

## أثر ممارسة الابتكار التنظيمي في بناء المنظمة الذكية – دراسة ميدانية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني (بحث مستل من رسالة الباحث الأول)

هبة غالب الشمايلة<sup>(1)</sup> \* أ.د حسين العزب<sup>(2)</sup>

### الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسة الابتكار التنظيمي في بناء المنظمة الذكية من وجهة نظر العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتألف المجتمع الكلي للدراسة من (1616) شخص من العاملين في المؤسسة استناداً إلى بيانات قسم الموارد البشرية، وتم الاعتماد على العينة العشوائية البسيطة والتي بلغ حجمها (310) موظف اي ما نسبته التقريبية 20% من مجتمع الدراسة الكلي تم استرجاع (296) أي بنسبة استجابة تقدر ب 96% ، وتم استخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) من خلال مختلف الأساليب الإحصائية مثل الانحدار والانحراف المعياري والمتوسطات، وتوصلت الدراسة ونتائجها واختبار الفرضيات إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين ممارسة الابتكار التنظيمي بأبعاده في بناء المنظمة الذكية بأبعاده المختلفة في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها هو أن تقوم المؤسسة بالاهتمام بتطبيق وتطوير ممارسات الابتكار التنظيمي فيها لتعزيز تطورها وتميزها وجعلها منظمة ذكية وقادرة على مواكبة التطور والتغيرات البيئية الحاصلة، إيلاء اهتمام كبير من قبل المؤسسة في الوصول إلى الذكاء التنظيمي وجعل المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي منظمة ذكية ومتطورة تعاصر التطور الحاصل في بيئة الأعمال.

**الكلمات المفتاحية:** الابتكار التنظيمي، المنظمة الذكية، المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني.

### Abstract

The study aimed to identify the impact of the practice of organizational innovation in building a smart organization from the point of view of employees in the Jordanian Social Security Corporation. The total population of the study consisted of (1616) people working in the organization based on the data of the Human Resources Department, and a simple random sample was relied on, which had a size of (310) employees, which is an approximate percentage of 20% of the total study population. (296) questionnaires were retrieved, with an estimated response rate of 96%, and the statistical package for social sciences (SPSS) program was used through various statistical methods such as regression, standard deviation, and averages. And the development of organizational innovation practices in it to enhance its development and distinction and make it a smart organization and able to keep pace with the development and environmental changes taking place, giving great attention by the institution in reaching organizational intelligence and making the Social Security Corporation a smart and developed organization contemporary with the development taking place in the business environment .**Keywords:** Organizational innovation, smart organization, Jordanian Social Security Corporation

(1) قسم الإدارة العامة، كلية الاعمال، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

(2) قسم الإدارة العامة، كلية الاعمال، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

\* الباحث المستجيب: [shamaylehbeba@yahoo.com](mailto:shamaylehbeba@yahoo.com)

## المقدمة

تواجه المنظمات والمؤسسات في وقتنا الحاضر تحديات كبيرة وعديدة نتيجة التغيرات المتسارعة في شتى المجالات التكنولوجية والاقتصادية منها وأمام تلك التحديات أصبحت الإدارة التقليدية عاجزة عن المنافسة والتطور، الأمر الذي أدى الى توجه المنظمات للبحث عن طرق متطورة ومفاهيم جديدة تُمكنها من أن تكون رائدة ومتطورة وتضاهي مثيلاتها من المنظمات الدولية والمحلية، مما كان له الدور الأكبر في ظهور مفاهيم ومسميات حديثة ولعل أهمها هو ما يسمى بالمنظمة الذكية.

حيث نشأ مفهوم المنظمة الذكية كاستجابة ديناميكية للتطور الرقمي الهائل فالمنظمة الذكية تتحلى بصفات تمكنها من اغتنام الفرص المهمة في العالم الرقمي والمعرفي المتطور (Elbassiti, 2017:45)، والمنظمة الذكية تعتبر جيل جديد من المنظمات في يومنا هذا حيث تعتبر نقلة نوعية في طريقة ادارة المنظمات وتطورها (أبو النصر، 2022).

ويُعد مفهوم المنظمات الذكية مفهوماً حديثاً نسبياً في الفكر الإداري ويشير إلى هذا النوع من المنظمات التي تمتلك المعرفة والمهارات والموارد البشرية ذات الكفاءة العالية، والقدرة على استغلال الفرص المتاحة ومواكبة التغيرات البيئية (Pazireh et al.,2019:561). وتعتبر المنظمات الذكية عن نوع محدد من المنظمات التي تشجع التعلم، والتطور فالمنظمات الذكية كمفهوم معاصر تدعو الى التغيير في الطريقة التي تُدار بها منظمات الأعمال مع مراعاة مضامين كل من التعلم والتطوير والتنمية والتدريب. وتتسم المنظمات الذكية بتقديم التقنية والتكنولوجيا وبناء المعرفة والبدائل والاهتمام الحيد بالعنصر البشري ومنحه الثقة والحافز للتعلم والمشاركة في صياغة الرؤية وبلورة الإستراتيجية واتخاذ القرارات.

ولكي تصبح المنظمة التقليدية متطورة وقادرة على التحول إلى منظمة ذكية لابد لها من البحث عن أدوات وممارسات تُمكنها من ذلك ولعلّ أهم هذه الممارسات ما يسمى بالابتكار التنظيمي والمتمثل في الاتجاه الذي تنتجه منظمة وليس فرداً محدداً (Al-Qudah et al. , 2020)، حيث أصبحت الاختراعات والابتكارات منتجات أساسية للمنظمات في عصر التكنولوجيا. علاوة على ذلك، فإن الابتكار التنظيمي غايته التعامل مع الجديد والتخلي عن القديم بالإضافة لمحاولة تطبيق فكرة جديدة أو منتج جديد أو عملية جديدة أو خدمة جديدة أو ممارسة جديدة (Gujarati,2017).

وكون أن مناقشة هذه المفاهيم السابقة المنظمة الذكية و الابتكار التنظيمي مازالت قيد الدراسة والبحث المستمر، من هنا تأتي هذه الدراسة استكمالاً للتراكم العلمي السابق نحو محاولة تحقيق إسهامات وإضافة فكرية متواضعة في البحث العلمي، حيث أن الدراسة قامت بافتراض وجود أثر لممارسة الابتكار التنظيمي في بناء المنظمة الذكية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني. فمن خلال التأكد من مدى تأثير المتغيرات السابقة على بعضها بتوليفة حديثة ومواكبة للتطور الحاصل في بيئة الأعمال والتي قد تكون نادرة الطرح في المنظمات والمؤسسات الأردنية، حيث تمت هذه الدراسة الميدانية على المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني لاعتبارها مؤسسة رائدة و متميزة في المملكة الأردنية الهاشمية.

### مشكلة الدراسة:

تواجه منظمات الأعمال الأردنية معاناة شديدة من عدم توفر متطلبات بناء المنظمة الذكية بالشكل الذي يؤهلها من الاستجابة لمتغيرات بيئة العمل المتسارعة، وبعد البحث والاطلاع بينت الدراسات أن الأردن يحتل المرتبة (79) عاملياً والتاسع عربياً في مؤشر الابتكار العالمي، حيث بلغ عدد الشركات التي أغلقت لعام 2018 (2158) شركة، وذلك بسبب عجزها عن تبيني خصائص المنظمات الذكية وعدم قدرتها على مواكبة التغيرات الضخمة في البيئة من حولها وهو رقم يعكس تراجعاً واضحاً في قدرة المنظمات الأردنية من ممارسة الابتكار التنظيمي في الأردن (مؤشر الابتكار العالمي Global innovation index، 2018).

وبالاعتماد على ما سبق يُلاحظ وجود فجوة في بيئة الابتكار التنظيمي الأردني قد تعود إلى طبيعة البيئة المؤسسية، أو الضعف في رأس المال البشري، وتراجع مستويات البحث العلمي، وقلة وضعف المخرجات المعرفية. وكل ذلك بسبب التغير والتعقيد المستمر في حاجات العملاء التكنولوجية واللوجستية، وتغير شكل الوظائف ودخول العديد من الشركات العالمية إلى سوق المنافسة المحلي، وتأثر أداء الشركات وتراجعها غير المسبوق (مجلس السياسات الاقتصادي، 2018).

ومن هنا إنبثقت مشكلة هذه الدراسة التي تأتي كمحاولة لإزالة الغموض واللبس حول تحديد عوامل بناء منظمة ذكية مواكبة للتطور الهائل وترتيبها حسب الأهمية من جهة، والسعي أيضاً لبيان وإبراز الأهمية المترتبة على أثر ممارسة الابتكار التنظيمي في بناء منظمة ذكية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني ، حيث أن مشكلة

الدراسة يمكن أن تتلخص في "أن العديد من المنظمات الأردنية لم تُحدث الأثر الإيجابي المأمول في بناء منظمة ذكية متطورة وتعزيز ممارسة مفهوم الابتكار التنظيمي فيها وبالتالي محاولة الدراسة في سد الفجوة المعرفية فيما يتعلق بالمتغيرات السابقة واختبار مدى تطبيقها في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني كمؤسسة رائدة ومتطورة في المملكة الأردنية الهاشمية. وبالتالي تتلخص مشكلة الدراسة الحالية في محاولة الإجابة عن ما مدى أثر ممارسة الابتكار التنظيمي في بناء المنظمة الذكية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني؟

### أسئلة الدراسة

تحاول الدراسة من خلال البحث والتحليل الإجابة على التساؤلات التالية:

1. ما درجة ممارسة الابتكار التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني من وجهة نظر موظفيها؟
2. ما مستوى بناء المنظمة الذكية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني من وجهة نظر موظفيها؟
3. ما أثر ممارسة الابتكار التنظيمي في بناء المنظمة الذكية: دراسة ميدانية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني من وجهة نظر موظفيها؟

### أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من طبيعة المتغيرات التي تناولتها، حيث يعتبر مفهوم المنظمة الذكية من المتغيرات المعاصرة والمهمة في وقتنا الحاضر في ظل العولمة والانفتاح والتطورات البيئية المتسارعة، كما أن للابتكار التنظيمي دور حاسم وفعال في تحقيق أهداف المنظمة وتمكينها من مواكبة التغيرات المحيطة بها بكل مرونة وكفاءة. ووفقاً لما تقدم سابقاً، يمكننا إبراز أهمية هذه الدراسة في الجانبين التاليين:

### الأهمية النظرية:

حيث تقدم هذه الدراسة توضيحاً للمفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة وأبعادها من خلال مراجعة الأدبيات النظرية والأوراق البحثية المنشورة في مختلف المجالات العلمية، بالإضافة إلى محاولة إضافة بصمة جديدة لإثراء المكتبة العربية من خلال إضافة دراسة ذات علاقة بموضوع مواكب للتطور ويتميز بالحدثاثة النسبية. وبالتالي محاولة تقديم إطار نظري

متكامل بالاعتماد على جهود الباحثين والدارسين السابقين بالإضافة إلى وجهة نظر الباحثة المتعلقة بهذه التوليفة من المتغيرات والمفاهيم ومجتمع الدراسة.

### الأهمية العملية والتطبيقية:

متوقع أن تسهم هذه الدراسة بتقديم مجموعة من التعريفات والمفاهيم والنتائج التي من شأنها مساعدة متخذي القرار والعاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني في الوصول إلى أفضل السبل الخاصة في الابتكار التنظيمي نحو بناء منظمة ذكية ومتطورة توازي مثيلاتها عربياً ودولياً. وكل ذلك يمكن أن يؤدي ثماره عند فهم وإدراك المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة وآليات تطبيقها، بالإضافة إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات لمتخذي القرار بالوصول إلى مؤسسة ضمان اجتماعي ذكية بكل المقاييس، وتتلخص هذه الأهمية العملية والتطبيقية بالنقاط التالية:

### أهداف الدراسة

1. التعرف إلى مستوى ممارسة الابتكار التنظيمي من وجهة نظر المستجيبين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني.
2. التعرف إلى مستوى توفر خصائص المنظمة الذكية من وجهة نظر المستجيبين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني.
3. محاولة تقديم إطار نظري واثراؤه بالمفاهيم الحديثة المتعلقة بمتغيرات الدراسة وأبعادها.
4. التوصل إلى مجموعة من النتائج الواضحة وتقديم توصيات للإدارة ومتخذي القرار حول أهمية وتأثير ممارسة الابتكار التنظيمي بناء منظمة ذكية متمثلة في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني.

