



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات العليا والبحث العلمي
كلية الدراسات العليا



الدور المعدل للنمط القيادي في العلاقة بين التغيير التنظيمي والسلوك الإبداعي

"دراسة على العاملين بشركات الإتصالات السودانية-ولاية الخرطوم"

THE MODERATING ROLE OF LEADERSHIP STYLE BETWEEN ORGANIZATIONAL CHANGE AND CREATIVE BEHAVIOR

A STUDY ON WORKERS IN SUDANESE TELECOMMUNICATIONS
COMPANIES – KHARTOUM STATE

دراسة مقدمة لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال

إعداد الدارس: فريدة هاشم إبراهيم محمد

إشراف الدكتورة: أميرة على خيري

2021م



الإستهلال

﴿بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ ۗ وَإِذَا قَضَىٰ أَمْرًا فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ كُنْ فَيَكُونُ﴾

(سورة البقرة الآية 117)

﴿بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ ۗ أَنَّىٰ يَكُونُ لَهُ وَلَدٌ وَلَمْ تَكُنْ لَهُ صَاحِبَةٌ ۗ

وَخَلَقَ كُلَّ شَيْءٍ ۗ وَهُوَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ﴾

سورة الأنعام الآية 101

الإهداء

إلى أبي العزيز رزقه الله الصحة والعافية

إلى أمي الغالية رزقها الله الصحة والعافية

إلى إخوتي وأخواتي حفظهم الله ورعاهم

إلى شريك عمري ورفيق دربي

إلى روح شهداء ثورة ديسمبر المجيدة

إلى كل من شاركني بدعواته ودعمه في مشوار دراستي

أهدى إليكم هذا الجهد المتواضع وفاء وإخلاصاً

الشكر والتقدير

اللهم لك الحمد كما يليق بجلال وجهك وعظيم سلطانك، الحمد لله الذى أعاننى بفضلہ على إتمام هذا العمل المتواضع . الحمد لله الذى بنعمته تتم الصالحات . وصلى اللهم وسلم على سيد الخلق وآله وصحبه أجمعين .

يطيب لى أن أتقدم بالشكر لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا منارة العلم والمعرفة التى أتاحت لى فرصة إنجاز هذا العمل . والشكر أجزلة للدكتورة/ أميرة على خيرى التى لم تبخل بعلمها ووقتها وجهدها وتوجيهاتها البناءة التى كان لها أثر بالغ فى خروج هذا العمل إلى النور . فجزاها الله عنا كل خير وبارك لها فى علمها وعملها وصحتها وعائلتها . كما أتقدم بالشكر لكل العاملين بكلية الدراسات التجارية وكلية الدراسات العليا بالجامعة . وكذلك الشكر أجزله للسادة المحكمين وكل من ساهم فى إنجاز هذا العمل . والحمد لله رب العالمين .

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر العلاقة بين التغيير التنظيمى بأبعاده(التغيير الوظيفى - التغيير الإنسانى- التغيير الهيكلى- التغيير التكنولوجى) والسلوك الإبداعى بأبعاده(الأصالة- الطلاقة- الحساسية للمشكلات- الإحتفاظ بالإتجاه) ، وقياس الدور المعدل للنمط القيادى بأبعاده (التوجيه- الإقناع- المشاركة -التفويض) فى العلاقة بين التغيير التنظيمى والسلوك الإبداعى فى شركات الإتصالات السودانية. تم بناء نموذج الدراسة وفرضياته إعتقادا على أدبيات الدراسة وإستنادا لنموذج ماكينزى ذو الأجزاء السبعة. كما إعتمدت الدراسة المنهج الوصفى لتحليل البيانات المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية لمجتمع الدراسة بغرض إستيفاء المعلومات اللازمة وتفسير الظاهرة، حيث تم إتباع العينة العشوائية غير الإحتماالية (الحصصية) وذلك نسبة لكبر مجتمع الدراسة وصعوبة حصره وتزايدده المستمر. حيث تم توزيع (300) إستبانة وكانت الإستبانات المستردة (291) إستبانة بنسبة إسترداد بلغت (97%) . تم الإعتقاد على نمذجة المعادلة البنائية وأستخدم برنامج أموس ، كما تم إستخدام إختبار ألفا كرونباخ للإعتمادية وإستخدام أسلوب تحليل المسار لإختبار فرضيات الدراسة. من أهم نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية جزئية بين التغيير التنظيمى والسلوك الإبداعى وأن النمط القيادى لا يعدل العلاقة بين التغيير التنظيمى والسلوك الإبداعى. على ضوء نتائج الدراسة توصى الدراسة بتبنى التغيير التنظيمى فى المؤسسات السودانية بهدف تنمية السلوك الإبداعى للعاملين وتحقيق الأهداف المنشودة. على القادة الإهتمام بالعلاقات الإنسانية وتزويد مرؤوسيههم بالمعارف والمعلومات اللازمة وعدم إهمال الجانب الإنسانى.

Abstract:-

The study aimed to find out the effect of the relationship between organizational change in its dimensions (functional change - human change- structural change- technological change) and creative behavior in its dimensions (originality- divorce- sensitivity to problems- keeping in the direction), and to measure the modified role of the leadership style in its dimensions (guidance- persuasion- participation - delegating) in the relationship between organizational change and creative behavior in the Sudanese communications companies. The study model and its hypotheses were based on the study literature and on the McKinsey model with seven parts. The study also adopted the descriptive method of analyzing the data obtained through the field study of the study community with the aim of updating the necessary information and interpreting the phenomenon. A random, non-probabilistic sample was followed, due to the large size of the study community and the difficulty of confining it and its continuous increase. 300 were distributed, and 291 were recovered with a recovery rate of 97%. Based on structural equation modeling, AMOS was used, Alfacronbach reliability test was used and path analysis was used to test the study hypotheses. One of the most important findings of the study was that there was a partial positive relationship between organizational change and creative behavior, and that the leadership mode did not modify the relationship between organizational change and creative behavior. In light of the results of the study, the study recommends adopting the organizational change in the Sudanese institutions with the aim of developing the creative behavior of workers and achieving the desired goals. Leaders should be concerned with human relations, provide their subordinates with the necessary knowledge and information, and not neglect the humanitarian aspect.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	عنوان الموضوع
أ	الإستهلال
ب	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
د	المستخلص
هـ	ABSTRACT
و	قائمة الموضوعات
ك	قائمة الجداول
م	قائمة الأشكال
الفصل الأول الإطار العام	
2	0-1 تمهيد
2	1-1 المقدمة
4	2-1 مشكلة الدراسة
8	3-1 تساؤلات الدراسة
9	4-1 أهداف الدراسة
9	5-1 أهمية الدراسة
9	6-1 حدود الدراسة
9	7-1 تعريف مصطلحات الدراسة
12	8-1 تنظيم الدراسة
12	9-1 ملخص الفصل
الفصل الثاني أدبيات الدراسة والإطار النظري للدراسة	
14	0-2 تمهيد

