



جامعة أحمد دراية أدرار

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي

تخصص: إدارة أعمال

تحت عنوان:

أثر المعرفة التنظيمية على الابتكار التنظيمي في ظل

التكيف مع التغيير التنظيمي

دراسة ميدانية بمؤسسة البناءات المعدنية للجنوب

أدرار " *E.CO.ME.S* "

من إشراف الدكتور:

د. مدياني محمد

من إعداد الطالبين:

❖ قروط أبو بكر

❖ بن عبيد محمد

الموسم الجامعي

*2019/2020*



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر وعرافان

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على اشرف  
المرسلين

في البداية وقبل كل شيء نحمده ونشكره تعالى على نعمه الجليلة الذي

أمدنا بالصحة والعافية والقوة وكان عوننا ووهبنا التوفيق السداد

والرشد والثبات لإعداد هذه المذكرة

نشكر كل من تلقينا منه علما صالحا أو دعما مفيدا لمواصلة مشوارنا كما

نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف "مدياني محمد" على توجيهاته ووقته لانجاز

هذا العمل المتواضع فجزاه الله عنا خير الجزاء ، وكذلك الشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة

على تفضلهم وقبولهم لمناقشة مذكرتنا.

ونتقدم بالشكر لكل الأساتذة الذين تدرسنا على أيديهم ولجانا إليهم ولم يبخلونا

كما نتقدم بالشكر إلى كافة عمال مؤسسة البناءات المعدنية للجنوب "E.CO.ME.S" بأدوار

وفي الختام نتقدم بالشكر لكل من ساهم في انجاز هذا العمل من قريب

أو من بعيد

إلى كل هؤلاء نقول لهم

بارك الله فيكم وكتبها لكم في ميزان حسناتكم

وأمدكم بالصحة والعافية

والجنة مثواكم إن شاء الله





## إهداء

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة وكشف الغمة وجاهد حتى أتاه اليقين، صاحب الوسيلة والدرجة الرفيعة سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.  
إلى من في الوجود بعد الله والرسول " إلى قرّة عيني أُمّي الحبيبة حفظها الله "  
إلى من كلله الله بالهبة والوقار إلى من علمني العطاء بدون انتظار وإلى أبي الغالي حفظه الله وأطال في عمره.

إلى من أتقاسم معهم أجواء المحبة الأسرية الإخوة والأخوات الأعزاء

إلى من جمعني بهم منبر العلم زملائي دفعة 2020/2019

وأخص بالذكر زميلي الحبيب " عثمانى \* زين العابدين \* مروان "

إلى من حمل معي عناء هذا العمل صديقي العزيز " بن عبّيد محمد "

إلى جميع الأساتذة الذين رافقوني طوال مشواري الدراسي

إلى كل من ساهم في هذا العمل من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة

إلى كل الذين يحبهم قلبي ولم يذكرهم لساني إلى شهداء الجزائر وفلسطين أهدي ثمرة جهدي

أبو بكر



## إهداء

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة وكشف الغمة وجاهد في الله حق جهاده حتى أتاه اليقين، صاحب الوسيلة والدرجة الرفيعة سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى من في الوجود بعد الله والرسول " إلى قرّة عيني أمي الحبيبة حفظها الله "

إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى أبي الغالي رحمة الله عليه،

إلى من أتقاسم معهم أجواء المحبة الأسرية الإخوة والأخوات الأعزاء

إلى من جمعني بهم منبر العلم زملائي دفعة 2020/2019

وأخص بالذكر زميلي الحبيب " عثمانى \* زين العابدين \* مروان "

إلى من حمل معي عناء هذا العمل صديقي العزيز " قروط أبو بكر "

إلى جميع الأساتذة الذين رافقوني طوال مشواري الدراسي

إلى كل من ساهم في هذا العمل من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة

إلى كل الذين يحبهم قلبي ولم يذكرهم لساني إلى شهداء الجزائر وفلسطين أهدي ثمرة جهدي

محمد

الصفحة	المحتويات
	شكر و عرفان
	إهداء
I	فهرس المحتويات
III	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال
V	قائمة الملاحق
VI	قائمة المصطلحات والمختصرات
أ-ج	مقدمة
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة</b>	
05	تمهيد
15 - 06	<b>المبحث الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة</b>
06	<b>المطلب الأول: ماهية المعرفة التنظيمية</b>
06	الفرع الأول: مفهوم المعرفة
06	الفرع الثاني: مفهوم المعرفة التنظيمية
07	الفرع الثالث: أهمية المعرفة التنظيمية
07	الفرع الرابع: أنواع المعرفة التنظيمية
08	<b>المطلب الثاني: ماهية الابتكار التنظيمي</b>
08	الفرع الأول: مفهوم الابتكار
09	الفرع الثاني: التفرقة بين الإبداع والابتكار
09	الفرع الثالث: مفهوم الابتكار التنظيمي
10	الفرع الرابع: أهمية الابتكار التنظيمي
10	الفرع الخامس: أنواع الابتكار التنظيمي
11	<b>المطلب الثالث: ماهية التغيير التنظيمي</b>
11	الفرع الأول: مفهوم التغيير
12	الفرع الثاني: مفهوم التغيير التنظيمي
12	الفرع الثالث: أبعاد التغيير التنظيمي
14	الفرع الرابع: مراحل التغيير التنظيمي
19 - 15	<b>المبحث الثاني: الدراسات السابقة</b>
16	<b>المطلب الأول: الدراسات ذات الأصول العربية</b>

18	المطلب الثاني: الدراسات ذات الأصول الأجنبية
19	تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
20	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية	
22	تمهيد
29 - 23	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
23	المطلب الأول: الطرق والأدوات المستخدمة في تحليل الدراسة
23	الفرع الأول: نموذج الدراسة
24	الفرع الثاني: منهج ومجتمع الدراسة
25	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
25	الفرع الأول: أدوات الدراسة
26	الفرع الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة
42 - 29	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
30	المطلب الأول: التحليل الوصفي لمتغيرات وخصائص عينة الدراسة
30	الفرع الأول: التحليل الوصفي لخصائص العينة
33	الفرع الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
38	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها
43	خلاصة الفصل
47-44	الخاتمة
52 - 48	قائمة المصادر والمراجع
64 - 53	الملاحق
65	الملخص



## قائمة الجداول

### قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
25	درجات مقياس ليكارت الخماسي	الجدول رقم (02-01-01)
26	الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكارت الخماسي	الجدول رقم (02-01-02)
26	معامل الارتباط بيرسون (Person corrélation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات محور المعرفة التنظيمية	الجدول رقم (02-01-03)
27	معامل الارتباط بيرسون ( Person corrélation ) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات محور التغيير التنظيمي	الجدول رقم (02-01-04)
28	معامل الارتباط بيرسون ( Person corrélation ) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات محور الابتكار التنظيمي	الجدول رقم (02-01-05)
29	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة	الجدول رقم (02-01-06)
30	توزيع أفراد العينة حسب النوع	الجدول رقم (02-02-01)
31	توزيع أفراد العينة حسب العمر	الجدول رقم (02-02-02)
31	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	الجدول رقم (02-02-03)
32	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة	الجدول رقم (02-02-04)
33	نتائج التحليل الإحصائي لمحور المعرفة التنظيمية	الجدول رقم (02-02-05)
35	نتائج التحليل الإحصائي لمحور التغيير التنظيمي	الجدول رقم (02-02-06)
36	نتائج التحليل الإحصائي لمحور الابتكار التنظيمي	الجدول رقم (02-02-07)
37	نتائج التحليل الوصفي الإجمالي	الجدول رقم (02-02-08)
38	نتائج الانحدار الخطي البسيط بين المعرفة التنظيمية وبين التكيف مع التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة	الجدول رقم (02-02-09)
39	نتائج الانحدار الخطي البسيط بين التكيف مع التغيير التنظيمي وبين الابتكار التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة	الجدول رقم (02-02-10)
40	نتائج الانحدار الخطي البسيط بين المعرفة التنظيمية وبين الابتكار التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة	الجدول رقم (02-02-11)
41	نتائج الانحدار الخطي البسيط بين المعرفة التنظيمية وبين التكيف مع التغيير التنظيمي مجتمعة على الابتكار التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة	الجدول رقم (02-02-12)

## قائمة الأشكال

### قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
14	نموذج ليفن لمراحل التغيير التنظيمي	شكل رقم (01-01-01)
23	النموذج الافتراضي للدراسة	شكل رقم (02-01-01)
30	توزيع أفراد العينة حسب معيار النوع	شكل رقم (02-02-01)
31	توزيع أفراد العينة حسب معيار العمر	شكل رقم (02-02-02)
32	توزيع أفراد العينة حسب معيار المستوى التعليمي	شكل رقم (02-02-03)
33	توزيع أفراد العينة حسب معيار سنوات الخدمة	شكل رقم (02-02-04)

## قائمة الملاحق

---

### قائمة الملاحق

الصفحة	اسم الملحق	رقم الملحق
54	قائمة الأساتذة المحكمين	01
58 - 55	استبيان الدراسة الأولي	02
62 - 59	استبيان الدراسة النهائي	03
64 - 63	مخرجات برنامج SPSS V26	04

قائمة المصطلحات

معناها	الكلمة	الرقم
Organizational knowledge	المعرفة التنظيمية	01
Explicit Knowledge	المعرفة الصريحة	02
Tacit Knowledge	المعرفة الضمنية	03
organizational innovation	الابتكار التنظيمي	04
Organizational Change	التغيير التنظيمي	05
business organization	منظمات الأعمال	06

قائمة المختصرات

المعنى	المختصر	الرقم
الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية	SPSS	01
مؤسسة البناءات المعدنية للجنوب	E.CO.ME.S	02

مَقْدَمَةٌ

### توطئة:

تشهد بيئة الأعمال في السنوات الأخيرة تقدم علمي وتكنولوجي متسارع و اللامتناهي، هذا ما استدعى على منظمات الأعمال التماشي مع هذه التغيرات والتقلبات المحيطة بها، وضرورة حيازة المعرفة واعتبارها ركيزة أساسية لبناء منظمات معاصرة تستجيب لهذه التغييرات.

لقد أصبحت المعرفة حاجة ضرورية وملحة تزداد أهميتها من حين لآخر، ونظرا لهذا الدور المهم الذي تقوم به المعرفة سعت منظمات الأعمال للاهتمام بالمعرفة الموجودة (المعرفة التنظيمية) في مواردها المادية والبشرية بهدف الوصول إلى ابتكارات تنظيمية جديدة.

كما تعد المعرفة التنظيمية في هذا العصر من بين أهم ما يمكن أن تعتمد عليه المنظمة بشكل مباشر في الرفع من مستوى أدائها وتحقيق أهدافها المرغوبة.

إن الابتكار التنظيمي يعتبر الداعم الكبير لبقاء المنظمة ونموها وتفوقها على منافسيها في ظل هذه التحديات التي يشهدها الوقت الراهن، ويعتبر التغيير التنظيمي احد الآليات المهمة التي تعتمد عليها المنظمات لتحقيق السبق في مواجهة هذه التحديات والداعم الأساسي لخلق بيئة تنظيمية جديدة تشجع على البحث عن المعرفة واكتسابها وبالتالي الوصول إلى تحقيق إبداعات وابتكارات جديدة.

**مشكلة الدراسة:**

تواجه المنظمة العديد من المشاكل والتحديات التي تفرضها بيئة الأعمال خاصة مع التطور السريع والمتزايد للمنظمات في الوقت الراهن، هذا ما دفع المنظمة إلى الاهتمام بالمعرفة كخيار استراتيجي في الوقت الراهن للمحافظة على مكانتها وتعزيز من تنافسيتها وذلك عن طريق التوصل إلى ابتكارات تنظيمية جديدة وإحداث تغييرات تنظيمية بما يتماشى ويتلاءم مع التطورات والتقلبات الحاصلة، من هنا تتجلى إشكالية الدراسة والتي تم صياغتها على النحو التالي:

**ما مدى تأثير المعرفة التنظيمية على الابتكار التنظيمي في ظل التكيف مع التغيير التنظيمي في مؤسسة البناءات المعدنية للجنوب؟**

ويتفرع عن هذا الإشكال الرئيسي الأسئلة التالية:

1. هل يوجد اثر للمعرفة التنظيمية على الابتكار التنظيمي لدى العاملين في ظل التكيف مع التغيير

التنظيمي في مؤسسة E.CO.ME.S؟

2. هل يوجد اثر للمعرفة التنظيمية على التغيير التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة E.CO.ME.S؟

3. هل توجد علاقة أثر بين التغيير التنظيمي والابتكار التنظيمي في مؤسسة E.CO.ME.S؟

4. هل يوجد اثر للمعرفة التنظيمية على الابتكار التنظيمي في مؤسسة E.CO.ME.S؟

## مقدمة

فرضيات الدراسة :

تنطلق مشكلة الدراسة من الفرضية الرئيسية التالية:

**H:** لا توجد علاقة اثر بين المعرفة التنظيمية والابتكار التنظيمي في ظل التكيف مع التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

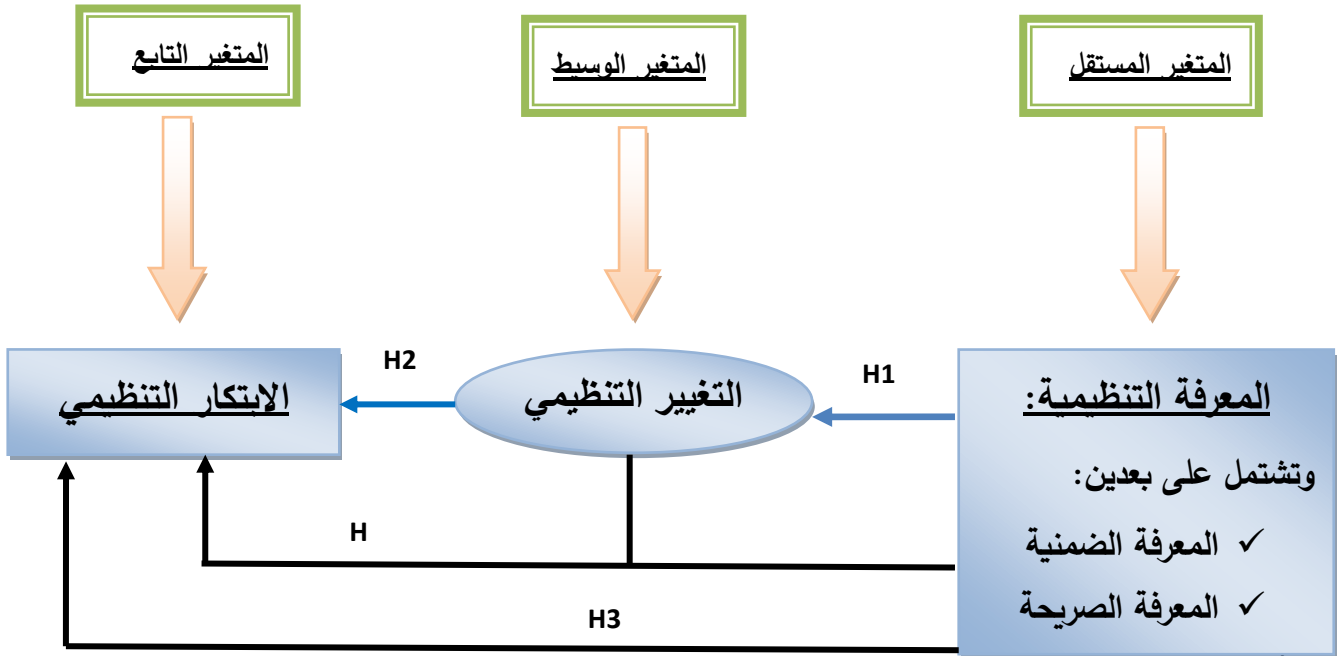
وتنقسم هذه الفرضية إلى فرضيات فرعية وهي:

**H1:** لا يوجد اثر ذو دلالة معنوية بين المعرفة التنظيمية والتغيير التنظيمي في مؤسسة E.CO.ME.S.

**H2:** لا يوجد اثر ذو دلالة معنوية بين التغيير التنظيمي وبين الابتكار التنظيمي في مؤسسة E.CO.ME.S.

**H3:** لا يوجد اثر ذو دلالة معنوية بين المعرفة التنظيمية وبين الابتكار التنظيمي في مؤسسة E.CO.ME.S.

نموذج الدراسة :



H: الفرضية الرئيسية العامة	H2: الفرضية الثانية
H1: الفرضية الأولى	H3: الفرضية الثالثة

أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- ❖ دور المعرفة التنظيمية لما تشمل عليه من خبرات ومهارات ومعارف في تعزيز مكانة أي منظمة والرقى بها.
- ❖ اعتبار الابتكار التنظيمي معيارا هاما ومحددا لمستوى تطور المنظمات.

## مقدمة

- ❖ الدور الهام الذي يلعبه التغيير التنظيمي في تحسين نوعية وأداء المنظمات ومواكبتها للتغيرات والتقلبات البيئية الحاصلة.
  - ❖ تتيح للمسؤولين في مؤسسة E.CO.ME.S وباقي المؤسسات الأخرى من الاستفادة من نتائج الدراسة في وضع استراتيجيات تعزز من مكانة المعرفة التنظيمية والابتكار التنظيمي في منظماتهم.
- أهداف الدراسة:**
- تهدف الدراسة إلى ما يلي:
  - ❖ توضيح وإبراز المفاهيم النظرية لكل من المعرفة التنظيمية، الابتكار التنظيمي، التغيير التنظيمي.
  - ❖ إظهار أهمية ودور المعرفة التنظيمية و الابتكار التنظيمي والحاجة الملحة لكل منهما من قبل المنظمات في الوقت الراهن.
  - ❖ اختبار العلاقة والأثر بين المعرفة التنظيمية وبين الابتكار التنظيمي في ظل التكيف مع التغيير التنظيمي في مؤسسة "E.CO.ME.S".
  - ❖ إعطاء مجموعة من التوصيات والتوجيهات التي تساعد المؤسسة في تفعيل المعرفة التنظيمية بهدف الوصول إلى استحداث ابتكارات تنظيمية، وذلك عن طريق إجراء تغييرات تنظيمية مناسبة، وبذلك تتوصل المؤسسة إلى تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

### أسباب اختيار الموضوع:

- هناك عدة أسباب أدت بنا لاختيار هذا الموضوع من أهمها ما يلي:
- ❖ الأهمية البالغة التي يكتسبها هذا الموضوع بالنسبة للمنظمات خاصة في عصرنا الحالي كونه محددًا رئيسيًا في نجاحها أو فشلها.
- ❖ لم يتم التطرق بالشكل الكافي لهذا الموضوع نظرًا لحدوثه وقلت الدراسات السابقة عنه.
- ❖ رغبة الطالبان في زيادة الرصيد المعرفي في مجال تخصصهما.

### حدود الدراسة:

#### 1\_ الحدود المكانية:

ركزت هذه الدراسة على معرفة اثر المعرفة التنظيمية على الابتكار التنظيمي في ظل التكيف مع التغيير التنظيمي في مؤسسة البناءات المعدنية للجنوب " E.CO.ME.S " بلدية تيمي - أدرار.

#### 2\_ الحدود الزمنية:

امتدت الدراسة النظرية من شهر نوفمبر 2019 إلى غاية شهر مارس 2020، أما الدراسة التطبيقية امتدت من شهر فيفري 2020 إلى غاية شهر ماي 2020.

#### 3\_ الحدود البشرية:

تكونت عينة الدراسة من الأفراد العاملين في مؤسسة البناءات المعدنية للجنوب " E.CO.ME.S "



### المنهج المتبع:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة بشكل عام، واختبار صحة الفرضيات من عدمها، اعتماداً على المنهج الوصفي في الجانب النظري حيث تم استخدامه من أجل الإلمام بمختلف المفاهيم والعناصر ذات الصلة بمتغيرات الدراسة. بينما اعتمدنا على أسلوب التحليل في الجانب التطبيقي وذلك من أجل تحليل البيانات المتوصل إليها بواسطة البرنامج الإحصائي spss v26.