### فرضيات الدراسة

تم بناء فرضيات الدراسة بالاعتماد على الاطلاع على الأدبيات السابقة و بالاستناد إلى مشكلة الدراسة ومحاورها المختلفة، حيث تُعد فرضيات الدراسة إجابات مفترضة للظاهرة المدروسة، وهي حلول متوقعة لهذه المشكلة حيث سنتمكن من خلال الجانب التطبيقي من إمكانية إثباتها وبالتالي قبولها أو نفيها ورفضها، وجاءت على النحو التالي:

### الفرضية الرئيسية الأولى:

(HO<sub>1</sub>): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسة الابتكار التنظيمي بأبعاده مجتمعة (الابتكار الإداري، الابتكار التقني، الابتكار الإضافي، ابتكار العمليات) في بناء المنظمة الذكية بأبعادها مجتمعة (فهم البيئة، التعلم المستمر، إيجاد البدائل الإستراتيجية، الذكاء الجماعي) في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني. وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

### الفرضية الفرعية الأولى:

(HO<sub>1.1</sub>): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسة الابتكار الإداري في بناء المنظمة الذكية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني.

### الفرضية الفرعية الثانية:

(HO<sub>1.2</sub>): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسة الابتكار التقني في بناء المنظمة الذكية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني.

### الفرضية الفرعية الثالثة:

(HO<sub>1.3</sub>): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسة الابتكار الإضافي في بناء المنظمة الذكية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني.

### الفرضية الفرعية الرابعة:

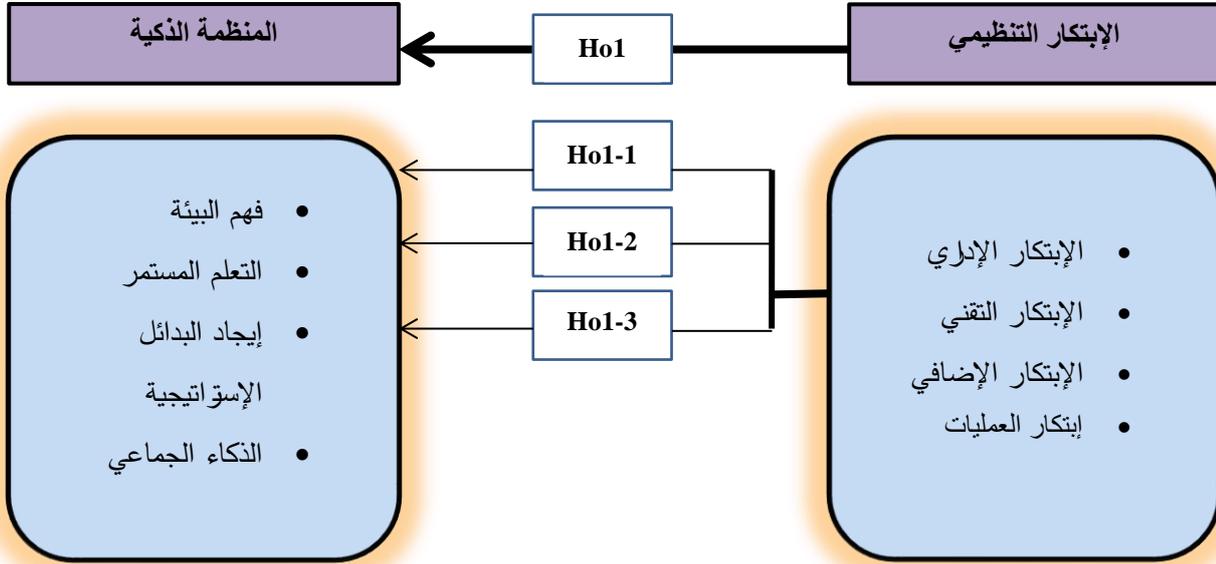
(HO<sub>1.4</sub>): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسة ابتكار العمليات في بناء المنظمة الذكية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني.

## نموذج الدراسة

يصور الشكل (1) نموذج الدراسة، والذي يوضح مجموعة المتغيرات المكونة لهذه الدراسة، بحيث يعطي تصوراً أولياً عن العلاقات التي تربط هذه المتغيرات وأبعادها، والتأثير المباشر وغير المباشر فيما بينها حيث تم بناء هذا النموذج بالاعتماد على مراجعة الأدبيات والطروحات السابقة والمتنوعة والتي تطرقت لمتغيرات الدراسة كما في الشكل أدناه:

المتغير التابع

المتغير المستقل



شكل (1). نموذج الدراسة

المصدر: تم إعداده من قبل الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة التالية:

#### 1- المتغير المستقل: الابتكار التنظيمي

- Mahama, M.(2022).Predictors of Organizational Innovation in Selected hospitals in the Philippines. International Journal of Education and Research. Vol. 10 No. 5 May 2022.
- Carpio,J.,Durand,A.&Gomez,E.(2020).Organizational Innovation and Tech Innovation Persistence. research gate journal. Volume 15, Issue3.
- Chibuzor, A.A.,Jovita,O.U.,& Onyemachi,U.C. (2019). Knowledge Management and Organizational Innovation. Strategic Journal of Business and Social Science (SJBSS). Vol. 2(2). 1- 19.
- TANG, Y.(2015). Effect of organizational culture, leadership style, and organizational learning on organizational innovation in the public sector. Journal of Quality. 22, 2015, 461- 481.
- Marchesnay, M. & Fourcade, C. (1997).gestion de la PME/PMI, Nathan, Paris, 1997, P 284
- 2 -Mark Rogers, op-Cit, P06.
- Damanpour, F. (1991).Organizational innovation :a meta-analysis of effects of determinants and moderators. Acad Manag J 34(3):555–590.

## 2- المتغير التابع: المنظمة الذكية

- Dawood, I. R., & Alkshali, S. J. (2022). The Impact of Intellectual Capital on Smart Organization in AlBashir Hospital. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 12(1), 1391–1406.
- Resen,S.H.(2021).The role of the characteristics of smart organizations in building the capabilities of the entrepreneurial: An empirical survey of the opinions of a sample of leaders in Unified Card Affairs Department in Maysan Province .Anbar Journal of Economic and Administrative Sciences. Volume 13. Issue 4.
- Abbas, A.(2020). Educational Competition as a Moderating variable of the relationship between electronic management and intelligent organizations. Revista Tempos e Espaços em Educação, 13 (32): 1-25, <https://doi.org/10.20952/revtee.v13i32.13173> .
- Sarta, A., Durand, R., & Vergne, J. (2021). Organizational Adaptation. Journal of Management. 47(1): 43-75.
- القضاة، حامد والنسور، بلال والشوابكة، زياد. (2020). أثر خصائص المنظمة الذكية في تعزيز الابتكار: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن . مجلة المتقال للعلوم الاقتصادية والادارية. مج6, عدد1.الأردن.
- عبدالله، حاتم وحمد، عامر وعبدالكريم، علي. (2020). الكشف عن ابعاد المنظمة الذكية -دراسة تحليلية لآراء عينة من الكادر التدريسي في جامعة سامراء . مجلة الادارة والاقتصاد. العدد 118-126-105 : .

جدول (1) تحديد أبعاد الدراسة حسب الدراسات السابقة

## التعريفات الإجرائية

- الابتكار التنظيمي: هو تقديم طريقة جديدة لأداء الوظائف والأنشطة في المنظمة، والهدف منه هو إحداث التغيير الإيجابي وجعل منظمة ما أو شخص ما أو شيء ما أفضل مما كان عليه، من خلال تطبيق طرق تنظيمية مبتكرة وفريدة، والذي تم قياسه من خلال المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات (1-18) من أداة الدراسة.

- **الابتكار الإداري:** وهو أي طريقة حديثة ومبتكرة تؤثر على طبيعة العمل الإداري في المنظمة ويحسن من طريقة اتخاذ القرارات بمختلف درجات تعقيدها، والذي تم قياسه من خلال المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات (1- 5) من أداة الدراسة.
- **الابتكار التقني:** ويعرف بأنه عملية إحداث تغييرات إيجابية ملحوظة في المنظمة عن طريق إدخال تقنيات جديدة ومتعلقة بنشاط العمل الرئيسي، وهو كل جديد في المنتجات أو في طريقة الإنتاج الذي تتم في المنظمة، والذي تم قياسه من خلال المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات (6- 9) من أداة الدراسة.
- **الابتكار الإضافي:** ويسمى أيضاً بالابتكار الذي يذهب إلى ما وراء الوظائف التقليدية، أي أنه يركز على الاهتمام بتقديم خدمات إضافية للمستفيدين من شأنها تعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات وتحقيق رضا المستفيدين وولائهم.، والذي تم قياسه من خلال المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات (10- 14) من أداة الدراسة.
- **ابتكار العمليات:** وهو العملية المتعلقة بتطوير طريقة جديدة للعمليات في المنظمة وخاصة في عملية إنتاج المنتجات والخدمات أو تقديمها بطريقة جديدة ومستحدثة، ويشتمل على كل العمليات الفعالة مثل تخفيض التكاليف، تحسين الجودة وابتكار طرق جديدة لتقديم المنتج والخدمة.، والذي تم قياسه من خلال المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات (15- 18) من أداة الدراسة.
- **المنظمة الذكية:** هي المنظمة التي تتحلّى بمجموعة من الصفات الفريدة التي تميزها عن غيرها من المنظمات ولديها القدرة الفائقة لتوليد للمعرفة بسرعة هائلة والاستفادة منها في تحقيق أهدافها وغاياتها المأمولة، والتي تم قياسها من خلال المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات (19- 35) من أداة الدراسة.
- **فهم البيئة:** قدرة المنظمة على تشخيص وتحليل البيئة المحيطة والتكيف معها بسرعة ومرونة للوصول لأفضل النتائج والأرباح، والتي تم قياسها من خلال المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات (19- 22) من أداة الدراسة.

- **التعلم المستمر:** وهو عملية اللانهائية قد تستمر مدى حياة المنظمة، وهي العملية المستمرة في تطوير سلوكيات الأفراد والجماعات في المنظمة واكتساب وتبادل الخبرات والمعلومات بهدف مواكبة التطور الهائل الحاصل في بيئة الأعمال، والذي تم قياسه من خلال المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات (23-27) من أداة الدراسة.

- **إيجاد البدائل الإستراتيجية:** هي عملية مهمة جداً في المنظمات الذكية والباحثة عن الاستمرارية وتقوم على التطوير والبحث المستمر عن أساليب وخيارات إستراتيجية فريدة وجديدة تمكن المنظمة من النجاح والمنافسة، والتي تم قياسها من خلال المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات (28-31) من أداة الدراسة.

- **الذكاء الجماعي:** عملية تلقّي عدد كبيرة من الأفراد نفس المهارات والمعلومات والتجارب من خلال التفاعل الجماعي، ويسمى أيضاً نكاه المجموعة حيث تعمل على التحسين المستمر للعمل الجماعي وتعزيز روح الفريق والتشاركية التنظيمية، والذي تم قياسه من خلال المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات (32-35) من أداة الدراسة.

## حدود الدراسة

حُدّدت الدراسة بمجموعة من الحدود والتي تمثلت بما يلي:

- **الحدود المكانية:** طبقت هذه الدراسة على المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني كدراسة ميدانية فيها.
- **الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني.
- **الحدود الزمانية:** اقتصرت الدراسة على الفترة الزمنية (2022-2023 م).
- **الحدود الموضوعية:** اشملت هذه الدراسة على الابتكار التنظيمي بأبعاده (الابتكار الإداري، الابتكار التقني، الابتكار الإضافي، ابتكار العمليات)، والمنظمة الذكية بأبعاده (فهم البيئة، التعلم المستمر، إيجاد البدائل الإستراتيجية، الذكاء الجماعي). حيث اقتصرت الدراسة على معرفة واقع تطبيق ممارسات الابتكار التنظيمي وأثرها في بناء المنظمة الذكية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني.