1-2 المبحث الأول	
التغيير التنظيمي	
14	1-1-2 مفهوم التغيير التنظيمي
17	1-1-2 سمات وخصائص التغيير التنظيمي
18	3-1-2 أبعاد التغيير التنظيمي
24	4-1-2 العوامل الدافعة للتغيير التنظيمي
27	5-1-2 الإتجاهات الإبداعية للتغيير التنظيمي
2-2 المبحث الثاني	
السلوك الإبداعي	
28	1-2-2 مفهوم السلوك الإبداعي
30	2-2-2 أبعاد السلوك الإبداعي
34	3-2-2 مقومات السلوك الإبداعي
35	4-2-2 معوقات السلوك الإبداعي
3-2 المبحث الثالث	
النمط القيادي	
38	1-3-2 مفهوم النمط القيادي
40	2-3-2 أبعاد النمط القيادي
4-2 المبحث الرابع	
العلاقة بين متغيرات الدراسة	
45	1-4-2 العلاقة بين التغيير التنظيمي والسلوك الإبداعي
46	2-4-2 النمط القيادي كمتغير معدل
47	5-2 ملخص الفصل
الفصل الثالث	
منهجية الدراسة	

49	0-2 تمهيد
49	1-3 نظرية الدراسة
53	2-3 نموذج الدراسة
54	3-3 تطوير فرضيات الدراسة
60	4-3 منهج الدراسة
60	5-3 مصادر جمع المعلومات
61	6-3 نبذة تعريفية عن شركات الإتصالات السودانية (زين، MTN، سوداني)
62	7-3 وصف مجتمع وعينة الدراسة
62	8-3 أداة الدراسة وقياس المتغيرات
72	9-3 صدق وثبات أداة الدراسة
74	10-3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
75	11-3 ملخص الفصل
<p>الفصل الرابع</p> <p>عرض وتحليل البيانات</p>	
78	0-4 تمهيد
78	1-4 تحليل البيانات
78	1-1-4 تنظيف البيانات
79	2-1-4 عينة الدراسة
79	3-1-4 مقياس الدراسة
80	4-1-4 تحليل بيانات الدراسة الأولية
82	5-1-4 التحليل العاملي الإستكشافي
83	1-5-1-4 التحليل العاملي الإستكشافي للتغيير التنظيمي
85	2-5-1-4 التحليل العاملي الإستكشافي للسلوك الإبداعي
87	3-5-1-4 التحليل العاملي الإستكشافي للنمط القيادي
90	6-1-4 التحليل العاملي التوكيدي

92	1-6-1-4 التحليل العاملي التوكيدي للتغيير التنظيمي
96	2-6-1-4 التحليل العاملي التوكيدي للسلوك الإبداعي
100	3-6-1-4 التحليل العاملي التوكيدي للنمط القيادي
103	7-1-4 الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة
104	8-1-4 تحليل الارتباط
108	9-1-4 نموذج الدراسة المعدل
109	10-1-4 فروض الدراسة بعد التعديل
111	2-4 اختبار الفرضيات
111	1-2-4 نمذجة المعادلة البنائية
111	2-2-4 تحليل المسار
125	3-4 ملخص الفصل
الفصل الخامس الخلاصة	
124	0-5 تمهيد
124	1-5 ملخص اختبار الفرضيات
127	2-5 ملخص النتائج
128	3-5 مناقشة النتائج
131	4-5 تأثيرات الدراسة
131	1-4-5 تأثيرات الدراسة النظرية
132	2-4-5 تأثيرات الدراسة التطبيقية
132	5-5 محددات الدراسة
133	6-5 الدراسات المستقبلية
134	6-5 الخاتمة
مصادر الدراسة وملحقاتها	
136	أولا المصادر

136	الكتب والمراجع
138	الدراسات العربية
147	الدراسات الأجنبية
150	ثانيا الملحقات
150	قائمة المحكمين
152	الدراسات السابقة
171	إستمارة الإستبانة
185	إختبار دقة وثبات الأداة

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول
54	1-2 الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة بين التغيير التنظيمي والسلوك الإبداعي
57	2-2 الفرضية الرئيسية الثانية: النمط القيادي يعدل العلاقة بين التغيير التنظيمي والسلوك الإبداعي
62	1-3 عينة الدراسة
63	2-3 العبارات المتعلقة بعد التغيير الوظيفي
64	3-3 العبارات المتعلقة بعد التغيير الهيكلي
65	4-3 العبارات المتعلقة بعد التغيير الإنساني
65	5-3 العبارات المتعلقة بعد التغيير الهيكلي
67	6-3 العبارات المتعلقة بعد الأصالة
67	7-3 العبارات المتعلقة بعد الطلاقة
68	8-3 العبارات المتعلقة بعد الحساسية للمشكلات
69	9-3 العبارات المتعلقة بعد الإحتفاظ بالإتجاه
70	10-3 العبارات المتعلقة بعد التوجيه
70	11-3 العبارات المتعلقة بعد الإقناع
71	12-3 العبارات المتعلقة بعد المشاركة
71	13-3 العبارات المتعلقة بعد التفويض
73	14-3 إختبار دقة وثبات المقياس
78	1-4 الإستبانات الموزعة والمعادة
79	2-4 مقياس درجة الموافقة
80	3-4 توزيع عينة الدراسة تبعا للمتغيرات الشخصية
82	4-4 تحليل العامل الإستكشافي للتغيير التنظيمي
85	5-4 تحليل العامل الإستكشافي للسلوك الإبداعي
87	6-4 تحليل العامل الإستكشافي للنمط القيادي

95	7-4 مؤشرات جودة المطابق للتغيير التنظيمي
98	8-4 تحليل الإعتمادية والصلاحية للتغيير التنظيمي
98	9-4 مؤشرات جودة المطابق للسلوك الإبداعي
99	10-4 تحليل الإعتمادية والصلاحية للسلوك الإبداعي
102	11-4 مؤشرات جودة المطابق للنمط القيادي
103	12-4 تحليل الإعتمادية والصلاحية للنمط القيادي
104	13-4 الإنحراف المعياري والوسط الحسابي والأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة
113	14-4 مؤشرات جودة النموذج للتغيير التنظيمي والطلاقة
114	15-4 المسار من التغيير التنظيمي إلى الطلاقة
115	16-4 مؤشرات جودة النموذج للتغيير التنظيمي والإحتفاظ بالإتجاه
117	17-4 المسار من التغيير التنظيمي إلى الإحتفاظ بالإتجاه
117	18-4 مؤشرات جودة النموذج للمشاركة والتغيير التنظيمي والطلاقة
118	19-4 قيم تحليل المسار
120	20-4 مؤشرات جودة النموذج للمشاركة والتغيير التنظيمي والإحتفاظ بالإتجاه
121	21-4 قيم تحليل المسار
124	1-5 ملخص إختبار الفرضيات