### صعوبات الدراسة:

من بين الصعوبات التي أعاققت القيام بهذه الدراسة ما يلي:


- ❖ نقص الدراسات السابقة سواء الأجنبية والعربية في الموضوع.
- ❖ تعامل بعض الأفراد العاملين باستخفاف مع الاستبيان.
- ❖ غلق المكاتب الجامعية والخارجية بسبب أزمة الفيروس المستجد "كوفيد 19"

### تقسيمات الدراسة:

من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة تمت معالجة الموضوع في فصلين أساسيين:

الفصل الأول خاص بالأدبيات النظرية للدراسة، حيث قسم إلى مبحثين، المبحث الأول تناول الإطار المفاهيمي لكل من المعرفة التنظيمية، التغيير التنظيمي، الابتكار التنظيمي، حيث تم التطرق في المطلب الأول إلى ماهية المعرفة التنظيمية (المعرفة، والمعرفة التنظيمية، الأهمية، الأنواع)، أما في المطلب الثاني فقد تناول ماهية الابتكار التنظيمي (الابتكار، الفرق بين الابتكار والإبداع، الابتكار التنظيمي، الأهمية، الأنواع)، أما في المطلب الثالث فقد تطرق إلى (التغيير، التغيير التنظيمي، أبعاد التغيير التنظيمي، مراحل التغيير التنظيمي)، أما المبحث الثاني فتناول الدراسات السابقة في الموضوع، حيث تطرق المطلب الأول إلى الدراسات ذات الأصول العربية، أما المطلب الثاني تضمن الدراسات ذات الأصول الأجنبية.

الفصل الثاني خاص بالدراسة التطبيقية للموضوع، حيث تم إسقاط الجانب النظري على المؤسسة محل الدراسة، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، المبحث الأول تطرقت الدراسة إلى طريقة وإجراءات الدراسة التطبيقية أما المبحث الثاني فقد تناول اختبار وتحليل نتائج الدراسة.



# الفصل الأول

## الأدبيات النظرية للدراسة

**تمهيد:**

في ظل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية العميقة التي يشهدها العالم، أصبح من الضروري على منظمات الأعمال البحث عن المعرفة كمورد أساسي يمكن المنظمة من مواجهة التغيرات الوقت الراهن، وتعد المعرفة التنظيمية في هذا العصر من أهم ما تعتمد عليه المنظمة لكوننا في عصر العلم والمعرفة والتكنولوجيا، حيث إن هذه الأخيرة تساهم بشكل كبير بتوصل المنظمة إلى ابتكارات جديدة تمكنها من مسايرة ومواكبة التطور الحاصل في العلمي والتكنولوجي، كما أن للتغيير التنظيمي دور هام في تطوير أداء العاملين بما يتماشى والتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال سواء كانت الداخلية أو الخارجية. من خلال ما سبق ذكره يمكن تقسيم الفصل إلى مبحثين:

- **المبحث الأول:** الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

- **المبحث الثاني:** الدراسات السابقة

## المبحث الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

لقد أصبحت المعرفة في الآونة الأخيرة من الركائز الأساسية التي تساهم في بناء المنظمات وتطورها وازدهارها، إذ تعتبر هذه الأخيرة عنصرا هاما ومؤثرا في شتى مجالات المنظمة لا سيما الابتكار التنظيمي الذي يعد نتيجة حتمية لتراكم المعارف والخبرات التي تكتسب من داخل وخارج المنظمة، هذا ما أدى بالمنظمات إلى اعتماد التغيير التنظيمي كوسيلة ضرورية لجعل المعرفة التنظيمية مصدرا رئيسيا للوصول إلى ابتكارات جديدة تساهم في بقاء ونمو المنظمات وازدهارها.

## المطلب الأول: ماهية المعرفة التنظيمية

تعتبر المعرفة موردا هاما وأساسيا في تركيبة المنظمات في الوقت الراهن، إذ أصبحت تلعب دورا كبيرا في نمو المنظمات وبقائها واستمرارها. من خلال ما سبق ارتأينا أن نشير إلى مفهوم المعرفة كمصطلح قبل التطرق إلى مفهوم المعرفة التنظيمية.

## الفرع الأول: مفهوم المعرفة

حاول العديد من الكتاب والباحثين تقديم تعريفات مختلفة لمفهوم المعرفة حيث يعرفها (الرفاعي و ياسين، 26-28/04/2004، صفحة 06) بأنها: " كل ما يكتسبه الفرد نتيجة للتفاعل المستمر بين المعرفة الضمنية المتمثلة بالخبرات والمهارات والآراء والأفكار، والصريحة المتمثلة بالعلوم المكتوبة والنصوص والبحوث المتاحة في البيئة والمحيط الخارجي للفرد".

كما يمكن تعريفها على أنها: " كل شيء ضمنى أو ظاهري يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان أو لاتخاذ قرارات صائبة". (الكبيسي، 2005، صفحة 12)

## الفرع الثاني: مفهوم المعرفة التنظيمية

تتشكل المعرفة التنظيمية من خلال أنماط متفرقة من العلاقات، والتفاعلات بين الأفراد، والأنظمة، والقوانين، واللوائح، والثقافة السائدة والفعالة داخل المؤسسة (بن يحي الفيلالي، 2012، صفحة 03). حيث يعرف ( Wick,2000) المعرفة التنظيمية بأنها بنية اجتماعية تعمل المنظمة على توظيف عناصرها لتحقيق أهدافها، في حين اعتبرها ( Rastrogi) عملية منظمة متكاملة من أجل توجيه نشاطات المنظمة للحصول على المعرفة، خزنها، مشاركتها، تطويرها واستخدامها من قبل الأفراد والجماعات من أجل تحقيق أهداف المنظمة (بن موسى، 2017، صفحة 08).

وتعرف المعرفة التنظيمية في مقام آخر على أنها المعلومات التي تحتوي عليها الأساليب والإجراءات الروتينية التي تقف وراء سلوك ما، وهذا السلوك هو سلوك هادف يكون ذو صلة مباشرة بإجراءات العمل وبالأهداف الرسمية للمنظمة، كما تسمى هذه المعرفة "معرفة تنظيمية" فقط عندما يشترك فيها أعضاء المنظمة أو على الأقل غالبيتهم، حيث تعد المعرفة التنظيمية اشمل من إدارة المعرفة وهي الهدف الذي يسعى المهتمون بإدارة المعرفة إلى تحقيقه عن طريق وسائل متعددة من أهمها مشاركة أعضاء المنظمة في المعرفة (الوقداني، من 01 الى 04 نوفمبر 2009، صفحة 13).

وتعرف أيضا: " بأنها المعلومات القيمة التي توجد في المنظمة في شكل قواعد بيانات وملفات الزبون والبرمجيات والكراسات والهياكل التنظيمية(الكبيسي، 2005، صفحة 12).

مفهوم شامل للمعرفة التنظيمية:

من خلال ما تقدم يمكن القول بأن المعرفة التنظيمية هي إحدى موجودات وموارد المنظمة الحيوية، تظهر من خلال مجموعة المعارف الصريحة والضمنية الموجودة لدى الأفراد العاملين والمتشكلة من الخبرات والمهارات وقواعد البيانات، والوثائق والسجلات... الخ، والتي تسمح للمنظمة بالتفاعل الايجابي مع العناصر المحيطة بها، وتجعلها قادرة على التوصل إلى منتجات أو خدمات (جديدة /محسنة) تتناسب والأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

الفرع الثالث: أهمية المعرفة التنظيمية

يمكن إبراز أهمية المعرفة التنظيمية في عدة نقاط من أهمها ما يلي (بن موسى، 2017، صفحة 10,09):

- تعتبر المعرفة التنظيمية موردا استراتيجيا يساهم في تحقيق العديد من المزايا التنافسية الإستراتيجية.
- تتيح المعرفة التنظيمية التعامل بكفاءة مع المشكلات والفرص التي تسود البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
- تحقق المعرفة التنظيمية للمنظمة التميز بقدرات جديدة تتلخص في بعد النظر، التفوق في الأداء، الإبداع والقدرة على التكيف.
- تساعد المعرفة التنظيمية في التركيز على الأقسام الأكثر إبداعا كما تحفز وتشجع الإبداع والابتكار المتواصل لدى أفرادها العاملين.
- تعد المعرفة التنظيمية المورد التنظيمي الحاسم الذي يحقق التحدي والتنافسية
- تساهم المعرفة التنظيمية في تحقيق نجاح المنظمات ضمن سياق التحديات الناجمة عن عولمة الأعمال.

الفرع الرابع: أنواع المعرفة التنظيمية

يصنف نانوكا وتاكيوشي ( Nanoka and Takeuchi, (1995) المعرفة حسب إدارتها إلى صنفين هما:

المعرفة الصريحة (Explicit Knowledge):

هي المعرفة المكتوبة والمُرمزة، أي المعرفة المنتشرة والشائعة الموجودة في الكتب و المدونات والمراجع.وهذه المراجع من السهل الوصول إليها واسترجاعها وتحويلها من لغة إلى أخرى، في وسائط متعددة الأشكال توفرها تقنيات الاتصالات والمعلومات، وقد لاقى هذا النوع من المعرفة الاهتمام الكبير لدى المنظمات، حيث سعت إلى بناء نظم معلومات وقواعد بيانات يمكن من خلالها تنظيم وتصنيف وتبويب المعرفة والمعلومات الصريحة والمكتوبة، حيث أن المعرفة الصريحة هي المعرفة التي يمكن للأفراد تقاسمها والمشاركة فيها (داوود سليمان، 2013، صفحة 47).

المعرفة الضمنية ( Tacit Knowledge ):

وتمثل ما يمتلكه الفرد من بديهيات ومعان وخبرات، وتقسّم إلى قسمين الأول المعرفة التكنولوجية في الخبرة، وهي تقنية تتعلق بحكم معرفة الكيف، والثاني يتعلق بإدراكات الفرد ومعتقداته فهو يتعلق بالبعد الإدراكي(عبد الستار، قنديلجي، و واخرون، 2009).

المعرفة الضمنية هي التي يختزنها أفراد المنظمة في عقولهم ولا يصرحون بها (وإن كانت ذات تأثير في تشكيل سلوكهم ويمكن الاستدلال عليها في بعض الأحيان من خلال رصد السلوك وتتبع أنماطه ومحاولة الكشف عن دوافعه)، وتتشكل تلك المعرفة الكامنة نتيجة الدراسة أو الخبرة الذاتية والتجارب التي يمر بها الفرد وملاحظته لكل ما يجري حوله من أمور، أو أنها في النهاية حصيلة للمعرفة الخارجية بعد أن يطوعها الإنسان وفق قدراته الذهنية وتركيبه الاجتماعي النفسي المميز (DELMOND & OTHERS, 2003). ويؤكد الباحث نوناكا أن المعرفة الضمنية و التي من الصعوبة رؤيتها موجودة في العقل البشري وتم تشكيلها من الخبرة والتعلم لدى الفرد(بن موسى، 2017، صفحة 14). ونجد أن معظم الباحثين يركزون على تصنيف نوناكا وهناك من يضيف تصنيفات أخرى من بينها(داوود سليمان، 2013، صفحة 47):

• **المعرفة التنظيمية الداخلية:** هي المعرفة التي تنتج من أنشطة وتفاعلات أفراد المنظمة فيما بينهم وكذلك تفاعلاتهم وعلاقاتهم بعناصر البيئة الخارجية المحيطة.

• **المعرفة التنظيمية الخارجية:** هي التي تصل إلى المنظمة من مصادر خارجية وعبر وسائط الاتصال المتعددة التي تتم مع المنظمة، وهي ناتجة عن التبادل بين مجموعات العمل المتشابهة من منظمات مختلفة. حيث تقوم المنظمات الناجحة بإقامة لقاءات العمل وعقد المؤتمرات التي تتناول المواضيع والمعارف المشتركة، كما تقوم بنشر المواضيع المتعلقة ببعض إبداعاتها وذلك كوسيلة لمشاركة المعرفة التنظيمية.

**المطلب الثاني: ماهية الابتكار التنظيمي**

يعتبر الابتكار عنصرا أساسيا لتحقيق التميز في منظمات الأعمال الحديثة في ظل الاقتصاديات القائمة على المعرفة، لذلك فإن مصادر المعلومات والمعرفة كمصدر للابتكار التنظيمي، إذ يفرض هذا الأخير نفسه كعامل أساسي ومهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة.

**الفرع الأول: مفهوم الابتكار**

يعرف بيتر دراكر الابتكار على انه " التخلي المنظم عن القديم مؤكدا على ما قاله شومبيتر من أن الابتكار هو الهدم الخلاق"(نجم، 2003، صفحة 17).

ويشير (Drucker,1991) أيضا أن المنظمات ينبغي أن تسعى لزيادة إنتاجية عملها المعرفي، فهذا تحدي كبير في القرن الحالي، كونه مصدر للميزة التنافسية، ومجسد لقدرة الموارد البشرية في القرن ال (21)، فهي قد أصبحت قوى عالمية تبدع وتبتكر الآلات الجديدة، والأساليب المتميزة، كما تجدد كل ما هو قديم.

كما أن المنظمات في القرن الحالي أصبحت تخلق المعرفة الجديدة وتنتشرها باستمرار، وسرعان ما تجسدها في تقنية أو منتج جديد (زكريا مطلق و بشرى هاشم محمد، من 26 الى 28 أبريل 2004).

ووفق تقرير (DTI) فقد عرف الابتكار على أنه: " الاستغلال الناجح للأفكار الجديدة. قد تكون الأفكار جديدة كلياً في السوق أو تتطوي على إنشاء تصاميم جديدة، أو مفاهيم وطرق عمل الأشياء".  
(Dti innovation, 2003, p. 19)

يمكن تعريف الابتكار كذلك على أنه عملية إنشاء الفكرة الجديدة وتحويلها إلى قيمة أعمال جديدة، أو هو الإبداع (التوصل إلى الفكرة الجديدة) وتنفيذه ووصوله إلى السوق، فهو إذن الفكرة الجديدة التي يتم تحويلها إلى منتج جديد ذي قيمة، أي يكون ذا منفعة وتشبع حاجة على مستوى الفرد أو الشركة (ليث عبد الله، 2013، صفحة 144).

### الفرع الثاني: التفرقة بين الابتكار والإبداع

أشار كل من (Garand & Carrier) إلى الفرق بين الابتكار (Innovation) والإبداع (Creativity) من خلال أن " الإبداع يتعلق باكتشاف فكرة جديدة مميزة، أما الابتكار فيتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية، أو سلعة، أو خدمة تقدمها المنظمة لزيائنها إذا كان الإبداع متعلق بالأشخاص فان الابتكار يتعلق بالمنظمة وبنشاطها الإنتاجي والتسويقي " (Garand, 1996, p. 3)  
من خلال هذا نستنتج أن الإبداع يسبق الابتكار كون أن الابتكار يعتمد على الإبداع داخل المنظمة، وكما أوضح ذلك (الديب) بان " طريق الابتكار يمر غالباً عبر محطة الإبداع " (الديب، 2008، صفحة 82).  
كما يمكن توضيح الفرق بين الابتكار والإبداع من خلال هذا التعريف:

الابتكار هو " التطبيق العملي للأفكار المبدعة، أما الإبداع فهو موهبة يولدها الإنسان مع مجموعة من المهارات المكتسبة واستخدامها من خلال حل المشكلات اليومية " (كارول، 2004، صفحة 01)

### الفرع الثالث: مفهوم الابتكار التنظيمي

يعرف الابتكار التنظيمي على انه " خلق أو تبني فكرة أو سلوك جديد للمنظمة" (علي ديب و البهلول، 2018، صفحة 227).

كما يرى سلمون (Suliman) الابتكار التنظيمي بأنه " مجموعة من العوامل التي تمثل الجاهزية التنظيمية والتي تكشف عن مدى وجود مناخ ملائم لتقديم أفكار جديدة، وتضم مجموعة من الخصائص التي تميز المؤسسة عن غيرها وتؤثر على سلوك أفرادها، مثل الخصائص الهيكلية التي تنتمي للمؤسسة، والخصائص المتعلقة بطبيعة إدراك الأفراد للمناخ التنظيمي، والخصائص التي تركز على التفاعل بين الأفراد والمؤسسة، وتلك المتعلقة بثقافتها وتأثيرها على سلوك الأفراد والجماعات ". (الصادق و اخرون، ديسمبر 2017، صفحة 273)

كما يعرف بأنه " الابتكار الذي تنتجه منظمة ما وليس فرد محدد، فقد أصبحت الاختراعات والابتكارات منتج أساسي للمنظمة المعاصرة التي تحتاج إن تستمر في النمو " (برنوطي، 2004، صفحة 395)

على أساس ما تقدم يمكن القول بأن الابتكار التنظيمي هو "مجموعة الأفكار والطرق الجديدة التي تعمل المنظمة على إيجادها وإدخالها على الأنشطة والعمليات بهدف خلق قيمة مضافة تساهم في بقائها ونموها وتعزز من مكانتها التنافسية".  
الفرع الرابع: أهمية الابتكار التنظيمي

إن النظرة إلى الابتكار قد تغيرت كثيرا في وقتنا الحاضر على مستوى المؤسسات وأيضا على مستوى الدول، فقد أصبح الابتكار معيارا يحدد على ضوئه درجة تقدم الدول والأمم ورفيها، بل أكثر من ذلك أصبح ينظر إليه على انه مصدر الثروة وعامل مهم في دفع عجلة التنمية الاجتماعية والاقتصادية. (سعيد يس، 1998، صفحة 293).

ومن جهة أخرى فان الابتكار أصبح احد المؤشرات الهامة التي تساعد إلى حد كبير في الاستدلال على مدى تقدم المؤسسات.(محمد عبد الفتاح، 2003، صفحة 38)

وفي هذا السياق هناك مجموعة من العوامل والتي جعلت من الابتكار ذو أهمية خاصة أكثر من أي وقت مضى ومن بين هذه العوامل(ردينة، 2000، صفحة 122):

- ازدياد المنافسة بين المؤسسات؛

-كبر حجم منظمات الأعمال؛

-ارتفاع توقعات المستهلكين؛

-نقص الموارد؛

-تزايد الطلب على الأفكار الجديدة.

الفرع الخامس: أنواع الابتكار التنظيمي

ينقسم الابتكار التنظيمي إلى عدة أنواع، من أهمها نذكر مايلي:

**1-الابتكار الإداري** : عرفه "INNOVATION MANAJERIAL" بأنه" التوصل إلى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات وطرق تساهم في تطور الأداء في المؤسسة"(بوبعة، 2012، صفحة 38).  
أما(كنيت) فقد عرفه بأنه " تبني عملية التغيير في المنظمة والبيئة المحيطة بها " (قراش، 2007، صفحة 45).

من خلال ما تقدم يمكننا القول بأن الابتكار الإداري ما هو إلا ابتكار يمس الأداء والسلوك الإداري للأفراد العاملين في المنظمة وذلك عبر إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي؛ العمليات الإدارية؛ وكل ما له علاقة بالمنظمة من اجل التوصل إلى طرق وتنظيمات تساهم في رفع مستوى وجودة الأداء داخل المنظمة.



## 2- الابتكار التقني:

يعرف الابتكار التقني أو التكنولوجي وفقا لتقرير المجلس الاستشاري المركزي للعلوم والتكنولوجيا في الولايات المتحدة الأمريكية بطرائق متعددة، ولكن الابتكار أخذ في هذا التقرير معنى عام مشيرا إلى الخطوات التجارية والصناعية والفنية، التي تقود لتسويق السلع الجديدة والمصنعة، والاستعمال التجاري للتجهيزات والعمليات الفنية الجديدة.

أما (Damanpour) فقد عرف الابتكار التقني على انه " منتجات جديدة؛ خدمات أو عمليات ترتبط بشكل مباشر بنشاط العمل الابتدائي " (كينج، نيجل، اندرسون، و واخرون، 2004، صفحة 216). وكما عرفه عبودي على انه " عملية فعالة من الأسفل إلى الأعلى حيث يتم توليد الإبداعات ودعمها من قبل طبقة العاملين الدنيا ذوي الخبرة الفنية " (عبودي، 2006، صفحة 130).