## الإطار النظري

### الابتكار التنظيمي

#### 1. مفهوم الابتكار التنظيمي

لقد تم تعريف الابتكار التنظيمي بأنه تنفيذ أسلوب أو منهج تنظيمي جديد في أعمال وممارسات المنظمة، أو عملية تنظيم مكان العمل، أو العلاقات الخارجية فيه (منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي (OECD, 2010) كما يُمكن للابتكار التنظيمي أن يمكن المنظمات والشركات من رفع وتحسين قدرتها على اكتساب الكفاءات والمهارات والمعارف وتحفيز العمليات الابتكارية فيها والاستفادة منها على أكمل وجه. حيث تطورت الدراسات حول مفهوم الابتكار التنظيمي ومحاولة ايجاد تعريف واضح له عبر السنوات الماضية وتم إضافة تشكيلة واسعة النطاق من التعاريف المتنوعة والمختلفة للابتكار التنظيمي (Oldham & Cunnings, 1996:608).

فمثلاً عرّف بلكن وآخرون (Belkin et al., 2008 :4) الابتكار التنظيمي بأنه قابلية إنتاج العمل المتصف بالحدثة والملائمة. ويشير مفهوم "الابتكار التنظيمي" بشكل عام إلى منهجية وآلية تقوم المنظمات بتنفيذها بهدف التكيف مع ظروف المنافسة المتغيرة والتقدم التكنولوجي الواسع وتوسع الحصة السوقية من خلال إنتاج منتجات وتقنيات وأنظمة أكثر حداثة وتطور (Utterback, 1994 ؛ Dougherty and Hardy, 1996). بالإضافة إلى أن الابتكار التنظيمي ممكن أن يتمثل في ميل المنظمة لتطوير منتجات وخدمات جديدة ومحسنة ومدى نجاحها في جذب هذه المنتجات/الخدمات إلى السوق" (Gumusluoglu and Ilsev, 2009).

ووفقاً ل لام (Lam, 2006) والذي استخدم مصطلح الابتكار التنظيمي إلى حد كبير للإشارة إلى إنشاء وتبني فكرة أو سلوك جديد. حيث ان الكلمات الرئيسية في هذا التعريف اشتملت على "فكرة"، "سلوك" و "جديد". والجدير بالذكر أن الابتكار التنظيمي ينظر في كيفية تصوير الأفكار والسلوكيات المتجددة في منظمة معينة وتعمل على التأثير بشكل إيجابي عليها. ففي دراسته المقارنة (Noruzy et al, 2012) والذي يبدو أنه يتوافق مع (Lam, 2006) في الإيجاز والدقة لتعريف الابتكار التنظيمي. وفقاً لهما؛ فإن الابتكار التنظيمي يعني إنشاء واعتماد فكرة أو سلوك جديد وتنفيذه بفعالية في منظمة معينة.

ومن مما سبق يمكن القول بأنه قد يتجلى للجميع بأن الابتكار التنظيمي هو العملية التي تقوم من خلالها منظمة ما بتطوير نفسها وأنشطتها المختلفة (منتجات/خدمات) لتصبح ذات صبغة متطورة ومتقدمة لامعة في سوق تحتد فيه المنافسة والتطور الهائل. لذلك، نستطيع تعريفه أيضاً على أنه قدرة المنظمة على تحويل الأفكار والمعرفة إلى خدمات أو عمليات أو منتجات جديدة بانتظام لصالح المنظمة وأهدافها المرجوة.

## 2. أهمية الابتكار التنظيمي

إن الابتكار التنظيمي يلعب دوراً مهماً وحاسماً في إنجاح وتميز أي منظمة لما له من أهمية إستراتيجية وعملية للمنظمة، وبالتالي تتوعت وجهات النظر حول هذه الأهمية على مر الزمن ونلخص بعضاً من هذه الآراء على النحو التالي:

أولاً: يعد الابتكار مهماً عند وجود منتج أو خدمة جديدة ومحسنة. وبالتالي فإن الابتكار التنظيمي أصبح يعتبر أمراً بالغ الأهمية لأنه يساهم في ظهور منتجات وخدمات جديدة في سوق العمل. كما ويعمل الابتكار على تحسين الخدمات أو المنتجات الحالية بطريقة ملحوظة (Tohidi, 2012).

ثانياً: يمكن أن يعمل الابتكار التنظيمي على الوصول إلى شكل جديد لعملية الإنتاج في المنظمة من خلال التوصل إلى عملية إنتاج بديلة أكثر تطوراً أو تحسين العملية الحالية بأكثر الطرق تعقيداً (Martin, 2017).

ثالثاً: يمكن للابتكار التنظيمي أن يؤدي إلى تطوير مصادر إمداد بديلة مثل المدخلات والمعدات المختلفة، مما ينتج عنه العديد من التحولات الإيجابية في الهيكل التنظيمي والصناعي للمنظمة، حيث أن ذلك قد يمهد الطريق لترقية الموظفين المبتكرين وتطور قدراتهم مع مرور الوقت (Martin 2017).

رابعاً: ومن منظور تنظيمي، يُشجع ويوصي المديرون في جميع أنحاء العالم على تبني الابتكار التنظيمي وممارساته بسبب القيمة المضافة التي يُمكن أن يحققها في المنظمات على اختلاف أنواعها. حيث ثبت أنه عندما يكون الموظفون مبتكرين، تزداد الإنتاجية وذلك نتيجة تنفيذ وخلق عمليات جديدة ومتطورة في هذه الشركات (

(Monson, 2017).

### 3. أبعاد الابتكار التنظيمي

#### أولاً: الابتكار الإداري

إن للابتكار بشكل عام تأثير قوي وشامل لكل أجزاء المنظمة، وهذا يؤكد وجود فرصة دائمة للابتكار على المستوى الإداري للمنظمة ومن هنا تم التوصل إلى مفهوم الابتكار الإداري وهو أحد أهم أنواع الابتكار التنظيمي وأكثرها شهرة وانتشار، حيث يرى روجر "" Roger أن الابتكار الإداري هو كل عملية ينشأ عنها نتاج جديد كنتيجة للتفاعل بين أفراد المؤسسة وباستخدام أسلوب جديد يحقق التميز والتفوق (حمداوي، 2008).

ويرى كثير من الباحثين أن الابتكار الإداري يتعلق بالنظام الاجتماعي للمنظمة، وهذا النظام يتلخص بالعلاقات التي تربط بين أفراد المنظمة المتفاعلين معاً لتحقيق أهداف معينة، حيث يشمل هذا النوع من الابتكار على الإجراءات، القواعد التنظيمية، هياكل الاتصال والأهم من هذا كله هو تصميم العمل (رفاعي، 2012:3).

#### ثانياً: الابتكار التقني

تم تعريف الابتكار التقني أو التكنولوجي من قبل المجلس الاستشاري المركزي الأمريكي للعلوم والتكنولوجيا بأنه مجموعة الخطوات الفنية والصناعية المساعدة في التسويق للسلع الجديدة والمصنعة وهو أيضاً عبارة عن استخدام تجاري للتجهيزات الفنية الجديدة، واثبت ذلك (Daft) حيث أكد بأن الابتكار التقني هو عملية تتم من أسفل لأعلى وتتسم بالفعالية حيث يتم توليد كل ما هو مبدع ومبتكر وتلقي الدعم من قبل الطبقة الدنيا من الموظفين ذوي الخبرة الفنية والعملية (عبودي، 2006:130). أما (marquis) أشار إلى أن المنظمة تعد مبتكرة عندما تعتمد على تقنيات جديدة وحديثة في العمل (حريم، 2004:346).

في حين أكد كينج وأندرسون (King and Anderson, 2004) بأن هذا النوع من الابتكار هو عبارة عن مجموعة من المنتجات الجديدة والمرتبطة بشكل مباشر بالنشاط الابتدائي للعمل، أما الشراقوي أشار إلى أن الابتكار التقني يمثل الابتكار الذي يركز على الاختراعات والجانب التكنولوجي في المنظمة (الشراقوي، 2016:174). وترى (البارودي، 2015) بأن الابتكار التقني هو عملية تطوير خدمات ومنتجات المنظمة، والتغييرات الحاصلة في أساليب الإنتاج وكل ذلك ضمن إدخال مجموعة من التغييرات في التقنية المستخدمة.

### ثالثاً: الابتكار الإضافي(المساعد)

يُعرف الابتكار الإضافي أو في تسمية أخرى المساعد بأنه ذلك النوع من الابتكار الذي يذهب إلى ما وراء الوظيفة التقليدية (باسردة،2006:130). كما ويعرفه دامانپور (Damanpour) بأنه ذلك النوع من الابتكارات المشكلة لحدود البيئة التنظيمية في المنظمة، والتي تذهب إلى ما هو أبعد من الوظائف الابتدائية (كينج، 2004:212). أما لروكسانا وفويريل (Roxana and Viorel, 2019) فأكدوا بأن هذا النوع من الابتكار يشير إلى التقدم الملحوظ من خلال إجراء تغييرات طفيفة في التكنولوجيا القائمة من أجل تطوير منتجات قائمة بالفعل وكذلك تلبية احتياجات العملاء الحاليين. ويمكن أن يشار للابتكار الإضافي بأنه دعم متواصل وواضح من قيادة المنظمة للابتكار و لعمليات التطوير فيها والذي من شأنه أن يضمن استمرارية المنظمة وتطورها، و تحقيق مستويات عالية من رضا متلقي الخدمة من العملاء والاستفادة من اقتراحاتهم من خلال تجاوز الوظائف الإدارية التقليدية إلى وظائف أكثر تميزاً وتفرداً (أبو عجوة، 2018:-3233).

### رابعاً: ابتكار العمليات

يُعرف ابتكار العمليات بأنه أداة مهمة ولها دور كبير وفعال في الحفاظ على الجودة العالية في المنظمة وتحسينها وخفض النفقات فيها (Jimenez et al, 2008). ويتضمن هذا النوع من الابتكار الطرق الجديدة والمتكاملة في عمليات المنظمة المختلفة مثل الإنتاج، التوزيع، التسليم. والابتكار في العمليات هو مدى استخدام المنظمة للأساليب الجديدة والمتطورة لأداء المهام والأنشطة التنظيمية (Prajogo and Ahmed, 2006).

وابتكار العمليات هو تنفيذ طريقة جديدة من إنتاج أو تسليم وعادةً تكون مطوّرة بشكل ملحوظ، ويتضمن هذا النوع من الابتكار مجموعة من التغييرات الحاصلة بالتقنيات والمعدات و/ أو البرامج (Vincent & Norman, 2010). ويُعرّف نيهافيس (Niehaves, 2010) ابتكار العمليات بأنه العملية التي تقوم بها المنظمة والمتمثلة بإدخال عناصر جديدة في عمليات الإنتاج أو الخدمات الأخرى فيها بهدف إنتاج منتج أو تقديم خدمة تعمل على تحسين الإنتاجية والمرونة والجودة لهذه العمليات بأقل التكاليف.

## المنظمة الذكية

### 1. مفهوم المنظمة الذكية

لقد تم إيلاء مفهوم المنظمة الذكية اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين والاقتصاديين في الآونة الأخيرة وتعددت تعريفاته ونذكر بعضاً منها، فالمنظمة الذكية هي المنظمة التي تمتلك القدرة على حل المشكلات واتخاذ قرارات إبداعية في أقل وقت وتكلفة، باستخدام الموارد المتنوعة المتاحة كالمعلومات، المعرفة والموارد البشرية والمالية (Beuses, 2019).

بينما عرفها القاضي وأبو بكر (Al-Qadi and Abu Bakr, 2021) بأنها المنظمة التي لديها القدرة على التعلم والتغيير والتكيف مع التغيرات البيئية الطارئة والناشئة، والقدرة على مواجهة التحديات بكفاءة وفعالية، و التي لديها القدرة على ربط عناصر إدارة المعلومات. فالمنظمة الذكية هي تلك المنظمة التي تدعو إلى التعلم المستمر، والعمل على التكيف مع التغيرات البيئية، وتوليد المعرفة، والاهتمام برأس المال الفكري، حيث تعتبر هذه القوى أهم عناصر الإنتاج المؤثرة على نجاح المنظمات أو فشلها (Al-Wadi & Al-Sobbah, 2020).