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	العنوان
24	1-2 يوضح أبعاد التغيير التنظيمي
34	2-2 يوضح أبعاد السلوك الإبداعي
44	3-2 يوضح أبعاد النمط القيادي
50	1-3 أبعاد نموذج ماكينزي
53	2-3 يوضح نموذج الدراسة
93	1-4 يوضح التحليل العاملي التوكيدي للتغيير التنظيمي
97	2-4 يوضح التحليل العاملي التوكيدي للسلوك الإبداعي
100	3-4 يوضح التحليل العاملي التوكيدي للنمط القيادي
107	4-4 يوضح نموذج الدراسة المعدل
108	5-4 يوضح نموذج الدراسة المعدل
113	6-4 العلاقة الإيجابية بين التغيير التنظيمي والطلاقة
116	7-4 العلاقة الإيجابية بين التغيير التنظيمي والإحتفاظ بالإتجاه
119	8-4 العلاقة الإيجابية بين المشاركة والتغيير التنظيمي والطلاقة
122	9-4 العلاقة الإيجابية بين المشاركة والتغيير التنظيمي والإحتفاظ بالإتجاه

الفصل الأول: الإطار العام	
0-1	تمهيد
1-1	المقدمة
2-1	مشكلة الدراسة
3-1	تساؤلات الدراسة
4-1	أهداف الدراسة
5-1	أهمية الدراسة
6-1	حدود الدراسة
7-1	تعريف مصطلحات الدراسة
8-1	تنظيم الدراسة
9-1	ملخص الفصل

0-1 تمهيد:-

تناول هذا الفصل الإطار العام للدراسة والمتمثل في مشكلة وتساؤلات الدراسة بما في ذلك الفجوات التي تم التوصل إليها لدراساتها وسد الفجوة بينها وبين الدراسات السابقة، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها والوصول إليها، وأهمية هذه الدراسة من الناحيتين النظرية والعملية، وحدود الدراسة الموضوعية والبشرية والزمانية والمكانية، وتعريف متغيرات الدراسة وأبعادها بالإضافة إلى الهيكل العام للدراسة المتضمن تقسيمات الدراسة إلى فصولها المختلفة على النحو التالي.

1-1 المقدمة:-

تعتمد الشركات والمنظمات الحكومية في عصرنا الحالي على الأداء الإبداعي لما له من دور هام وأساسي في التحسين والتميز وإكتساب ميزة تنافسية، وتزيد أهميته في القطاع الخاص لأنه مبني على الابتكار والتجديد" أحمد:2018". كما يعد السلوك الإبداعي ذو أهمية بالغة في حياة المنظمات فهو أصبح متطلب أساسي في ظل التغيرات السريعة والمستمرة والبيئة الديناميكية التي تفرض على المنظمات تقديم ما هو جديد ، حيث أن الإبداع يساعد في تعزيز علاقات التفاعل بين المنظمة وبيئتها وإيجاد الحلول لمشكلاتها وكذلك مواجهة التحديات وإستخدام مواردها البشرية والمادية والمعنوية .(فضل الله،2018:ص²) . ونجد أن الإبداع منذ عقود قليلة أصبح هو المنشئ للثروة وهو الذي يعطى المؤسسة القدرة على المنافسة ، والوصول إلى العالمية بشكل أفضل وأسرع." سليمان،2018 "

وقد دعت حاجة المؤسسات للإبداع إلى الإستجابة له بأشكال مختلفة ، حيث توجه بعضها إلى تدريب الموظفين على التفكير والممارسة الإبداعية . وأنشأ آخرون فروعاً خاصة تهتم بتشجيع الإبتكار وتنمية الإبداع مما أجمع حدة المنافسة لأن الإبداع أصبح النهج الأكثر إستعمالاً وإعتماداً لتحقيق الميزة التنافسية . "نبيل والطيب،ب ت". كما نجد أن التغيير التنظيمي عملية أساسية لتطبيق أسلوب إبداعي لدى العاملين حيث يتطلب التغيير إعادة تصميم العمل مما يشعر المدراء والعاملين بالفعالية الذاتية وقدرتهم على التأثير والإبداع.(كنزة ونجاة،2020).

وعند النظر إلى الإبداع من منظور تفاعلي بين الفرد والتغيرات المحيطة يجب أن لانغفل متغيرا تنظيميا أساسيا له دور فعال على القدرات الإبداعية للأفراد وهو يتمثل في نمط القيادة وأثرها على أفكار ومواقف وسلوك المرؤوسين . ومن هنا أصبحت حاجة المؤسسات ملحة إلى إدارة ديناميكية مرنة قادرة على مواجهة التغيرات وإلى نوع من الأفراد يتسمون بصفات ومهارات قيادية تؤهلهم للتأثير على مرؤوسيهـم درويش، 2012" كما نجد أن القيادة تشكل محورا هاما تركز عليه مختلف النشاطات في المؤسسات الخاصة والعامـة على حد السواء وفي ظل تنامي المؤسسات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها وتنوع العلاقات الداخلية وتأثرها بالبيئة الخارجية ، وهي كلها أمور تستدعي مواصلة البحث والإستمرار في إحداث التغيير والتطوير وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قياده واعية بهدف تحديد وإبراز المشاكل التي تعترض المؤسسات وتقديم الحلول لها من أجل تحقيق أهدافها وتستمد القيادة أهميتها من خلال إستخدام أنماط قيادية فعالة داخل المؤسسة. (ريموش وبولعراوى، 2016)

ولكى تستطيع المنشآت أن تنمى وتزيد من قدراتها الإبداعية يجب عليها أن تتبنى أنماط قيادية تدرك قيمة وأهمية التغيير والإبداع وتشجعهما وتوفر العوامل اللازمة التي من شأنها أن تعمل على الإستمرارية والنمو، حيث تقوم هذه القيادات بإرشاد وتوجيه سلوك العاملين نحو البحث عن الفرص وتوليد الأفكار الجديدة والتحقق منها بالأساليب العلمية وتحمل المهـدات والمخاطر في سبيل دعمها وتطبيقها لكي يصبح الإبداع السلوك الذى يمارسه العاملون بشكل دائم (همد، 2016، ص1).

إن المحور الجوهري للمنظمات المعاصرة المبدعة يقوم على تطويرها لبيئة تنظيمية تعمل على بلورة الإتجاهات الإبداعية في منهج فكرى وعلمى .يقوم على قيم ومعايير وممارسات وظيفية تنعكس على أداء العاملين في المنظمة.

