

The Impact of Total Innovation Management on Organizational Development in Jordanian Small and Medium-sized Industrial Companies

Jumana Faisal Al-Hyari¹ and Marwan Mohammad Al-Nsour²

ABSTRACT

This study aimed to identify the impact of total innovation management on organizational development in Jordanian small and medium-sized industrial companies.

The population of the study consisted of all workers in supervisory positions in Jordanian small and medium-sized industrial companies and the sample consisted of (321) employees who were chosen based on a simple systemic random way.

The study used the analytical descriptive quantitative methodology and a questionnaire was used as the tool for data collection. Then, the data was analyzed using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS). Percentages were used to measure the frequency distributions of the characteristics of the sample members, while means and standard deviations were used for the measurement of the mean and the extent of dispersion. Also the histogram was used to show the distribution of the data. Then, the study used multiple and simple regression to test the hypotheses.

The results were statistically significant for the impact of all the dimensions of total innovation management combined on organizational development.

The study recommends companies to adopt total innovation management as a tool to increase the effectiveness of organizational development, as it is a determinant of organizational development by applying strategic, managerial, technical and marketing innovation. The study also recommends conducting further studies on the impact of total innovation management on organizational development in other economic sectors.

Keywords: Total innovation management, Strategic innovation, Technical innovation, Managerial innovation, Marketing innovation, Organizational development, Jordanian small and medium-sized industrial companies.

1 Safwa Islamic Bank. Jumana94@outlook.com

2 Professor, Faculty of Business, Al-Balqa Applied University, Al-Salt, Jordan. marwan_alnsour@yahoo.com.

Received on 20/10/2019 and Accepted for Publication on 28/1/2020.

أثر إدارة الابتكار الشامل في التطوير التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية الصغيرة ومتوسطة الحجم

جمانة فيصل الحياوي¹ ومرارون محمد عبد النسور²

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الابتكار الشامل في التطوير التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية الصغيرة ومتوسطة الحجم. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوظائف الإدارية للشركات الصناعية الأردنية الصغيرة ومتوسطة الحجم، واعتمدت الدراسة العينة العشوائية المنتظمة البسيطة، وبلغت (321) فرداً. اعتمدت الدراسة المنهج (الكمي) الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات التي تم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية، كما تم استخدام النسب المئوية لقياس التوزيعات التكرارية لخصائص أفراد العينة، والوسط والحسابي والانحراف المعياري لقياس متوسط الحسابات ومدى تشتتها، واستخدم أيضاً المدرج التكراري لبيان توزيع البيانات واختبار التضخم والتباين المسموح به، كما استخدم اختبار الانحدار المتعدد والبسيط لاختبار الفرضيات. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الابتكار الشامل مجتمعة في التطوير التنظيمي. وتوصي الدراسة بضرورة تبني الشركات إدارة الابتكار الشامل أداة لزيادة فاعلية عملية التطوير التنظيمي باعتبارها أحد العوامل المحددة للتطوير التنظيمي، وذلك من خلال تطبيق الابتكار الاستراتيجي والإداري والتقني والتسويقي، كما توصي بإجراء المزيد من الدراسات التي تتناول أثر إدارة الابتكار الشامل في التطوير التنظيمي في قطاعات اقتصادية أخرى.

الكلمات الدالة: إدارة الابتكار الشامل، الابتكار الاستراتيجي، الابتكار التقني، الابتكار الإداري، الابتكار التسويقي، التطوير التنظيمي، الشركات الصناعية الأردنية الصغيرة ومتوسطة الحجم.

المقدمة

لموظفيها تمتاز بالعمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات ووضوح السياسات والمسؤوليات. والأهم تشجيع الابتكار الذي يعتبر أساس الميزة التنافسية الذي يمكن المنظمات من البقاء والاستمرار في سوق العمل، والذي يرتبط أيضاً بالتطوير التنظيمي؛ إذ إن القدرة على الابتكار تعتبر من أهم العوامل المحددة للتطوير التنظيمي للشركات بشكل عام، فيزيد التطوير التنظيمي للشركة من خلال ابتكاراتها، الأمر الذي يتطلب المرونة والتكيف والاستجابة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

تتشغل الإدارة الحديثة اليوم بالعنصر البشري وتطويره، كونه يعد أهم قضية بالنسبة لها، ويرجع ذلك الاهتمام إلى أن العنصر البشري هو المسؤول عن الحسم في العملية الإدارية.

بسبب الظروف المتغيرة باستمرار في بيئة المنظمات وزيادة التعقيد والتطور التكنولوجي والمنافسين، وفي ظل بيئة تتسم باللايقين والمخاطرة، يتطلب الأمر من المنظمات اليوم خلق بيئة عمل مناسبة لها تمتاز بالتجاوب مع حاجات السوق المتغيرة باستمرار وخلق ميزة تنافسية لها تميزها عن باقي المنظمات الأخرى، مع ضرورة الاستناد في ذلك إلى التقنيات الحديثة ووسائل اتصال فعالة، والتأكيد على خلق بيئة عمل

1 بنك صفوة الإسلامي. Jumana94@outlook.com

2 أستاذ، كلية الأعمال، جامعة البلقاء التطبيقية، السلط، الأردن.
marwan_alsour@yahoo.com

تاريخ استلام البحث 2019/10/20 وتاريخ قبوله 2020/1/28.

من البقاء والنمو، يجب عليها التكيف مع البيئة وتقلباتها والعمل على تلبية حاجات الزبائن ورغباتهم الحالية والمستقبلية ومواجهة المنافسة والاستفادة من المجهزين، فضلاً عن الاستفادة من نقاط القوة الموجودة داخل المنظمة وتقليص نقاط الضعف فيها. وتكمن أهمية الدراسة في أنها ستقدم مجموعة من النتائج والتوصيات لمتخذي القرار في الشركات الصناعية الأردنية الصغيرة ومتوسطة الحجم، الأمر الذي سيقدم المعلومات والبيانات اللازمة بين أيدي متخذي القرار في هذه الشركات.

أهداف الدراسة

أولاً: تقديم إطار نظري للموضوع المبحوث خاصة والمنظمات عامة عن إدارة الابتكار الشامل والتطوير التنظيمي.
ثانياً: دراسة أبعاد إدارة الابتكار الشامل المتبعة من جانب الشركات المبحوثة في مواجهة إفرزات البيئة المضطربة والتغير في متطلبات الزبائن، ومحاولة بناء أنموذج افتراضي واختباره للوصول إلى صورة تعكس دور إدارة الابتكار الشامل في التطوير التنظيمي في ظل المنافسة العالمية.
ثالثاً: تقديم مجموعة من التوصيات اعتماداً على التحليل والنتائج التي ستتوصل إليها الدراسة لمتخذي القرار في الشركات الصناعية الأردنية الصغيرة ومتوسطة الحجم.