وبناءً على ما سبق يمكن النظر إلى المنظمة الذكية بأنها المنظمة المتميزة بالقدرة الكبيرة على التغيير ومواكبة المستجدات البيئية واستشعارها بكفاءة بالاعتماد على العقل الإستراتيجي للمنظمة والذكاء الاجتماعي الخاص بها، وهي المنظمة التي تمتلك كل مستلزمات التنفيذ الدقيق للقرارات الإستراتيجية النوعية والمنعكسة بشكل كبير على رشاقة المنظمة وقدرتها على البقاء والمنافسة.

### 2. أهداف المنظمة الذكية

لقد تنوعت أهداف المنظمة الذكية بحسب الباحثين السابقين ووجهات النظر المختلفة، ولعلّ أهمها ما أشار إليه (Robert, 2009) والمتمثلة في:

1. تطوير كفاءة الموظفين.
2. دعم البنية التحتية والتنظيمية.
3. المساهمة في زيادة الطلب على المعلومات.
4. تسليط الضوء على الفجوة المعرفية في الفكر الإداري.
5. التوسع المتزايد وانتشار الممارسات التجارية الجديدة.

### 3. أبعاد المنظمة الذكية

#### أولاً: فهم البيئة

تعمل المنظمات في بيئة تتميز بالغموض والتعقيد وتتميز هذه البيئة بعدم التأكد والتغيرات السريعة والمفاجئة فيها، حيث تسعى المنظمات جاهدة لمحاولة فهم هذه البيئة وتعقيدها المتنوعة والتكيف قدر الإمكان معها، وذلك بسبب انعكاسها المباشر على المنظمة وعملياتها وديمومتها. وهذا الفهم يتمثل في الحقيقة بقيام هذه المنظمات بإدراك التعقيد وعدم التأكد الحاصلين في بيئة الاعمال المحيطة وبطرق تسهل عملية اتخاذ القرارات بفاعلية وكفاءة من خلال عمليات المسح البيئي والتقييم المستمر للبيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة.

حيث أثبتت التجارب العلمية والعملية أن المنظمات لا تتشأ من فراغ، ولكنها ولدت لتلبية احتياجات المجتمع والبيئة المحيطة والتي توجد فيهما حيث إنها تقوم بتحديد الفرص التي يجب اغتنامها والاستفادة منها وتقدير التهديدات المحيطة الواجب تجنبها والتفاعل المستمر مع التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة (Kazem et al,2020).

وتشتمل عملية فهم البيئة ثلاث عناصر هي (Sharafi, 2020):

1. استيعاب أوجه عدم اليقين: وهي عملية فهم المنظمة الذكية لحالات عدم اليقين والتي تسمى ايضا بحالات عدم التأكد البيئي، والقدرة على التكيف معها، ومراعاتها في عملية اتخاذ القرار الإداري.
2. المنظور الإستراتيجي من الخارج إلى الداخل: حيث تعمل المنظمة الذكية على تقييم وضعها الحالي وتفكيرها المستقبلي والإستراتيجي طويل الأمد.
3. التفكير المنهجي: وهو التفكير المنهجي الشامل للعلاقات المتبادلة داخل المنظمة والتعامل بشكل إستراتيجي في بيئة شديدة المنافسة والتغيير.

#### ثانياً: التعلم المستمر

إن الاهتمام بمفهوم التعلم المستمر قد زاد في التسعينيات من القرن الماضي وذلك بسبب التغيير المتسارع وزيادة درجة التعقيد في بيئة العمل، وكان هناك تفوق ملحوظ للشركات اليابانية التي تميزت بسرعة جمع المعلومات حول الأسواق والمنافسين، فضلاً عن قدرتها على التعلم والتكيف والتحسين المستمر في العمليات والمنتجات مما عزز بدوره فكرة اكتساب المنظمات القدرة على ترجمة الالتزام تجاه الفرد ورفع كفاءته إلى تعلم المنظمة المستمر.

إن التغييرات التنظيمية المستمرة كونت الحاجة المستمرة إلى بيئات التعلم المستمر أو اللانهائي التي تدعم التطوير الذاتي للموظفين من خلال توفير إستراتيجيات التدريب والتطوير والتعليم بهدف رفع قدرة هذه المنظمات على مواجهة التحديات البيئية والقدرة على الاستجابة لها بشكل فعال (Dawood & Alkshali, 2022).

أما من وجهة الشريفي (Sharafi, 2020) فإن التعلم المستمر يعني استمرارية اكتساب الفرص والمهارات الجديدة وبطرق متنوعة كالتدريب، التطوير والمقارنة المرجعية مع المنظمات المنافسة في السوق و الاستفادة من خبراتهم وتجاربهم في ظل المتغيرات العالمية الحاصلة في بيئة الأعمال. والتعلم المستمر من قبل المنظمة وأفرادها يجعلها أكثر قدرة على مواجهة التغييرات الديناميكية والتعامل معها برشاقة واحترافية (Beuses, 2019).

وبذلك يمكن الاستنتاج بأن التعلم المستمر هو عملية لانهائية مستمرة مدى الحياة هدفها المساعدة في تطوير مهارات العاملين وتمكينهم إكسابهم وخبرات متطورة في حل المشكلات ورسم الرؤى المتوافقة مع التغيير البيئي.

### ثالثاً: إيجاد البدائل الإستراتيجية

عملية إيجاد أو توليد البدائل الإستراتيجية تعني قيام المنظمة "بتطوير طرق وأساليب جديدة تختار من بينها ما يلبي احتياجاتها ومطالبها، ويمكن اعتبارها كأداة لتقليص الفجوة بين الأداء الحالي الفعلي للمنظمة الحالي والأداء المرغوب والمتوقع، وبالتالي فإن إيجاد المنظمة الذكية للبدائل الإستراتيجية يعني قيامها بتطوير مجموعة من الخيارات الفعالة وطرق العمل الجديدة لتختار من بينها ما يناسبها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة.

وتعمل المنظمة الذكية على تطوير خيارات وبدائل وطرق عمل جديدة تمكنها من تلبية احتياجاتها وتنفيذ استراتيجياتها المطلوبة، وتوفير هذه البدائل الإستراتيجية تمكن المنظمة من خلق فرص جديدة و التنبؤ بنتائج كل استراتيجية بشكل أكثر دقة، و استخدام هذه النتائج المتوقعة في تحقيق ما تصبو المنظمة إليه من أهداف وغايات (Ariki, 2018).

وبينت دراسة كساسبه وآخرون (Kasasbeh et al, 2016) أن الخيار أو البديل الإستراتيجي يعكس إحساس قوي بالهوية الذاتية للمنظمة ورؤيتها ؛ فهي قادرة على بناء فريق قوي ملتزم بخياراتها الإستراتيجية. في حين يرى كوين (Quinn, 2005) أن أهم مكون للبدائل الإستراتيجية هو تشكيل الإستراتيجية المتناسبة والمتوافقة مع عملية التموضع في السوق، واعتماد الخيار الإستراتيجي التنافسي.

### رابعاً: الذكاء الجماعي

يُعد الذكاء الجماعي من المفاهيم المهمة والمتطورة في بيئة الأعمال نظراً للتطور التكنولوجي الملحوظ حيث يحظى باهتمام المنظمات على اختلاف أنواعها وتم استثماره في عملية التطوير المستمر وبناء منظمات تتحلى بالذكاء والابتكار.

إن الذكاء الجماعي يُعتبر مصطلح قديم نوعاً حيث تم بحثه ودراسته وتطبيقه في مختلف العلوم والمجالات مثل علم الاجتماع علم الجينات والأحياء وعلوم الكمبيوتر والبرمجيات الحديثة. ويمكن تعريف الذكاء الجماعي بأنه شكل من أشكال الذكاء الموزع الذي يتم تعزيزه والتنسيق له بدقة بُغية تحقيق أفضل النتائج والمخرجات من أي فرد في المجموعة ويعتمد ذلك على فكرة الاعتراف المتبادل وإثراء الفرد (Levy, 1997؛ Leimeister, 2010).

ويتمثل الذكاء الجماعي أيضاً بأنه القدرة العامة للمجموعة على أداء عدد معين من المهام المتنوعة (Woolley et al, 2010). ويرتبط هذا المفهوم بظاهرة تسمى بذكاء السرب وهي كناية عن الارتباط الوثيق بين أفراد المجموعة حيث تقوم بتكوين سلوكاً جماعياً منظماً ذاتياً إلى حد كبير ينشأ فيما بينها وكأنها سرب كما نشاهده في الطبيعة (Bonabeau and Meyer, 2001). و الذكاء الجماعي يشير إلى "شخصان أو أكثر يعملون بشكل مستقل، أو على الأقل بشكل مستقل جزئياً، يكتسبون المهارات والمعلومات ويتم دمج هذه الحزم المتنوعة من المعلومات ومعالجتها من خلال التفاعل الاجتماعي بين أفراد المجموعة الواحدة في المنظمة، مما ينتج عنه حلاً لمشكلة معرفية أو حاجة تنظيمية معينة (Krause et al, 2009).

### الدراسات السابقة

قام تشوانغ ولي (Chuang & Lee, 2023) بدراسة هدفت إلى بحث العلاقة بين الابتكار التنظيمي ومتغيرات السياق الفردي والتنظيمي والبيئي، ومدى تأثير الابتكار التنظيمي على أداء المنظمة.. تم اختيار صناعة إلكترونيات المعلومات الموجودة في حديقة هسينشو للعلوم لجمع البيانات لهذه الدراسة. حيث تكونت عينة الدراسة من 138 شخص. وتوصلت الدراسة إلى أن المتغيرات البيئية والتنظيمية لها أكبر قوة تفسيرية للابتكار التنظيمي، بينما وجدت أن الإبداع الفردي أقل ارتباطاً بالابتكار التنظيمي.

أما عباس (عباس، 2022) فقد تطرق إلى ممارسات تنمية الموارد البشرية وتأثيرها على الابتكار التنظيمي بالجامعات المصرية خلال تفشي وباء كورونا المستجد من خلال دراسته التي هدفت إلى اختبار تأثير ممارسات تنمية الموارد البشرية (التموية، والبنائية، والتعاونية) على عوامل الابتكار التنظيمي (السرعة والجودة) في الجامعات المصرية. واعتمدت الدراسة منهجية البحث الاستنتاجي الوصفي وعلى العينة الحصصية التي بلغت (263) مفردة من القادة والمديرين بالجامعات المصرية. أوضحت النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي للممارسات التتموية والبنائية والتعاونية لتنمية الموارد البشرية على الابتكار التنظيمي، وتفسر (55%) من سرعة الابتكار و(75%) من جودة الابتكار بها. بالإضافة إلى تميز الجامعات الخاصة على الحكومية في مستوى قدرات وفعالية الابتكار.

في حين هدفت دراسة أبو النصر (أبو النصر، 2022) إلى محاولة التعرف على ماهية المنظمات الذكية وخصائصها وكيفية أن الاستفادة من إدارة المعرفة والإدارة بالمعرفة وتطبيقات الذكاء الاصطناعي يساهم في تحسين درجة الذكاء التنظيمي لدي المنظمات وتحويلها من منظمات تقليدية إلى منظمات ذكية. حيث تم تصميم استبيان محدود (أقرب إلى استطلاع للرأي) لعينة من المدراء وتم توزيع الاستبيان على عينة غير عشوائية (عمدية) حجمها 60 مديراً يعملون في جهات حكومية في القاهرة. وقدمت الدراسة عدد من التوصيات ولعل أهمها هو تشجيع المنظمة على الابتكار والاختراع، والاستفادة المثلى من تطبيقات الذكاء الاصطناعي في مختلف المجالات.