كما تعتبر شركات الإتصالات السودانية نموذجا واقعيا على المنظمات وإدارة التغيير فيها ، حيث بدأت الإتصالات فى السودان فى أوائل عام 1897 بإتصالات سلكية شرق البلاد بمدينة سواكن وإستمر تمديد الإتصالات السلكية إلى مدن السودان المختلفة مع إنشاء وتمديد خطوط السكك الحديدية ، كما أدخل الإتصال الاسلكى عام 1914، وفى عام 1994 ولدت الشركة السودانية للإتصالات مما أدى ليزوغ

فجر جديد للإتصالات في السودان. ومن ثم تم إنشاء شركة سوداتل في 19-أبريل-1993، وشركة زين في 1996 وشركة MTN في 2002 وشركة كنار في 2002 مما سبق نلاحظ أن عمليات التغيير في هذه الشركات مستمرة ومتلاحقة ، ولكن المؤشرات تدل على حاجة شركات الإتصالات إلى الحرص على إحداث تغيير مستمر ومتلاحق وفعال للنمو والإستمرار في السوق. كما نجد أنه تم تخصيص مجموعة شركات الإتصالات السودانية لهذه الدراسة لأن مجالها يتصل بمجال تكنولوجيا الإتصال والمعلومات ، وهذه المجالات سريعة التغيير ، لذا يعتبر موضوع التغيير التنظيمي تحديا حقيقيا أمام إدارة قطاع الإتصالات بمجمله. إضافة إلى أن المجتمع بحاجة ماسة لقطاع الإتصالات ودوره رئيسي في المجتمع ولكي تحقق هذه الشركات دورها وتحافظ على نموها تحتاج إلى قيادة تحسن إستخدام مهاراتهم القيادية في إبراز السلوك الإبداعي للعاملين بهدف تحقيق التغيير المنشود وتحقيق الأهداف المرجوة.

2.1 مشكلة الدراسة :-

في ظل بيئة عالمية تتسم بالتغيير المتسارع وبشكل غير منتظم فضلا عن صعوبة التنبؤ بما قد يحدث خلال مدة قصيرة من الزمن ، مما يشكل صعوبات وتحديات كبيرة للمنظمات الخدمية والإنتاجية التي تحتاج بدورها إلى التركيز على العمليات الإدارية التي تعمل على مواجهة التحديات. كما نجد أن الظروف المتغيرة التي تعيشها شركات قطاع الإتصالات في السودان اليوم ، سواء كانت ظروف سياسية أو ثقافية أو إقتصادية تختم عليها الإستجابة للمتغيرات بأسلوب إبداعي مميز ونمط إداري يؤثر على أداء العاملين إيجابيا ويضمن بقاء المنظمة وإستمرارها.

لذلك يجدر بالمنظمة أن تولى العمل الإبداعي إهتماما كافيا، وأن تجرى القياسات التي تسلط الضوء على المستوى الإبداعي لدى الأفراد، وأن تعمل على تحديد العوامل التي تؤثر على هذا المستوى التي تتعلق بالتغيير التنظيمي للمنظمة في سبيل تهيئة أفضل الظروف المناسبة للإبداع والتخلص من العقبات التي تحول دونهم . وتحديد أفضل البدائل المطلوبة لدعم الإبداع وصولا إلى زيادة قدرات المنظمة على مواجهة ومواكبة التغييرات التنظيمية المتلاحقة .

ونجد أن كثير من الدراسات إستخدمت التغيير التنظيمي كمتغير مستقل ودرست علاقته بمتغيرات مختلفة مثل (الأداء -تعزيز فعالية الشركات - تحقيق الأداء التنظيمي- الأداء التشغيلي- كتوجه إستراتيجي لترقية مستوى الإبداع الوظيفي - القيادة الموجهة نحو التغيير -إستراتيجيات التسويق) كدراسة (مناهل، 2015) و(العزى، 2013) و(ضامن،2004)و(العبادي،2020) و(الهاجرى،2017) و(كنزة ونجاة،2020،) و(OLUG AND ESPEN) و(الصمدى،2013). بعض الدراسات إستخدمت التغيير التنظيمي كمتغير تابع لعدة متغيرات مثل (تطبيق قواعد الحوكمة - إدارة المعرفة- مشاركة الأسرة— (CEPETUREANUK2016) -غلبون،2010) .

وكمتغير معدل في العلاقة بين إبداع الفريق والرضا الوظيفي والإلتزام وأداء العمل في دراسته(ANGELA AND HIAING 2009) . وكمتغير وسيط بين عمليات إدارة المعرفة ومؤشرات إدارة الجودة الشاملة في دراسة(يونس،2017). ونجد أن القليل من الدراسات تناولت العلاقة بين التغيير التنظيمي والسلوك الإبداعي (حسب علم الباحث) بشكل عام مثل دراسة (مصطفى وبن عبو) ودراسة (بوصدرى،2013) ودراسة (بومصباح وفتان) ودراسة (محمد 2009) ودراسة (عوني وبن ساسى ،2019) ودراسة (كنزة ونجاة،2020) ودراسة(العريبي ،2009) وهذه الدراسة تبحث في العلاقة بين التغيير التنظيمي والسلوك الإبداعي.

وبالرغم من أهمية التغيير التنظيمي نجد أن الدراسات السابقة تناولته بأبعاد مختلفة عن الأبعاد التي تم تناولها في هذه الدراسة مثل دراسة (ناصر،2009) تناولته بأبعاده (نمط السلطه والقيادة -الحوافز- الإتصالات التنظيمية- المناخ التنظيمي- التدريب- الهيكل التنظيمي)، ودراسة (مصطفى وبن عبو) تناولته من حيث(دعم الإدارة- الإستقلالية في العمل)، ودراسة (كنزة ونجاة،2020) بأبعاد (تركيب المنظمة- التطور التكنولوجي- تنمية المورد البشري)، ودراسة (عوني وبن ساسى 2019) تناولته من حيث(الهيكل التنظيمي -بيئة العمل المادية-نمط القيادة -الإتصال الإداري-الأجور والحوافز- والتدريب) ، ودراسة(ALAJIDE,2014) تناولته بأبعاده (التغيير في إهتمام العملاء- التغيير التكنولوجي- التغيير في الإدارة).