يتضح لنا من خلال هذا التعريف السابقة أن الابتكار التقني هو إدخال تعديلات وتحسينات أو تغييرات تقنية على أنشطة العمل الرئيسية داخل المنظمة بهدف الوصول إلى عمليات جديدة، تقنيات جديدة، أو تحسينها، وذلك بغرض تسويق منتجات أو خدمات جديدة ذات قدرة تنافسية عالية.

## 3- الابتكار الإضافي:

يعرف (Damanpour) الابتكار الإضافي على انه " الابتكارات التي تشكل حدود البيئة التنظيمية، والتي تذهب إلى ابعدها من الوظائف الابتدائية للعمل بالمنظمة " (كينج، نيجل، اندرسون، و واخرون، 2004، صفحة 212).

يذهب الابتكار الإضافي إلى ما وراء الوظائف التقليدية كأن يقوم محترفو التسويق بتطوير برنامج تسويقي بمساعدة الزبائن، وتعزيز برنامج خدمة عامة فريدة، يعد هذان ابتكارا إضافيا، فضلا عن أداءها وظائف ابعدها من الابتدائية للعمل بالمؤسسة (بويعة، 2012، صفحة 40).

نستنتج مما سبق أن الابتكار الإضافي هو تطوير أنظمة قائمة وذلك بمساعدة جميع الشرائح أو الفئات التي لها علاقة بالمنظمة، بحيث تصبح هذه الأنظمة أكثر كفاءة وفعالية وتحقيق لأهداف المنظمة العامة، وكذا تقديم السلع والخدمات بالطريقة الجيدة التي تزيد من رضا الزبائن، فكل الوظائف الإضافية التي تقدمها المنظمة تزيد من ميزتها التنافسية وبالتالي ضمان زيادة رأس مالها الزبوني.

## المطلب الثالث: ماهية التغيير التنظيمي

إن التغيير في المنظمة هو عملية جد هامة لما له من دور بالغ الأهمية في تحسين الوضع الحالي للمنظمة والرقي بها إلى مصاف المنظمات الناجحة، وذلك عن طريق إقناع الأفراد العاملين بضرورة الحاجة الملحة إلى التغيير للانتقال بهم وبالمنظمة إلى أفضل وضع ممكن.

## الفرع الأول: مفهوم التغيير

يعرف التغيير بأنه " استجابة مخططة، أو غير مخططة من قبل منظمات الأعمال للضغوط اليومية التي يتركها التقدم والتطور الفني الملموس والغير ملموس في الماديات والأفكار (يس عامر، صفحة 551).

### الفرع الثاني: مفهوم التغيير التنظيمي

يعرف على انه "تطوير ثقافة المنظمة والقدرات البشرية عن طريق تعلم المنظمة أصول عملية التغيير، والحصول على التغذية المرتدة حول هذا التغيير، ثم القيام بمزيد من التغييرات الملموسة التي تدفع المنظمة للنماء" (يوسف القاضي، 2015).

كما يعرف (شهاب، 2014، صفحة 17) التغيير التنظيمي بأنه " الجهود الرامية إلى زيادة فعالية المنظمات عن طريق تحقيق التكامل بين الرغبات والأهداف الشخصية للأفراد مع أهداف المنظمة بوضع البرامج المخططة للتغيير الشامل لكل المنظمة وعناصرها".

وأيضاً هو " تغيير موجه وهادف يسعى إلى تحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن التحول إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل" (دودين، 2012).

في تعريف آخر للتغيير التنظيمي يشير إلى انه " تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية." يلاحظ على هذا التعريف أنه يركز على البعد الإنساني للتغيير التنظيمي ويحصره فيه، بالرغم من وجود أبعاد أخرى تقع ضمن إطار التغيير التنظيمي (وهي البعد الهيكلي، والبعد التكنولوجي) (العميان، 2005، صفحة 343).

إذن مما سبق يمكننا تعريف التغيير التنظيمي بأنه " عملية يتم التخطيط لها مسبقاً تهدف إلى التكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، تعمل على نقل المنظمة من حالة معينة إلى حالة أكثر قدرة وكفاءة، من خلال إدخال تحسينات جذرية أو جزئية على سلوك الأفراد ؛ التكنولوجيا المستخدمة؛ الهيكل التنظيمي، وهذا بما يتماشى مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة".

### الفرع الثالث: أبعاد التغيير التنظيمي

يرى أغلب الباحثين والمفكرين أن أبعاد التغيير التنظيمي تتحصر في ثلاثة متغيرات وهي:

❖ التغيير في الأفراد؛

❖ التغيير في التكنولوجيا؛

❖ التغيير في الهيكل؛

#### 1- التغيير في الأفراد:

إن الأفراد يمثلون أهم عنصر في عملية التغيير، ذلك أنهم جوهر العمل في أي منظمة ويتضمن تغيير الأفراد تغيير اتجاهات وسلوكياتهم أثناء عملية الاتصال، واتخاذ القرارات وحل المشكلات، وفي هذا الصدد يشمل التغيير في الأفراد ناحيتين (تياوي، 2010، صفحة 06):

أ- التغيير المادي للأفراد: بالاستغناء عن بعضهم وإحلال غيرهم محلهم.

ب- التغيير النوعي للأفراد: بدفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم، أو تعديل أنماط من خلال نظم التدريب والتنمية وبتطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية .

إن عملية تغيير الأفراد في المنظمة تتمثل في فهم سلوكياتهم وشخصياتهم وإدراكهم ومن ثم العمل على إدخال بعض التغييرات عليها لتتلاءم وتتوافق مع حاجيات و متطلبات المنظمة ، تساهم عملية تغيير الأفراد في المنظمة على تطوير وتحقيق أهدافهم ورغباتهم والسعي إلى تحقيق واجباتها بكفاءة، وعلى مسؤول التغيير أن يراعي الجوانب الشخصية المتعلقة بالأفراد مثل دوافعهم وقدراتهم واتجاهاتهم، وإدخالهم في عملية صنع القرارات وحل المشكلات بهدف أن يكون التغيير ناجحاً وفعالاً.

## 2 - التغيير في التكنولوجيا:

إن ثورة المعلومات التكنولوجية تؤثر - بشكل كبير - في أساليب الإدارة وتقديم الخدمات، إذ تتطلب هذه الثورة من وكلاء التغيير إدخال معدات جديدة وطرائق ووسائل أعمال جديدة، إلا أن هذه التأثيرات أصبحت تتصاعد يوماً بعد يوم بشكل سريع جداً لان تقنية المعلومات أصبحت هي الهدف، فالحل الوحيد للمديرين هو العمل الجاد على استخدام تقنيات متطورة؛ من أجل الحفاظ على الصدارة أو البقاء في المنافسة، إذ تقوم الإدارة بإتباع جميع السياسات المتطورة تكنولوجياً وذلك من أجل الوصول إلى الهدف بكفاءة عالية (تياقوي، 2010، صفحة 06).

إن استجابة المنظمات العاملة لمختلف إبعاد التطورات التكنولوجية المتعلقة بالتغيير والتطوير التنظيمي لا سيما أن هذه التغييرات من شأنها أن تعمق أبعاد النهوض في الكفاءة التشغيلية، وزيادة الإنتاجية وتحسين النوعية، وتعد ظاهرة التطورات التكنولوجية المعاصرة من أكثر المستلزمات التغييرية للمنظمات وأبرزها في الوقت الحالي من خلال استخدام العديد من وسائل التطوير والتحديث حالياً (خضير كاظم، 2002، صفحة 186).

مما سبق نستخلص أن التغيير في التكنولوجي المستخدمة من قبل المنظمة أصبح جد ضروري وهام وذلك من أجل مواكبة التغييرات والتطورات الحاصلة في منظمات الأعمال؛ إذ يساعد المنظمة في بناء تكنولوجيا متطورة تتيح لها الدخول إلى الأسواق العالمية بمنتجات ذات ميزة تنافسية.

## 3 - التغيير في الهيكل:

هو ذلك التغيير الذي يكون في إعادة تقسيم الوحدات الإدارية؛ أي إحداث إدارات جديدة أو دمج إدارات أخرى، ويؤثر ذلك في التبعية بين الأفراد داخل بيئة العمل، أي في نطاق الإشراف المتبع في العمل، والنشاطات في كل قسم وهكذا قد يتعين إنشاء وحدات تنظيمية أو إلغاؤها أو تغيير في خطوط الاتصالات أو في هيكل السلطة المسؤولة أو تغيير في اختصاصات الوحدات التنظيمية أو في المسميات الوظيفية أو في معدلات الأداء أو في عدد الوظائف في كل قسم داخل المنظمة (تياقوي، 2010، صفحة 06).

ويقصد بالتغيير في الهيكل أيضاً هو "ازدياد التوسيع في الأعمال المسندة إلى الوظيفة وكذلك المهام أو الواجبات الضرورية للوظيفة" (عبد الباقي، 2005، صفحة 338).

من خلال ما سبق يمكن تعريف التغيير في الهيكل على أنه: " ذلك التغيير الذي يمس الوحدات التنظيمية أو الإدارية أو الوظيفية داخل المنظمة بحيث يحدد نوع وطبيعة العلاقات المختلفة بين الأفراد سواءً

كانت العلاقات رأسية أم أفقية وذلك من أجل تحقيق التكامل بين وحدات العمل الرئيسية والفرعية مما يساهم هذا في بلوغ الأهداف الرئيسية للمنظمة ."

**الفرع الرابع: مراحل التغيير التنظيمي:**

يعتبر ليفن أن أية عملية تغيير في المنظمة يمكن اعتبارها تحركاً مؤثراً في الوضع التوازني اتجاه وضع مرغوب أو محدد حديثاً، ويقترح ليفن عملية ذات ثلاث مراحل، لتنفيذ التغيير وتبدأ بإذابة الجليد للنظام القائم (الحالي) وذلك قبل المرور إلى مرحلة التغيير ثم إلى مرحلة التجميد للنظام الجديد(نيجل كنج ونيل، 2004، صفحة 260).

والشكل التالي يوضح مراحل التغيير التنظيمي

الشكل رقم (01-01-01) نموذج ليفن لمراحل التغيير التنظيمي

المرحلة الأولى	←	المرحلة الثانية	←	المرحلة الثالثة
إذابة الجليد		التغيير		إعادة التجميد
إيجاد الشعور بالحاجة إلى التغيير تقليص مقاومة التغيير		تغيير الأفراد تغيير الأعمال تغيير البناء التنظيمي تغيير التقنيات		تعزيز النتائج تقييم النتائج إجراء تعديلات بناءة

المصدر:قيس المؤمن وآخرون: التنمية الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص161.

**أولاً- مرحلة إذابة الجليد**

وتتمثل هذه الخطوة في محاولة إثارة أذهان أفراد وجماعات العمل في المنظمة من عاملين وأقسام ومديرين بضرورة الحاجة للتغيير، والعمل على التخلص من الاتجاهات والقيم والممارسات والسلوكيات التي يمارسها الأفراد داخل التنظيم في الوقت الحالي، ثم العمل على تهيئة الأجواء الملائمة لخلق دوافع جديدة عند الأشخاص لعمل شيء ما، ثم العمل على تقوية الشعور لدى هؤلاء الأشخاص بضرورة استبدال الأنماط السلوكية والقيم والاتجاهات القديمة بأخرى جديدة، وتتضمن هذه العملية دفع الأفراد في المنظمة إلى أن السلوك أو الإستراتيجية الحالية التي يعملون بمقتضاها لم تعد ملائمة، أو أنها تؤدي إلى تدهور النتائج والأداء، وإشعار العاملين بالأمان اتجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلاً، ويتم ذلك بإزالة أي مسببات مقاومة التغيير. (أحمد، 2000، صفحة 46)

وإذا حدث هذا الإدراك لدى الأفراد فان ذلك يؤهلهم للقبول بضرورة القيام بالتغيير ويسهل تلك العملية(إسماعيل محمد، 1999، صفحة 351).

**ثانياً : مرحلة التغيير**

في هذه المرحلة يجب التركيز على ضرورة تعلم الفرد أفكار وأساليب ومهارات عمل جديدة، بحيث يتوفر لدى الأفراد البدائل الجديدة لأداء الأعمال، من خلال ما تقدمه الإدارة لهم، وفي هذه المرحلة أيضاً يتم إجراء

تعديل وتغيير في الواجبات و المهام، وكذلك في التقنيات والهياكل التنظيمية الموجودة حالياً، الأمر الذي يتطلب من الإدارة ضرورة العمل على توفير المعلومات ومعارف جديدة وأساليب عمل جديدة للأفراد العاملين للمساهمة في تطوير مهاراتهم وسلوكهم، ومن ثم تحقيق المطلوب، ويكون التغيير في النواحي التنظيمية التالية (محمد قاسم، 2000، صفحة 260):

- التغيير في أنماط توزيع السلطة: يتم إعادة النظر في الصلاحيات الممنوحة للمستويات الإدارية المختلفة أو لبعض المسؤولين فيها، وتغيير الارتباطات الإدارية أو نظام التسلسل الإداري المعمول به، وقد تتم عملية إعادة التنظيم لتشمل إلغاء أو استحداث وظائف أو أقسام إدارية، كما يكون هناك تغيير في نمط القيادة وإعطاء المزيد من المرونة وتوفير فرص التدريب للقيادات الإدارية وإعادة تصميم الأعمال بشكل يتوافق مع المتطلبات الجديدة للعمل،
- التغيير في التكنولوجيا المستخدمة: قد تشمل تلك التغييرات تغييرات في المعدات أو الأساليب المستخدمة في الإنتاج، وفي العلاقات بين النشاطات المختلفة وفي تحسين طرق تدفق العمل،
- التغيير في العمليات الإدارية: ويشمل إعادة النظر في نمط اتخاذ القرارات وأنماط الاتصالات، كان يصبح أسلوب اتخاذ القرارات جماعياً من خلال تشكيل لجان وقد يشمل تعديل السياسات والإجراءات وتعديل معايير اختيار العاملين.

في هذه المرحلة يحذر "ليفن" من الإقدام بشكل متسرع في تنفيذ وإحداث التغيير، لان ذلك سوف يترتب حدوث مقاومة شديدة له، الأمر الذي يؤدي إلى الارتباك والتشويش وعدم الوضوح وبالتالي عرقلة مسار التغيير.

### ثالثاً: مرحلة إعادة التجميد (التثبيت)

كما بدأت مراحل التغيير بضرورة إذابة الموقف ثم الانتقال إلى إدخال التغييرات المطلوبة، يكون من اللازم بعد التوصل إلى النتائج والسلوكيات المرغوبة، تجميد ما توصل إليه، أو يمكن القول إن هذه المرحلة تهتم بصيانة وحماية التغيير الذي تم التوصل إليه.

وفي هذه المرحلة يتم التأكد من أن ما تم إكسابه للعاملين من مهارات وأفكار واتجاهات جديدة في مرحلة التغيير يتم دمجها في الممارسات الفعلية، حيث تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره، عن طريق مساعدة الأفراد من العمل على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تم تعلمها في أساليب وطرق عملهم المعتادة، وعلى الإدارة أن تعطي الفرصة الكاملة للأفراد لإظهار ممارساتهم السلوكية الجديدة، وضرورة العمل على تعزيز السلوكيات الايجابية حتى يستمر الأفراد في مواصلة هذا السلوك برغبة ورضا.

### المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

تناول هذا المبحث الدراسات التي تضمنت موضوع المعرفة التنظيمية (المتغير المستقل)، وموضوع الابتكار التنظيمي (المتغير التابع)، وموضوع التغيير التنظيمي (المتغير الوسيط)، حيث تم الإشارة في الملخص إلى الإشكالية ونتائج الدراسة.

المطلب الأول: الدراسات ذات الأصول العربية.

دراسة (تيقاوي العربي، 2010) وهي مداخلة تحت عنوان: (دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار التنظيمي من وجهة نظر العاملين في منظمات الاتصالات الجزائرية- دراسة ميدانية تحليلية-) ضمن الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة جامعة سعد دحلب البلدية يومي 12-13 ماي 2010

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكارات داخل منظمات الاتصالات الجزائرية من وجهة نظر العاملين بها، قام الباحث باستخدام استبانة لغرض جمع البيانات على أفراد عينة الدراسة والتي بلغ عددها ( 75 ) مفردة، كما قام الباحث باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) لتحليل بيانات الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها ما يلي:

- 1- إن المتوسط العام للتغيير التنظيمي داخل المنظمات المدروسة كان مرتفع، وأن آراء وتصورات أفراد العينة المدروسة لأبعاد الابتكار داخل المنظمة جاءت مرتفعة.
- 2- إن عملية التغيير التنظيمي تلعب دورا مهما وإيجابيا في دعم وتطوير الابتكارات التنظيمية (الإداري، التقني، الإضافي).

توصل الباحث إلى نتائج جد ايجابية ومهمة بالنسبة لعملية التغيير التنظيمي وكذا الابتكار في المؤسسة، حيث أكد على أن منظمات الاتصالات الجزائرية قد بدأت النظر إلى الاستراتيجيات الإدارية الحديثة و تطبيقها على ارض الواقع مما سيساعدها على تحقيق قدرة تنافسية داخل السوق الوطنية والدولية دراسة ( داوود سليمان محمد، 2013) أطروحة دكتوراه بعنوان " نقل المعرفة التنظيمية وأثره في أداء منظمات الأعمال دراسة حالة القطاع العام الصناعي في سورية "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المستوى المعرفي للمنظمات عينة الدراسة، وتأثير ذلك في أداء المنظمة، وتحديد العوامل المؤثرة في نقل المعرفة التنظيمية، ودراسة تأثير نقل المعرفة التنظيمية في الأداء التنظيمي، ودراسة صعوبة نقل المعرفة التنظيمية في المنظمات عينة الدراسة. طبقت الدراسة على عينة من (245) مدير في الإدارة العليا والوسطى في المؤسسات والشركات التابعة لوزارة الصناعة في سوريا، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها وجود أثر معنوي لمحددات نقل المعرفة التالية( أنظمة الحوافز، قدرة امتصاص المعرفة، الغموض السببي، غموض النتيجة) في نقل المعرفة التنظيمية.

دراسة (الدوري والحيت، 2013) بحث منشور تحت عنوان "أثر عمليات إدارة المعرفة في الابتكار التنظيمي في شركات الصناعات الدوائية في الأردن" هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير عمليات إدارة المعرفة على الابتكار في المنظمات بشكل عام وعلى شركات الصناعات الدوائية في الأردن بشكل خاص، اشتمل مجتمع الدراسة على الإدارة العليا والوسطى في شركات الصناعات الدوائية في الأردن الأعضاء في

الجمعية الأردنية للصناعات الدوائية والبالغ عددها ( 13 ) شركة، وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية تكونت من (120) مديرا ورئيس قسم، واتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل عمليات إدارة المعرفة والمتغير التابع الابتكار التنظيمي.

**دراسة (حميد سالم الكعبي، 2016) دراسة في مجلة بعنوان "دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي"**

سعت الدراسة إلى التعرف على دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي، وتم إجراء الدراسة على عينة مكونة من (118) فردا، وكان مجتمع الدراسة كلية الرافدين الجامعية. توصلت الدراسة إلى أن الابتكار التنظيمي يعتز من خلال التمكين الإداري في ظل بيئة الأعمال سريعة التغيير، والذي أصبح الابتكار جوهريا من أجل البقاء، ولأن بقاء المنظمة لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال مجموعة من الإجراءات ومن أهمها التمكين الإداري بأبعاده الأربعة المعلومات، والقوة، والمكافآت، والمعرفة.

**دراسة (ياسر لطيف خلف، 2017) دراسة في مجلة تحت عنوان " دور التغيير التنظيمي في تخفيف الصراع التنظيمي "**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة وأثر التغيير التنظيمي والمتمثل في أبعاده ( التكنولوجي، الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية، التغيير في المهام ) على الصراع التنظيمي في شركة إيرث لنك العراق، ولغرض الوصول إلى أهداف البحث فقد وزع الباحث استبانة على عينة عشوائية قوامها ( 100 ) موظف مكونة من مدراء ورؤساء أقسام وموظفين في الشركة، حيث كانت أهم نتائج الدراسة ما يلي: وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التغيير التنظيمي والصراع التنظيمي. وجود تأثير ذو دلالة معنوية للتغيير التنظيمي بدلالة متغيراته في الصراع التنظيمي. كلما كان التغيير فعال كلما كان هناك دور للتغيير في تخفيف الصراع داخل المنظمة.

