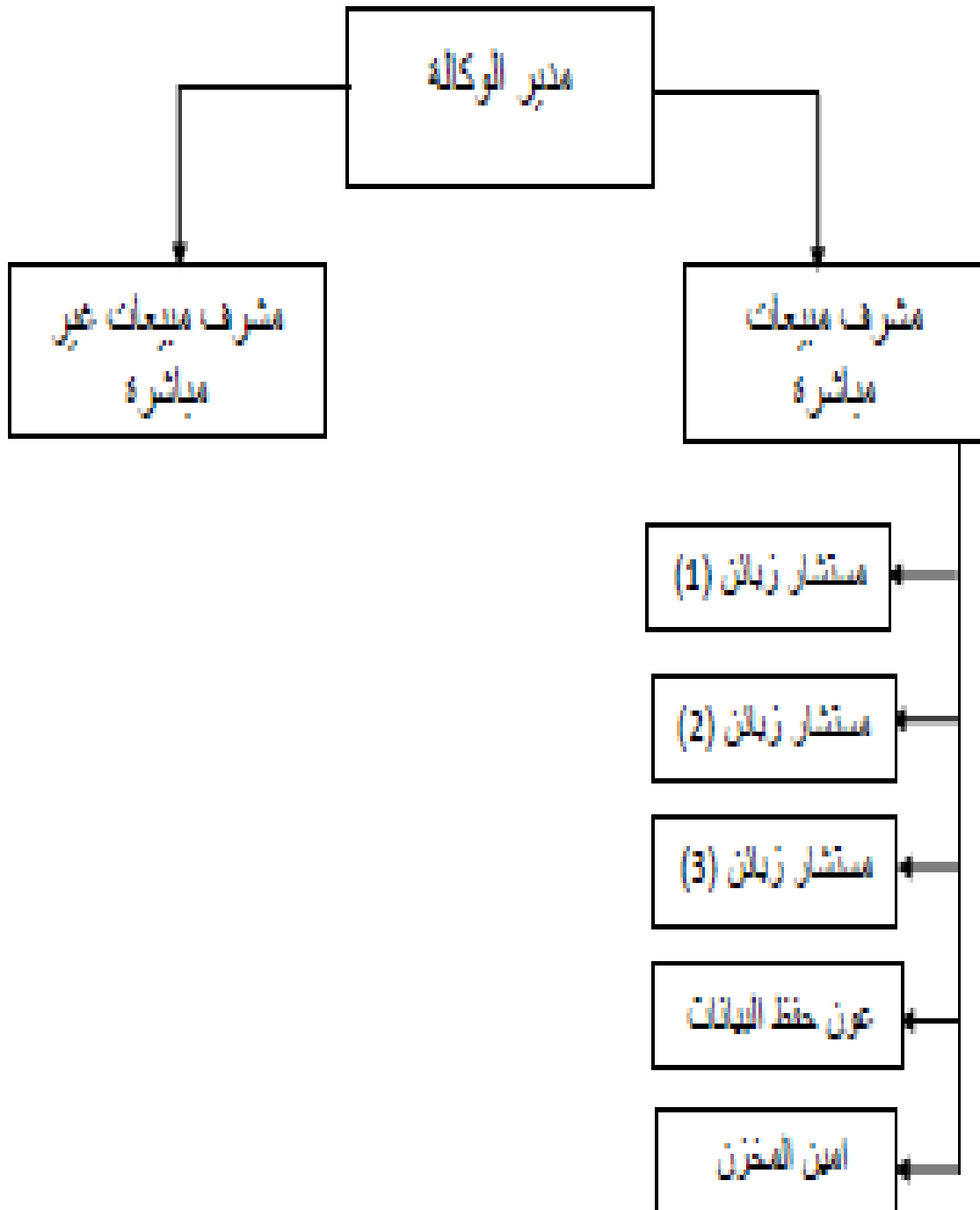
يعبر الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة كانت الإطار أو البناء الذي يصور الوحدات ، المصالح ، الأقسام ، المديرات و الشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس

الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس.



المصدر: بالاعتماد على وثائق المؤسسة

الهيكل التنظيمي لوكالة موبيليس فرع الاحواز



المصدر : بالاعتماد على وثائق المؤسسة