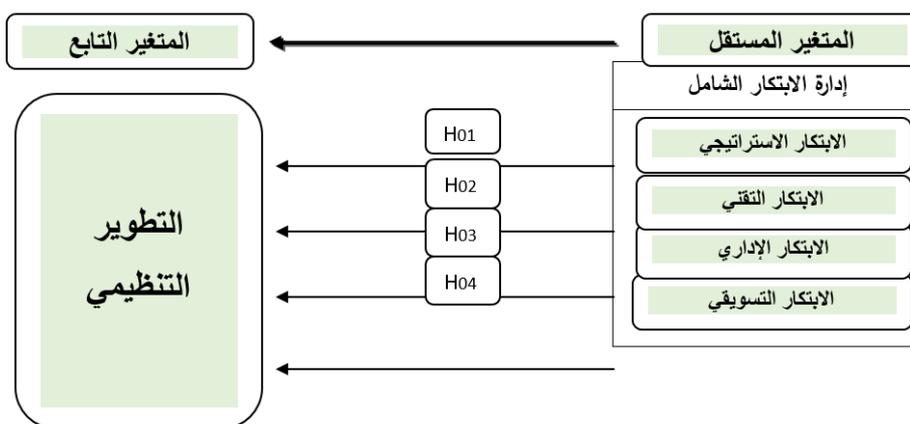
أنموذج الدراسة

تكون أنموذج الدراسة من متغيرين كما هو مبين في الشكل (1)؛ إذ ستشتمل الدراسة على: متغير مستقل يتمثل في إدارة الابتكار الشامل، الذي سيتم قياسه من خلال: الابتكار الاستراتيجي، والابتكار التقني، والابتكار الإداري، والابتكار التسويقي، ومتغير تابع يتمثل في التطوير التنظيمي.

فالعنصر البشري في المنظمة يعد نسقاً فرعياً فاعلاً بدوره الذي يؤديه في المنظمة، وهو ليس عنصراً منعزلاً لأن قدراته ومهاراته تتكامل مع قدرات العناصر الأخرى ومهاراتها، وهذا الأمر يتطلب أن يكون الأسلوب الذي يتعامل به العنصر البشري مع العناصر الأخرى مبنياً على التفاهم والتماسك، وذلك من خلال تفعيل المسؤولية، وتبادل الخبرات، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وإتاحة الفرص للتطور والنمو في المستويات الوظيفية كافة. وعلى الرغم من هذه الأهمية فإن غالبية المنظمات والشركات اليوم تفتقر إلى اتباع استراتيجيات محددة وواضحة لتطوير مستوى الأداء على مستوى المنظمة، ومن هذه الاستراتيجيات الابتكار على المستوى التقني والإداري والتسويقي. وبمعنى آخر، فإن غالبية المنظمات تفتقر إلى أسلوب إدارة المهام والوظائف وطرق العمل في المنظمة، من حيث القدرة على توفير المناخ التنظيمي الملائم وتطوير مهارات العاملين وقدراتهم باستمرار، وإشراكهم في صنع القرار، وتوفير فرص التدريب على أحدث التقنيات في العمل لمواكبة التطورات والتغيرات المتسارعة من خلال استقطاب أفضل الموارد البشرية القادرة على ابتكار الأفكار الإبداعية في بيئة العمل. لذا، فإن مشكلة هذه الدراسة تكمن في الإجابة عن السؤال التالي: "ما أثر الابتكار الاستراتيجي والابتكار التقني والابتكار الإداري والابتكار التسويقي في التطوير التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية الصغيرة ومتوسطة الحجم؟".

أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في إطارها النظري والميداني من خلال محاولة تحديد دور إدارة الابتكار الشامل في التطوير التنظيمي، لأن مثل هذا الربط يعتبر إضافة علمية جديدة بالاهتمام، وذلك لأن الشركات الصناعية الأردنية الصغيرة ومتوسطة الحجم تعمل في بيئة مضطربة وتواجه تحديات وضغوطاً بيئية متنوعة في ظل المنافسة العالمية. ولكي تتمكن



الشكل (1): أنموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha \leq 0.05$ لممارسات إدارة الابتكار الشامل بأبعادها (الابتكار الاستراتيجي، والابتكار التقني، والابتكار الإداري، والابتكار التسويقي) في التطوير التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية الصغيرة ومتوسطة الحجم.

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha \leq 0.05$ للابتكار الاستراتيجي في التطوير التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية الصغيرة ومتوسطة الحجم.

H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha \leq 0.05$ للابتكار التقني في التطوير التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية الصغيرة ومتوسطة الحجم.

H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha \leq 0.05$ للابتكار الإداري في التطوير التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية الصغيرة

ومتوسطة الحجم.

H04: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha \leq 0.05$ للابتكار التسويقي في التطوير التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية الصغيرة ومتوسطة الحجم.

الإطار النظري

مفهوم الابتكار

عرف البنك الدولي الابتكار الشامل بأنه "ابتكار يؤدي إلى توسيع نطاق إمكانية الحصول على نواتج وخدمات بسعر معقول، بحيث تكون تلك المخرجات من الخدمات والمنتجات ذات جودة عالية، وتتيح فرص كسب للعيش الكريم لأفراد المجتمع". وحدد البنك الدولي خمس خصائص تميز الابتكار الشامل، تتمثل في: (إمكانية الحصول على الابتكار الشامل بسعر معقول، وإنتاج المستدام، وإيجاد السلع والخدمات المؤدية لإتاحة فرص الكسب والعيش الكريم، وتوجيهه نحو أفراد المجتمع الأقل حظاً الذين يوجدون عند قاعدة الهرم) (World Bank, 2013).

وفي ضوء التعريف السابق، يمكن القول إن الابتكار

إيجاد أسواق جديدة (المعاضدي، ومحمد، 2011).

ثانياً: الابتكار التقني

يعرف الابتكار التقني بأنه "تلك العمليات المتعلقة بما هو جديد ومفيد، فيما يخص المنتجات بمختلف أنواعها، وأساليب الإنتاج". ويجب التنبيه هنا على أن العلاقة بين الابتكار التقني في المنتج والابتكار التقني في طرق الإنتاج تختلف حسب طبيعة المنتج. ففي حالة المنتج الصناعي، فإن أي تغيير في ذلك المنتج يلزمه تغيير في الطريقة التي يتم استخدامها. أما في حالة المنتجات الاستهلاكية، فإن العلاقة في حالة المنتج الذي تم ابتكاره جوهرياً، بحيث يتم تبديل بند أو عنصر من عناصر الإنتاج، فإن ذلك لا يستدعي تغيير التجهيزات والأسلوب الفني (مرعي، 2012).

ثالثاً: الابتكار التسويقي

هو بحسب (Bhatti & Ventresca, 2012) "عملية وضع أفكار جديدة غير تقليدية في الممارسات التسويقية"؛ بمعنى أن الابتكار التسويقي هو التطبيق الفعلي لأفكار جديدة في الممارسات التسويقية، وهي (المنتج، والسعر، والترويج، والتوزيع). وعليه فإن التعريف الثاني أكثر شمولاً من التعريف الأول لاشتماله على كل عناصر المزيج التسويقي. لذلك يمكن تقديم التعريف التالي للابتكار التسويقي: "هو تطبيق أفكار جديدة تمس مختلف عناصر المزيج التسويقي: المنتج، والسعر، والترويج والتوزيع، وبحوث التسويق" (السكري، 2014).