**دراسة ( محمد خالد أبو شرار، 2019 ) مذكرة ماجستير بعنوان " إدارة المعرفة وأثرها على الابتكار التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الفلسطينية "**

هدفت الدراسة للتعرف إلى إدارة المعرفة وأثرها على الابتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات الفلسطينية، تكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركات الاتصالات الفلسطينية في محافظة الخليل، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة تكونت من (191) من الأفراد العاملين، وقد توصلت الدراسة إلى أن ممارسات عمليات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، تخطيط المعرفة، تحديث المعرفة، نشر وتقاسم وتوزيع المعرفة، عملية توليد واكتساب المعرفة، عملية تنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة، تطبيق المعرفة والرقابة عليها) كان متوسطا، وأظهرت النتائج أن درجة الابتكار التنظيمي في الشركات المبحوثة كان متوسطا. كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر ايجابي لعمليات إدارة المعرفة مجتمعة في الابتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات الفلسطينية.

## المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

دراسة ( Arfan Khalid &amp; Rana Rashid Rehman, 2011 )

**Effect of Organizational Change on Employee Job Involvement: Mediating Role of Communication, Emotions and Psychological Contract**

" العلاقة بين التغيير التنظيمي والمشاركة الوظيفية للموظفين حيث يلعب التواصل، والعواطف، والعقد النفسي أدوار الوسطة ".

يهدف البحث إلى دراسة العلاقة بين التغيير التنظيمي والمشاركة الوظيفية للموظفين حيث يلعب التواصل، والعواطف، والعقد النفسي أدوار الوسطة. توصلت الدراسة إلى أن التغيير التنظيمي متبوعًا بالتواصل الفعال، ينتج المشاعر الإيجابية التي في النهاية تؤدي إلى زيادة المشاركة الوظيفية للموظفين، بينما التغيير التنظيمي مع التواصل غير الفعال يتسبب في عواطف سلبية مما يؤدي إلى انخفاض المشاركة في وظيفة الموظف، بالإضافة إلى أن العقد النفسي يلعب دور الوسيط بين العلاقة بين التغيير التنظيمي والمشاركة في العمل.

دراسة ( Chih-chiang Chen &amp; others, 2015 ) بعنوان:

**Assessing the influence of leadership style, organizational learning and organizational innovation**

(تقييم تأثير أسلوب القيادة والتعلم التنظيمي والابتكار التنظيمي).

هدفت الدراسة إلى تقييم تأثير كل متغير على الآخر وما إذا كانت العلاقات تختلف في الصناعات المختلفة، حيث تم تطبيق هذه الدراسة على مجموعة مختارة من الشركات من أكبر 100 شركة مالية وأكبر 1000 شركة للتكنولوجيا العالية في تايوان عام 2012، تم جمع 377 إجابة صالحة من 2012 إلى 2013. توصلت الدراسة إلى أن التعلم التنظيمي يعمل كوسيط كامل بين القيادة والابتكار التنظيمي، علاوة على ذلك، فإن نوع الصناعة له اعتدال تأثير في نموذج البحث المقترح.

دراسة ( Bagherand Reza and Milad , 2017 ) بعنوان:

**The Effect of Knowledge Management on Organizational Innovation with the Mediating Role of Organizational Learning (Case Study: Agricultural Bank in Iran)**

" أثر إدارة المعرفة على الابتكار التنظيمي فيما يتعلق بدور الوسطة للتعلم التنظيمي "

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم أثر إدارة المعرفة على الابتكار التنظيمي فيما يتعلق بدور الوسطة للتعلم التنظيمي، تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي البنك الزراعي في محافظة أذربيل والبالغ عددهم (140) شخص تم اختيارهم بناءً على طريقة أخذ العينات المتاحة باستخدام جدول مورغان لتحديد حجم العينات، تم توزيع استبيان و إجراء اختبار التحليل باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية وبرمجيات AMOS.

أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة المعرفة لها تأثير إيجابي على تعلم المؤسسة، إضافة إلى تأثير التعلم التنظيمي على الابتكار، غير أنه لم يتم تأكيد تأثير إدارة المعرفة على الابتكار التنظيمي. وبالتالي يمكن القول أن التعلم هو المتغير المعتدل بين إدارة المعرفة والابتكار التنظيمي.



## تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة مفهوم إدارة المعرفة والابتكار التنظيمي مع اختلاف مجتمع الدراسة من دراسة لأخرى، أما هذه الدراسة تناولت موضوع أثر المعرفة التنظيمية على الابتكار التنظيمي في ظل التكيف مع التغيير التنظيمي، أي أن هذه الدراسة أدخلت متغير وسيط وهو التكيف مع التغيير التنظيمي وهذا ما يميزها عن الدراسات السابقة، كما أنها تناولت المعرفة التنظيمية ببعدي المعرفة (المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية)، وهو ما لم يتم التطرق إليه في الدراسات السابقة، حيث تناولت الدراسات السابقة متغير إدارة المعرفة بأبعادها ومتغير عمليات إدارة المعرفة كمتغيرات مستقلة.

كما تميزت دراستنا عن الدراسات السابقة في بعض الجوانب التالية نذكر منها ما يلي:

- **موقع الدراسة:** اختلفت دراستنا عن الدراسات السابقة من حيث موقع الدراسة باعتبار أن الدراسة الحالية تمت على مؤسسة البناءات المعدنية للجنوب بأدرار.
- **إشكالية الدراسة:** تختلف إشكالية الدراسة الحالية عن إشكالية الدراسات السابقة من حيث المحتوى، بالنظر إلى أن إشكالية دراستنا تسلط الضوء على العلاقة بين متغيرين في ظل وجود متغير وسيط.
- **وقت الدراسة:** حيث اختلفت دراستنا عن الدراسات السابقة من حيث أن توقيت الدراسة الحالية يتميز بنوع من الحداثة.
- **عدد المتغيرات:** اشتملت دراستنا على ثلاث متغيرات وهي المعرفة التنظيمية، الابتكار التنظيمي، وتم إدراج متغير وسيط وهو التكيف مع التغيير التنظيمي وهو ما لم تتم الإشارة إليه في الدراسات السابقة.

## خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة النظرية للموضوع توصلنا أن للمعرفة دورا بالغ الأهمية لمنظمات الأعمال في الوقت الراهن، حيث تسعى هذه الأخيرة إلى النمو والتطور ومواكبة التغيرات والتطورات الحاصلة في بيئة الأعمال، مما يساهم هذا في تعزيز قدرة ومكانة المنظمة وبالتالي تحقيقها لميزة تنافسية قوية.

كما تبين لنا أن الابتكار التنظيمي لا يقل أهمية ومكانة عن المعرفة التنظيمية داخل المنظمة، إذ لا يمكن أن نتصور منظمة متطورة ومبتكرة من دون أن تمتلك معارف جيدة تؤهلها لذلك، وهذا بدوره يؤدي بنا إلى الاهتمام بالتغيير التنظيمي الذي يمهد ويقوي علاقة الابتكار التنظيمي بالمعرفة التنظيمية وهذا عن طريق ملائمة ومسايرة المنظمة للتحويلات والتغيرات التي تكتنف بيئتها سواء الداخلية أو الخارجية، وبالتالي معرفة مواقعها ومكانتها من ذلك مما يؤدي بها إلى تعزيز مكانتها ونموها ودفعها نحو تحقيق الريادة والتميز بين منظمات الأعمال المنافسة لها.



# الفصل الثاني

## الدراسة التطبيقية

## تمهيد:

بعد عرض مختلف المفاهيم والأسس النظرية للمعرفة التنظيمية والابتكار التنظيمي إضافة إلى تحديد إطار متكامل لمفهوم التغيير التنظيمي في الفصل الأول، سيتم في هذا الفصل كدراسة ميدانية اختبار وجود أو - عدم وجود- أثر بين المعرفة التنظيمية وبين الابتكار التنظيمي في ظل التكيف مع التغيير التنظيمي، وذلك في محاولة للوصول إلى نتائج توضح أهداف وأهمية متغيرات الدراسة والعلاقة التأثيرية بينها. من خلال ما تقدم وقصد معرفة أثر العلاقة بين متغيرات الدراسة ( المعرفة التنظيمية، الابتكار التنظيمي، التغيير التنظيمي)، تمت الدراسة على الأفراد العاملين بمؤسسة البناءات المعدنية للجنوب " E.CO.ME.S " وهي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة والمختصة في صناعة المكيفات الصحراوية بالإضافة إلى صناعة المعدات والتجهيزات الإدارية والمدرسية وكذا تركيب ألواح الطاقة الشمسية.

### المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة

يستعرض هذا المبحث الطرق والأدوات المستخدمة في تنفيذ هاته الدراسة، ويقدم وصفاً للنموذج الافتراضي للدراسة وكذا المجتمع الإحصائي وعينة الدراسة، بالإضافة إلى صدق وثبات أداة الدراسة.

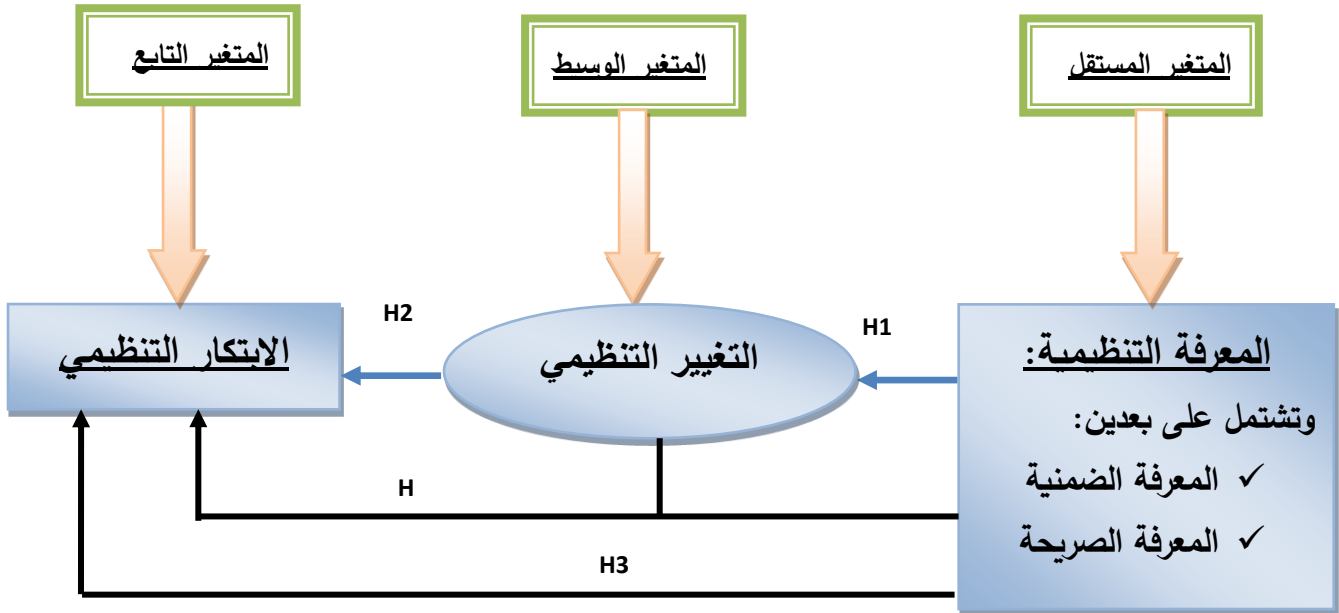
#### المطلب الأول: الطرق والأدوات المستعملة في تحليل الدراسة

انطلاقاً من تحديد المجتمع والعينة المدروسة تم تصميم المنهجية المتبعة في إعداد هذه الدراسة، وذلك للتعرف على أثر المعرفة التنظيمية على الابتكار التنظيمي في ظل التكيف مع التغيير التنظيمي.

#### الفرع الأول: نموذج الدراسة

على ضوء مراجعة الدراسات السابقة تم إعداد نموذج للدراسة وفق الشكل التالي:

الشكل رقم (01-01-02): يوضح النموذج الافتراضي للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين

H2: الفرضية الثانية	H: الفرضية الرئيسية العامة
H3: الفرضية الثالثة	H1: الفرضية الأولى

المتغير المستقل: المعرفة التنظيمية

وتشتمل على بعدين أساسيين هما:

- بعد المعرفة الضمنية
- بعد المعرفة الصريحة

المتغير الوسيط: التغيير التنظيمي

المتغير التابع: الابتكار التنظيمي

## الفرع الثاني: منهج ومجتمع الدراسة

## أولاً: منهج الدراسة

من أجل تحقيق مسار الدراسة والإحاطة بمختلف جوانب الموضوع تم استخدام المنهج الوصفي لوصف موضوع الدراسة " أثر المعرفة التنظيمية على الابتكار التنظيمي في ظل التكيف مع التغيير التنظيمي"، كما تم استخدام برنامج ( SPSS ) لتحليل مختلف بيانات الدراسة واختبار فرضياتها، وذلك من خلال استخدام مصدرين أساسيين لجمع المعلومات والبيانات:

## 1-المصادر الثانوية:

تم استخدام هذا المصدر من أجل معالجة الإطار النظري للدراسة والذي يتمثل في مختلف الكتب والمقالات والمذكرات والدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة، وكذا المواقع الالكترونية المتنوعة.

## 2-المصادر الأولية:

تم استخدام هذا المصدر من اجل معالجة الإطار التطبيقي للدراسة من خلال جمع البيانات الأولية عن طريق الاستبيان الذي يعتبر كأداة رئيسية لجمع بيانات الدراسة التطبيقية.

## ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

## 1- مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من المؤسسات الاقتصادية العاملة في القطاع الإنتاجي في الجزائر، وسيتم تطبيق هذا الموضوع على مؤسسة البناءات المعدنية للجنوب، وذلك بهدف توضيح علاقة تأثير المعرفة التنظيمية على الابتكار التنظيمي في ظل التكيف مع التغيير التنظيمي.

## 2-عينة الدراسة:

تم أخذ عينة تتكون من الأفراد العاملين في مؤسسة البناءات المعدنية للجنوب قدرها ( 42 ) عامل، وتمثل هذه العينة المجتمع الإحصائي كاملاً بسبب محدودية عدد أفراد مجتمع الدراسة. وقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل وذلك بأخذ جميع الافراد العاملين بمؤسسة البناءات المعدنية للجنوب والبالغ عددهم 42 عامل.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

الفرع الأول: أدوات الدراسة

سيتم التطرق في هذا الفرع إلى جميع العناصر التي تم استخدامها في إعداد الاستبيان، بالإضافة إلى هيكل الاستبيان وعرض أجزائه.

أولاً: إعداد الاستبيان:

بناءً على طبيعة البيانات التي يراد جمعها وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجدنا أن الأداة المناسبة لتحقيق أهداف الدراسة هي الاستبانة، وذلك لصعوبة الحصول على المعلومات عن طريق المقابلات الشخصية والملاحظة، وعليه فقد تم تصميم استبيان بالاعتماد على الدراسات السابقة في نفس مجال التخصص مع مراعاة مجموعة من النقاط أهمها:

- توضيح الغرض من الدراسة لضمان الحصول على إجابات مفيدة.
- اعتماد سلم ليكارت الخماسي كأداة للحصول على إجابات العاملين.

ثانياً: هيكل الاستبيان

الجزء الأول متعلق بالمعلومات الشخصية والخصائص الوظيفية لعينة الدراسة (النوع، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة).

أما الجزء الثاني فهو متعلق بمتغيرات الدراسة ويتضمن ثلاث محاور كالاتي:

المحور الأول: خاص بالمعرفة التنظيمية وينقسم بدوره إلى بعدين كالتالي:

- البعد الأول: متعلق بالمعرفة الضمنية، ويضم العبارات من 01 إلى 05.
- البعد الثاني: متعلق بالمعرفة الصريحة، ويضم العبارات من 06 إلى 10.

المحور الثاني: خاص بالتغيير التنظيمي، ويتضمن هذا المحور العبارات من 11 إلى 20.

المحور الثالث: خاص بالابتكار التنظيمي، ويتضمن العبارات من 21 إلى 30.

هذا وقد تم استخدام مقياس " ليكارت الخماسي " في عملية التحليل والإجابة على مختلف عبارات الاستبيان. كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (01-01-02): درجات مقياس ليكارت الخماسي

البيان	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبين

حيث تم حساب المتوسط الحسابي المرجح من خلال حساب المدى الذي يمثل الفرق بين أكبر قيمة وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكارت الخماسي  $(4=1-5)$ ، ثم نقسم النتيجة على 5 للحصول على طول الفئة  $(0.8=4\div 5)$ ، وبعدها تضاف هذه القيمة إلى اصغر قيمة في المقياس وهي (01) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفئة  $(1.8=1+0.8)$ ، وهكذا نتحصل على طول الفئات كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم (02-01-02): يوضح فئات المتوسطات الحسابية للحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكارت الخماسي

الفئة	[1.8-1]	[2.6 -1.81]	[3.4 -2.61 ]	[4.2 -3.41]	[5 -4.21]
تقييم مستوى الإجابة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبين

الفرع الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

أولاً: الصدق الظاهري

للتحقق من الصدق الظاهري للأداة تم عرضها على (06) أساتذة محكمين، وذلك للتأكد من حيث سلامة اللغة، تسلسل الفقرات، وقد تم أخذ الملاحظات المشار إليها من حيث إعادة صياغة وتعديل بعض الفقرات وحذف أخرى، لتصبح الاستبانة جاهزة للتوزيع على أفراد العينة (الملحق رقم 01).

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي

بعد التحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم تطبيقها ميدانياً على بيانات العينة، حيث تم حساب معامل الارتباط بيرسون (person correlation) بين كل فقرة من فقرات محاور الاستبيان مع الدرجة الكلية للمحور، كما هو موضح في الجداول التالية:

1- صدق الاتساق الداخلي لمحور المعرفة التنظيمية

تم التحقق من صدق الأداة بحساب معامل الارتباط بيرسون (person correlation) لفقرات الأداة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (02-01-03): نتائج معامل الارتباط بيرسون (corrélation Person) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من

فقرات محور المعرفة التنظيمية

الرقم	الفقرات	معامل ارتباط بيرسون	مستوى المعنوية (Sig.)
المعرفة الضمنية			
01	تقوم مؤسسة E.CO.ME.S بمنح الأولوية لأصحاب المهارات المعرفية من خلال توظيف الكفاءات.	0.372*	0.018
02	تقوم مؤسسة E.CO.ME.S باستقطاب المهارات المعرفية عن طريق تكثيف العمل الاستشاري.	0.395*	0.012
03	تعمل مؤسسة E.CO.ME.S على تعزيز مهارات ومعارف الموظفين عن طريق الدورات التدريبية.	0.777**	0.000
04	تعمل مؤسسة E.CO.ME.S على تنمية مهارات ومعارف الموظفين عن طريق فتح باب المبادرة والإبداع	0.519**	0.001
05	تعمل مؤسسة E.CO.ME.S على نقل خبرات الكفاءات العالية إلى باقي الموظفين.	0.173	0.286
المعرفة الصريحة			
06	توضع معارف مؤسسة E.CO.ME.S في مخططاتها وبرامجها	0.590**	0.000



0.000	0.624**	تمتلك مؤسسة E.CO.ME.S معارف على شكل براءات اختراع، وملكية فكرية.	07
0.000	0.554**	يملك الأفراد العاملون في مؤسسة E.CO.ME.S المهارات والخبرات المطلوبة ضمن فريق العمل.	08
0.004	0.448**	تمتلك مؤسسة E.CO.ME.S نظام معلومات وقواعد بيانات يمكنها من تنظيم وتبويب معارفها الصريحة.	09
0.000	0.537**	يملك الأفراد العاملون بمؤسسة E.CO.ME.S معارف يتم المشاركة فيها باستخدام شبكات الاتصال.	10

\*\*دال إحصائياً عند مستوى معنوية(0.01)، \*دال إحصائياً عند مستوى معنوية(0.05)

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج(spss v26)

توضح المعطيات الواردة في الجدول (03-01-02) قيم معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور المعرفة التنظيمية مع الدرجة الكلية للمحور، حيث نجد أن العبارات المتعلقة بهذا المحور تتراوح ما بين (0.173) كأدنى قيمة لمعامل الارتباط متمثل في العبارة (05) و(0.777) كأعلى قيمة لمعامل الارتباط متمثل في العبارة (03)، وهذا يدل على وجود اتساق داخلي وأن جميع العبارات تشير في مجملها إلى وجود ارتباط قوي وأنها دالة إحصائياً.