أما الدراسات التي تناولت السلوك الإبداعي تناولته من خلال أبعاد مختلفة مثل دراسة (أحمد وآخرون، 2017) التي تناولته بأبعاد (الحساسيه للمشكلات- المثابرة- المبادرة) ودراسة (فضل الله، 2017) كانت بأبعاد (توليد الأفكار- التحسس للمشكلات- إستكشاف الفرص- القدرة على التحليل) ، ودراسة (كنزة ونجاة ، 2020) تناولته من حيث (المرونة- القدرة على التحليل- المخاطرة -تشجيع الإبداع) ودراسة (PETRA, 2016) تناولته من حيث (الإبداع الإداري- الإبداع الجذري- الإبداع المتدرج) ، أما دراسة (فتان والطيب ، ب ت) تناولته من حيث (القدرة على التخطيط الإستراتيجي- والقدرة على بناء ثقافة المنظمة)، ودراسة (ANGELA, 2009) تناولته ببعديه (الإبتكار والتبنى) ، ودراسة (بوصدري، 2013) تناولته بأبعاده (القيادة الإبتكارية - الإدارة الإبداعية لرأس المال البشري- الإدارة الإبداعية للمعرفة وتكنولوجيا المعلومات) ويتضح من الدراسات السابقة أن العلاقة بين التغيير التنظيمي والسلوك الإبداعي تم تناولها بأبعاد مختلفة. ومن هنا تبرز الفجوة البحثية الأولى التي سوف يتم إختبارها في هذه الدراسة وهي عدم إتفاق الدراسات السابقة على أبعاد التغيير التنظيمي وأبعاد السلوك الإبداعي، يتناول العلاقة بين التغيير التنظيمي بأبعاده (التغيير الوظيفي- التغيير الإنساني- التغيير الهيكلي والتغيير التكنولوجي) والسلوك الإبداعي بأبعاده (الأصالة - المرونة- الحساسيه للمشكلات- الإحتفاظ بالإتجاه).

كما نجد أن الدراسات السابقة إختلفت في نتائج العلاقة بين التغيير التنظيمي والسلوك الإبداعي ، فبعض الدراسات أكدت وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين مثل دراسة (بوصدري، 2013). ودراسة (نبيل والطيب، ب ت). ودراسة (عومرية وبن عبو، ب ت). وكذلك دراسة (محمد، 2009) .

كما نجد أن بعض الدراسات أكدت وجود دعم جزئي للعلاقة بين التغيير والإبداع محل الدراسة، مثل دراسة (أحمد، 2016). وبعض الدراسات توصلت إلى وجود علاقة إرتباطية ضعيفه بين العوامل التنظيمية مجتمعه والأداء الإبداعي كدراسة (عوني وبن ساسي ، 2019) . كما نجد أن نفس الدراسة توصلت إلى عدم وجود علاقة إرتباطية بين العوامل التنظيمية منفردة والأداء الإبداعي. وكذلك دراسة (كنزة ونجاة ، 2020) نفت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التغيير التنظيمي والإبداع الوظيفي. ومن هنا تبرز

الفجوة البحثية الثانية وهي اختلاف نتائج الدراسات السابقة في إيجابية العلاقة بين التغيير التنظيمي والسلوك الإبداعي التي سوف يتم اختبارها في هذه الدراسة.

ومما سبق نجد أن الدراسات السابقة اختلفت في علاقة التغيير التنظيمي بالسلوك الإبداعي فبعض النتائج كانت إيجابية وبعضها سلبية وبعضها علاقة جزئية وبعضها ضعيفة وبالرجوع إلى ماذكره (بارون، كيني، 1986)، إنه في حال عدم إستقرار العلاقة بين متغيرين ، فإنه يمكن إستخدام متغير معدل للعلاقة بين المتغيرين لذا نجد أن هذه الدراسة تستخدم النمط القيادي كمتغير معدل . حيث نجد أن العديد من الدراسات السابقة إستخدمت النمط القيادي كمتغير معدل مثل دراسة(THOMAS,2017) التي تناولت دراسة الدور المعدل لسلوك القيادة التحويلية في القيادة بين القدرات الديناميكية وأداء الشركات. (PETRUL,2011) التي تناولت دراسة الدور المعدل لأساليب القيادة في العلاقة بين الصراع داخل المجموعه وجودة العمل الجماعي. ودراسة (مونيكا لو، 2017) التي تناولت دراسة الدور المعدل للقيادة التحويلية والدعم التنظيمي الملحوظ في العلاقة بين الإنفتاح على الخبرة والإبداع. ودراسة (QIHUA &HAIHU &CHENGJUH,2020) التي تناولت الدور المعدل للنمط القيادي في العلاقة بين المزاج السلبي وصوت الموظف، ودراسة (أسيسة، 2016) التي تناولت عبء العمل والضغط المهنية الدور المعدل لأساليب القيادة. ودراسة (مندل، 2016) التي هدفت لقياس أساليب القيادة وأثرها على العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين. ودراسة (سليمان، 2016) التي هدفت إلى قياس أثر النمط القيادي في العلاقة بين الرقابة الإدارية وإتخاذ القرارات الإدارية.

ومما سبق نجد أن مشكلة الدراسة تتمثل من خلال الإجابة على السؤال التالي :

هل توجد علاقة إيجابية بين التغيير التنظيمي بأبعاده (التغيير الوظيفي - التغيير الإنساني - التغيير الهيكلي - التغيير التكنولوجي) و السلوك الإبداعي بأبعاده (الأصالة-الطلاقة - الحساسية للمشكلات - الإحتفاظ بالإتجاه) في ظل وجود النمط القيادي كمتغير معدل بأبعاده(التوجيه- الإقناع-المشاركة- التفويض)؟

1-3 تساؤلات الدراسة :-

1. هل توجد علاقة بين التغيير التنظيمي و السلوك الإبداعي في شركات الإتصالات السودانية؟
2. هل النمط القيادي يعدل العلاقة بين التغيير التنظيمي والسلوك الإبداعي في شركات الإتصالات السودانية.

1-4 أهداف الدراسة :-

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :-

- 1- دراسة أثر التغيير التنظيمي (التغيير الوظيفي -التغيير الإنساني - التغيير الهيكلي-التغيير التكنولوجي) على السلوك الإبداعي (الطلاقة -الأصالة- الحساسية للمشكلات- الإحتفاظ بالإتجاه) في شركات الإتصالات السودانية.
- 2- معرفة النمط القيادي الذي يجب تبنيه من قبل مدراء منظمات الأعمال لرفع كفاءة السلوك الإبداعي إلى أعلى درجة من الكفاءة والفعالية .
- 3- إختبار الدور المعدل للنمط القيادي (التوجيه- الإقناع- المشاركة- التفويض) على العلاقة بين التغيير التنظيمي والسلوك الإبداعي.

1-5 أهمية الدراسة :-

من واقع تساؤلات وأهداف الدراسة تقدم الدراسة أهميتها من الناحية العلمية والعملية.