رابعاً: الابتكار الإداري

ينظر للابتكار الإداري على أنه "العملية التي تترتب عليها فكرة أو ممارسة أو خدمة جديدة يمكن تبنيها واعتمادها من جانب موظفي المنظمة أو فرضها عليهم من أصحاب القرار، بحيث ينتج عنها إحداث نوع من التغيير في بيئة المنظمة أو عملياتها أو مخرجاتها. وقد عرفت المنظمة الأمريكية للتدريب والتطوير الابتكار الإداري بأنه "عملية إنتاج أفكار أو أشياء حقيقية أو خيالية ووضعها في طرق جديدة تفيد المنظمة" (علي، 2011). ويعرف أيضاً بأنه "فكرة تتصف بالحدثة والتجديد وتنشأ نتيجة الخبرة والإلمام الإداري والإدراك لواقع

الشامل عبارة عن مجموعة العمليات والمراحل التي تبدأ باستراتيجية التطوير وتنتهي بالتطبيق، ويكون الهدف منها الارتقاء بالشركات الصناعية الصغيرة ومتوسطة الحجم لتطويرها تنظيمياً، لما لذلك من أثر مباشر في الاستدامة وتحقيق الميزة التنافسية وغيرها من الفوائد الإيجابية الأخرى التي ستعكس على هذه الشركات.

أهمية الابتكار الشامل

تغيرت النظرة إلى الابتكار الشامل بصورة كبيرة في وقتنا الحاضر، ليس فقط على مستوى المنظمات، بل أيضاً على مستوى الدول، وأصبح الابتكار الشامل بمثابة المعيار الذي تُحدد على أساسه درجة التقدم للدول والشعوب ورفقها. وأكثر من ذلك، فقد أصبح العالم ينظر إلى الابتكار الشامل على أنه مصدر لتحقيق الثروة وعامل مهم في تسريع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية (Abuhamad, 2014).

ويشير (Ozaki & Dodgson, 2010) إلى أن الابتكار ذو أهمية كبيرة لاستمرار المنظمات؛ فهو يعد أحد العوامل الأساسية للمنظمة من أجل التكيف والتطور لمواكبة الأسواق والتقنيات دائمة التغيير. فهناك دائماً خطر ظهور منافس جديد، مما يوجب على المنظمات أن تواكب التطورات، ولا يتم ذلك إلا من خلال الابتكار.

أبعاد الابتكار الشامل

تم التطرق في هذا البحث إلى أبعاد محددة للابتكار الشامل، تتمثل في الآتي (El-Telbani, 2013):

أولاً: الابتكار الاستراتيجي

يشير الابتكار الاستراتيجي إلى العملية الكاملة التي تقوم من خلالها الشركات بإعادة تصميم عملياتها ومنتجاتها التجارية لتمكينها من تقديم منتجات وخدمات أكثر توفراً لعملائها (Seybold, 2014).

يؤدي هذا النوع من الابتكار إلى تحقيق التميز الاستراتيجي والميزة التنافسية، ويساهم أيضاً في إعادة تعريف نموذج أعمال المنظمة وإعادة رسم حدود سوقها؛ إذ يؤدي إلى تحسينات مستمرة في القيمة والجودة للزبائن والمنظمة، كما يساعد في

وعدم الانتباه إلى هذا النوع من الاختلاف قد يؤدي إلى صراع القيم والإضرار باستقرار المنظمة.

أهداف التطوير التنظيمي

قد تختلف أهداف برامج التطوير التنظيمي اعتماداً على اختلاف مشاكل المنظمات التي تستخدم هذه البرامج وظروفها ومتغيراتها. ويمكن التعرف إلى أهداف برامج التطوير التنظيمي في الآتي (عباس، 2011؛ حمود، 2002؛ السكارنة، 2009؛ الطجم، 2009؛ Cummings & Worley, 2014؛ Asumeng & Osae-Larbi, 2015): رفع مستوى الثقة والدعم الذي يتم تبادله بين المشتركين في البرنامج، ودعم القدرة على مواجهة الصريحة والاقتراحات بشأن مشاكل المنظمة وليس العمل على إخفائها، والشفافية لزرع الثقة بين أفراد مجموعات العمل في أثناء عملية التفاعل والتواصل فيما بينها، وزيادة الحوافز الفردية والرغبة في رقابة الذات، وكذلك زيادة الرغبة في المسؤولية الجماعية داخل المنظمة، والمشاركة في توفير المعلومات والبيانات والإحصاءات الهامة التي تلزم متخذي القرار بصورة مستمرة دون تشويه أو ماطلة أو طمس للحقائق، والمشاركة في خلق علاقات تبادلية تكاملية بين العاملين كأفراد ومجموعات، وتشجيع روح المنافسة ضمن الفريق الواحد للعمل، ورفع وتائر الابتكار والمبادرة بينهم مما يقود في الوقت نفسه إلى زيادة فاعلية الجماعات، ومساعدة الإداريين والمشرفين في العمل في تبني الأساليب الإدارية المتطورة في الإشراف كالإدارة بالأهداف وغيرها.

مجالات التطوير التنظيمي

تنقسم مجالات التطوير التنظيمي -حسب رأي بعض الباحثين المهتمين بهذا المجال العلمي- إلى أربعة أقسام (الطجم، 2009؛ علما، 2004؛ عرفة، 2012؛ عباس، 2011؛ Margulies & Raia, 1972) هي: الهيكل التنظيمي والاستراتيجية، والوظائف أو المهام التي يؤديها الفرد، وتقنيات أو أدواته وأساليبه وطرقه، العمل، والأفراد العاملون في المنظمة. وتكون هذه المجالات على ثلاثة مستويات: (فردية وجماعية وتنظيمية). أما خطوات التطوير التنظيمي فهي: مرحلة الدخول والتعاقد، ومرحلة التشخيص، ومرحلة وضع

المنظمة المستند إلى الحصول على المعلومات الشاملة لأجزاء التنظيم المختلفة وتحليلها، مما يتطلب توافر قدرات ابتكارية للوصول إلى كل ما هو جديد ومفيد" (أحمد، 2017).

التطوير التنظيمي

مفهوم التطوير التنظيمي

يمكن تعريف التطوير التنظيمي بأنه جهد مخطط يعترى المنظمة بأكملها، ويدار من أعلى إلى أسفل؛ بهدف زيادة فعالية المنظمة وصحتها التنظيمية، ويكون ذلك من خلال التدخلات المخططة في عمليات المنظمة، وباستخدام معلومات مستقاة من العلوم السلوكية (حاروش، 2011). كما عرفه عبد العال (2017) بأنه "مخطط لتطوير العاملين وتحفيزهم وتشجيعهم، بالتأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم، ومن خلال التوظيف الفاعل للتكنولوجيا وعمليات الهياكل التنظيمية بغية تطوير الموارد المادية والبشرية وتحقيق الأهداف التنظيمية؛ إذ يسعى التطوير التنظيمي عموماً إلى تطوير كفاءة المنظمة، وزيادة الإنتاجية، وتحسين القوى البشرية ورفع مستوى أدائها".