## 2- صدق الاتساق الداخلي لمحور التغيير التنظيمي

تم التحقق من صدق الأداة بحساب معامل الارتباط بيرسون (person correlation) لفقرات الأداة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم: (04-01-02) نتائج معامل الارتباط بيرسون (Person corrélation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات

### محور التغيير التنظيمي

الرقم	الفقرات	معامل ارتباط بيرسون	مستوى المعنوية (sig)
11	يوجد لدى العاملين في مؤسسة E.CO.ME.S فهم جيد لمسؤولياتهم وعلاقاتهم التنظيمية.	0.304	0.057
12	يشجع التغيير الايجابي في مؤسسة E.CO.ME.S على التعاون والعمل بروح الفريق.	0.613**	0.000
13	ينجم عن التغيير في مؤسسة E.CO.ME.S تطوير أنظمة العمل داخل المؤسسة.	0.422**	0.007
14	تقوم مؤسسة E.CO.ME.S بدورات تكوينية للمدربين الجدد تساعدهم على تحقيق مستوى الأداء المطلوب.	0.754**	0.000
15	تقدم مؤسسة E.CO.ME.S الحوافز المادية للشخص الذي لديه خبرة يقدمها من خلال مشاركة معارفه مع الآخرين.	0.569**	0.000
16	تقوم مؤسسة E.CO.ME.S باستحداث وسائلها الإنتاجية كلما ظهرت تقنيات جديدة ومتطورة أحسن منها.	0.532**	0.000

0.589	0.088	تشجع مؤسسة E.CO.ME.S كافة المبادرات والإبداعات التي تساهم في عملية التغيير التنظيمي.	17
0.176	0.218	توزع المهام في مؤسسة E.CO.ME.S بصورة حساسة بناء على التخصص والكفاءة اللازمة لعملية التغيير.	18
0.018	0.371*	تتوفر لدى العاملين في مؤسسة E.CO.ME.S المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤديونها	19

\*دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0.05)، \*\*دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01)

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss v26)

توضح المعطيات الواردة في الجدول (02-01-04) قيم معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور التغيير التنظيمي مع الدرجة الكلية للمحور، حيث نجد أن العبارات المتعلقة بهذا المحور تتراوح ما بين (0.088) كأدنى قيمة لمعامل الارتباط متمثلة في العبارة (17) و(0.754) كأعلى قيمة لمعامل الارتباط متمثلة في العبارة (14)، وهذا يدل على وجود اتساق داخلي وأن جميع العبارات تشير في مجملها إلى وجود ارتباط قوي وأنها دالة إحصائيا.

### 3- صدق الاتساق الداخلي لمحور الابتكار التنظيمي

تم التأكد من صدق الأداة بحساب معامل الارتباط (person correlation) لفقرات الأداة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم: (02-01-05) نتائج معامل الارتباط بيرسون (Person corrélation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات محور الابتكار التنظيمي

الرقم	الفقرات	معامل ارتباط بيرسون	مستوى المعنوية (sig)
20	تمتلك مؤسسة E.CO.ME.S هيكلًا تنظيميًا مرنا يستجيب للتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة.	0.618**	0.000
21	تسعى مؤسسة E.CO.ME.S إلى ابتكار أساليب وإجراءات تساهم في تحسين عملياتها الخدمائية- الإنتاجية	0.585**	0.000
22	تدخل مؤسسة E.CO.ME.S تقنيات جديدة للعمل على رفع خدماتها مقارنة بالمؤسسات المنافسة.	0.728**	0.000
23	تدخل مؤسسة E.CO.ME.S تقنيات جديدة للعمل على تنمية ميزتها التنافسية.	0.409**	0.009
24	تتخذ مؤسسة E.CO.ME.S إجراءات تساعد على تفعيل الاتصال لتبادل المعارف بين العاملين.	0.658**	0.000
25	تهتم مؤسسة E.CO.ME.S بشكاوى وآراء أصحاب المصالح كقاعدة ترتكز عليها في بناء الأفكار الجديدة.	0.671**	0.000
26	يحصل عمال مؤسسة E.CO.ME.S على حوافز تشجيعية عند تقديمهم مقترحات تعزز من الابتكار.	0.527**	0.000

0.000	0.586**	تجري مؤسسة E.CO.ME.S تغييرات في تصميم وتقديم منتجاتها تماشياً مع التقنيات الحديثة.	27
0.001	0.502**	تحصلت مؤسسة E.CO.ME.S على براءات اختراع تزيد من ابتكاراتها.	28
0.310	0.164	تقدم مؤسسة E.CO.ME.S منتجات إضافية مجانية إضافة للمنتجات المشتركة لزيادة عدد زبائنهم.	29

\*\*دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)، \*دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss v26)

توضح المعطيات الواردة في الجدول (05-01-02) قيم معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور المعرفة التنظيمية مع الدرجة الكلية للمحور، حيث نجد أن العبارات المتعلقة بهذا المحور تتراوح ما بين (0.164) كأدنى قيمة لمعامل الارتباط المتمثل في العبارة (29) و(0.728) كأعلى قيمة لمعامل الارتباط المتمثل في العبارة (22)، وهذا يدل على وجود اتساق داخلي وأن جميع العبارات تشير في مجملها إلى وجود ارتباط قوي وأنها دالة إحصائياً.

ثالثاً: ثبات أداة الدراسة:

ونقصد بها الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير، حتى لو تم إعادة توزيعها على أفراد المجتمع مرة أخرى خلال فترة زمنية معينة.

قامت الدراسة بتوزيع (42) استبانة أولية (الملحق رقم 02) على أفراد العينة المدروسة بهدف التحقق من ثبات نتائج الدراسة، وقد تم استرجاع (40) استبانة تبين بعد تحليلها وجود تدني في قيمة معامل ألفا كرونباخ، حيث كانت أقل من القيمة المعيارية (0.7)، بناءً على ذلك تم حذف الفقرة (12) التي كانت تسبب خلل في ثبات واستقرار نتائج الدراسة (الملحق رقم 03)، استناداً إلى النتائج أصبح الاستبيان صالح للاستعمال.

تم حساب معامل الثبات لأداة الدراسة وفقاً لمعامل ألفا كرونباخ فكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم: (06-01-02) نتائج معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

البيان	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
العدد	29	0.726

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss v26)

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

يهدف هذا المبحث بشكل رئيسي إلى عرض ومناقشة نتائج التحليل الإحصائي التي تم التوصل إليها من خلال استخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، بالإضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: التحليل الوصفي لمتغيرات وخصائص عينة الدراسة

الفرع الأول: التحليل الوصفي لخصائص العينة

إن التحليل الوصفي الإحصائي للجزء الأول من الاستبيان يمكننا من التعرف على بعض خصائص العينة المدروسة، كما هو موضح في الجداول التالية:

1- حسب النوع:

والجدول الموالي يوضح توزيع الأفراد العاملين حسب النوع

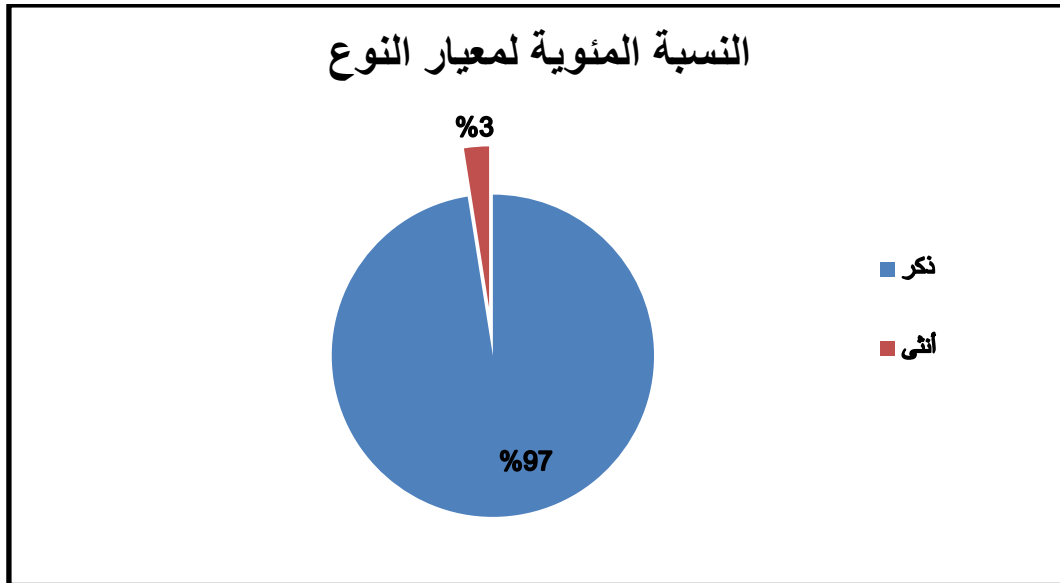
الجدول رقم (01-02-02): يوضح توزيع أفراد العينة حسب النوع

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نكر	39	97,5
أنثى	1	2,5
المجموع	40	100,0

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss v26)

والرسم البياني الموالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب معيار النوع

الشكل رقم: (01-02-02) يوضح توزيع أفراد العينة حسب معيار النوع



المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام برنامج Excel

نلاحظ من خلال ما تم عرضه في الجدول أعلاه أن نسبة 97% من المجيبين على الاستبيان يمثلون فئة الذكور و 3% من فئة الإناث، وهذا ما يدل على أن أكبر فئة من الأفراد العاملين في المؤسسة ذكور، وهذا راجع إلى طبيعة العمل في المؤسسة الذي يعتمد على فئة الذكور أكثر من الإناث.

2- حسب العمر:

والجدول أدناه يوضح توزيع الأفراد العاملين حسب العمر

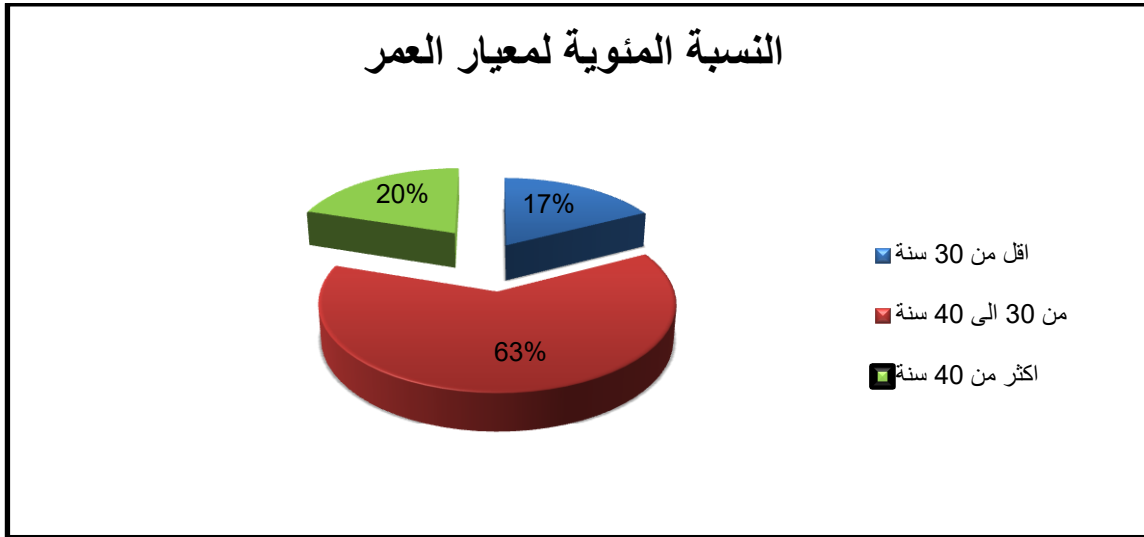
الجدول رقم: (02-02-02) يوضح توزيع أفراد العينة حسب معيار العمر

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	7	17,5
من 30 إلى 40 سنة	25	62,5
أكثر من 40 سنة	8	20,0
المجموع	40	100,0

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss v26)

والرسم البياني الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب معيار العمر

الشكل رقم: (02-02-02) رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب معيار العمر



المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام برنامج Excel

من خلال الملاحظة في جدول الدراسة نستنتج أن أغلبية الفئة التي قُدمت إجابتها على أسئلة الدراسة تمثل الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى 40 سنة، بنسبة 62.5% أما الفئتين المتبقيتين (أقل من 30 سنة و أكبر من 40 سنة) إجابتهن كانت ضعيفة نسبياً، وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد على فئة الشباب بالدرجة الأولى.

3- حسب المستوى التعليمي:

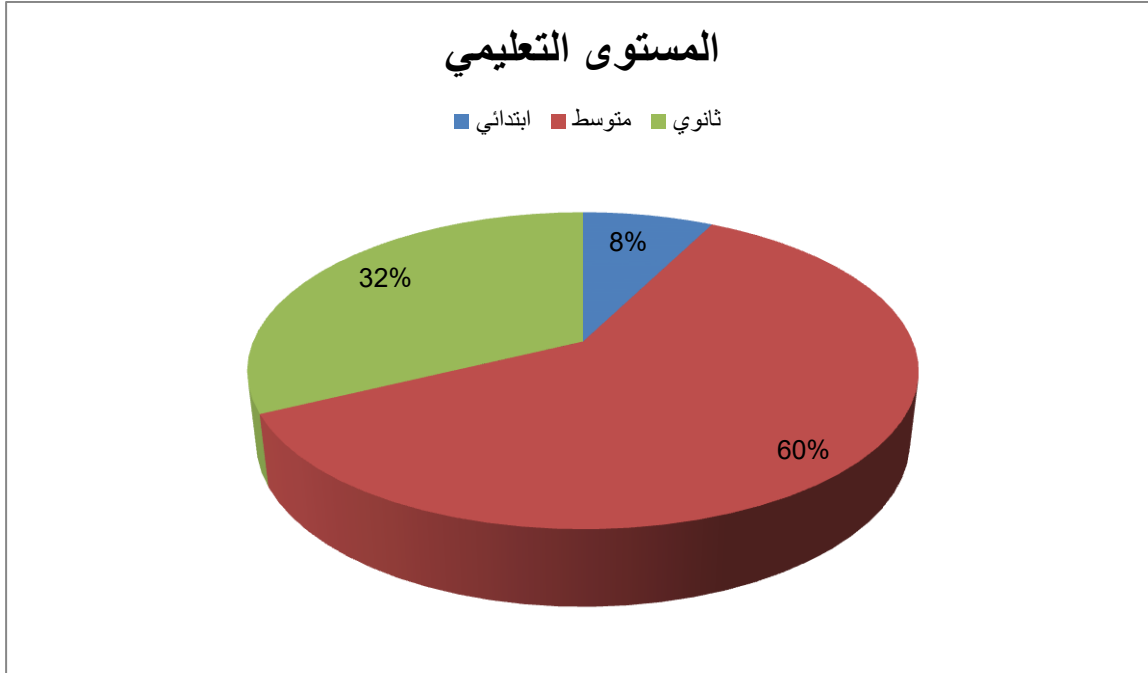
الجدول رقم: (02-02-03) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
ابتدائي	3	7,5
متوسط	24	60,0
ثانوي	13	32,5
المجموع	40	100,0

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss v26)

والرسم البياني الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب معيار المستوى التعليمي

الشكل رقم: (02-02-03) رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب معيار المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام برنامج Excel

يتبين من خلال الجدول أعلاه ومن خلال الشكل رقم: (02-02-03) أن مؤسسة E.CO.ME.S تعتمد على الأفراد العاملين الذين لديهم مستوى المتوسط بشكل كبير، وذلك راجع إلى طبيعة النشاط في المؤسسة الذي لا يتطلب مستوى عالي حيث بلغت نسبتهم 60%، أما باقي الفئات الابتدائي والثانوي تعتمد عليهم المؤسسة بشكل اقل.

### 3- حسب سنوات الخدمة:

والجدول الموالي يوضح توزيع الأفراد العاملين حسب سنوات الخدمة

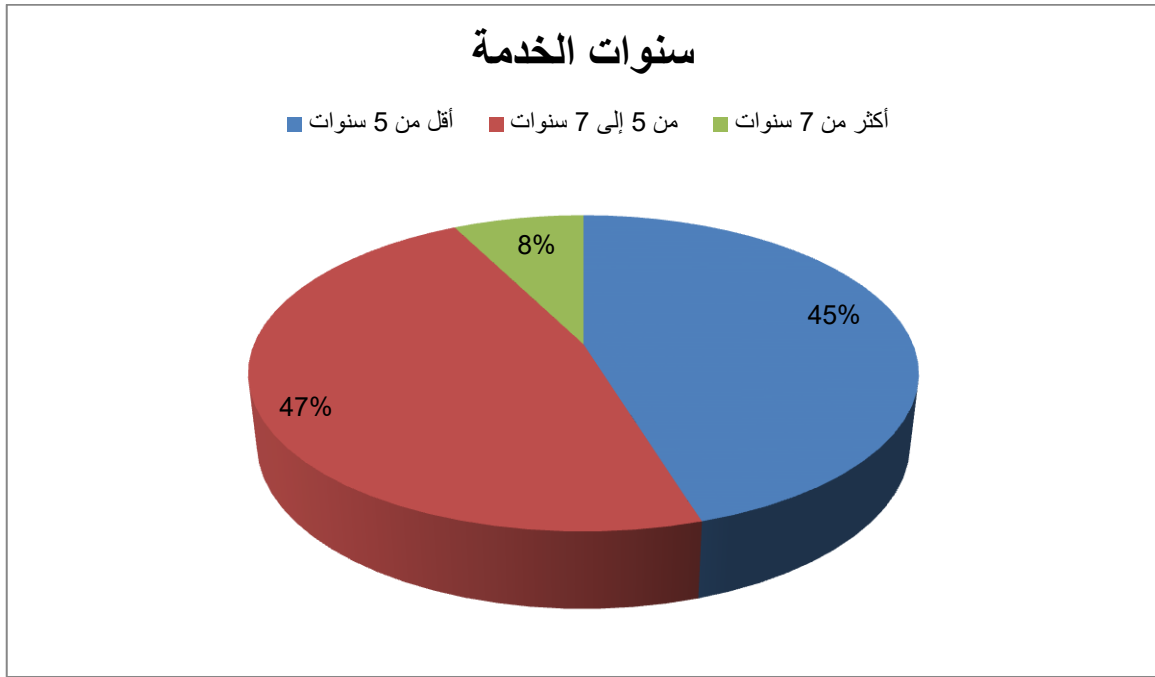
الجدول رقم(02-02-04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	18	45,0
من 5 إلى 7 سنوات	19	47,5
أكثر من 7 سنوات	3	7,5
المجموع	40	100,0

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss v26)

والرسم البياني الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب معيار سنوات الخدمة

الشكل رقم: (02-02-04) رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب معيار سنوات الخدمة



المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام برنامج Excel

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة مئوية لتوزيع الأفراد العاملين تبعا لمتغير الخبرة المهنية بلغت 47.5% من الفترة ما بين 5 إلى 7 سنوات والذي قد بلغ عددهم قد 19 عامل، ثم يليها نسبة 37% لأقل من 5 سنوات والذي بلغ عددهم 18 عامل، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية 7.5% والتي تمثل الأفراد العاملين الذين لديهم خبرة أكثر من 7 سنوات.