أولاً: الأهمية العلمية :

1. تطوير أدبيات الموارد البشرية من خلال عرض وتجميع أهم ماتوصل إليه الكتاب والباحثين فيما يتعلق بالتغيير التنظيمي والسلوك الإبداعي .
2. إستخدام نموذج ماكينزي ذو المراحل السبع لتفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة.
3. تختبر الدراسة العلاقة بين التغيير التنظيمي والسلوك الإبداعي.

4. تختبر الدور المعدل للنمط القيادي في العلاقة بين التغيير التنظيمي والسلوك الإبداعي.

ثانيا: الأهمية العملية :

1. أن تقوم هذه الدراسة بمساعدة الإدارات العليا بتطبيق منهجية التغيير التنظيمي وتنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين وتبني الأفكار البناءة.

2. تحديد الاساليب المناسبة لتطبيق التغيير التنظيمي على أرض الواقع لتحقيق الأهداف المرجوة .

3. تحديد النمط القيادي الذي يجب تبنيه من قبل مدراء منظمات الأعمال حتى يتم التوصل إلى أداء ذو فعالية وكفاءة عالية .

4. تحديد الدور المعدل للنمط القيادي في العلاقة بين التغيير التنظيمي والسلوك الإبداعي.

1-6 حدود الدراسة:-

الحدود الموضوعية: إقتصرت الدراسة في التعرف على الدور المعدل للنمط القيادي في العلاقة بين التغيير التنظيمي والسلوك الإبداعي في شركات الإتصالات السودانية.

الحدود البشرية:- ركزت هذه الدراسة على رؤساء الأقسام والموظفين في شركات الإتصالات السودانية.

الحدود المكانية:- إقتصرت الدراسة حدودها المكانية في المركز الرئيسي لكل شركة من شركات الإتصالات السودانية.

1.7 تعريف مصطلحات الدراسة :-

1- التغيير التنظيمي :- هو التحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة وتعنى الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان والزمان .(عثمان فاروق .2009)

2- التغيير الوظيفي: يقصد به تغيير فلسفة ورسالة وأهداف وإستراتيجية المنظمة .(عبد الفتاح،2013).

3- التغيير الإنساني :- يركز التغيير البشري بهدف تطوير مهاراتهم ،والذي يمكن أن يتم من خلال تفهم وإدراك سلوك الأفراد ، ومن ثم العمل على تطويره حتى يتلآم مع إحتياجات المنظمة .

4-التغيير في الهيكل التنظيمى :- عملية التغيير في الهيكل التنظيمى قد تتم من خلال إعادة توزيع الإختصاصات وتجميع الوظائف ، وإعادة تصميم طرق الإتصال وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية ، بالإضافة إلى إستحداث وحدات تنظيمية أو إستبعاد أخرى، ومايترتب على ذلك من تعديلات عناصر التنظيم الأخرى من أفراد وسياسات وأمكانيات ونظم وإجراءات.(السلمى،1998).

5-التغيير التكنولوجى:- يقصد بتغيير تكنولوجيا المعلومات والإتصالات التى تعمل على إحداث تغييرات جوهرية في مضمون الأنشطة التنظيمية وأساليب إنجازها ونوعية المهارات التى يجب أن يكتسبها العاملون ، وأنماط الإستجابة الإدارية المطلوبة للتعامل الفعال مع ترك التغييرات (العميان ،2003).

6-السلوك الإبداعى:-يقصد به الفعل الذى يسبق الإبداع فبالتالى ليس بالضرورة أن ينتج عنه نتائج أو خدمات جديدة أو مبتكرة ، وإنما ينبغى أن يمثل الإتجاه السائد والمرغوب بوجوده في كل مؤسسة أعمال تسعى للإبداع والإبتكار والتميز وبالطبع فإن هذا العمل يبدأ من لحظة إدراك الفرد للموقف أو الطرف موضع الإبداع والتحديث ، ومن ثم مباشرة الإهتمام به وجمع المعلومات حوله وتقييم الحلول والبدائل المتاحة للقيام بإختيار البدائل المناسبة وبالتالي وضعه موضع التنفيذ الفعلى في الميدان (فضل الله،2018).

7- الأصالة:- القدرة على إنتاج إستجابات أصيلة أى قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعة التى ينتمى إليها الفرد، أى أنه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها.(منصور،1989).

8- الطلاقة:- قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار ، تفوق المتوسط العام، في غضون فترة زمنية محددة ، ويقال أن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية .(السويدان،2002)

9- الحساسية للمشكلات:- الوعى بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف ، ويعنى ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف، وإن

إكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها ،ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة أشياء غير عادية أو شاذة أو محيرة في محيط الفرد ، أو إعادة توظيفها وإثارة تساؤلات من حولها (جروان، 2002).

10- الإحتفاظ بالإتجاه أو تركيز الإنتباه :- هى إمكانية الفرد للتركيز لفترة من الزمن علي المشكلة دون أن تحول المشتتات بينه وبينها، والمشكلة كهدف تظهر بدرجات متفاوتة فيما يتعلق بمضمونها ولكن يظل التوجه حيالها قائما.(الكناني،1990)

11- النمط القيادي:- هو السلوك المتكرر للمدير والذي يراه العاملين معه أثناء العمل في الظروف الإعتيادية من أجل التأثير عليهم في تحقيق أهداف المنظمة(ملاذ، 2010).

12- التوجيه:- تناولته (باسمة، 2008) على أنه سلوك عال في التوجيه وإصدار الأوامر وسلوك منخفض في العلاقات الإنسانية.

13- الإقناع :حددت (شافية، 2016) الإقناع بأنه سلوك عال في التوجه نحو الإنجاز وعال في التوجه نحو العلاقات الإنسانية.

14- المشاركة:- عرفه (العتبي، 2014) على أنه يمثل موقف (مهمة منخفضة- علاقات عالية) حيث أن القائد والمرؤوسون يتقاسمون صنع القرار.

15- التفويض:- ذكرت (باسمة ، 2008) على أنه السلوك المنخفض في كل من التوجيه وإصدار الأوامر والإهتمام بالعلاقات الإنسانية.

8.1 تنظيم الدراسة :-

تتكون هذه الدراسة من خمسة فصول : الفصل الأول (الإطار العام) يشمل المقدمة، المشكلة، تساؤلات الدراسة ، الأهداف ، الأهمية ،مصطلحات البحث ، حدود الدراسة وتنظيم الدراسة. الفصل الثاني بعنوان (أدبيات الدراسة والإطار النظري) الذي يحتوى على أربعة مباحث: المبحث الأول بعنوان (التغيير التنظيمي)، المبحث الثاني (السلوك الإبداعي) ، المبحث الثالث (النمط القيادي)، المبحث الرابع (العلاقة

بين متغيرات الدراسة). الفصل الثالث (منهجية الدراسة) ويشمل نموذج ونظريات الدراسة وفرضياتها كما يحوى منهج الدراسة ومجتمعها ، متغيرات الدراسة وأدواتها ، صدق الأداة وثباتها ، إجراءات الدراسة والمعالجة الإحصائية . الفصل الرابع (عرض وتحليل بيانات الدراسة) ويشمل تحليل البيانات- إختبار الفرضيات ومناقشة النتائج. الفصل الخامس (الخاتمة) ويشمل ملخص النتائج - إسهامات الدراسة - محددات الدراسة - التوصية ببحوث مستقبلية. المراجع والمصادر - الملحقات .