أهمية التطوير التنظيمي

يمكن إدراك أهمية التطوير التنظيمي من خلال مواجهته للتحديات الكثيرة والمتنوعة التي تواجه منظمات الأعمال المعاصرة. ويمكن حصر هذه التحديات في ثلاث مجموعات (عصفور، 2008؛ Grievs, 2000): المجموعة الأولى هي التطور التقني؛ إذ إن معدل التطور التقني والتقدم التكنولوجي الذي حدث هذا العصر يفوق بكثير جميع معدلات التطور التي حدثت في الأوقات السابقة، مما قد يُشعر بعدم الأمان. أما المجموعة الثانية فهي الانفجار المعرفي وتقدم المنتجات؛ فقد تضاعفت الإصدارات في المجال المعرفي وأصبحت دورة حياة المنتجات تأخذ في القصر، بحيث إذا دققنا النظر وجدنا أن نصف المنتجات التي تباع اليوم لم تكن موجودة قبل عشر سنوات. وأما المجموعة الثالثة فتتمثل في التحولات الاجتماعية؛ إذ إن القيم الجديدة التي تحملها الأجيال الجديدة التي تلتحق بالمنظمات تختلف عن القيم التي تحملها الأجيال القديمة،

النتائج أهمها أن استخدام تقنيات إداره الابتكار له تأثير مباشر في نشاط الابتكار في الشركة، وأن هذه التقنيات تسهل الابتكار التدريجي والابتكار الجذري.

- وفي دراسة (Anning-Dorson et al., 2017) هدف الباحثون إلى تقييم تأثير الاعتدال في القيادة التنظيمية في العلاقة بين استراتيجية الابتكار في شركات الخدمة والتطوير التنظيمي. وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن ابتكار المنتجات كاستراتيجية وقيادة تنظيمية يرتبط ارتباطاً إيجابياً بالتطوير التنظيمي (أي الأداء المالي وغير المالي). وتبين أيضاً أن القيادة التنظيمية لا تعمل كمؤشر لصياغة الاستراتيجية فحسب، بل توفر أيضاً الملاءمة الاستراتيجية اللازمة بين استراتيجية الشركة وبيئة الأعمال التجارية لتحقيق التطوير التنظيمي.

منهجية الدراسة

مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعنيين في الشركات الصناعية الصغيرة ومتوسطة الحجم العاملة في العاصمة عمان البالغ عددها (9249) شركة. وبذلك يكون حجم العينة (370) شركة بناءً على جدول العينات (Sekaran & Bougie, 2016)، فتكونت وحدة المعاينة من جميع المعنيين في هذه الشركات، وقد بلغ عدد الاستبانات المستردة الصالحة للتحليل الاحصائي (321).

وكانت خصائص عينة الدراسة الديمغرافية كما يلي:
الجنس: بلغت نسبة الذكور من أفراد العينة المبحوثة (75.1)% وبلغت نسبة الإناث (24.9)%. المسمى الوظيفي: تبين أن نسبة (24.0)% من أفراد عينة الدراسة كانت من المديرين، ونسبة من هم مدير دائرة (37.1)%. ونسبة من هم رؤساء أقسام (16.5)%. ونسبة من هم مشرفون (22.4)%. العمر: تبين أن نسبة (24.0)% من أفراد عينة الدراسة كانت ممن هم أقل من 30 سنة، ونسبة من هم في عمر ما بين 30 و 40 سنة كانت (48.3)%. ونسبة من أعمارهم أكثر من 40

خطة التطوير، ومرحلة التهيئة لقبول التطوير، ومرحلة تطبيق برنامج التطوير التنظيمي، ومرحلة التقييم والمتابعة.

الدراسات السابقة

- هدفت دراسة شوابي (2018) إلى الوقوف على مدى مقاومة التطوير التنظيمي في المؤسسات الجزائرية في القطاعين العام والخاص من جانب العاملين. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود مقاومة معلنة وواضحة للتغيير في مؤسسات القطاع العام ومقاومة ضمنية في مؤسسات القطاع الخاص، ووجود علاقة طردية بين أبعاد التطوير التنظيمي، وعدم وجود علاقة ارتباط بين أبعاد التطوير التنظيمي وأشكال المقاومة في القطاعين العام والخاص.

- هدفت دراسة (Lebbouz, Ilyas, 2017) إلى التعرف إلى أثر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن هناك فهماً واعياً وبصورة واضحة للإبداع الإداري، وأن الإبداع الإداري يزيد من الأداء الوظيفي بشكل كبير، وأن هناك أثراً ملحوظاً لعنصر الطلاقة في عملية ترشيد المنظمة لقراراتها، وأن الإبداع الإداري يعزز من معرفة المشكلات التي تواجه المؤسسات العمومية وحلها.

- ساعدت دراسة الشعار (2014) في الوقوف على تأثير تطبيقات إدارة الجودة في الابتكار من حيث ابتكار المنتج والعملية، والابتكار الإداري في المنظمات الصناعية الأردنية. وكانت أهم النتائج أن تطبيقات إدارة الجودة تؤثر في الابتكار بالنسبة للمنتج، وأنه لا يوجد تأثير للعلاقة مع الموردين في ابتكار المنتج وأنه لا يوجد تأثير للعلاقة مع الزبائن وإدارة الموارد البشرية في ابتكار العملية والابتكار الإداري. وأوصت الدراسة بأن لا تنظر المنظمات إلى تطبيقات إدارة الجودة باعتبارها وسيلة لتحسين الجودة فقط، بل على أنها أيضاً وسيلة تساهم في التشجيع على تقديم المنتجات المبتكرة.

- أجرى (Garrigos et al., 2018) دراسة هدفت إلى معرفة أثر استخدام تقنيات إدارة الابتكار في أداء الشركات في مجال الابتكار. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من

عينة الدراسة (Sekaran & Bougie, 2016). وقد تراوح مدى الإجابة من (1 - 5) وفق هذا المقياس: أوافق بشدة (5)، أوافق (4)، محايد (3)، لا أوافق (2)، لا أوافق بشدة (1).

صدق أداة الدراسة وثباتها

الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

للتأكد من فقرات ملاءمة الاستبانة وتحديد مدى جودتها، اعتمدت الدراسة على نتائج التحكيم (صدق المحكمين) التي تشمل الصدق الظاهري وصدق المحتوى، من خلال عرضها على (10) محكمين من أعضاء هيئة التدريس من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال الدراسة في عدد من الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة.

ثبات أداة الدراسة

اختبار ثبات أداة الدراسة: تم استخراج معامل الثبات طبقاً لألفا كرونباخ للتأكد من الاتساق الداخلي للفقرات بناءً على إجابات أفراد العينة الاستطلاعية. ويبين الجدول (1) تفاصيل هذا الاختبار؛ إذ نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للتطوير التنظيمي (93.6%)، وهي نسبة مرتفعة. لذا يمكن وصف أداة هذه الدراسة بالثبات العالي بالإضافة إلى أن البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الأداة مناسبة لقياس المتغيرات وتخضع لدرجة اعتمادية عالية.