وفي دراسة قام بها (Kusmantini et al, 2021) هدفت إلى تحليل تأثير ذكاء الأعمال على الميزة التنافسية من خلال تبادل المعرفة والابتكار التنظيمي في شركات التصدير في منطقة يوجياكارتا الخاصة. حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن ذكاء الأعمال يؤثر على ثلاثة متغيرات أخرى، وهي مشاركة المعرفة والابتكار التنظيمي والميزة التنافسية، وأن مشاركة المعرفة والابتكار التنظيمي يؤثران بشكل إيجابي على الميزة التنافسية. بالإضافة إلى ذلك، يتوسط تبادل المعرفة والابتكار التنظيمي تأثير ذكاء الأعمال على الميزة التنافسية.

وفي دراسة قام بها آدمك وسيكورا فرنانديز (Adamik & Sikora-Fernandez, 2021) هدفت إلى اقتراح أداة فعالة لرصد استخدام قوة المنظمات الذكية في عمليات بناء القدرة التنافسية والتنمية المستدامة للبلدان، مع إشارة خاصة إلى الاتحاد الأوروبي. وتحقق هذا الهدف عن طريق بناء قوة تركيبية لمؤشر المنظمات الذكية (PSOI) بناءً على البيانات التي تم جمعها مسبقاً من EUROSTAT. حيث تسمح هذه الأداة بدمج الجوانب الاقتصادية الجزئية (على مستوى المنظمة)

والكلية (على مستوى الدولة) في بنية واحدة. حيث أجريت المقابلات مع 10 خبراء أعضاء في مجموعة أبحاث OPI 4.0 الدولية التي بدأها موظفو جامعة لودز للتكنولوجيا وتعمل في ResearchGate النظام الأساسي)، تم عزل 10 عوامل فنية و10 عوامل اجتماعية تميز طريقة عمل المنظمات الذكية في عصر IR 4.0. وتوصلت الدراسة الى نتيجة مفادها أنه يمكن للدول الراغبة في المشاركة بنشاط في التطوير الخاص بها وذكاء الاتحاد الأوروبي واستدامته تقديم العديد من مسارات التنقل المكثفة إلى حد ما لنجاح السوق، بناءً على تطوير المنظمات الذكية.

أما دراسة تيميلكوفا (Temelkova, 2020) هدفت إلى التحليل وتوليف الأنواع الرئيسية لمظاهر القيمة المضافة للقيادة الرقمية في المنظمات الذكية الرقمية. حيث تم التوصل إلى استنتاج في الدراسة مفاده أن قادة المستقبل سيحتاجون إلى مهارات في ثلاثة مجالات: القيادة الاستراتيجية؛ ريادة الأعمال؛ التقنيات الرقمية، كما توصلت الدراسة أيضاً إلى أن هناك قيمة مضافة لمنظمة رقمية ذكية محددة، والتي لها أيضاً خصوصيتها وتأثيرها على خصائص القيادة الرقمية. حيث تشكل هذه المجالات الثلاثة الريادة في منظمة رقمية ذكية وتمكنها من التطور ككيان عالي التقنية.

### منهجية الدراسة

اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم إجراء مسح للأدبيات المنشورة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية ومتغيراتها، كما تم إجراء مسح ميداني لأفراد عينة الدراسة من خلال استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وجمع البيانات التي تضمنت متغيرات الدراسة، والتي تمثلت في الابتكار التنظيمي (المتغير المستقل) والمنظمة الذكية (المتغير التابع)، حيث تم إدخال البيانات التي تم جمعها من المستجيبين إلى الحاسوب وأجريت التحليلات الإحصائية اللازمة للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات.

### مجتمع الدراسة والعينة

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني ، وعددهم حوالي 1616 موظفًا حيث اشتملت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة من العاملين في المؤسسة ؛ بينما بلغ عدد أفراد العينة 310 وتم استرداد حوالي 296 استبانة أي بنسبة استجابة تقدر بـ (96%) وهي مقبولة لتحقيق أهداف البحث العلمي (sekaran,2010) و وتم الاعتماد على نموذج (Sekaran & Bougie,2016) في قرار تحديد حجم العينة ، وتم

مراعاة تمثيل العينة للمتغيرات الديمغرافية للعينة و للفئات التالية: الجنس: ذكر / أنثى. ، الفئة العمرية ، المسمى الوظيفي وسنوات الخبرة وغيرها من المتغيرات. وفيما يلي وصف لخصائص العينة:

جدول (2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها

المتغيرات	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	173	58.45%
	أنثى	123	41.55%
المسمى الوظيفي	مدير إدارة	34	11.49%
	مستشار	10	3.38%
	رئيس قسم	78	26.35%
الفئة العمرية	موظف	174	58.78%
	أقل من 30 سنة	37	12.50%
	من 30 - أقل من 40 سنة	125	42.23%
	من 40 - أقل من 50 سنة	105	35.47%
المؤهل العلمي	أكثر من 50 سنة	29	9.80%
	دبلوم فما دون	69	23.31%
	بكالوريوس	143	48.31%
سنوات الخبرة	دراسات عليا	84	28.38%
	أقل من 5 سنوات	52	17.57%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	95	32.09%
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	62	20.95%
	16 سنة فما فوق	87	29.39%
المجموع		296	100.00%

يوضح الجدول (2) خصائص المتغيرات الديمغرافية والوظيفية لأفراد العينة من حيث (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة). إذ أشار الجدول بأن 58.45% من العينة هم ذكور، وما نسبته 41.55% هم من الإناث، مما يشير إلى ارتفاع نسبة الذكور إلى الإناث العاملات في المؤسسة، ويمكن تعليل ذكري كون المجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة هو المجتمع العربي الأردني والذي قد يغلب عليه الغالبية الذكورية نوعاً ما، على الرغم من تولي السيدات مناصب عليا ومهمة في المؤسسة. وبما يتعلق بمتغير العمر فقد بينت النتائج 42.23% هم ممن تتراوح أعمارهم من 30 - أقل من 40 سنة، و 35.47% ممن تتراوح أعمارهم من 40 - أقل من 50 سنة، و 12.50% للفئة الأقل من

30 سنة وأخيراً حصلت الفئة التي تبلغ أكثر من 50 سنة على نسبة 9.80% وهذا مؤشر بأن فئة الموظفين متوسطي العمر تسيطر بشكل كبير على العمل بهذه المؤسسة علاوة على دورهم المهم والمؤثر في نجاح المؤسسة. أما المؤهل العلمي فقد بلغت نسبة الموظفين الحاصلين على درجة البكالوريوس 48.31% وهي النسبة الأكبر بينما حلت فئة الحاصلين على شهادات عليا في المرتبة الثانية بنسبة 28.38% وأخيراً كانت نسبة الحاصلين على شهادة الدبلوم فما دون 23.31% وهي النسبة الأقل وهذا مؤشر جيد ويدل على ارتفاع نسبة التعليم بين العاملين في المؤسسة مما ينعكس على نجاحها وتطورها. وفيما يتعلق بمتغير سنوات الخبرة فقد كانت المرتبة الأولى لمن لديهم خبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 32.09% بينما كانت المرتبة الأخيرة لمن لديهم خبرة أقل من 5 سنوات وبنسبة 17.57% وتشير النسب أعلاه إلى حفاظ المؤسسة على موظفيها واكسابهم الخبرات والمهارات المتنوعة الضرورية لممارسة مهامهم على أكمل وجه.

#### صديق وثبات أداة لدراسة

##### أداة الدراسة

تم الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة لتصميم استبانة "أثر ممارسة الابتكار التنظيمي في بناء المنظمة الذكية: دراسة ميدانية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني"، تكونت الاستبانة من (35) فقرة، توزعت على محورين، تناول المحور الأول الابتكار التنظيمي، وتضمن أربعة مجالات، وهي: (الابتكار الإداري: وتضمن 5 فقرات، والابتكار التقني: وتضمن 4 فقرات، والابتكار الإضافي: وتضمن 5 فقرات، وابتكار العمليات: وتضمن 4 فقرات). وتناول المحور الثاني بناء المنظمة الذكية وتضمن أربعة مجالات، وهي: (فهم البيئة: وتضمن 4 فقرات، والتعلم المستمر: وتضمن 5 فقرات، وإيجاد البدائل الاستراتيجية: وتضمن 4 فقرات، والذكاء الجماعي: وتضمن 4 فقرات). تتم الاستجابة عن فقرات المحورين وفقاً لمقياس ليكرت (Likert) الخماسي، وذلك بإعطاء كل فقرة من فقراتها درجة واحدة للموافقة من بين درجاته الخمس (موافق بشدة، وموافق، ومحايد، وغير موافق، وغير موافق بشدة)، وهي تُمثل رقمياً (1,2,3,4,5) على الترتيب.

##### صدق الأداة

تم التحقق من صدق أداة الدراسة، من خلال صدق المحتوى (Content Validity)، حيث تم عرضها بصورتها الأولية المكونة من (40) فقرة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، لمعرفة درجة ملاءمة فقرات

الاستبانة لمجالاتها، ودرجة وضوح الصياغة اللغوية لل فقرات، والإشارة بالحذف أو الإضافة أو التعديل المقترح، وتم اعتماد الاستبانة بصورتها النهائية لتضم (35) فقرة، موزعة على مجالات محوري الدراسة.

### ثبات الأداة

تم التحقق من ثبات الأداة بطريقة التطبيق وإعادة التطبيق، حيث قام الباحثون بتطبيق الأداة وإعادة تطبيقها على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة تكونت من (29) فرداً، من خارج عينة الدراسة، وبفاصل زمني قدره أسبوعان بين التطبيقين. وتم تقدير معاملات الثبات بحساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficients) بين نتائج التطبيقين، حيث تراوحت قيمه للمجالات بين (0.80 – 0.93)، والأداة ككل (0.92).

### متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

أولاً: المتغير المستقل: ممارسة الابتكار التنظيمي، والتي يعبر عنه بالمتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة على فقرات ومجالات هذا المحور المُعد لذلك.

ثانياً: المتغير التابع: بناء المنظمة الذكية، والتي يعبر عنها بالمتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة على فقرات ومجالات هذا المحور المُعد لذلك.

### المعالجات الإحصائية:

تم استخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

1. التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.
2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤال الأول والسؤال الثاني.
3. اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد للإجابة عن السؤال الثالث.

## تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات

فيما يلي عرضاً لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها ومناقشتها، بعد جمع البيانات بواسطة أداة الدراسة "استبانة أثر ممارسة الابتكار التنظيمي في بناء المنظمة الذكية: دراسة ميدانية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني"، وتم عرض تلك النتائج ومناقشتها وفقاً لأسئلة الدراسة.

## أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها:

نص السؤال الأول على: "ما درجة ممارسة الابتكار التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني من وجهة نظر موظفيها؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على درجة ممارسة الابتكار التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (3).

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على درجة ممارسة الابتكار التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	2	الابتكار التقني	4.09	0.65	كبيرة
2	4	ابتكار العمليات	4.08	0.68	كبيرة
3	3	الابتكار الإضافي	4.06	0.66	كبيرة
4	1	الابتكار الإداري	4.04	0.70	كبيرة
					المحور ككل
					0.61
					4.06

\* الدرجة العظمى من (5)

يبين الجدول رقم (3) أن المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على درجة ممارسة الابتكار التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني ككل (4.06) بانحراف معياري (0.61)، وهو يقابل درجة ممارسة بدرجة كبيرة، حيث احتل مجال الابتكار التقني المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (0.65)، وجاء مجال ابتكار العمليات في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (0.68)، وجاء مجال الابتكار الإداري في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.70).

وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على فقرات مجالات محور درجة ممارسة الابتكار التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني، حيث كانت على النحو التالي:

## المجال الأول: الابتكار الإداري:

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على فقرات مجال الابتكار الإداري مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة ممارسة
2	تحرص إدارة المؤسسة على مراجعة إستراتيجياتها وتحديثها باستمرار	4.21	0.73	كبيرة جداً
1	تحرص إدارة المؤسسة باستمرار على تجديد وتطوير أنشطتها الإدارية	4.18	0.77	كبيرة
3	تعمل إدارة المؤسسة على إجراء تعديلات مستمرة في هيكلها التنظيمي	4.05	0.82	كبيرة
5	تتبنى إدارة المؤسسة الأفكار الخلاقة والجديدة التي يقوم العاملون في المؤسسة باقتراحها	4.00	0.83	كبيرة
4	تبتكر إدارة المؤسسة دائماً سياسات جديدة في مجال التعيين والمكافآت والحوافز	3.74	0.99	كبيرة
مجال الابتكار الإداري ككل		4.04	0.70	كبيرة

\* الدرجة العظمى من (5)

يبين الجدول (4) أن المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل بلغ (4.04) وانحراف معياري (0.70)، وهو يقابل تقدير درجة ممارسة كبيرة. ويبين أيضاً أن الفقرة رقم (2) والتي نصت على "تحرص إدارة المؤسسة على مراجعة إستراتيجياتها وتحديثها باستمرار" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.21) وانحراف معياري (0.73)، وجاءت الفقرة رقم (1) والتي كان نصها "تحرص إدارة المؤسسة باستمرار على تجديد وتطوير أنشطتها الإدارية" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري (0.77)، بينما احتلت الفقرة رقم (4) والتي نصت على "تبتكر إدارة المؤسسة دائماً سياسات جديدة في مجال التعيين والمكافآت والحوافز" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (0.99).

## المجال الثاني: مجال الابتكار التقني:

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على فقرات مجال الابتكار التقني مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة ممارسة
6	تحرص المؤسسة على تحديث أساليب وطرق العمل باستمرار لتحسين جودة خدماتها وتماشياً مع نوعية التقنيات الحديثة والمتطورة	4.23	0.70	كبيرة جداً
7	تسعى المؤسسة للحصول على براءات اختراع وجوائز جودة تزيد من ابتكاراتها الخدمية	4.11	0.82	كبيرة
9	تعقد المؤسسة دورات وورش عمل لتدريب الموظفين على كل ما هو جديد تقنياً	4.08	0.92	كبيرة
8	تتبنى المؤسسة الكفاءات ذات الخبرة التقنية العالية	3.92	0.88	كبيرة
مجال الابتكار التقني ككل		4.09	0.65	كبيرة

\* الدرجة العظمى من (5)

يبين الجدول (5) أن المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل بلغ (4.09) وانحراف معياري (0.65)، وهو يقابل تقدير درجة ممارسة كبيرة. ويبين أيضاً أن الفقرة رقم (6) والتي نصت على "تحرص المؤسسة على تحديث أساليب وطرق العمل باستمرار لتحسين جودة خدماتها و تماشياً مع نوعية التقنيات الحديثة والمتطورة" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.23) وانحراف معياري (0.70)، وجاءت الفقرة رقم (7) والتي كان نصها "تسعى المؤسسة للحصول على براءات اختراع و جوائز جودة تزيد من ابتكاراتها الخدمية" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري (0.82)، بينما احتلت الفقرة رقم (8) والتي نصت على "تتبنى المؤسسة الكفاءات ذات الخبرة التقنية العالية" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.88).

### المجال الثالث: مجال الابتكار الإضافي:

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على فقرات مجال الابتكار الإضافي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة ممارسة
12	تقوم المؤسسة بمتابعة شكاوى واقتراحات العملاء ومحاولة حلها بأسرع ما يمكن	4.20	0.76	كبيرة جداً
10	تقدم المؤسسة خدمات إضافية متميزة ومبتكرة لزيادة عدد عملائها وجذبهم	4.15	0.80	كبيرة
14	تقوم المؤسسة بإدخال أساليب متطورة لتحسين عملية التواصل مع أصحاب المصالح على اختلافهم وأنواعهم واحتياجاتهم	4.08	0.78	كبيرة
13	تتعاون المؤسسة مع أصحاب المصالح في اتخاذ القرارات التي تعينهم ولها تأثير مباشر على مصالحهم	4.00	0.78	كبيرة
11	تلجأ المؤسسة الى جهات خارجية (مراكز استشارية وبحثية) لتحديد التوجهات والحاجات المستقبلية للعملاء	3.86	0.89	كبيرة
	مجال الابتكار الإضافي ككل	4.06	0.66	كبيرة

\* الدرجة العظمى من (5)

يبين الجدول (6) أن المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل بلغ (4.06) وانحراف معياري (0.66)، وهو يقابل تقدير درجة ممارسة كبيرة. ويبين أيضاً أن الفقرة رقم (12) والتي نصت على "تقوم المؤسسة بمتابعة شكاوى واقتراحات العملاء ومحاولة حلها بأسرع ما يمكن" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.20) وانحراف معياري (0.76)، وجاءت الفقرة رقم (10) والتي كان نصها "تقدم المؤسسة خدمات إضافية متميزة ومبتكرة لزيادة عدد عملائها وجذبهم" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.80)، بينما احتلت الفقرة رقم (11) والتي نصت على "تلجأ المؤسسة الى جهات خارجية (مراكز استشارية وبحثية) لتحديد التوجهات والحاجات المستقبلية للعملاء" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.89).

### المجال الرابع: مجال ابتكار العمليات:

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على فقرات مجال ابتكار العمليات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة ممارسة
15	تقوم المؤسسة باستحداث طرق جديدة وتغييرات مستمرة على عملياتها	4.17	0.77	كبيرة
17	تركز المؤسسة بشكل أساسي على تحقيق معايير الجودة الشاملة لخدماتها التي تقدمها	4.14	0.75	كبيرة
16	تتبنى المؤسسة أنماطاً جديدة في إدارة عملياتها القائمة بجودة عالية	4.01	0.79	كبيرة
18	تعتمد المؤسسة على التغذية الراجعة من العملاء وانطباعاتهم عن جودة عملياتها المتبعة فيها لتقديم خدمات أكثر ابتكاراً	4.00	0.82	كبيرة
	مجال ابتكار العمليات ككل	4.08	0.68	كبيرة

\* الدرجة العظمى من (5)

يبين الجدول (7) أن المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل بلغ (4.08) وانحراف معياري (0.68)، وهو يقابل تقدير درجة ممارسة كبيرة. ويبين أيضاً أن الفقرة رقم (15) والتي نصت على "تقوم المؤسسة باستحداث طرق جديدة وتغييرات مستمرة على عملياتها" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري (0.77)، وجاءت الفقرة رقم (17) والتي كان نصها "تركز المؤسسة بشكل أساسي على تحقيق معايير الجودة الشاملة لخدماتها التي تقدمها" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (0.75)، بينما احتلت الفقرة رقم (18) والتي نصت على "تعتمد المؤسسة على التغذية الراجعة من العملاء وانطباعاتهم عن جودة عملياتها المتبعة فيها لتقديم خدمات أكثر ابتكاراً" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.82).

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها:

نص السؤال الثاني على: "ما مستوى بناء المنظمة الذكية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني من

وجهة نظر موظفيها؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على مستوى

بناء المنظمة الذكية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (8).

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على مستوى بناء المنظمة الذكية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	مستوى بناء المنظمة
1	2	التعلم المستمر	4.02	0.70	كبيرة
2	3	إيجاد البدائل الاستراتيجية	4.01	0.65	كبيرة
3	1	فهم البيئة	3.95	0.68	كبيرة

كبيره	0.76	3.92	الذكاء الجماعي	4	4
كبيره	0.62	3.98			المحور ككل

\* الدرجة العظمى من (5)

يبين الجدول رقم (8) أن المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على مستوى بناء المنظمة الذكية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني ككل (3.98) بانحراف معياري (0.62)، وهو يقابل مستوى بناء بدرجة كبيرة، حيث احتل مجال التعلم المستمر المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.70)، وجاء مجال إيجاد البدائل الاستراتيجية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (0.65)، وجاء مجال الذكاء الجماعي في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.76).

وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على فقرات مجالات محور مستوى بناء المنظمة الذكية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني، حيث كانت على النحو التالي:

## المجال الأول: فهم البيئة:

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على فقرات مجال فهم البيئة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	مستوى بناء المنظمة
19	تقوم المؤسسة بتقييم مستمر للبيئة المحيطة بها	4.02	0.74	كبيره
22	تعمل المؤسسة على كشف وتوضيح علاقات السبب والنتيجة بين العوامل البيئية المؤثرة في قراراتها	3.98	0.78	كبيره
21	توفر المؤسسة مجموعة من الأساليب التحليلية المتطورة لتحليل البيئة الداخلية الخاصة بها بكفاءة	3.92	0.81	كبيره
20	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار حالات عدم التأكد البيئي عند اتخاذها القرارات المتعلقة بالعمل	3.87	0.82	كبيره
	مجال فهم البيئة ككل	3.95	0.68	كبيره

\* الدرجة العظمى من (5)

يبين الجدول (9) أن المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل بلغ (3.95) وانحراف معياري (0.68)، وهو يقابل مستوى بناء بدرجة كبيرة. ويبين أيضاً أن الفقرة رقم (19) والتي نصت على "تقوم المؤسسة بتقييم مستمر للبيئة المحيطة بها" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.74)، وجاءت الفقرة رقم (22) والتي كان نصها "تعمل المؤسسة على كشف وتوضيح علاقات السبب والنتيجة بين العوامل البيئية المؤثرة في قراراتها" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.78)، بينما احتلت الفقرة رقم (20) والتي نصت

على "تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار حالات عدم التأكد البيئي عند اتخاذها القرارات المتعلقة بالعمل" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.82).

### المجال الثاني: مجال التعلم المستمر:

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على فقرات مجال التعلم المستمر مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	مستوى بناء المنظمة
23	تؤمن المؤسسة بأن عملية التعلم المستمر واللائهائي عملية هامة ومربحة لها	4.14	0.74	كبيرة
24	توفر المؤسسة لموظفيها الموارد والفرص اللازمة للتعلم المستمر وتعزيز مهاراتهم	4.06	0.84	كبيرة
25	تعنتي المؤسسة بعمليات البحث والتطوير التي من شأنها رفع مستوى التعلم المستمر للعاملين فيها	4.04	0.80	كبيرة
27	تشجع المؤسسة موظفيها على تبادل الخبرات والمعارف فيما بينهم لإثراء عملية التعلم المستمر	3.93	0.88	كبيرة
26	تمتلك المؤسسة أدوات رقابية متطورة لتقييم مستوى التعلم فيها	3.92	0.88	كبيرة
	مجال التعليم المستمر ككل	3.95	0.68	كبيرة

\* الدرجة العظمى من (5)

يبين الجدول (10) أن المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل بلغ (4.02) وانحراف معياري (0.70)، وهو يقابل تقدير مستوى بناء بدرجة كبيرة. ويبين أيضاً أن الفقرة رقم (23) والتي نصت على "تؤمن المؤسسة بأن عملية التعلم المستمر واللائهائي عملية هامة ومربحة لها" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (0.74)، وجاءت الفقرة رقم (24) والتي كان نصها "توفر المؤسسة لموظفيها الموارد والفرص اللازمة للتعلم المستمر وتعزيز مهاراتهم" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.84)، بينما احتلت الفقرة رقم (26) والتي نصت على "تمتلك المؤسسة أدوات رقابية متطورة لتقييم مستوى التعلم فيها" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.88).

### المجال الثالث: مجال إيجاد البدائل الاستراتيجية:

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على فقرات مجال إيجاد البدائل الاستراتيجية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	مستوى بناء المنظمة
28	تولد المؤسسة عدة بدائل وتقييمها كي تصل الى قرار إستراتيجي ذو جودة عالية	4.05	0.74	كبيرة
31	ترحب المؤسسة بالأفكار الإبداعية الجديدة في المفاضلة بين البدائل المختلفة	4.04	0.77	كبيرة
29	تركز المؤسسة على الفرص المستقبلية طويلة الأمد ذات التأثير الواضح على استراتيجياتها	4.00	0.73	كبيرة
30	توفر المؤسسة الدعم التحليلي المناسب لتقييم البدائل الاستراتيجية المحتملة باحترافية	3.97	0.77	كبيرة
28	تولد المؤسسة عدة بدائل وتقييمها كي تصل الى قرار إستراتيجي ذو جودة عالية	4.05	0.74	كبيرة

كبيره	0.68	3.95	مجال إيجاد البدائل الاستراتيجية ككل
-------	------	------	-------------------------------------

\* الدرجة العظمى من (5)

يبين الجدول (11) أن المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل بلغ (4.01) وانحراف معياري (0.65)، وهو يقابل تقدير مستوى بناء بدرجة كبيرة. ويبين أيضًا أن الفقرة رقم (28) والتي نصت على "تولد المؤسسة عدة بدائل وتقييمها كي تصل الى قرار إستراتيجي ذو جودة عالية" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (0.74)، وجاءت الفقرة رقم (31) والتي كان نصها "ترحب المؤسسة بالأفكار الإبداعية الجديدة في المفاضلة بين البدائل المختلفة" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.77)، بينما احتلت الفقرة رقم (30) والتي نصت على "توفر المؤسسة الدعم التحليلي المناسب لتقييم البدائل الاستراتيجية المحتملة بإحترافية" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.77).