1-9 ملخص الفصل:-

تناول هذا الفصل عرضا للإطار العام للدراسة مشتملا على مقدمة الدراسة وتوضيح المشكلة وصياغة تساؤلات وأهداف الدراسة ، كما تم توضيح الأهمية العلمية والعملية للدراسة وحدود الدراسة وتعريف متغيراتها وتوضيح تنظيم الدراسة.

الفصل الثاني أدبيات الدراسة والإطار النظري	
0-2	تمهيد
1-2	المبحث الأول : التغيير التنظيمي
2-2	المبحث الثاني : السلوك الإبداعي
3-2	المبحث الثالث : النمط القيادي
4-2	المبحث الرابع : العلاقة بين متغيرات الدراسة
5-2	ملخص الفصل

في هذا الفصل سلطت الدراسة الضوء على ثلاثة مفاهيم رئيسية في الدراسة هي مفهوم التغيير التنظيمي وأبعاده ، كما تناولت مفهوم السلوك الإبداعي وأبعاده ومفهوم النمط القيادي وأبعاده . بجانب العلاقة بين متغيرات الدراسة ونموذج وفرضيات ونظرية الدراسة.

1:2المبحث الأول:التغيير التنظيمي

1. 1.2. مفهوم التغيير التنظيمي .

لقد تعددت وتنوعت مفاهيم التغيير التنظيمي بعض الباحثين ركز على التكنولوجيا المستخدمة في تعريفه للتغيير والبعض الآخر ركزوا على المنظمة والبيئة التنظيمية والثقافة التنظيمية ، ومنهم من ركز على إستراتيجيات وخطط العمل .

وفي البدء يجب التمييز بين مصطلح التغيير ومصطلح التغير ، فالأول يطلق على العملية التي تتم بتدخل الإنسان وتوجيهه وتخطيطه من أجل التحول نحو الأحسن المنشود ، والثاني يطلق على العملية التلقائية والعفوية التي تستجيب من خلالها الكائنات والنظم لعوامل فطرية وذاتية أو لسنن الطبيعة أو لعوامل أخرى .(الكبيسي، ب ت)

عرفه (حسين،2012) بأنه إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أى عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد أمرين أساسيين ، هما ملاءمة أوضاع التنظيم ، أو إستحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقا على غيره من المنظمات .ويرى (الكبيسي: ب ت) التغيير بأنه تحرك ديناميكي بإتباع طرائق وأساليب مستحدثة ناجمة عن الإبتكارات المادية والفكرية بحكم التقدم الفكرى والمادى ، حيث ينبثق التغيير من مصادر قد تكون أفرادا وجماعات من خارج المنظمة أو من داخلها أو من كليهما .

كما حدد (حسين وعبد الفتاح ، ب ت) التغيير التنظيمي بأنه التحول من نقطة توازن حالية لنقطة توازن مستهدفة ، أي التحول من وضعية إلى أخرى يفترض أن تكون أحسن منها . والتغيير التنظيمي هو عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهادف وواع ، يسعى إلى تحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات . ونجد (العنزي،2013) قصد بإدارة التغيير الإستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية والإدراكية لإستخدام الموارد المتاحة (بشرية، قانونية ، مادية وزمنية) بكفاءة وفعالية للتحول من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود خلال فترة محددة بأقل سلبيات ممكنة على الأفراد والمؤسسات بأقصر وقت وأقل جهد وتكلفة .

كما بين (مرزوق ،2006) أن التغيير التنظيمي يقوم بإحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي وإستهداف أمرين هما ملاءمة أوضاع التنظيم مع التغيير أو إستحداث أوضاع تنظيمية جديدة تحقق للتنظيم سبقا علي غيرها من المنظمات . كما عرفه (علاوي ،2013) بأنه جهود مخططة ومدروسة للتدخل في أسلوب عمل المنظمات بهدف إحداث تغييرات نوعية في المجالات السلوكية والتنظيمية ، هدفها تحسين الأداء في بيئة العمل وتنمية قدرات العاملين وتحسين الهياكل التنظيمية من خلال إستحداث إدارات مؤهلة وقادرة على التعامل مع المتغيرات والمستجدات ، ويتم ذلك بالإستعانة بالمعرفة بالعلوم السلوكية ، مثل دافعية الأفراد ، الإتصالات ، العلاقات بين الأفراد والجماعات ، وغيرها من النواحي السلوكية التي يتوقف عليها التغيير التنظيمي بدرجة كبيرة .

وقد جاء تعريف (البلوي ،2005) بأنه التغيير التنظيمي المخطط ويستبعد التغيير العشوائي كما أن الهدف من التغيير التنظيمي المخطط هو هدف واسع يتمثل في تحسين فعالية وكفاءة المنظمة . والتغيير الذي يتوافق مع أغراض هذا البحث هو " إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي . وحدد (ضامن ،2004) التغيير التنظيمي بأنه العملية التي إستجابت وتستجيب للتغيرات الإقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية التي حدثت في المجتمعات العالمية والعربية على السواء والتي أثرت بشكل كبير على الإحتياجات الإنسانية مما دعا إلى تغيير الهيكل التنظيمي والأساليب

التشغيلية لإدارة مرور الرياض بهدف إحداث تعديلات في أوضاعها التنظيمية أو المادية أو كلاهما معا لرفع مستوى أداء العاملين بها.

كما نجد (مناهل، 2015) عرفته بأنه عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي، أو السلوك التنظيمي، أو الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء أو إجراءات وظروف العمل وغيرها، وذلك بغرض تحقيق المواءمة مع المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والإستمرار والتطور والتميز .