الجدول (1): معاملات قيم ألفا كرونباخ الخاصة بمجالات الدراسة

الرقم	المجال	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
1	الابتكار الاستراتيجي	6	0.896
2	الابتكار التقني	4	0.844
3	الابتكار الإداري	5	0.802
4	الابتكار التسويقي	6	0.847
5	التطوير التنظيمي	13	0.936

الإحصاء بسبب طبيعة الدراسة وكما يلي: أولاً: الإحصاء الوصفي لغايات وصف خصائص عينة أفراد الدراسة الديمغرافية والوظيفية، من خلال استخدام النسب المئوية،

سنة (27.7)%. المؤهل العلمي: بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة ممن يحملون المؤهل العلمي دبلوم متوسط فما دون (22.7) %، ونسبة من يحملون المؤهل العلمي بكالوريوس (48.9) %، ونسبة من يحملون المؤهل العلمي دراسات عليا (28.3) % سنوات الخبرة: بلغت نسبة أفراد العينة ممن تقل سنوات خبرتهم عن (5) سنوات (14.0) %، بينما بلغت نسبة من تتراوح خبرتهم بين (5-9) سنوات (17.1) %، وأما أفراد العينة الذين تتراوح خبرتهم بين (10-15) سنة فكانت (50.8) %، والأفراد ممن تزيد خبرتهم على (15) سنة بلغت نسبتهم (18.1) % حجم الشركة: بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة ممن يعملون في الشركات متناهية الصغر (55.8) %، ومن يعملون في الشركات الصغيرة كانت نسبتهم (32.1) %، ومن يعملون في الشركات المتوسطة بلغت نسبتهم (12.1) %.

طرق جمع البيانات

تم استخدام الاستبانة أداة الدراسة، وتكونت من (39) سؤالاً وزعت على الشركات الصناعية الأردنية الصغيرة ومتوسطة الحجم في العاصمة عمان؛ إذ تم توزيع (340) استبانة. وقد ظهر أن عدد الاستبانات الصالحة للتحليل كانت (321) استبانة. وللإجابة عن أسئلة الدراسة ومعرفة مدى الموافقة على الفقرات المختلفة للنموذج، اعتمدت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي (Five-point Likert scale) لقياس استجابات أفراد

المعالجة الإحصائية

تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، ومن خلال هذا البرنامج تم استخدام نوعين من

والنتابن المسموح به، واختبار الانحدار المتعدد).

والوسط الحسابي، والانحراف المعياري. وتم حساب الأهمية النسبية كما يلي:

التحليل الوصفي

بعد تطبيق أداة الدراسة، تم جمع إجابات أفراد عينة الدراسة، وحُولت إجاباتهم إلى درجات خام، ثم تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات الدراسة.

$$\text{الأهمية النسبية} = \frac{\text{الحد الأعلى للبدل} - \text{الحد الأدنى للبدل}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{1-5}{3} = 1.33.$$

وبذلك يصبح التطبيق المنخفض (1- أقل من 2.33)، والتطبيق المتوسط (2.33- أقل من 3.66)، والتطبيق المرتفع (3.66- 5).

البعد الأول: الابتكار الاستراتيجي

ثانياً: اختبار الفرضيات باستخدام (اختبار التضخم،

الجدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة المتعلقة بالابتكار الاستراتيجي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقدير
1	تحرص إدارة الشركة على توفير استراتيجية واضحة لجميع العاملين.	3.43	0.81114	4	متوسطة
2	تستقطب الشركة أصحاب الأفكار الإبداعية.	3.64	0.79226	1	متوسطة
3	تحرص إدارة الشركة على تحليل بيئة العمل باستمرار.	3.28	0.65116	6	متوسطة
4	ترتبط استراتيجية الابتكار مع بيئة عمل الشركة.	3.40	0.70177	5	متوسطة
5	تتكيف استراتيجية الشركة مع التغيرات البيئية.	3.44	0.64002	3	متوسطة
6	تقيم إدارة الشركة أوضاع المنافسين باستمرار.	3.58	0.81114	2	متوسطة
	المتوسط الكلي للفقرات	3.461	-		متوسطة

لآراء أفراد عينة الدراسة حول فقرات المحور تراوحت بين (3.28-3.64) وبدرجة تقدير متوسطة لجميع الفقرات.

يشير الجدول (2) إلى وجود مستوى متوسط من التقدير لُبعد الابتكار الاستراتيجي؛ فقد بلغ المتوسط الحسابي للُبعد (3.461)، ويلاحظ من الجدول (2) أنَّ المتوسطات الحسابية

البعد الثاني: الابتكار التقني

الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة المتعلقة بالابتكار التقني

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقدير
7	تحرص إدارة الشركة على تحديث تجهيزاتها والياتها باستمرار.	4.20	0.899	1	مرتفعة
8	تتواءم التكنولوجيا المستخدمة مع احتياجات الزبائن.	3.86	1.019	3	مرتفعة
9	تحرص الشركة على تدريب العاملين على التقنيات الحديثة.	4.17	0.799	2	مرتفعة
10	يسهم تبني التكنولوجيا الجديدة في تقديم منتجات مبتكرة.	3.47	1.095	4	متوسطة
	المتوسط الكلي للفقرات	3.925	-		مرتفعة

عينة الدراسة حول فقرات المحور تراوحت بين (4.20-3.47) وبدرجة تقدير مرتفعة لجميع الفقرات باستثناء الفقرة (10) التي جاءت بدرجة تقدير متوسطة.

يظهر الجدول رقم (3) وجود مستوى عالٍ من التقدير لُبعد الابتكار التقني؛ فقد بلغ المتوسط الحسابي للبعد (3.925)، ويلاحظ من الجدول (3) أنَّ المتوسطات الحسابية لآراء أفراد

البعد الثالث: الابتكار الإداري

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة المتعلقة بالابتكار الإداري

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقدير
11	توفر إدارة الشركة المناخ التنظيمي الملائم لجميع العاملين.	3.60	0.917	1	متوسطة
12	تحرص إدارة الشركة على تطوير مهارات العاملين وقدراتهم باستمرار.	3.49	0.888	3	متوسطة
13	تحرص إدارة الشركة على إشراك العاملين في عملية صنع القرارات الإدارية.	3.60	0.764	1	متوسطة
14	تحرص إدارة الشركة على ربط الحوافز والمكافآت بالقدرة على الابتكار.	3.51	0.833	2	متوسطة
15	تستخدم إدارة الشركة أسلوب فرق العمل لانجاز أعمالها.	3.32	0.946	4	متوسطة
	المتوسط الكلي للفقرات	3.504	-		متوسطة

لآراء أفراد عينة الدراسة حول فقرات المحور تراوحت بين (3.60-3.32) وبدرجة تقدير متوسطة لجميع الفقرات.