#### المجال الرابع: مجال الذكاء الجماعي:

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على فقرات مجال الذكاء الجماعي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	مستوى بناء المنظمة
32	تعمل المؤسسة على بناء فريق تنظيمي متميز متعلم وقادر على التعامل مع التحديات والظروف المحيطة بكفاءة	4.00	0.80	كبيره
35	توفر المؤسسة فعاليات وأنشطة إجتماعية وترفيهية لتقوية أواصر التعاون والمودة بين موظفيها	3.92	0.90	كبيره
33	تقوم المؤسسة بتأهيل جميع موظفيها وخاصة الجدد وإكسابهم مهارات العمل الجماعي وروح الفريق الواحد	3.91	0.91	كبيره
34	توفر المؤسسة المكافآت والحوافز التي من شأنها تعزيز العمل الجماعي والتشاركي فيها	3.87	0.95	كبيره
	مجال الذكاء الجماعي ككل	3.92	0.76	كبيره

\* الدرجة العظمى من (5)

يبين الجدول (12) أن المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل بلغ (3.92) وانحراف معياري (0.76)، وهو يقابل تقدير مستوى بناء بدرجة كبيرة. ويبين أيضًا أن الفقرة رقم (32) والتي نصت على "تعمل المؤسسة على بناء فريق تنظيمي متميز متعلم وقادر على التعامل مع التحديات والظروف المحيطة بكفاءة" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.80)، وجاءت الفقرة رقم (35) والتي كان نصها "توفر المؤسسة فعاليات وأنشطة إجتماعية وترفيهية لتقوية أواصر التعاون والمودة بين موظفيها" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.90)، بينما احتلت الفقرة رقم (34) والتي نصت على "توفر المؤسسة المكافآت والحوافز

التي من شأنها تعزيز العمل الجماعي والتشاركي فيها" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.95).

### ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث ومناقشتها:

نص السؤال الثالث على: "ما أثر ممارسة الابتكار التنظيمي في بناء المنظمة الذكية: دراسة ميدانية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني من وجهة نظر موظفيها؟ والذي يمثل (الفرضية الرئيسية  $(H_{01})$ ): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسة الابتكار التنظيمي بأبعاده مجتمعة (الابتكار الإداري، الابتكار التقني، الابتكار الإضافي، ابتكار العمليات) في بناء المنظمة الذكية بأبعادها مجتمعة (فهم البيئة، التعلم المستمر، إيجاد البدائل الإستراتيجية، الذكاء الجماعي) في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني.

تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

1) أثر مجال الابتكار الإداري في بناء المنظمة الذكية (الفرضية الفرعية الأولى:  $(H_{01.1})$ ): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسة الابتكار الإداري في بناء المنظمة الذكية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني).

تم حساب معامل ارتباط بيرسون، ومربع معامل الارتباط، ومعامل الارتباط المعدل، والخطأ المعياري للتقدير بين تقديرات أفراد العينة على مجال الابتكار الإداري وتقديراتهم على مستويات بناء المنظمة الذكية لدى المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (13).

جدول (13): معامل ارتباط بيرسون ومربع معامل الارتباط ومعامل الارتباط المعدل والخطأ المعياري للتقدير بين تقديرات أفراد العينة على مجال الابتكار الإداري وتقديراتهم على مستويات بناء المنظمة الذكية

قيمة معامل ارتباط بيرسون	مربع معامل الارتباط	معامل الارتباط المعدل	الخطأ المعياري للتقدير
.748*	.559	.553	.469

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ )

يبين الجدول (13) أن هناك علاقة ارتباطية ايجابية قوية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )، بين تقديرات أفراد العينة على مجال الابتكار الإداري وتقديراتهم على مستويات بناء المنظمة الذكية لدى المؤسسة العامة

للمضمان الاجتماعي الأردني، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي (0.748)، وبلغت قيمة مربع معامل الارتباط (0.559)، بينما بلغت قيمة معامل الارتباط المعدل (0.553)، وبلغت قيمة الخطأ المعياري للتقدير (0.469). ولمعرفة أثر مجال الابتكار الإداري في بناء المنظمة الذكية، تم إجراء تحليل الانحدار الخطي، حيث كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (14).

جدول (14): نتائج تحليل الانحدار للقدرة تنبؤية لأثر مجال الابتكار الإداري في بناء المنظمة الذكية

المتغيرات	قيمة بيتا (B)	الخطأ المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
الحد الثابت	.636	.182	3.495	.001*
فهم البيئة	.032	.093	.349	.728
التعلم المستمر	-.051	.105	.483	.629
إيجاد البدائل الاستراتيجية	-.188	.103	1.818	.070
الذكاء الجماعي	1.059	.243	4.353	.000*

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ )

يبين الجدول (14) أن هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لمجال الابتكار الإداري على مجال الذكاء الجماعي في بناء المنظمة الذكية لدى في المؤسسة العامة للمضمان الاجتماعي الأردني، بينما لم يكن هناك أثر عند بقية مجالات بناء المنظمة الذكية.

(2) أثر مجال الابتكار التقني في بناء المنظمة الذكية ( $H_{0.2}$ ): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسة الابتكار التقني في بناء المنظمة الذكية في المؤسسة العامة للمضمان الاجتماعي الأردني):

تم حساب معامل ارتباط بيرسون، ومربع معامل الارتباط، ومعامل الارتباط المعدل، والخطأ المعياري للتقدير بين تقديرات أفراد العينة على مجال الابتكار التقني وتقديراتهم على مستويات بناء المنظمة الذكية لدى المؤسسة العامة للمضمان الاجتماعي الأردني، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (15).

جدول (15): معامل ارتباط بيرسون ومربع معامل الارتباط ومعامل الارتباط المعدل والخطأ المعياري للتقدير بين تقديرات أفراد العينة على مجال الابتكار التقني وتقديراتهم على مستويات بناء المنظمة الذكية

قيمة معامل ارتباط بيرسون	مربع معامل الارتباط	معامل الارتباط المعدل	الخطأ المعياري للتقدير
.804*	.647	.642	.390

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ )

يبين الجدول (15) أن هناك علاقة ارتباطية ايجابية قوية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )، بين تقديرات أفراد العينة على مجال الابتكار التقني وتقديراتهم على مستويات بناء المنظمة الذكية لدى في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي (0.804)، وبلغت قيمة مربع معامل الارتباط (0.647)، بينما بلغت قيمة معامل الارتباط المعدل (0.642)، وبلغت قيمة الخطأ المعياري للتقدير (0.390). ولمعرفة أثر مجال الابتكار التقني في بناء المنظمة الذكية، تم إجراء تحليل الانحدار الخطي، حيث كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (16).

جدول (16): نتائج تحليل الانحدار للقدرة تنبؤية لأثر مجال الابتكار التقني في بناء المنظمة الذكية

المتغيرات	قيمة بيتا (B)	الخطأ المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
الحد الثابت	.709	.152	4.673	.000*
فهم البيئة	.135	.077	1.749	.081
التعلم المستمر	.097	.088	1.106	.270
إيجاد البدائل الاستراتيجية	.135	.086	1.572	.117
الذكاء الجماعي	.946	.203	4.665	.000*

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ )

يبين الجدول (16) أن هناك أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لمجال الابتكار التقني على مجال الذكاء الجماعي في بناء المنظمة الذكية لدى في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني، بينما لم يكن هناك أثر عند بقية مجالات بناء المنظمة الذكية.

(3) أثر مجال الابتكار الإضافي في بناء المنظمة الذكية ( $HO_{1.3}$ ): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسة الابتكار الإضافي في بناء المنظمة الذكية في المؤسسة العامة للضمان

الاجتماعي الأردني):

تم حساب معامل ارتباط بيرسون، ومربع معامل الارتباط، ومعامل الارتباط المعدل، والخطأ المعياري للتقدير بين

تقديرات أفراد العينة على مجال الابتكار الإضافي وتقديراتهم على مستويات بناء المنظمة الذكية لدى المؤسسة العامة

للضمان الاجتماعي الأردني، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (17).

جدول (17): معامل ارتباط بيرسون ومربع معامل الارتباط ومعامل الارتباط المعدل والخطأ المعياري للتقدير بين تقديرات أفراد العينة على مجال الابتكار الإضافي وتقديراتهم على مستويات بناء المنظمة الذكية

قيمة معامل ارتباط بيرسون	مربع معامل الارتباط	معامل الارتباط المعدل	الخطأ المعياري للتقدير
.759*	.576	.571	.431

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ )

يبين الجدول (17) أن هناك علاقة ارتباطية ايجابية قوية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )، بين تقديرات أفراد العينة على مجال الابتكار الإضافي وتقديراتهم على مستويات بناء المنظمة الذكية لدى المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي (0.759)، وبلغت قيمة مربع معامل الارتباط (0.576)، بينما بلغت قيمة معامل الارتباط المعدل (0.571)، وبلغت قيمة الخطأ المعياري للتقدير (0.431). ولمعرفة أثر مجال الابتكار الإضافي في بناء المنظمة الذكية، تم إجراء تحليل الانحدار الخطي، حيث كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (18).

جدول (18): نتائج تحليل الانحدار للقدرة تنبؤية لأثر مجال الابتكار الإضافي في بناء المنظمة الذكية

المتغيرات	قيمة بيتا (B)	الخطأ المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
الحد الثابت	.854	.168	5.096	.000*
فهم البيئة	.118	.085	1.386	.167
التعلم المستمر	.136	.097	1.400	.162
إيجاد البدائل الاستراتيجية	.177	.095	1.866	.063
الذكاء الجماعي	1.000	.224	4.464	.000*

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ )

يبين الجدول (18) أن هناك أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لمجال الابتكار الإضافي على مجال الذكاء الجماعي في بناء المنظمة الذكية لدى المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني، بينما لم يكن هناك أثر عند بقية مجالات بناء المنظمة الذكية.

(4) أثر مجال ابتكار العمليات في بناء المنظمة الذكية ( $HO_{1.4}$ ): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسة لابتكار العمليات في بناء المنظمة الذكية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني):

تم حساب معامل ارتباط بيرسون، ومربع معامل الارتباط، ومعامل الارتباط المعدل، والخطأ المعياري للتقدير بين تقديرات أفراد العينة على مجال ابتكار العمليات وتقديراتهم على مستويات بناء المنظمة الذكية لدى المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (19).

جدول (19): معامل ارتباط بيرسون ومربع معامل الارتباط ومعامل الارتباط المعدل والخطأ المعياري للتقدير بين تقديرات أفراد العينة على مجال ابتكار العمليات وتقديراتهم على مستويات بناء المنظمة الذكية

الخطأ المعياري للتقدير	معامل الارتباط المعدل	مربع معامل الارتباط	قيمة معامل ارتباط بيرسون
.399	.652	.657	.810*

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية  $(0.05 \geq \alpha)$

يبين الجدول (19) أن هناك علاقة ارتباطية ايجابية قوية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $(0.05 \geq \alpha)$ ، بين تقديرات أفراد العينة على مجال ابتكار العمليات وتقديراتهم على مستويات بناء المنظمة الذكية لدى المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي  $(0.810)$ ، وبلغت قيمة مربع معامل الارتباط  $(0.657)$ ، بينما بلغت قيمة معامل الارتباط المعدل  $(0.652)$ ، وبلغت قيمة الخطأ المعياري للتقدير  $(0.399)$ . ولمعرفة أثر مجال ابتكار العمليات في بناء المنظمة الذكية، تم إجراء تحليل الانحدار الخطي، حيث كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (20).