#### الفرع الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

إن التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة يعتمد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة في العينة والترتيب يكون حسب المتوسط الحسابي للمتغيرات، كما هو موضح في الجداول التالية:

#### 1- نتائج التحليل الإحصائي لمحور المعرفة التنظيمية

وتظهر نتائجه في الجدول التالي:

الجدول رقم (02-02-05): نتائج التحليل الإحصائي لمحور المعرفة التنظيمية

رقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط الحسابي	مستوى الإجابة
01	تقوم مؤسسة E.CO.ME.S بمنح الأولوية لأصحاب المهارات المعرفية من خلال توظيف الكفاءات.	4,4000	0,49614	1	مرتفع جدا
02	تقوم مؤسسة E.CO.ME.S باستقطاب المهارات المعرفية عن طريق تكثيف العمل الاستشاري.	4,3500	0,48305	2	مرتفع جدا
03	تعمل مؤسسة E.CO.ME.S على تعزيز مهارات ومعارف الموظفين عن طريق الدورات التدريبية.	4,0000	0,50637	6	مرتفع
04	تعمل مؤسسة E.CO.ME.S على تنمية مهارات	4,1000	0,37893	3	مرتفع

				ومعارف الموظفين عن طريق فتح باب المبادرة والإبداع
مرتفع	4	0,26675	4,0750	05 تعمل مؤسسة E.CO.ME.S على نقل خبرات الكفاءات العالية إلى باقي الموظفين.
مرتفع	5	0,27619	4,0250	06 توضع معارف مؤسسة E.CO.ME.S في مخططاتها وبرامجها
مرتفع	4	0,34991	4,0750	07 تمتلك مؤسسة E.CO.ME.S معارف على شكل براءات اختراع، وملكية فكرية.
مرتفع	4	0,34991	4,0750	08 يمتلك الأفراد العاملون في مؤسسة E.CO.ME.S المهارات والخبرات المطلوبة ضمن فريق العمل.
مرتفع	4	0,34991	4,0750	09 تمتلك مؤسسة E.CO.ME.S نظام معلومات وقواعد بيانات يمكنها من تنظيم وتبويب معارفها الصريحة.
مرتفع	7	0,63599	3,5750	10 يمتلك الأفراد العاملون بمؤسسة E.CO.ME.S معارف يتم المشاركة فيها باستخدام شبكات الاتصال.
مرتفع	--	0,20847	4.0750	المعرفة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss v26)

نلاحظ من خلال جدول التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة أن الأوساط الحسابية لكل الفقرات تفوق الوسط الحسابي النظري (3.000) وهذا يدل على وجود اتفاق بين أفراد عينة الدراسة، ويزداد الاتفاق بشدة حول الفقرة (01) و (02) بمتوسط حسابي (4.400)، (4.350) وانحراف معياري (0.496)، (0.483) وهذا يدل على وجود شبه اتفاق تام بين الأفراد المستجوبين بأن المؤسسة تقوم بمنح الأولوية لأصحاب المهارات المعرفية من خلال توظيف الكفاءات وكذا استقطاب المهارات المعرفية عن طريق العمل الاستشاري، أما في الفقرة (04) والتي متوسطها الحسابي (4.100) وانحرافها الذي بلغ (0.378) والتي تعني أن المؤسسة تعمل على تنمية مهارات ومعارف الأفراد العاملين عن طريق فتح باب المبادرة والإبداع بشكل مرتفع، أما في الفقرات (05)، (07)، (08)، (09)، والتي متوسطاتها الحسابية (4.075)، (4.075)، (4.075)، (4.075) وانحرافاتها المعيارية التي قد بلغت (0.266)، (0.349)، (0.349)، (0.349)، بالترتيب على التوالي تدل على أن المؤسسة تعمل على نقل خبرات الكفاءات العالية إلى باقي الأفراد العاملين بشكل كبير، كما أنها تمتلك معارف على شكل براءات اختراع وملكية فكرية، كما أن الأفراد العاملين يمتلكون المهارات والخبرات المطلوبة ضمن فريق العمل، وأن لديها نظام معلومات وقاعدة بيانات فعالة تمكنها من تنظيم وتبويب معارفها بشكل جيد.

أما في الفقرتين (03)، (10)، والتي قد بلغ متوسطها الحسابي (4.000)، (3.575)، وانحرافها المعياري (0.506)، (0.635)، على التوالي وهذا يعني على أن المؤسسة تهدف إلى تعزيز مهارات ومعارف الأفراد العاملين لديها عن طريق الدورات التدريبية وكذا تفعيل شبكات الاتصال من أجل مشاركة المعارف والمهارات بين أفرادها العاملين.



2- نتائج التحليل الإحصائي لمحور التغيير التنظيمي

وتظهر نتائجها في الجدول التالي:

الجدول رقم (06-02-02): نتائج التحليل الإحصائي لمحور التغيير التنظيمي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط الحسابي	مستوى الإجابة
11	يوجد لدى العاملين في مؤسسة E.CO.ME.S فهم جيد لمسئولياتهم وعلاقاتهم التنظيمية.	4,2750	,45220	1	مرتفع جدا
12	يشجع التغيير الإيجابي في مؤسسة E.CO.ME.S على التعاون والعمل بروح الفريق.	4,1000	,30382	2	مرتفع
13	ينجم عن التغيير في مؤسسة E.CO.ME.S تطوير أنظمة العمل داخل المؤسسة.	4,0500	,45007	4	مرتفع
14	تقوم مؤسسة E.CO.ME.S بدورات تكوينية للمدربين الجدد تساعدهم على تحقيق مستوى الأداء المطلوب.	4,0500	,31623	4	مرتفع
15	تقدم مؤسسة E.CO.ME.S الحوافز المادية للشخص الذي لديه خبرة يقدمها من خلال مشاركة معارفه مع الآخرين.	4,0750	,26675	3	مرتفع
16	تقوم مؤسسة E.CO.ME.S باستحداث وسائلها الإنتاجية كلما ظهرت تقنيات جديدة ومتطورة أحسن منها.	4,0500	,22072	4	مرتفع
17	تشجع مؤسسة E.CO.ME.S كافة المبادرات والإبداعات التي تساهم في عملية التغيير التنظيمي.	3,9750	,15811	6	مرتفع
18	توزع المهام في مؤسسة E.CO.ME.S بصورة حساسة بناء على التخصص والكفاءة اللازمة لعملية التغيير.	3,9750	,15811	6	مرتفع
19	تتوفر لدى العاملين في مؤسسة E.CO.ME.S المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤدونها	4,0250	,15811	5	مرتفع
	التغيير التنظيمي	4,0639	,11772	--	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss v26)

نلاحظ من خلال جدول التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة أن الأوساط الحسابية لكل الفقرات تفوق الوسط الحسابي النظري (3.000) وهذا يدل على أن الأفراد العاملين بالمؤسسة لديهم اتفاق تام في معظم الفقرات، وباتفاق تام في العبارة (11)، (12)، والذي قد بلغ متوسطهما الحسابي (4.275)، (4.100)، وانحراف معياري (0.452)، (0.303)، على الترتيب مما يؤكد على فهم الأفراد العاملين بالمؤسسة لمسئولياتهم وعلاقاتهم التنظيمية وكذلك متفقون بشدة حول التغيير الإيجابي الذي تقوم به المؤسسة والذي يساعد على بعث التعاون والعمل بروح الفريق.

أما في الفقرات (15)، (13)، (14)، (16)، والتي قد بلغت متوسطاتهما الحسابية (4.075)، (4.050)، (4.050)، (4.050)، وبانحرافات معيارية (0.266)، (0.450)، (0.316)، (0.220)، بالترتيب وعلى التوالي، وهذا ما يدل على أن التغيير الذي تقوم به المؤسسة يساعدها على تطوير أنظمة العمل بها كما أنها تقوم باستحداث وسائلها الإنتاجية كلما ظهرت تقنيات جديدة ومنتطورة أحسن منها.

أما الفقرات (19)، (18)، (17)، والذي قد بلغ المتوسط الحسابي بهم (4.025)، (3.975)، (3.975)، وبانحراف معياري ثابت بهم والذي بلغ (0.158)، مما يؤكد على أن المؤسسة تشجع كافة المبادرات والإبداعات التي تساهم في عملية التغيير التنظيمي كما أنها تقوم بتوزيع المهام بصورة حساسة بين أفرادها العاملين بناء على التخصص والكفاءة اللازمة لعملية التغيير.

#### 4- نتائج التحليل الإحصائي لمحور الابتكار التنظيمي

وتظهر نتائجه في الجدول التالي:

الجدول رقم (02-02-07): نتائج التحليل الإحصائي لمحور الابتكار التنظيمي

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط الحسابي	مستوى الإجابة
20	تمتلك مؤسسة E.CO.ME.S هيكلًا تنظيميًا مرنا يستجيب للتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة.	4,1250	,46340	1	مرتفع
21	تسعى مؤسسة E.CO.ME.S إلى ابتكار أساليب وإجراءات تساهم في تحسين عملياتها الخدمائية- الإنتاجية	4,1000	,37893	2	مرتفع
22	تدخل مؤسسة E.CO.ME.S تقنيات جديدة للعمل على رفع خدماتها مقارنة بالمؤسسات المنافسة.	4,0750	,26675	3	مرتفع
23	تدخل مؤسسة E.CO.ME.S تقنيات جديدة للعمل على تنمية ميزتها التنافسية.	4,0250	,15811	5	مرتفع
24	تتخذ مؤسسة E.CO.ME.S إجراءات تساعد على تفعيل الاتصال لتبادل المعارف بين العاملين.	4,0750	,26675	3	مرتفع
25	تهتم مؤسسة E.CO.ME.S بشكاوى وآراء أصحاب المصالح كقاعدة تركز عليها في بناء الأفكار الجديدة.	4,0500	,22072	4	مرتفع
26	يحصل عمال مؤسسة E.CO.ME.S على حوافز تشجيعية عند تقديمهم مقترحات تعزز من الابتكار.	4,0250	,15811	5	مرتفع
27	تجري مؤسسة E.CO.ME.S تغييرات في تصميم وتقديم منتجاتها تماشيًا مع التقنيات الحديثة.	4,0500	,22072	4	مرتفع
28	تحصلت مؤسسة E.CO.ME.S على براءات اختراع تزيد من ابتكاراتها.	4,0500	,22072	4	مرتفع

مرقع	6	,22072	3,9500	تقدم مؤسسة E.CO.ME.S منتجات إضافية مجانية إضافة للمنتجات المشتراة لزيادة عدد زبائنها.	29
مرقع	--	,13772	4,0525	الابتكار التنظيمي	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss v26)

نلاحظ من خلال جدول التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة أن الأوساط الحسابية لكل الفقرات تفوق الوسط الحسابي النظري (3.000) وهذا يدل على أن الأفراد العاملين بالمؤسسة لديهم اتفاق تام في معظم الفقرات، ويزداد الاتفاق بشدة حول الفقرات (20)، (21)، (22)، (24)، والذي بلغ متوسطهم الحسابي (4.125)، (4.100)، (4.075)، (4.075)، على الترتيب وقد بلغ انحرافهم المعياري (0.463)، (0.378)، (0.266)، (0.266)، وهذا يدل على أن المؤسسة تمتلك هيكلًا تنظيميًا مرنا يستجيب للتحولات الحاصلة في البيئة المحيطة وكذلك أنها تسعى إلى ابتكار أساليب وإجراءات تساهم في تحسين عملياتها الخدمائية- الإنتاجية، كما أنها تقوم بإدخال تقنيات جديدة تساهم في تعزيز وتنمية قدرتها التنافسية. كما أن الفقرات (25)، (27)، (28)، والذي لديهم متوسط حسابي وانحراف معياري موحد والذي بلغ (4.050)، (0.220)، على التوالي، مما يعني أن المؤسسة تهتم بشكاوى وآراء أصحاب المصالح كقاعدة ترتكز عليها في بناء الأفكار الجديدة، مما يساعدها على التوصل إلى ابتكارات وتقنيات جديدة. أما الفقرات (23)، (26)، (29)، والذي قد بلغ متوسطهم الحسابي (4.025)، (4.025)، (3.950)، وانحرافهم المعياري (0.158)، (0.158)، (0.220)، على الترتيب، والتي تعني أن الأفراد العاملون بالمؤسسة متفقون نوعا ما حول إدخال المؤسسة تقنيات جديدة للرفع من تنمية ميزتها التنافسية وكذا منحهم الحوافز التشجيعية عند تقديمهم مقترحات تعزز من الابتكار.

الجدول رقم (08-02-02): نتائج التحليل الوصفي الإجمالي

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات
1	0,20847	4.0750	المعرفة التنظيمية
2	0,11772	4,0639	التغيير التنظيمي
3	0,13772	4,0525	الابتكار التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss v26)

يستعرض الجدول أعلاه نتائج التحليل الوصفي الإجمالي والمتعلقة بمتغيرات الدراسة، حيث نلاحظ من خلال النتائج المبينة أن هناك تقارب نسبي بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، حيث أن المعرفة التنظيمية كانت بمتوسط حسابي (4.0750) وانحراف معياري (0.20847)، أما التغيير التنظيمي فكان بمتوسط حسابي (4.0639)، وانحراف معياري (0.11772)، بينما الابتكار التنظيمي فكان متوسطه الحسابي (4.0525) بانحراف معياري (0.13772)، وهذا يعني أن جميع إجابات أفراد العينة تتجه على أنه توجد (معرفة تنظيمية، تغيير تنظيمي، ابتكار تنظيمي)، وهذا ما أثبتته قيمة الانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة حيث بلغت في مجملها ( 0.1 ).

**المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها**

يتم التطرق في هذا الجزء إلى نتائج الفروض المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة والمتعلقة بوجود علاقة بين متغيرات الدراسة.

قام الباحثان باختبار فرضيات الدراسة، وهذا باستخدام الانحدار الخطي البسيط من أجل معرفة العلاقة بين المعرفة التنظيمية كمتغير مستقل والمتغير التابع المتمثل في الابتكار التنظيمي وهذا في ظل وجود متغير وسيط ألا وهو التغيير التنظيمي.

**اختبار فرضيات الدراسة**

تحتوي الدراسة على الفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسية العامة:**

❖ لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين المعرفة التنظيمية وبين التكيف مع التغيير التنظيمي مجتمعة على الابتكار التنظيمي في المؤسسة المبحوثة عند مستوى معنوية أقل من 0.05. وتتفرع منها الفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين المعرفة التنظيمية وبين التكيف مع التغيير التنظيمي في المؤسسة المبحوثة محل الدراسة عند مستوى معنوية أقل من 0.05.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين التكيف مع التغيير التنظيمي وبين الابتكار التنظيمي في المؤسسة المبحوثة محل الدراسة عند مستوى معنوية أقل من 0.05.

**الفرضية الرئيسية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين المعرفة التنظيمية وبين الابتكار التنظيمي في المؤسسة المبحوثة محل الدراسة عند مستوى معنوية أقل من 0.05.

**1- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:**

تنص هذه الفرضية على انه: لا يوجد اثر ذو دلالة معنوية بين المعرفة التنظيمية وبين التكيف مع التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية اقل من 0.05.

كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المعرفة التنظيمية وبين التكيف مع التغيير التنظيمي وبالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS) متضمنة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (09-02-02): نتائج الانحدار الخطي البسيط بين المعرفة التنظيمية وبين التكيف مع التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة

التكيف مع التغيير التنظيمي									
الخطأ المعياري	اختبار F		معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	اختبار t		معامل الانحدار	معامل الثبات	المتغيرات
	قيمة F	المعنوية sig			قيمة t	المعنوية sig			
0.116	1.685	0.202	0.206	0.042	1.298	0.202	0.116	3.590	المعرفة

									التنظيمية
--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج SPSS V26

انطلاقاً من الجدول أعلاه يتبين عدم وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين المعرفة التنظيمية وبين التكيف مع التغيير التنظيمي - خلال فترة الدراسة - حيث بلغ معامل الانحدار فقد بلغ (0.116)، وهذا يدل على مقدار الحساسية بين المعرفة التنظيمية وبين التكيف مع التغيير التنظيمي، وهذا يعني أن المعرفة التنظيمية تؤثر بشكل منخفض بنسبة قدرها (11.6%) في إحداث التغيير التنظيمي الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه - بافتراض ثوابت العوامل الأخرى - وهذا الأثر ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية (5%) أو أقل، وتمثل القيمة (3.590) مساهمة جميع العوامل الأخرى في التكيف مع التغيير التنظيمي، أما القابلية التفسيرية للنموذج (معامل التحديد  $R^2$ ) فقد بلغت (0.042)، والتي تعني أن (4.2%) من التغييرات التي حدثت على التكيف مع التغيير التنظيمي يعود سببها إلى المعرفة التنظيمية.

بناءً على النتائج المتوصل إليها نقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه:

" لا يوجد اثر ذو دلالة معنوية بين المعرفة التنظيمية وبين التكيف مع التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية اقل من (0.05) ."

ونرفض الفرضية البديلة والتي تنص على أنه " يوجد اثر ذو دلالة معنوية بين المعرفة التنظيمية وبين التكيف مع التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية اقل من (0.05) ."

## 2- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

تنص هذه الفرضية على انه: لا يوجد اثر ذو دلالة معنوية بين التكيف مع التغيير التنظيمي وبين الابتكار التنظيمي في المؤسسة المبحوثة محل الدراسة عند مستوى معنوية اقل من 0.05 كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين التكيف مع التغيير التنظيمي وبين الابتكار التنظيمي وبالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS) متضمنة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (10-02-02): نتائج الانحدار الخطي البسيط بين التكيف مع التغيير التنظيمي وبين الابتكار التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة

الابتكار التنظيمي									المتغيرات
الخطأ المعياري	اختبار F		معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	اختبار t		معامل الانحدار	معامل الثبات	
	قيمة F	المعنوية sig			قيمة t	المعنوية sig			
0.139	0.672	0.182	0.069	0.005	0.672	0.426	0.081	3.725	التكيف مع التغيير التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج SPSS V26

انطلاقاً من الجدول أعلاه يتبين عدم وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التكيف مع التغيير التنظيمي وبين الابتكار التنظيمي - خلال فترة الدراسة - حيث بلغ معامل الانحدار (0.081)، وهذا يدل على مقدار الحساسية بين التكيف مع التغيير التنظيمي وبين الابتكار التنظيمي، وهذا يعني أن التكيف مع التغيير التنظيمي يؤثر بشكل منخفض بنسبة 8.1% على الابتكار التنظيمي في المؤسسة المبحوثة بافتراض ثوابت العوامل الأخرى وهذا الأثر غير دال معنوياً عند مستوى معنوية (5%) أو أقل، وتمثل القيمة (3.725) مساهمة العوامل الأخرى مجتمعة في الابتكار التنظيمي، وتبين القابلية التفسيرية للنموذج (معامل التحديد  $R^2$ ) فقد بلغت (0.005)، والتي تعني أن (0.5%) من التغييرات التي حدثت على الابتكارات التنظيمية يعود سببها إلى التكيف مع التغيير التنظيمي.

وبالاستناد إلى النتائج المتوصل إليها نقبل الفرضية الصفرية والتي نصت على أنه:

" لا يوجد اثر ذو دلالة معنوية بين التكيف مع التغيير التنظيمي وبين الابتكار التنظيمي في

المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية اقل من (0.05) ."

ونرفض الفرضية البديلة والتي تنص على انه " يوجد اثر ذو دلالة معنوية بين التكيف مع التغيير التنظيمي وبين الابتكار التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة" عند مستوى معنوية اقل من (0.05) ."

### 3- اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة:

تنص هذه الفرضية على انه: لا يوجد اثر مباشر وايجابي ذو دلالة معنوية بين المعرفة التنظيمية وبين الابتكار التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية اقل من (0.05%).

كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المعرفة التنظيمية وبين الابتكار التنظيمي، وبالاستناد إلى نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS) المتضمنة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (11-02-02): نتائج الانحدار الخطي البسيط بين المعرفة التنظيمية وبين الابتكار التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة

الابتكار التنظيمي								
المتغيرات	معامل الثبات	معامل الانحدار	اختبار t		معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	اختبار F	
			قيمة t	المعنوية sig			قيمة F	المعنوية sig
المعرفة التنظيمية	2.796	0.308	3.252	0.002	0.467	0.218	10.577	0.002
الخطأ المعياري								0.123

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج SPSS V26

انطلاقاً من الجدول أعلاه يتبين وجود علاقة تأثير منخفضة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة التنظيمية وبين الابتكار التنظيمي - خلال فترة الدراسة - إذ بلغ معامل الانحدار (0.308)، وهذا يدل على

مقدار الحساسية بين المعرفة التنظيمية وبين الابتكار التنظيمي، وهذا يدل على أهمية ودور المعرفة التنظيمية إذ تساهم بنسبة قدرها 3.08% في الوصول إلى ابتكارات تنظيمية جديدة تسعى المؤسسة محل الدراسة إلى تحقيقها، وتعكس العلاقة الطردية بين المعرفة التنظيمية والتكيف مع التغيير التنظيمي بافتراض ثوابت العوامل الأخرى - وهذا الأثر ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية (5%) أو اقل، وتمثل القيمة (2.796) مساهمة جميع العوامل الأخرى في الابتكارات التنظيمية، أما القابلية التفسيرية للنموذج (معامل التحديد  $R^2$ ) فقد بلغت (0.218)، والتي تعني أن (21.8%) من التغييرات التي حدثت على الابتكارات التنظيمية تعود إلى المعرفة التنظيمية وهذا ما أثبتته قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين الذي قد بلغ نحو (46.7%) وهي نسبة متوسطة نسبياً تؤكد نسبة تأثير المعرفة التنظيمية على الابتكار التنظيمي التي بلغت (21.8%). وبالاستناد إلى النتائج المتوصل إليها نرفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه " لا يوجد اثر ذو دلالة معنوية بين المعرفة التنظيمية وبين الابتكار التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية اقل من (0.05) " نقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه:

" يوجد اثر مباشر أو ايجابي ذو دلالة معنوية بين المعرفة التنظيمية وبين الابتكار التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية اقل من (0.05) "

#### 4- اختبار الفرضية الرئيسية العامة:

والتي تنص على أنه: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين المعرفة التنظيمية وبين التكيف مع التغيير التنظيمي مجتمعة على الابتكار التنظيمي في المؤسسة المبحوثة عند مستوى معنوية اقل من 0.05. كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المعرفة التنظيمية وبين التكيف مع التغيير التنظيمي مجتمعة على الابتكار التنظيمي في المؤسسة المدروسة، وبالاستناد إلى نتائج البرنامج الإحصائي ( spss ) المتضمنة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (12-02-02): نتائج الانحدار الخطي البسيط بين المعرفة التنظيمية وبين التكيف مع التغيير التنظيمي مجتمعة على الابتكار التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة

الابتكار التنظيمي									
المتغيرات	معامل الثبات	معامل الانحدار	اختبار t			معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	اختبار F	
			قيمة t	المعنوية sig	الدلالة			قيمة F	المعنوية sig
المعرفة التنظيمية	2.796	0.312	3.181	0.003	معنوية	0.467	0.219	5.172	0.010
			0.191	0.849	غ معنوية				
التكيف مع التغيير التنظيمي		-0.033							
القيمة الإحصائية الكلية									

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج SPSS V26

انطلاقاً من الجدول أعلاه يتبين وجود علاقة تأثير موجبة (طردية) ذات دلالة إحصائية بين المعرفة التنظيمية وبين التكيف مع التغيير التنظيمي مجتمعة وبين الابتكار التنظيمي - خلال فترة الدراسة - فقد بلغ معامل الانحدار (0.312)، وهذا يدل على مقدار الحساسية بين المعرفة التنظيمية وبين التكيف مع التغيير التنظيمي مجتمعة على الابتكار التنظيمي، وهذا يعني أن المعرفة التنظيمية لوحدها - بافتراض ثبات العوامل الأخرى - تساهم بشكل ايجابي ومنخفض في تحسين الابتكار التنظيمي في المؤسسة المبحوثة وذلك بنسبة (31.2%)، وهذا الأثر غير دال معنويًا عند مستوى معنوية (0.05).

كما يتبين لنا كذلك من خلال الجدول أعلاه عدم وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التكيف مع التغيير التنظيمي وبين الابتكار التنظيمي - خلال فترة الدراسة - فقد بلغ معامل الانحدار (-0.033) وهذا ما يدل على مقدار الحساسية بين التكيف مع التغيير التنظيمي وبين الابتكار التنظيمي، وهذا يعني أن التكيف مع التغيير التنظيمي لا يساهم بشكل كبير في الابتكارات التنظيمية المتوصل إليها في المؤسسة محل الدراسة، وهذا الأثر غير دال إحصائياً لان قيمة اختبار (t) المحسوبة بلغت (3.181)، عند مستوى معنوية (0.05) وان مساهمة المعرفة التنظيمية والتكيف مع التغيير التنظيمي مجتمعة في الدفع نحو خلق ابتكارات تنظيمية في المؤسسة محل الدراسة بلغ نحو (3.3%)، وهذا ما يثبت معامل الارتباط الذي بلغت قيمته (0.467)، بين المعرفة التنظيمية مع التكيف مع التغيير التنظيمي في تأثيرهما على الابتكارات التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، وهذا الأثر مقبولاً إحصائياً بدرجة تزيد عن (95%)، لان قيمة (f) المحسوبة بلغت (5.172)، وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.05)، وفي ضوء هذه النتائج يمكن الحكم برفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه:

" يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين المعرفة التنظيمية وبين التكيف مع التغيير التنظيمي مجتمعة وبين

الابتكار التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية اقل من (0.05) "



## خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت على الأفراد العاملين في مؤسسة البناءات المعدنية للجنوب في ولاية أدرار، تم تحليل الإجابات التي تحصلنا عليها من الأسئلة التي شملها الاستبيان والمتضمنة في متغيرات الدراسة (المعرفة التنظيمية، الابتكار التنظيمي، التغيير التنظيمي)، حيث اقتصرت الدراسة على توزيع 42 استبيان، وتم استرجاع 40 استبيان، وبعد تفريغ الاستبيانات المسترجعة في برنامج SPSS V26 وتحليلها وفق أحد اختبارات التحليل الإحصائي والمتمثل في الانحدار الخطي البسيط توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تهتم المؤسسة محل الدراسة بمعارفها الصريحة والضمنية.
- تشجع وتحفز مؤسسة *E.CO.ME.S* الأفراد العاملين على التوصل إلى ابتكارات جديدة تعزز من قدرتها التنافسية.
- تقوم المؤسسة بتغييرات تنظيمية منخفضة لا تسمح لها بمواكبة التطورات الحاصلة ببيئة الأعمال.
- توجد علاقة وثيقة بين المعرفة التنظيمية والابتكار التنظيمي وهذا في ظل الدور الوسيط الذي يقوم به التغيير التنظيمي داخل المؤسسة.
- من خلال نتائج اختبار الفرضيات كانت أهم النتائج كما يلي:
- لا يوجد اثر ذو دلالة معنوية بين المعرفة التنظيمية وبين التكيف مع التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية اقل من (0.05).
- لا يوجد اثر ذو دلالة معنوية بين التكيف مع التغيير التنظيمي وبين الابتكار التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية اقل من (0.05).
- يوجد اثر مباشر أو ايجابي ذو دلالة معنوية بين المعرفة التنظيمية وبين الابتكار التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية اقل من (0.05).
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين المعرفة التنظيمية وبين التكيف مع التغيير التنظيمي مجتمعة وبين الابتكار التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية اقل من (0.05).

خاتمة

### خاتمة:

تعتبر المعرفة التنظيمية موردا هاما واستراتيجيا أصبح من الضروري على المنظمة أن تهتم به كمورد أساسي لإنشاء الثروة لتحقيق الميزة التنافسية، إذ تعد المعرفة العنصر الأساسي الذي يضمن بقاء المنظمة واستمرارها في ظل ما يميزه هذا العصر من تغيرات وتطورات سريعة واللامتناهية في الوقت الراهن. كما تعمل المعرفة التنظيمية على تفعيل قنوات الاتصال داخل المنظمة وذلك بتبادل المعلومات والمعارف والخبرات بين الأفراد العاملين، مما يؤدي ذلك إلى توفير الجو الملائم لدفع الأفراد العاملين نحو التوصل إلى أفكار إبداعية وإبتكارية جديدة.

ومما لا شك فيه أن للتغيير التنظيمي دور بالغ الأهمية على مستوى المنظمة لما يوفره من مناخ عمل مناسب يساعد على أداء الأعمال بالكفاءة والفاعلية اللازمة وملائمة للتغيرات والتطورات الحاصلة في بيئة الأعمال.

انطلاقا مما سبق تم التوصل الى أن للمعرفة التنظيمية اثر على الابتكار التنظيمي في ظل التكيف مع التغيير التنظيمي

### نتائج الدراسة المتوصل إليها

#### 1 - نتائج الجانب النظري.

- تشتمل المعرفة التنظيمية مجموعة المعارف الصريحة والضمنية المتشكلة لدى الأفراد.
- تعد المعرفة التنظيمية العامل الأساسي الذي تعتمد عليه المنظمة في سعيها للتوصل إلى ابتكارات تنظيمية جديدة.
- يعتبر الابتكار التنظيمي احد المؤشرات الهامة التي تدل على مدى تقدم منظمات الأعمال.
- يلعب التغيير التنظيمي دور هاما في تحقيق التوازن المستمر الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه من خلال التكيف مع مختلف العمليات والأنشطة داخل المنظمة بالإضافة إلى المتغيرات الخارجية.
- يشتمل التغيير التنظيمي على ثلاث أبعاد رئيسة وهي: التغيير في الأفراد، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الهيكل، التغيير في الهيكل.
- اختلف بعض المفكرين في أنواع الابتكار التنظيمي إلا أن معظمهم اتفقوا حول الأنواع الثلاثة التالية: (الابتكار الإداري، الابتكار التقني، الابتكار الإضافي)
- تفعل المعرفة قنوات الاتصال بين الأفراد العاملين وهذا عن طريق تبادل الأفكار والمهارات والخبرات.
- يعتبر الابتكار التنظيمي أحد وسائل التغيير الإيجابي للمنظمة وهذا من خلال عملية تبني وتطبيق فكرة جديدة أو ممارسة جديدة أو أنظمة وطرائق تنظيمية جديدة وذلك من أجل التوصل إلى ابتكارات تنظيمية جديدة.

### 2- نتائج الجانب التطبيقي

- إن اغلب الأفراد العاملين لدى مؤسسة "E.CO.ME.S" من فئة الذكور وهذا راجع إلى طبيعة عمل المؤسسة.
- معظم الأفراد العاملين في مؤسسة "E.CO.ME.S" أعمارهم تتراوح ما بين 30 إلى 40 سنة.
- اغلب الأفراد العاملين في مؤسسة "E.CO.ME.S" لديهم خبرة تتراوح ما بين 5 إلى 7 سنوات.
- لا يوجد أثر إيجابي ومباشر ذو دلالة إحصائية بين للمعرفة التنظيمية على التكيف التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.
- عدم وجود علاقة تأثير واضح ومباشر بين التغيير التنظيمي وبين الابتكار التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.
- وجود أثر إيجابي ومباشر ذو دلالة إحصائية لاكتساب المعرفة التنظيمية وتمييزها على الابتكار التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.
- يوجد تأثير واضح وإيجابي ذو دلالة إحصائية للمعرفة التنظيمية والتكيف مع التغيير التنظيمي مجتمعة على الابتكار التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.
- لا يوجد تأثير واضح للتغيير التنظيمي على المعارف والابتكارات التنظيمية الجديدة المتوصل إليها من قبل المؤسسة محل الدراسة.
- تعمل المؤسسة محل الدراسة على تنمية مهارات ومعارف الأفراد العاملين لديها عن طريق فتح باب المبادرة والإبداع.
- يمتلك الأفراد العاملون في المؤسسة محل الدراسة المهارات والخبرات المطلوبة ضمن فريق العمل.

### التوصيات:

- يجب على المؤسسة محل الدراسة أن تتيح فرص أكبر للابتكار.
- يجب على الأفراد العاملين في المؤسسة محل الدراسة التعاون والعمل بروح الفريق.
- يجب على المؤسسة محل الدراسة أن توظف المهارات المعرفية لتسهيل التوصل إلى معارف جديدة.
- يجب أن يكون التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة مساعدا للتوصل إلى ابتكارات تنظيمية جديدة.
- يجب على المؤسسة محل الدراسة أن تنمي المهارات ومعارف أفرادها العاملين عن طريق القيام بدورات تدريبية، إضافة إلى فتح باب المبادرة والإبداع.

## خاتمة

- يجب على المؤسسة محل الدراسة أن تمتلك هيكلًا تنظيميًا مرنا يستجيب للتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال.
- يجب على المؤسسة محل الدراسة إدخال تقنيات جديدة للعمل من أجل رفع مستوى خدماتها مقارنة بالمؤسسات المنافسة.
- لا بد أن تتخذ المؤسسة محل الدراسة إجراءات تساعد على تفعيل الاتصال وتبادل المعارف بين العاملين.
- على المؤسسة محل الدراسة أن تتخذ أنظمة حوافز تشجيعية للأفراد العاملين عند تقديمهم مقترحات تعزز من الابتكار.
- يجب على المؤسسة محل الدراسة أن توفر الجو الملائم للتغيير التنظيمي.

### آفاق الدراسة:

بعد التأكيد على أهمية المعرفة التنظيمية ودورها الفعال في تحقيق ابتكارات تنظيمية جديدة في ظل التكيف مع التغيير التنظيمي، نطمح أن تكون هذه الدراسة مجرد أرضية لدراسات علمية أخرى تكون اتساعا وشمولا في مجال دراستنا، كما يمكننا اقتراح مواضيع أخرى لها علاقة بدراستنا وجديرة بالبحث والدراسة وتتمثل في مايلي:

- المعرفة الضمنية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات الخدمانية.
- تأثير التغيير التنظيمي على الثقافة التنظيمية داخل المنظمات التعليمية.
- دور إدارة المعرفة في تفعيل الأنظمة الخبيرة في منظمات الأعمال.
- العلاقة بين المعرفة التنظيمية والتعلم التنظيمي داخل منظمات الأعمال.

# قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: قائمة المراجع باللغة العربية

الكتب

1. ابراهيم الديب.(2008). اسس ومهارات الابداع والابتكار وتطبيقاتها في منظومة التربية والتعليم. القاهرة. مصر. مؤسسة ام القرى.
2. أحمد يوسف دودين. (2012). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي (ط1). عمان. الاردن. دار اليازوي.
3. أندرسون نيجل كنج ونيل. (2004). إدارة أنشطة الابتكار والتغيير- دليل انتقادي للمنظمات. (حسيني محمود حسن، المترجمون) السعودية. دار المريخ.
4. جومان كارول. (2004). الابداع في العمل دليل علمي للتفكير الابداعي. دار المعرفة للتنمية البشرية.
5. حمود خضير كاظم. (2002). السلوك التنظيمي. عمان، الاردن. دار صفاء.
6. ردينه عثمان يوسف. (2000). بحوث التسويق. دار المناهج. عمان. الأردن.
7. زيد منير عبودي. (2006). الاتجاهات الحديثة في المنظمات الادارية. عمان. الاردن. دار الشروق.
8. سعاد نايف برنوطي. (2004). الادارة: اساسيات ادارة الاعمال (ط2). عمان. الاردن. دار وائل.
9. السيد إسماعيل محمد. (1999). الادارة الاستراتيجية - مفاهيم وحالات تطبيقية. الاسكندرية. مصر. المكتب العربي الحديث للنشر.
10. الصريفي محمد عبد الفتاح. (2003). الادارة الرائدة. عمان. الاردن. دار الصفا.
11. صلاح الدين الكبيسي. (2005). إدارة المعرفة. جامعة بغداد- العراق. المنظمة العربية للتنمية الادارية.
12. صلاح الدين عبد الباقي. (2005). مبادئ السلوك التنظيمي. الاسكندرية. مصر. الدار الجامعية.
13. عامر سعيد يس. (1998). الادارة وآفاق المستقبل. القاهرة. مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الاداري.
14. العلي عبد الستار. عامر قنديلجي. و اخرون. (2009). المدخل الى ادارة المعرفة. عمان. الاردن. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
15. فادية ابراهيم شهاب. (2014). التطوير التنظيمي القواعد النظرية والممارسات التطبيقية (ط1). عمان، الاردن: الاكاديميون للنشر والتوزيع.
16. القهوي ليث عبد الله. (2013). استراتيجية ادارة المعرفة والاهداف التنظيمية. عمان. الاردن. دار الحامد.
17. الفيروتي محمد قاسم. (2000). نظرية المنظمة والتنظيم. عمان. الاردن. دار وائل.

18. ماهر أحمد. (2000). السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات. القاهرة. مصر. الدار الجامعية.
19. محمد يوسف القاضي. (2015). السلوك التنظيمي. (ط1). عمان. الاردن. الاكاديميون للنشر والتوزيع.
20. محمود سلمان العميان. (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال. عمان. الاردن. دار وائل.
21. نجم عبود نجم. (2003). إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص الحديثة. (ط1). عمان. الاردن. دار وائل.

#### البحوث الجامعية

22. جمانة زياد الزعبي. ( 2015 ). أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة التنظيمية . القاهرة: الدار الجزائرية والمنظمة العربية للتنمية الادارية.
23. عبد الوهاب بويعة. ( 2012 ). دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. قسنطينة، علوم التسيير -إدارة الموارد البشرية: جامعة منتوري.
24. عفاف قراش. (2007). قياس العوامل المؤثرة في الابداع الوظيفي لدى العاملين: دراسة ميدانية في مصارف ولاية الجلفة الجزائرية.
25. محمد بن موسى . (2017). أثر إدارة المعرفة التنظيمية في تفعيل المورد البشري في المنظمة . أطروحة دكتوراه في علوم التسيير. جامعة محمد بوضياف.
26. محمد داوود سليمان. ( 2013 ). نقل المعرفة التنظيمية وأثره في أداء منظمات الأعمال . أطروحة دكتوراه. قسم إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد، جامعة حلب، سوريا.
27. محمد خالد أبو شرار. ( 2019 ). إدارة المعرفة وأثرها على الابتكار التنظيمي : دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الفلسطينية. مذكرة ماجستير. قسم إدارة الأعمال. كلية الدراسات العليا. جامعة الخليل. فلسطين.
28. الدوري جمال والحيت أحمد. (2013). أثر عمليات إدارة المعرفة في الابتكار التنظيمي في شركات الصناعات الدوائية في الأردن. بحث منشور. جامعة عمان الأهلية. عمان. الأردن.

#### المقال المنشور

29. عصام بن يحي الفيلالي. (2012). نحو مجتمع المعرفة. مركز الدراسات الاستراتيجية، المجلد(32)، العدد (03).
30. كندة علي ديب، و علي البهلول. ( 2018 ). دور عناصر المنظمة المتعلمة في تحقيق الابتكار التنظيمي. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية ،المجلد(40)، العدد(01).



31. لشهب الصادق ، و اخرون. (ديسمبر 2017). دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة. *المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية*. العدد 07.
32. حميد سالم الكعبي. (مارس 2016). دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي. *مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية*. المجلد (6). العدد (1).
33. ياسر لطيف خلف. (2017). دور التغيير التنظيمي في تخفيف الصراع التنظيمي. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*. المجلد (23). العدد (99).
34. شكيب بشماني. (أكتوبر 2014). دراسة تحليلية مقارنة للصيغ المستخدمة في حساب حجم العينة العشوائية. *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية*. سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية. سوريا. المجلد (36). العدد (05).
- المؤتمرات والتظاهرات العلمية**
35. الدوري زكريا مطلق والعزاوي بشرى هاشم محمد. (من 26 الى 28 أبريل 2004). *ادارة المعرفة وانعكاساتها على الابداع التنظيمي*. تأليف كلية الاقتصاد والعلوم الادارية (المحرر). المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع "إدارة المعرفة في العالم العربي". الاردن. جامعة الزيتونة الاردنية.
36. عبد الله الوقداني. (من 01 الى 04 نوفمبر 2009). *البيروقراطية وإدارة المعرفة*. المؤتمر الدولي للتنمية الادارية. الرياض. معهد الادارة العامة.
37. العربي تيقاوي. (2010). *دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكارات في المنظمات الحديثة: دراسة ميدانية تحليلية في منظمات الاتصالات الجزائرية*. الملقنى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة. جامعة سعد دحلب. البليدة.
38. عوض غالب الرفاعي، و سعد غالب ياسين. ( 26-28/04/2004). *دور إدارة المعرفة في تقليل مخاطر الائتمان*. المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع (ادارة المعرفة في العالم العربي). عمان . جامعة الزيتونة الاردنية.