يشير الجدول رقم (4) إلى وجود مستوى متوسط من التقدير لُبعد الابتكار الإداري؛ فقد بلغ المتوسط الحسابي للبعد (3.504)، ويلاحظ من الجدول (4) أنَّ المتوسطات الحسابية

البعد الرابع: الابتكار التسويقي

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة المتعلقة بالابتكار التسويقي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقدير
16	تحرص إدارة الشركة على تطوير منتجات وخدمات جديدة.	3.61	1.061	5	متوسطة
17	تحرص إدارة الشركة على البحث والتطوير في خططها التسويقية.	3.94	0.853	3	مرتفعة
18	تتبع الشركة أساليب مبتكرة في الترويج لمنتجاتها أو خدماتها.	4.17	0.825	1	مرتفعة
19	تحرص إدارة الشركة على توفير خدمة التسويق الإلكتروني لزيائنها.	3.88	0.969	4	مرتفعة
20	توفر الشركة تشكيلة واسعة من العروض لزيائنها.	4.17	0.751	1	مرتفعة
21	تحرص إدارة الشركة على إرضاء زيائنها من خلال تلبية حاجاتهم.	4.07	0.836	2	مرتفعة
	المتوسط الكلي للفقرات	3.973	-		مرتفعة

عينة الدراسة حول فقرات المحور تراوحت بين (3.61-4.17) وبدرجة تقدير مرتفعة لجميع الفقرات باستثناء الفقرة (16) التي جاءت بدرجة تقدير متوسطة.

يظهر الجدول (5) وجود مستوى عالٍ من التقدير لُبعد الابتكار التسويقي؛ فقد بلغ المتوسط الحسابي للبعد (3.973)، ويلاحظ من الجدول (5) أنَّ المتوسطات الحسابية لآراء أفراد

المتغير التابع: التطوير التنظيمي

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة المتعلقة بالتطوير التنظيمي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقدير
22	تحرص إدارة الشركة على مواءمة هيكلها التنظيمي مع استراتيجيتها.	4.59	0.606	4	مرتفعة
23	تحرص إدارة الشركة على إدراك العاملين للرؤية الخاصة بالشركة.	4.65	0.561	1	مرتفعة
24	تحرص إدارة الشركة على إشراك جميع المستويات الإدارية في وضع استراتيجيتها.	4.63	0.630	2	مرتفعة
25	تحرص إدارة الشركة على تحليل بيئتها للتعرف على الفرص المتاحة باستمرار.	4.53	0.652	6	مرتفعة
26	تحرص إدارة الشركة على التكيف مع المتغيرات الخارجية.	4.33	0.785	10	مرتفعة

27	ترحرص إدارة الشركة على المواءمة الاستراتيجية لأعمالها.	4.31	0.743	11	مرتفعة
28	تربط الشركة احتياجاتها التدريبية بالتغير في أعمالها.	4.03	0.856	13	مرتفعة
29	تعتبر إدارة الشركة التدريب المستمر عاملاً رئيسياً في التغيير والتطوير.	4.37	0.714	8	مرتفعة
30	تواكب الشركة التغيرات الحاصلة في سوق العمل.	4.55	0.670	5	مرتفعة
31	ترحرص إدارة الشركة على تحليل الأعمال المتعلقة بأنشطتها باستمرار.	4.62	0.741	3	مرتفعة
32	تتعامل إدارة الشركة مع مقاومة التغيير من قبل العاملين بموضوعية.	4.37	0.714	8	مرتفعة
33	ترحرص إدارة الشركة على إعادة تصميم عملياتها باستمرار.	4.20	0.899	12	مرتفعة
34	يُكسب التغيير الشركة قيمةً تتناسب مع أهدافها.	4.53	0.652	6	مرتفعة
	المتوسط الكلي للفقرات	4.439	-		مرتفعة

يوضح الجدول (7) أن قيم معامل تضخم التباين (VIF) تراوحت بين (1.009-2.008) وجميعها تقل عن (10)، وهو ما يدل على عدم وجود تداخل خطي متعدد بين مجالات المتغير المستقل. وأظهرت النتائج أن قيم التباين المسموح به (Tolerance) كانت بين (0.991-0.498) وجميعها أكبر من (0.05)، وهذا يدل على عدم وجود ارتباط عالٍ بين هذه المجالات.

نتائج اختبار الفرضيات

اختبار الفرضية الرئيسية باستخدام اختبار الانحدار المتعدد الفرضية الرئيسية H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة ولابتكار الشامل بأبعاده مجتمعة (الابتكار الاستراتيجي، والابتكار التقني، والابتكار الإداري، والابتكار التسويقي) في التطوير التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية الصغيرة ومتوسطة الحجم.

يظهر الجدول (6) وجود مستوى مرتفع من التقدير لمتغير التطوير التنظيمي؛ فقد بلغ المتوسط الحسابي للمحور (4.439)، ويلاحظ من الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لآراء أفراد عينة الدراسة حول فقرات المحور تراوحت بين (4.03-65.4) وبدرجة تقدير مرتفعة لجميع الفقرات.

نتائج اختبار فرضيات الدراسة

قبل البدء باختبار الفرضيات، تم إجراء اختبار التضخم (VIF) والتباين المسموح به (Tolerance) للتأكد من ملاءمة البيانات لإجراء التحليل عليها، والجدول (7) يبين نتائج الاختبار

الجدول (7): اختبار معامل تضخم البيانات (VIF)

والتباين المسموح به (Tolerance)

المتغيرات المستقلة	Tolerance	VIF
الابتكار الاستراتيجي	0.498	2.008
الابتكار التقني	0.991	1.009
الابتكار الإداري	0.517	1.934
الابتكار التسويقي	0.568	1.760

الجدول رقم (8): نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الرئيسية

النتيجة للمتغير المستقل بأبعاده مجتمعة				
0.720	معامل الارتباط (r)			
0.519	معامل التحديد (R^2)			
67.856	F			
5	درجات الحرية (DF)			
**0.000	مستوى الدلالة (sig.)			
النتيجة لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل				
مستوى الدلالة (sig.)	Beta	t	B	البعد
**0.000	0.196	4.500	0.130	الابتكار الاستراتيجي
**0.000	0.229	5.007	0.173	الابتكار التقني
**0.000	0.444	10.249	0.362	الابتكار الإداري
**0.000	0.445	11.714	0.389	الابتكار التسويقي

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، // غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05.

الاستنتاجات

1. أبعاد إدارة الابتكار الشامل تشكل منظومة متكاملة يمكن تطبيق أحد أبعادها أو أكثر، ويمكن للشركات الصناعية الصغيرة ومتوسطة الحجم أن تطبقها مجتمعة لضمان الاستدامة والبقاء في السوق.
2. يعزز الابتكار الاستراتيجي قدرة المنظمة على المواءمة بين بيئتها الداخلية والمتغيرات الحاصلة في بيئتها الخارجية من خلال حرص الإدارة على تحليل بيئة العمل باستمرار، وربط استراتيجية الابتكار ببيئة العمل، وتكييف الاستراتيجية مع التغيرات البيئية، وتقييم الإدارة لأوضاع السوق باستمرار واختيار الاستراتيجية الملائمة للوضع الاقتصادي للتمكن من المنافسة محلياً وإقليمياً وعالمياً.
3. تبني التكنولوجيا الحديثة في الشركات يساعدها في الحفاظ على ميزتها التنافسية في ظل البيئة المعاصرة التي تتسم بالتغير السريع وبالمنافسة الشديدة، وذلك من خلال تحديث تجهيزاتها وآلياتها باستمرار، والحرص على تدريب العاملين فيها على التقنيات الحديثة، ومواءمة التكنولوجيا المستخدمة مع احتياجات الزبائن، وبالتالي تقديم منتجات مبتكرة.