جدول (20): نتائج تحليل الانحدار للقدرة تنبؤية لأثر مجال ابتكار العمليات في بناء المنظمة الذكية

المتغيرات	قيمة بيتا (B)	الخطأ المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
الحد الثابت	.583	.155	3.761	.000*
فهم البيئة	.125	.079	1.584	.114
التعلم المستمر	.162	.090	1.801	.073
إيجاد البدائل الاستراتيجية	.137	.088	1.561	.120
الذكاء الجماعي	1.053	.207	5.083	.000*

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية  $(0.05 \geq \alpha)$

يبين الجدول (20) أن هناك أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لمجال ابتكار العمليات على مجال الذكاء الجماعي في بناء المنظمة الذكية لدى المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني، بينما لم يكن هناك أثر عند بقية مجالات بناء المنظمة الذكية.

## التوصيات

في ضوء النتائج السابقة التي توصلت إليها الدراسة فإنها توصي بما يلي:

1. ضرورة تعزيز ممارسة الابتكار التنظيمي بمختلف أبعاده في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني من خلال البحث عن الأساليب والطرق الجديدة والمتطورة التي من شأنها رفع كفاءة المؤسسة وتطويرها.
2. إيلاء اهتمام كبير من قبل المؤسسة في الوصول إلى الذكاء التنظيمي وجعل المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي منظمة ذكية ومتطورة تعاصر التطور الحاصل في بيئة الأعمال.
3. تكثيف عمليات البحث والتطوير في المؤسسة.
4. التركيز على التمكين الوظيفي للعاملين ورفع كفاءاتهم وخاصة مهاراتهم التقنية والابتكارية.
5. التقييم المستمر والدوري لموقع المؤسسة وتصنيفها المحلي والعالمي.

## المصادر والمراجع

### المراجع باللغة العربية:

- أبو النصر، مدحت محمد.(2022). المنظمات الذكية في ضوء عصر المعرفة والذكاء الاصطناعي. المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات. المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب.مصر،مج3ع(9)،ص ص41-66.
- أبو عجودة، عبدالله. (2018). القيادة الابتكارية ودورها في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي (دراسة حالة على العاملين بجامعة الأقصى بقطاع غزة). (رسالة ماجستير). الجامعة الإسلامية. غزة. فلسطين.
- البارودي، منال. (2015). القائد المتميز واسرار الإبداع القيادي. ط1. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- باسردة، توفيق سريع. (2006) . تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء، دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الغذائية اليمنية (أطروحة دكتوراه مقدمة إلى جامعة دمشق، كلية الاقتصاد والإدارة، قسم إدارة أعمال، دمشق.
- حريم، حسين. (2004). سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. دار حامد للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- حمداوي، وسيلة. (2008). الإبداع الإداري والتنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار في ظل الألفية الثالثة. جامعة 08 ماي 1945 قالمة، نوفمبر، 2008، ص115.
- رفاعي، ممدوح. (2012). استراتيجيات الابتكار: طريق الإدارة نحو الابتكار الجذري، المؤتمر العلمي الأول بعنوان دعم وتنمية المشروعات الصغيرة، بعنوان: استراتيجيات الابتكار، والذي تنظمه كلية التجارة-جامعة عين شمس 11 مارس.2012.
- الشرقاوي، إسماعيل.(2016). إدارة الأعمال من منظور إقتصادي. ط1. دار الغيداء للنشر: عمان. الأردن.

- عباس، عبير عباس عبدالحميد. (2022). ممارسات تنمية الموارد البشرية وتأثيرها على الابتكار التنظيمي بالجامعات المصرية خلال تفشي وباء كورونا المستجد. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*. مجلد 52، عدد 3.
- عبودي، زيد منير. (2006). *الاتجاهات الحديثة في المنظمات الادارية*. دار الشروق للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- كنج، نيجل و أندرسون، نيل. (2004). *إدارة أنشطة الابتكار والتغيير*، ترجمة: د. محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، الرياض.

### المراجع الأجنبية

- Adamik, A.; Sikora-Fernandez, D.(2021). Smart Organizations as a Source of Competitiveness and Sustainable Development in the Age of Industry 4.0: *Integration of Micro and Macro Perspective*. *Energies*, 14, 1572.
- Al-Qudah, Fadi H., Al-Shawabkeh, Ziyad Ali, & Al-Nusour, Bilal H. (2020). The impact of the characteristics of the smart organization in promoting innovation: an applied study on the ict sector in Jordan. *Mithqal Journal of Economic and Administrative Sciences*, 6 (11), 183-213.
- Al-Qadi, S., & Abu Bakr, S. (2021). The impact of strategic management on building a smart organization: The modified role of strategic leadership in Jordanian pharmaceutical companies. *Global Journal of Economics and Business*. 10(2), (259-284).
- Al-Wadi, H., & Al-Sobbah, H. (2020). The impact of cloud management on the development of the smart organization: a case study of the Kuwaiti Ministry of Health. *Global Journal of Economics and Business*. 8(3), (548-65).
- Aouadi, A.; Marsat, S.(2018). *Do ESG Controversies Matter for Firm Value? Evidence from International Data*. *J. Bus. Ethics* 2018, 151, 1027–1047.
- Ariki, M. (2018). Strategic management. *Al-Ameen for Publishing and Distribution*.

- Belkin, L., Zhao, G., Tolboom, N. & Farris, G. (2008). Nature or nurture: can psychometric tools help to foster creativity in organizations? *WDWK Working Paper*.
- Beuses, A. (2019). Incidence of smart organizations in knowledge management incidence of intelligent organizations in the management of knowledge. *Koinonía Interdisciplinary*, 8(4), <http://dx.doi.org/10.35381/rkv4i8.283>.
- Bonabeau, E. and Meyer, C. (2001) "Swarm Intelligence: A Whole New Way to Think About Business," *Harvard Business Review*, 79, 5: 106- 114.
- Chuang, L.M. and Lee, Y.P.(2023). Toward Sustainable Development: The Causes and Consequences of Organizational Innovation. *Sustainability journal*. 15(10): 8017.
- Dawood, I. R., & Alkshali, S. J. (2022). The Impact of Intellectual Capital on Smart Organization in AlBashir Hospital. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 12(1), 1391–1406.
- Dougherty, D. and Hardy, C. (1996). Sustained production innovation in large, mature organisations: Overcoming innovationto-organisation problems. *Academy of Management Journal*. 39(5): 1120–1153.
- Dutta, S.aLanvin, B.Wunsch-Vincent, S.(2018). Global innovation index 2018: energizing the world with innovation. *ISBN: 979-10-95870-09-8*.
- Elbassiti, L. (2017). "Smart Organization: Improving Innovation Performance through Recommendation ", *Conference International Business Information Management*.
- Gujarati, DN. (2017). *Basic Econometric*, 5th edition, McGraw-Hill Education.
- Gumusluoglu, L. Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*. 62: 461–473.
- Harsanto, B.; Mulyana, A.; Faisal, Y.A.; Shandy, V.M.; Alam, M. A. (2022). Systematic Review on Sustainability-Oriented Innovation in the Social Enterprises. *Sustainability*, 14, 14771.
- Jimenez, J. D., Valle, R. S., & Hernandez, M. E. (2008). Fostering Innovation, The role of market orientation and organizational learning. *European Journal of Innovation Management*, 11(3), 389-412.

- Kasasbeh Mohammed Mufaddy, AlKasasbeh, Saleh Alshekh Mohammad & AL - Faouri, Abeer Hmoud, (2016). Smart Organization Characteristics and its Impact on Social and Environmental Performance: An Empirical Study on Jordan Phosphate Mines Company, *International Journal of Business and Management* ;Vol. 11, No. 8; 2016.
- Kazem, J., Al-Attar, F., & Al-Yasiri, A. (2020). The effect of adopting the smart organization model in achieving outstanding strategic performance: An exploratory research of the opinions of a sample of managers in mobile telecommunications companies in Iraq (Zain Iraq - Cork - Basic). *Al-Muthanna Journal of Administrative and Economic Sciences*, 10(3), (60-79).
- King, N. & Anderson. (2004). *Managing innovation and change: critical guide for organization*. London. thompson. London.
- Kusmantini, T., Mardiana, T., & Pramudita, R. (2021). Analysis of the Effect of Business Intelligence on Competitive Advantage through Knowledge Sharing and Organizational Innovation in Export Companies. *Journal of Economics and Business*, 4(1).
- Krause, J., Ruxton, G. and Krause, S. (2009) "Swarm Intelligence in Animals and Humans," *Trends in Ecology and Evolution*, 25, 28-34.
- Lam, A. (2006). *Organizational Innovation*. Oxford Handbooks Online.
- Leimeister JM (2010) Collective intelligence. *Business & Information Systems Engineering* 2(4): 245–248.
- Levy, P. (1997). *Collective Intelligence: Mankind's Emerging World in Cyberspace*, Basic Books, 277 pages.
- Martin. (2017). *The Innovation Process: Definition, Models, Risks & Opportunities*, Tips. Cleverism. Monson, G. (2017). Organizational Culture and Innovation.
- Monson, G. (2017). *Organizational Culture and Innovation*.
- Niehaves, B. (2010). *Open process innovation: The impact of personnel resource scarcity on the involvement of customers and consultants in public sector BPM*.

- Noruzy, A., Dalfard, V.M., Azhdari, B., Nazari-Shirkouhi, S. and Rezazadeh, A. (2012). Relations between Transformational Leadership, Organizational Learning, Knowledge Management, Organizational Innovation, and Organizational Performance: An Empirical Investigation of Manufacturing Firms. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*. 64, 1073-1085.
- OECD. (2010). *Innovation Strategy*. Retrieved from <http://www.oecd.org/sti/45326349.pdf>
- Oldham G & Cummings A. (1996). Employee creativity: personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*,; 39(3):607–34.
- Pazireh, T., & Rahimi, G., Irani, F., & Bohlouli, N. (2019). Model Development for Establishment of Smart Organization Case Study of the social Security Organization. *International Transaction Journal of Engineering, Management, & Applied Sciences & Technologies*, 10(4), 559-565.
- Prajogo, D. I., & Ahmed, P. K. (2006). Relationships between innovation stimulus, innovation capacity, and innovation performance. *R&D Management*, 36(5), 499-515.
- Quinn, J. (2005). The Intelligent Enterprise a New Paradigm. *Academy of Management Executive*, 6 (4): 48-63.
- Robert, H. (2009). Management for Intelligent Organization: The Scanning the Environment. *Journal of Academic Librarianship*, 27 (8).
- Roxana, A. and Viorel, C. (2019). "Product Innovation – A Theoretical Framework of the Concept". *International Conference on Economics and Administration*. Bucharest, Romania.
- Rubio-Andrés, M.; Abril, C.(2023). *Sustainability oriented innovation and organizational values: A cluster analysis*. J. Technol. Transf.
- Sharafi, S. (2020). Improvement according to (ISO 9001:2015) and its role in building the smart organization: A case study of the Palestinian Telecom Group companies. *Journal of Management and Economics Research*, 2(3), (63-77), <https://doi.org/10.48100/merj.v2i3.110>

- Temelkova,M.(2020). Digital Leadership Added Value in the Digital Smart Organizations. ***Journal of Engineering Science and Technology Review SI***. Bulgaria.252-257.
- Tohidi, H. and Jabbari, M.M. (2012). The Important of Innovation and Its Crucial Role in Growth, Survival and Success of Organizations. ***Procedia Technology***. 1, 535-538.
- Utterback, J.M. (1994). ***Mastering the Dynamics of Innovation: How Companies Can Seize Opportunities in the Face of Technological Change***. Boston. MA: Harvard Business School Press.
- Vincent, K., & Norman G., E. (2010) ***Innovation in Healthcare Delivery Systems .A Conceptual Framework***. Retrieved from [http://www.innovation.cc/scholarlystyle/omachonu\\_healthcare\\_3innovate2.pdf](http://www.innovation.cc/scholarlystyle/omachonu_healthcare_3innovate2.pdf)
- Woolley, A. W., Chabris, C. F., Pentland, A., Hashmi, N. and Malone, T. (2010), "Evidence for a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Groups," ***Science journal***, 330, 686-688.