ثانيا: قائمة المراجع باللغة الأجنبية

## BOOKS

1. C.carrier ،DJ Garand .(1996) .**Le concept d'innovation** : débats et ambiguïtés .in5 emèconférence internationale de management stratégique ، p:3 .lille.
2. MARIE HELENE DELMOND,OTHERS.(2003).**MANAGEMENT DES SYSTÈMES D'INFORMATION** .PARIS: DUNOD.

## REPORT

3. report Dti innovation .(2003) .**the innovation challenge** , department of trade and industry .Competing in the global economy. <http://www.dti.gov.uk/economies.pdf>. P :19.

#### **News papers and magazines**

4. Arfan Khalid & Rana Rashid Rehma. Effect of Organizational Change on Employee Job Involvement: Mediating Role of Communication, Emotions and Psychological Contract. **Information Management and Business Review**. Vol(3). No (3). pp : 178–184. Sep : 2011.
5. Chih–chiang Chen & others. Assessing the influence of leadership style, organizational learning and organizational innovation. Cornell University. **Organization Development Journal**. Vol(38). Issue(5). (2015).
6. Bagher and Reza and Milad. The Effect of Knowledge Management on Organizational Innovation with the Mediating Role of Organizational Learning (Case Study: Agricultural Bank in Iran). **Journal of Applied Economics and Business Research**. JAEBR, 7(3). (2017).

الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكمين

الدرجة العلمية	العضو المحكم	الرقم
أستاذ التعليم العالي	ساوس الشيخ	01
أستاذ التعليم العالي	تياوي العربي	02
أستاذ محاضر " أ "	قالون جيلالي	03
أستاذ محاضر " أ "	يحياوي عبد القادر	04
أستاذ محاضر " أ "	عياد ليلي	05
أستاذ محاضر " أ "	حاج قويدر عبد الهادي	06

الملحق رقم (02): استبيان الدراسة الأولى

جامعة أحمد دراية أدرار

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



الاستبيان

تحية طيبة وبعد:

في إطار التحضير لاستكمال مذكرة شهادة الماستر، صمم هذا الاستبيان الذي بين أيديكم كأداة للبحث العملي تحت عنوان: **أثر المعرفة التنظيمية على الابتكار التنظيمي في ظل التكيف مع التغيير التنظيمي**، دراسة حالة مؤسسة البناءات المعدنية للجنوب، دراسة ميدانية، والذي نسعى من خلاله للتعرف على آرائكم.

لذا يرجى من سياتكم التكرم والتفضل علينا بالإجابة على العبارات الواردة في الاستبيان، لنتمكن من إجراء البحث العلمي، مع التأكيد بأنه سيتم التعامل مع إجاباتكم بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، ولكم خالص تقديراتنا واحتراماتنا.

وشكرا

الجزء الأول: البيانات الشخصية

النوع:  ذكر  أنثى

العمر:  أقل من 30 سنة  30-40 سنة  أكثر من 40 سنة

المؤهل العلمي: تقني  ليسانس  ماستر  أخرى .....

سنوات الخدمة: أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 7 سنوات  أكثر من 7 سنوات

الجزء الثاني: محاور الإستبيان

المحور الأول: المعرفة التنظيمية: يقصد بها المعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح المنظمة.

المعرفة الصريحة (الظاهرة): وهي المعرفة التي يمكن أن يعبر عنها بالكتابة أو الحديث ويمكن نقلها للآخرين بواسطة الأوراق كوثائق وإرشادات عامة.

المعرفة الضمنية: وهي المعرفة الموجودة في عقول وسلوك الأفراد وتعتمد على الخبرة الشخصية وهي غير واضحة ولا يمكن نقلها أو تحويلها بل تنتقل بالتفاعل الذي يتم بين الأفراد. يرجى وضع علامة ( V ) حول الخيار المناسب لكم.

الرقم	المعرفة التنظيمية	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
<b>البعد الأول: المعرفة الضمنية</b>						
01	تقوم مؤسسة E.CO.ME.S بمنح الأولوية لأصحاب المهارات المعرفية من خلال توظيف الكفاءات.					
02	تقوم مؤسسة E.CO.ME.S باستقطاب المهارات المعرفية عن طريق تكثيف العمل الاستشاري.					
03	تعمل مؤسسة E.CO.ME.S على تعزيز مهارات ومعارف الموظفين عن طريق الدورات التدريبية.					
04	تعمل مؤسسة E.CO.ME.S على تنمية مهارات ومعارف الموظفين عن طريق فتح باب المبادرة والإبداع					
05	تعمل مؤسسة E.CO.ME.S على نقل خبرات الكفاءات العالية إلى باقي الموظفين.					
<b>البعد الثاني: المعرفة الصريحة</b>						
06	توضع معارف مؤسسة E.CO.ME.S في مخططاتها وبرامجها					
07	تمتلك مؤسسة E.CO.ME.S معارف على شكل براءات اختراع، وملكية فكرية.					
08	يمتلك الأفراد العاملون في مؤسسة E.CO.ME.S المهارات والخبرات المطلوبة ضمن فريق العمل.					
09	تمتلك مؤسسة E.CO.ME.S نظام معلومات وقواعد بيانات يمكنها من تنظيم وتبويب معارفها الصريحة.					
10	يمتلك الأفراد العاملون بمؤسسة E.CO.ME.S معارف يتم المشاركة فيها باستخدام شبكات الاتصال.					

## الملاحق

**المحور الثاني: التغيير التنظيمي:** يقصد به أي تغيير قامت به المؤسسة سواء كان قانونيا أو تكنولوجيا أو هيكليا أو شمل جانب العاملين، أو في جانب الإنتاج، النقل، التوزيع والتسويق. يرجى وضع علامة ( ✓ ) حول الخيار المناسب لكم.

الرقم	التغيير التنظيمي	أُتفق بشدة	أُتفق	محايد	لا أُتفق	لا أُتفق بشدة
11	يوجد لدى العاملين في مؤسسة E.CO.ME.S فهم جيد لمسئولياتهم وعلاقاتهم التنظيمية.					
12	يساهم التغيير في مؤسسة E.CO.ME.S في زيادة السلوك الايجابي عند التعامل مع الزبائن من خلال رفع مستوى جودة الخدمة.					
13	يشجع التغيير الايجابي في مؤسسة E.CO.ME.S على التعاون والعمل بروح الفريق.					
14	ينجم عن التغيير في مؤسسة E.CO.ME.S تطوير أنظمة العمل داخل المؤسسة.					
15	تقوم مؤسسة E.CO.ME.S بدورات تكوينية للمدربين الجدد تساعدهم على تحقيق مستوى الأداء المطلوب.					
16	تقدم مؤسسة E.CO.ME.S الحوافز المادية للشخص الذي لديه خبرة يقدمها من خلال مشاركة معارفه مع الآخرين.					
17	تقوم مؤسسة E.CO.ME.S باستحداث وسائلها الإنتاجية كلما ظهرت تقنيات جديدة ومتطورة أحسن منها.					
18	تشجع مؤسسة E.CO.ME.S كافة المبادرات والإبداعات التي تساهم في عملية التغيير التنظيمي.					
19	توزع المهام في مؤسسة E.CO.ME.S بصورة حساسة بناء على التخصص والكفاءة اللازمة لعملية التغيير.					
20	تتوفر لدى العاملين في مؤسسة E.CO.ME.S المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤديونها.					

## الملاحق

المحور الثالث: الابتكار التنظيمي: هو الإتيان بأفكار جديدة وحديثة في المنظمة من أجل تحقيق التنافسية لها.

يرجى وضع علامة ( √ ) حول الخيار المناسب لكم.

الرقم	الابتكار التنظيمي	أنتفك بشدة	أنتفك	محايد	لا أنتفك	لا أنتفك بشدة
21	تمتلك مؤسسة E.CO.ME.S هيكلًا تنظيميًا مرنا يستجيب للتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة.					
22	تسعى مؤسسة E.CO.ME.S إلى ابتكار أساليب وإجراءات تساهم في تحسين عملياتها الخدمائية- الإنتاجية					
23	تدخل مؤسسة E.CO.ME.S تقنيات جديدة للعمل على رفع خدماتها مقارنة بالمؤسسات المنافسة.					
24	تدخل مؤسسة E.CO.ME.S تقنيات جديدة للعمل على تنمية ميزتها التنافسية.					
25	تتخذ مؤسسة E.CO.ME.S إجراءات تساعد على تفعيل الاتصال لتبادل المعارف بين العاملين.					
26	تهتم مؤسسة E.CO.ME.S بشكاوى وآراء أصحاب المصالح كقاعدة تركز عليها في بناء الأفكار الجديدة.					
27	يحصل عمال مؤسسة E.CO.ME.S على حوافز تشجيعية عند تقديمهم مقترحات تعزز من الابتكار.					
28	تجري مؤسسة E.CO.ME.S تغييرات في تصميم وتقديم منتجاتها تماشياً مع التقنيات الحديثة.					
29	تحصلت مؤسسة E.CO.ME.S على براءات اختراع تزيد من ابتكاراتها.					
30	تقدم مؤسسة E.CO.ME.S منتجات إضافية مجانية إضافة للمنتجات المشتراة لزيادة عدد زبائنها.					



الملحق رقم (03): استبيان الدراسة النهائي

جامعة أحمد دراية أدرار

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



الاستبيان

تحية طيبة وبعد:

في إطار التحضير لاستكمال مذكرة شهادة الماستر، صمم هذا الاستبيان الذي بين أيديكم كأداة للبحث العملي تحت عنوان: **أثر المعرفة التنظيمية على الابتكار التنظيمي في ظل التكيف مع التغيير التنظيمي**، دراسة حالة مؤسسة البناءات المعدنية للجنوب، دراسة ميدانية، والذي نسعى من خلاله للتعرف على آرائكم.

لذا يرجى من سياتكم التكرم والتفضل علينا بالإجابة على العبارات الواردة في الاستبيان، لنتمكن من إجراء البحث العلمي، مع التأكيد بأنه سيتم التعامل مع إجاباتكم بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، ولكم خالص تقديراتنا واحتراماتنا.

وشكرا

الجزء الأول: البيانات الشخصية

النوع:  ذكر  أنثى

العمر:  أقل من 30 سنة  30-40 سنة  أكثر من 40 سنة

المؤهل العلمي: تقني  ليسانس  ماستر  أخرى .....

سنوات الخدمة: أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 7 سنوات  أكثر من 7 سنوات

## الملاحق

### الجزء الثاني: محاور الإستبيان

**المحور الأول: المعرفة التنظيمية:** يقصد بها المعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح المنظمة.

**المعرفة الصريحة (الظاهرة):** وهي المعرفة التي يمكن أن يعبر عنها بالكتابة أو الحديث ويمكن نقلها للآخرين بواسطة الأوراق كوثائق وإرشادات عامة.

**المعرفة الضمنية:** وهي المعرفة الموجودة في عقول وسلوك الأفراد وتعتمد على الخبرة الشخصية وهي غير واضحة ولا يمكن نقلها أو تحويلها بل تنتقل بالتفاعل الذي يتم بين الأفراد. يرجى وضع علامة ( V ) حول الخيار المناسب لكم.

الرقم	المعرفة التنظيمية	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
<b>البعد الأول: المعرفة الضمنية</b>						
01	تقوم مؤسسة E.CO.ME.S بمنح الأولوية لأصحاب المهارات المعرفية من خلال توظيف الكفاءات.					
02	تقوم مؤسسة E.CO.ME.S باستقطاب المهارات المعرفية عن طريق تكثيف العمل الاستشاري.					
03	تعمل مؤسسة E.CO.ME.S على تعزيز مهارات ومعارف الموظفين عن طريق الدورات التدريبية.					
04	تعمل مؤسسة E.CO.ME.S على تنمية مهارات ومعارف الموظفين عن طريق فتح باب المبادرة والإبداع					
05	تعمل مؤسسة E.CO.ME.S على نقل خبرات الكفاءات العالية إلى باقي الموظفين.					
<b>البعد الثاني: المعرفة الصريحة</b>						
06	توضع معارف مؤسسة E.CO.ME.S في مخططاتها وبرامجها					
07	تمتلك مؤسسة E.CO.ME.S معارف على شكل براءات اختراع، وملكية فكرية.					
08	يمتلك الأفراد العاملون في مؤسسة E.CO.ME.S المهارات والخبرات المطلوبة ضمن فريق العمل.					
09	تمتلك مؤسسة E.CO.ME.S نظام معلومات وقواعد بيانات يمكنها من تنظيم وتبويب معارفها الصريحة.					
10	يمتلك الأفراد العاملون بمؤسسة E.CO.ME.S معارف يتم المشاركة فيها باستخدام شبكات الاتصال.					

## الملاحق

**المحور الثاني: التغيير التنظيمي:** يقصد به أي تغيير قامت به المؤسسة سواء كان قانونيا أو تكنولوجيا أو هيكليا أو شمل جانب العاملين، أو في جانب الإنتاج، النقل، التوزيع والتسويق. يرجى وضع علامة ( ✓ ) حول الخيار المناسب لكم.

الرقم	التغيير التنظيمي	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
11	يوجد لدى العاملين في مؤسسة E.CO.ME.S فهم جيد لمسئولياتهم وعلاقاتهم التنظيمية.					
12	يشجع التغيير الايجابي في مؤسسة E.CO.ME.S على التعاون والعمل بروح الفريق.					
13	ينجم عن التغيير في مؤسسة E.CO.ME.S تطوير أنظمة العمل داخل المؤسسة.					
14	تقوم مؤسسة E.CO.ME.S بدورات تكوينية للمدمجين الجدد تساعدهم على تحقيق مستوى الأداء المطلوب.					
15	تقدم مؤسسة E.CO.ME.S الحوافز المادية للشخص الذي لديه خبرة يقدمها من خلال مشاركة معارفه مع الآخرين.					
16	تقوم مؤسسة E.CO.ME.S باستحداث وسائلها الإنتاجية كلما ظهرت تقنيات جديدة ومتطورة أحسن منها.					
17	تشجع مؤسسة E.CO.ME.S كافة المبادرات والإبداعات التي تساهم في عملية التغيير التنظيمي.					
18	توزع المهام في مؤسسة E.CO.ME.S بصورة حساسة بناء على التخصص والكفاءة اللازمة لعملية التغيير.					
19	تتوفر لدى العاملين في مؤسسة E.CO.ME.S المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤدونها.					

## الملاحق

المحور الثالث: الابتكار التنظيمي: هو الإتيان بأفكار جديدة وحديثة في المنظمة من أجل تحقيق التنافسية لها.

يرجى وضع علامة ( √ ) حول الخيار المناسب لكم.

الرقم	الابتكار التنظيمي	أنتفك بشدة	أنتفك	محايد	لا أنتفك	لا أنتفك بشدة
20	تمتلك مؤسسة E.CO.ME.S هيكلًا تنظيميًا مرنا يستجيب للتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة.					
21	تسعى مؤسسة E.CO.ME.S إلى ابتكار أساليب وإجراءات تساهم في تحسين عملياتها الخدمائية- الإنتاجية					
22	تدخل مؤسسة E.CO.ME.S تقنيات جديدة للعمل على رفع خدماتها مقارنة بالمؤسسات المنافسة.					
23	تدخل مؤسسة E.CO.ME.S تقنيات جديدة للعمل على تنمية ميزتها التنافسية.					
24	تتخذ مؤسسة E.CO.ME.S إجراءات تساعد على تفعيل الاتصال لتبادل المعارف بين العاملين.					
25	تهتم مؤسسة E.CO.ME.S بشكاوى وآراء أصحاب المصالح كقاعدة تركز عليها في بناء الأفكار الجديدة.					
26	يحصل عمال مؤسسة E.CO.ME.S على حوافز تشجيعية عند تقديمهم مقترحات تعزز من الابتكار.					
27	تجري مؤسسة E.CO.ME.S تغييرات في تصميم وتقديم منتجاتها تماشياً مع التقنيات الحديثة.					
28	تحصلت مؤسسة E.CO.ME.S على براءات اختراع تزيد من ابتكاراتها.					
29	تقدم مؤسسة E.CO.ME.S منتجات إضافية مجانية إضافة للمنتجات المشتراة لزيادة عدد زبائنها.					

## الملاحق

الملحق رقم (04): مخرجات برنامج SPSS V26  
نتائج اختبار ألفا كرونباخ

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,726	29

نتائج اختبار الفرضية الأولى:  
أثر المعرفة التنظيمية على التغيير التنظيمي

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,206 <sup>a</sup>	,042	,017	,11670

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,023	1	,023	1,685	,202 <sup>b</sup>
	Residual	,517	38	,014		
	Total	,540	39			

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,590	,366		9,815	,000
	Knowledge	,116	,090	,206	1,298	,202

نتائج اختبار الفرضية الثانية:  
أثر التكيف مع التغيير التنظيمي على الابتكار التنظيمي

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,069 <sup>a</sup>	,005	-,021	,13919

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,004	1	,004	,182	,672 <sup>b</sup>
	Residual	,736	38	,019		
	Total	,740	39			

**Coefficients<sup>a</sup>**

odel		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,725	,770		4,838	,000
	yatani2	,081	,189	,069	,426	,672

نتائج اختبار الفرضية الثالثة:  
أثر المعرفة التنظيمية على الابتكار التنظيمي

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,467 <sup>a</sup>	,218	,197	,12340

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,161	1	,161	10,577	,002 <sup>b</sup>
	Residual	,579	38	,015		
	Total	,740	39			

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,796	,387		7,230	,000
	knowledge	,308	,095	,467	3,252	,002

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية العامة  
أثر المعرفة التنظيمية على الابتكار التنظيمي في ظل وجود متغير التكيف مع التغيير التنظيمي

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,467 <sup>a</sup>	,219	,176	,12500

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,162	2	,081	5,172	,010 <sup>b</sup>
	Residual	,578	37	,016		
	Total	,740	39			

أثر المعرفة التنظيمية على الابتكار التنظيمي في ظل التكيف مع التغيير التنظيمي

**The effect of organizational knowledge on organizational innovation in light of  
adapting to organizational change**

**Pa: Guerrou Aboubakar Benabid Mohammed Director: Mohamed Mediani**

**ملخص الدراسة:**

هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر المعرفة التنظيمية على الابتكار التنظيمي في ظل التكيف مع التغيير التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة البناءات المعدنية للجنوب " *E.CO.ME.S* " أدرار، واستخدمت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات حيث تم توزيع 42 استبيان وتم استرجاع 40 استبيان، ولتحليل بيانات الدراسة تم استخدام برنامج spssv26 بالاعتماد على تحليل ANOVA والانحدار الخطي البسيط توصلت الدراسة إلى وجود أثر للمعرفة التنظيمية على الابتكار التنظيمي في ظل التكيف مع التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: المعرفة التنظيمية، الابتكار التنظيمي، التغيير التنظيمي، منظمة الأعمال،

**summary:**

The study aimed to identify the effect of organizational knowledge on organizational innovation in light of adapting to the organizational change of workers in the Southern Metal Building Corporation "E.CO.ME.S"

The questionnaire was used as a main tool for data collection, where 42 questionnaires were distributed and 40 questionnaires were retrieved. To analyze the study data, the spssv26 program was used based on ANOVA analysis and simple linear regression. .

**Keywords:** organizational knowledge, organizational innovation, organizational change, business organization,

**Résumé:**

L'étude visait à identifier l'effet des connaissances organisationnelles sur l'innovation organisationnelle à la lumière de l'adaptation au changement organisationnel des travailleurs de la South Metal Construction Corporation "E.CO.ME.S" Adrar,

Le questionnaire a été utilisé comme un outil principal pour la collecte de données, 42 questionnaires ont été distribués et 40 questionnaires ont été récupérés. Pour analyser les données de l'étude, le programme spssv26 a été utilisé à l'aide de l'analyse ANOVA et de la régression linéaire simple. L'étude a trouvé un effet des connaissances organisationnelles sur l'innovation organisationnelle à la lumière de l'adaptation au changement organisationnel dans l'institution étudiée .

**Mots-clés:** connaissance organisationnelle, innovation organisationnelle, changement organisationnel, organisation commerciale, hange, business organization,