من الجدول (8) يتبين أن قيمة (F) المحسوبة (67.856)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05). ويستدل على أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للمتغير المستقل بأبعاده معاً في التطوير التنظيمي من قيمة مستوى الدلالة (0.000). وبناءً على ذلك، نرفض الفرضية الرئيسية العدمية ونقبل الفرضية الرئيسية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) لإدارة الابتكار الشامل بأبعاده مجتمعة (الابتكار الاستراتيجي، والابتكار التقني، والابتكار الإداري، والابتكار التسويقي) في التطوير التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية الصغيرة ومتوسطة الحجم. وهذا يتفق مع نتائج دراسة (Anning-Dorson et al., 2015) التي أثبتت أن التطوير التنظيمي للشركات يزيد من خلال ابتكاراتها، الأمر الذي يتطلب المرونة والتكيف والاستجابة. كما انسجمت هذه النتيجة مع دراسة (Crossan & Apaydin, 2010) التي أكدت أن القدرة على الابتكار هي أهم العوامل المحددة للتطوير التنظيمي للشركات بشكل عام، كما أكدت أهميته في البيئة المعاصرة التي تتميز بالتغير السريع وبالمنافسة الشديدة.

في الشركات الصناعية الأردنية الصغيرة ومتوسطة الحجم، وإجراء المسح البيئي في بيئة عمل الشركات المبحوثة باستمرار من خلال تدريب العاملين وتطوير قدراتهم والمواءمة الاستراتيجية.

4. الاستمرار في اهتمام الشركات المبحوثة بتطبيق الوسائل الابتكارية التكنولوجية وتبني التقنيات الجديدة في تقديم منتجات مبتكرة، وإيلاء الابتكار الإداري أهمية أكبر في الشركات الصناعية الأردنية الصغيرة ومتوسطة الحجم، وتبني أسلوب فرق العمل لإنجاز الأعمال، وربط الحوافز والمكافآت بالقدرة على الابتكار.

5. ضرورة الاهتمام بالابتكار التسويقي والتركيز على تطوير المنتجات الحالية وتقديم منتجات جديدة، والعمل على تلبية احتياجات الزبائن ورغباتهم والاستجابة لطلباتهم، الأمر الذي من شأنه أن يمكن هذه الشركات من المنافسة والبقاء والاستمرار في سوق العمل الذي يتسم بالمنافسة الشديدة.

6. ضرورة التعاقد مع مستشارين خبراء في عملية التطوير التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية الصغيرة ومتوسطة الحجم لدعم الإدارة العليا وتأييدها لجهود التطوير التنظيمي، الذي بدوره يحفز العاملين في المنظمة على قبول التغيير، وبالتالي تحقيق الأهداف المنظمة، جنباً إلى جنب مع الحرص على إعادة الهيكلة وتصميم العمليات بما يتلاءم مع التغيرات البيئية، وربط البرامج التدريبية للشركات بالتغيير المستقبلي في أعمالها.

7. ضرورة إجراء المزيد من الدراسات حول التطوير التنظيمي وربطه بمتغيرات أخرى غير إدارة الابتكار الشامل، وإجراء المزيد من الدراسات حول التطوير التنظيمي وإدارة الابتكار الشامل وتطبيقها على قطاعات اقتصادية أخرى.

4. الابتكار الإداري مهم أيضاً لتوفير المناخ التنظيمي الملائم للعاملين، ويمكن أن يُطبق من خلال تطوير مهارات العاملين وقدراتهم باستمرار، وإشراكهم في عملية صنع القرارات الإدارية من خلال تطبيق أسلوب فرق العمل، والتركيز على الابتكار، وربط الحوافز والمكافآت بالقدرة على الابتكار.

5. يعد الابتكار التسويقي من العوامل الأساسية لبقاء الشركات. ويمكن للشركة أن تتبنى هذا النوع من الابتكار من خلال تطوير منتجات وخدمات جديدة، وتبني أساليب مبتكرة في الترويج لمنتجاتها أو خدماتها، وتوفير تشكيلة واسعة من العروض لزبائنهم، وهذا يتم من خلال الاستثمار في البحث والتطوير في خططها التسويقية وبالتالي إرضاء زبائنهم من خلال تلبية حاجاتهم ورغباتهم.

توصيات الدراسة

1. ضرورة الاستثمار في دعم تشغيل الإناث في المشاريع المتوسطة ومتناهية الصغر، لأن الإناث يشكلن نصف المجتمع، ويساهم تشغيلهن في الحد من مشكلتي الفقر والبطالة، إضافة إلى الحفاظ على العاملين المبتكرين والاستثمار فيهم تعليمياً وتدريبياً من خلال إيجاد بند خاص في موازنة الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم لتحقيق هذا الهدف.

2. ضرورة تبني الشركات إدارة الابتكار الشامل أداة لزيادة فاعلية التطوير التنظيمي باعتبار الابتكار أحد العوامل المحددة للتطوير التنظيمي، ويتم ذلك من خلال الابتكار بأنواعه: الاستراتيجي والإداري والتقني والتسويقي.

3. ضرورة العمل على توضيح الاستراتيجية لجميع العاملين

المراجع

المراجع العربية

- أحمد، دنيا، 2017، أثر نقانة المعلومات في تحقيق الإبداع الإداري الفندقية: دراسة حالة استطلاعية لآراء عينة العاملين من الإداريين في فندق رويال تولىب الرشيد/ بغداد، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 40 (103)، ص 306-981.
- البكري، تامر، 2014، *قضايا معاصرة في التسويق*، دار الحامد للطباعة والنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.
- حاروش، نور الدين، 2011، *إدارة الموارد البشرية*، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر.
- حمود، خيضر، 2002، *السلوك التنظيمي*، ط1، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.
- السكارنة، بلال، 2009، *التطوير التنظيمي والإداري*، ط1، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.
- الشعار، إسحق محمود، 2014، أثر تطبيقات إدارة الجودة في الابتكار: دراسة تطبيقية على المنظمات الصناعية الأردنية، *مجلة العلوم الإدارية*، 161 (1524)، ص 1-42.
- شوابي، سارة، 2018، *التطوير التنظيمي ومقاومة التغيير في المؤسسات: دراسة مقارنة بين مؤسسات القطاع العام والقطاع الخاص*، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى اسطنبولي، معسكر، الجزائر.
- الطجم، عبد الله، 2009، *التطوير التنظيمي (المفاهيم، النماذج، الاستراتيجيات)*، ط 5، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، المملكة العربية السعودية.
- عباس، أنس، 2011، *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*،
- ط1، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.
- عبد العال، رعدة، 2017، *التطوير التنظيمي لدى مدرسة أكاديمية الملك من وجهة نظر العاملين*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- عرفة، سيد سالم، 2012، *اتجاهات حديثة في إدارة التغيير*، ط1، دار الحرية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- عصفور، أمل، 2008، *قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي*، ط2، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
- علماء، أسامة، 2004، *أساليب ومناهج التطوير التنظيمي*، بحث للنشر والتوزيع، المغرب.
- علي، لطيف محمد، 2011، *التفكير الإبداعي لدى المديرين*، ط1، دار اليازوردي للطباعة والنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.
- مرعي، جعفر، 2012، دور التسويق الابتكاري في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركة الحكاء لصناعة الأدوية والتجهيزات الطبية في الموصل، *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 9 (4)، ص 98-422.
- المعاضدي، معن، ومحمد، أيمن، 2011، مدى توافر أبعاد الإبداع الاستراتيجي في المنظمات الصناعية العراقية: دراسة استطلاعية لآراء المديرين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، *مجلة تنمية الرفاهين*، 33 (102)، ص 99-119.

المراجع الأجنبية

- Abbas, Anas. 2011. *Organizational Behavior in Business Organizations*. 1st Edition. Dar Al Masirah for Printing, Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
- Abdel-Al, Raghda. 2017. *Organizational Development at King's Academy School from the Employees' Perspective*, Unpublished Master Thesis, Middle East University, Amman, Jordan.
- Abuhamad, A. 2014. Strategic Innovation Search by Firms in Weak National Systems of Innovation: *Jordan Journal of Business Administration*, 10 (1): 145-186.
- Ahmad, Dunia. 2017. The Impact of Information Technology on Achieving Hotel Management Innovation: An Exploratory Case Study on the Views of on Administrative Staff Sample at the Royal Tulip Al-Rashid Hotel/ Baghdad. *Journal of Administration and Economics*, 40 (103): 306-981.

- Al-Bakri, Tamer. 2014. *Contemporary Issues in Marketing*. Dar Al-Hamid for Printing, Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
- Ali, Latif Muhammad. 2011. *Creative Thinking among Managers*. 1st Edition. Dar Al-Yazurdi for Printing, Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
- Alma, Osama. 2004. *Organizational Development Methods and Approaches*. Research for Publishing and Distribution, Morocco.
- Al-Sakarneh, Bilal. 2009. *Organizational and Administrative Development*. 1st Edition, Dar Al-Masirah for Printing, Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
- Al-Tajm, Abdullah. 2009. *Organizational Development (Concepts, Models, Strategies)*. 5th Edition. Dar Hafiz for Publishing and Distribution, Jeddah, Saudi Arabia.
- Anning-Dorson, T., Hinson, R. E., & Amidu, M. 2015. Environmental Moderators and Performance Effect of Interactivity Innovation: Study on the Services Sector of an Emerging Economy. *Proceedings of 2015 Annual Conference of the Emerging Markets Conference Board*, (pp. 31-32).
- Anning-Dorson, T., Odoom, R. K., Acheampong, G., & Tweneboah-Koduah, E. 2017. Innovation and Organizational Development: The Role of Organizational Leadership-Africa. *Journal of Economic and Management Studies*, 8 (3): 338-351.
- Arafa, Sayed Salem. 2012. *Recent Trends in Change Management*. 1st Edition. Dar Al-Hurriyah for Printing, Publishing and Distribution, Cairo, Egypt.
- Asfour, Amal. 2008. *The Values and Beliefs of Individuals and their Impact on the Effectiveness of Organizational Development*. 2nd Edition. Arab Administrative Development Organization, Cairo, Egypt.
- A-Sha'ar, Ishaq Mahmoud. 2014. The Impact of Quality Management Applications on Innovation: An Applied Study on Jordanian Industrial Organizations. *Journal of Administrative Sciences*, 161 (1524): 1-42.
- Asumeng, M. A., & Osae-Larbi, J. A. 2015. Organizational Development Models: A Critical Review and Implications for Creating Learning Organizations. *Eur. J. Train. Dev. Stud.*, 2: 29-43.
- Bhatti, Y., & Ventresca, M. 2012. *The Emerging Market for Frugal Innovation: Fad, Fashion or Fit?*. Country Conditions Repor. 2018. *Small and Medium Enterprises*. Economic and Social Council, Amman, Jordan.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. 2014. *Organizational Development and Change*. Cengage Learning.
- El-Maadidi, Ma'n, & Mohammad, Ayman. 2011. Availability of Dimensions of Strategic Innovation in Iraqi Industrial Organizations: An Exploratory Study of the Opinions of Managers at the General Company for the Manufacture of Medicines and Medical Supplies in Nineveh. *Al-Rafidain Development Journal*, 33 (102): 99-119.
- El-Telbani, N. 2013. The Relationship between Intellectual Capital and Innovation in Jawwal Company-Gaza. *Jordan Journal of Business Administration*, 9 (3): 619-643.
- Establishments Census Report. 2011. Department of Statistics, Amman, Jordan.
- European Organization for Economic Cooperation and Development. 2005.
- Grieves, J. 2000. Introduction: The Origins of Organizational Development. *Journal of Management Development*, 19 (5): 345-447.
- Hammoud, Khader. 2002. *Organizational Behavior*. 1st Edition, Amman: Dar Al-Safa for Printing, Publishing and Distribution.
- Haroush, Noureddine. 2011. *Human Resources Department*. Dar Al-Ummah for Printing, Publishing and Distribution, Algeria.
- Hasan, Muhammad Harbi. 1989. *Organizational Sciences*. Mosul: Dar Al-Kutub for Printing and Publishing.
- Lebbouz, I. 2017. *Etude de la pyrale des dattes Ectomyelois ceratoniae Zeller., 1839, dans la région de M'ghaier (Algérie), infestation, cycle de développement et essai bio insecticide* (Doctoral Dissertation, Universit Mohamed khaider-Biskra).
- Margulies, N., & Raia, A.P. 1972. Organizational

- Development: Values, Process, and Technology. **McGraw-Hill Book Company**, New York.
- Mer'i, Jaafar. 2012. The Role of Innovative Marketing in Achieving Competitive Advantage: An Analytical Study of the Views of a Sample of Al-Hukama' Company for Manufacturing of Medicines and Medical Supplies in Mosul. *Anbar University Journal for Economic and Administrative Sciences*, 9 (4): 98-422.
- Muhammad, Ayman Jassem. 2011. Extent of the Available Dimensions of Strategic Innovation in Iraqi Industrial Organizations. *Mosul University Journal*, College of Administration and Economics, 102 (33): 99-119.
- Najm, Najm. 2003. **Innovation Management: Concepts, Attributes, and Modern Experiences**. 1st Edition. Dar Wael for Publishing, Amman, Jordan.
- Ozaki, R. & Dodgson, M. 2010. Adopting and consuming innovations. *Prometheus*, 28 (4): 311-326.
- Sekaran, U., & Bougie, R. 2016. *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*.
- Seybold, P. B. 2014. *Outside Innovation*. HarperCollins e-books.
- Shawabi, Sarah. 2018. *Organizational Development and Resisting Change in Institutions: A Comparative Study between Public Sector and the Private Sector Institutions*. Unpublished Doctorate Thesis, Faculty of Economic and Facilitation Sciences, Mustapha Stambouli – Mascara University.
- World Bank. 2013. *China: Inclusive Innovation for Sustainable Inclusive Growth*. World Bank. The Case of the Jordanian Generic Drug Industry. Document of the World Bank, No. 82519. TA-P128575-TAS-BB. Washington, D.C.