ونجد (كريمة، 2010) بين أن التغيير التنظيمي هو خطط طويلة المدى تتمثل في سياسات وإجراءات تعديلية للتكنولوجيا والعمليات والهيكل التنظيمي وتغيير وتطوير في القوى البشرية، وتؤدي القيادة دورا أساسيا في وضع الخطط وتطبيقها في جو تعاوني وديموقراطي حيث تشرك العمال في التغييرات التنظيمية. وتعتمد في ذلك على معارف ومبادئ العلوم السلوكية، وتأخذ في الحسبان البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، ويهدف التغيير التنظيمي إلى الفعالية في التنظيم. أما (العتيبي، 2014) عرف أن التغيير التنظيمي التدخل المنظم الذي يقوم به القائد، أو يشرف عليه لإحداث تغيير مدروس ومخطط في عناصر العمل التنظيمي. كما حدد (غلبون، 2010) التغيير بأنه عملية تحسين وتطوير وإدخال تعديلات على كل ما يخص المنظمات من أهداف وسياسات وعناصر العمل، بغرض إستحداث أغراض داخلية تحقق الإنسجام والتوافق بينها وبين الأوضاع الخارجية قصد إكتساب ميزة تنافسية والتفوق على المنظمات الأخرى .

مما سبق يمكن تعريف التغيير التنظيمي إجرائيا بأنه جهود مخططة ومقصودة ومدروسة وواعية لإحداث تعديلات وتغييرات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أى عنصر من عناصر العمل التنظيمي مثل (الإستراتيجيات - الموارد البشرية- الهيكل التنظيمي - التكنولوجيا المستخدمة) ومواءمة هذه التغييرات مع تغيرات البيئة (الداخلية والخارجية) للتنظيم وذلك بهدف التوصل إلى أعلى درجة من الكفاءة والفعالية وبالتالي زيادة الميزة التنافسية للمنظمة.

2-1-2 سمات وخصائص التغيير التنظيمي :-

من خلال التعريفات السابقة يمكن إستخلاص السمات والخصائص المميزة للتغيير التنظيمي التي تتمثل في "حسين، 2010" :-

1. يتضمن التغيير التنظيمي أى إنحراف عن الماضى وقد يكون هذا التغيير تلقائي يحدث بطبيعته دون تخطيط أو توجيه، أو قد يكون تغييرا مخططا يمكن ضبطه وتوجيهه نحو أهداف مقصوده ومحددة مسبقا، ويتضمن التغيير جانبا أساسيا بالنسبة للإدارة يتضمن زيادة قدرة الفرد والتنظيم على التكيف مع البيئة الجديدة والإستجابة لمطالباتها بشكل مناسب وفعال.
2. تستخدم عملية التغيير التنظيمي مفهوم نظرية النظم كأساس لمحاولات إحداث التغيير وتعتبر المنظمة شبكة من النظم الفرعية المتداخلة ، وبالتالي فإن الفرد أو أى وحدة تنظيمية أخرى ينظر إليها على أنها وحدة تنظيمية مستقلة عن الأحداث الأخرى تؤثر وتتأثر بما حولها، والمنظمة تعتبر نظاما فرعيا فى نظام أكبر وهو البيئة الخارجية بمعنى أن جهود التغيير دائمة ومستمرة لمجابهة التغييرات المتكاملة فى البيئة الخارجية، وأن أى تأثير على أى نظام أو فرع داخلها يؤدى بالتالى إلى مزيد من التغييرات فى فروعها أو نظمها الأخرى ، وبالتالي داخل البيئة الداخلية للمنظمة ككل.
3. يستهدف التغيير التنظيمي زيادة فعالية المنظمة ، وتحديد المواءمة المطلوبة فى بيئتها ، مما يجعل المنظمة قادرة على التعامل الفعال مع الفرص والقيود التي تواجهها.
4. إن الإدارة الفعالة للتغيير تستلزم وجود جهاز لرصد كافة التغييرات التي تحدث فى البيئة الخارجية للمنظمة ، وتحديد البدائل المناسبة للتعامل مع هذه التغييرات.
5. يتم تأسيس المدخلات فى برنامج التغيير التنظيمي على ضوء المعرفة بالعلوم السلوكية مثل دافعية الأفراد، الإتصالات ،العلاقات بين الأفراد والجماعات، وغيرها من النواحي السلوكية التي يتوقف عليها التغيير التنظيمي بدرجة كبيرة.

3.1.2 أبعاد التغيير التنظيمي :-

إن منظمات الأعمال كعناصر مهمة في الحياة الإقتصادية ونظم مفتوحة تعيش التغيير ، فهي تنمو وتتطور وتتفاعل مع فرص وتحديات بيئتها التي تنشط بها لذلك نجد أن التغيير هو الخيار الأمثل الذي يضمن للمؤسسات البقاء والنمو والإستمرارية . وقد إعتمدت هذه الدراسة على أربعة أبعاد للتغيير التنظيمي وهي كما يلي:-

أولا :التغيير الوظيفي:-

ويهتم هذا المدخل بتغيير فلسفة ورسالة وأهداف وإستراتيجية المنظمة ويتم توضيح هذه التغييرات في

النقاط التالية :-

1-تغيير رؤية وفلسفة ورسالة المنظمة :

إن تغيير فلسفة المنظمة ينعكس بالضرورة إما كنتيجة لتغيير الرسالة والأهداف والإستراتيجيات، أو بشكل مستقل، وهو إعادة تطويع الموارد وترشيد إستخدامها بما يسهم في تحسين بلوغ أهداف جديدة وتخفيض التكلفة أوتحسين الجودة أو زيادة الإنتاجية ، وتتناول الرسالة الغرض الرئيسي للمؤسسة ومجال أو مجالات نشاطها وأنواع منتجاتها والسوق التي تخدمها ، حيث تغيير هذه الرسالة يجب أن يكون لمواكبة التغييرات التي تهيئ فرصا يمكن إستغلالها بإضافة نشاط جديد، أو قد تفرض قيودا يتعين معها إلغاء أو تحجيم نشاط أو أكثر، أما الأهداف فهي الوسيلة التي تمكن المنظمة من الوصول إلى غاياتها العليا، ومن الطبيعي أن تغيير الرسالة يترتب عليه تغييرات تابعة في الأهداف المتفرعة عن الرسالة والمترجمة لها، ومن ثم في الإستراتيجيات بإعتبارها مناهج تتبع لتحقيق الأهداف.(مناهل،2015).

2- تغيير الأهداف والإستراتيجية :-

تقوم بعض المنظمات بإجراء تعديلات في أهدافها وفي الإستراتيجيات المطبقة لتحقيق تلك الأهداف إستجابة لتغيرات البيئة المحيطة ، وقد يحدث هذا التغيير في جانب من الجوانب الإستراتيجية ، فقد تقوم المنظمة بتغيير أهدافها الإستراتيجية أو تغيير أهدافها العامه للمنافسة مثل (التمايز ، التركيز ، القيادة أو التكاليف) أو حتى تغيير إستراتيجياتها من توسع إلى إنكماش ، وإذا كانت المنظمة مكونة من توليفة من وحدات الأعمال ، فإنه يمكن التغيير من توليفة هذه الوحدات وذلك من خلال ضم أو بيع بعض الوحدات، ومثال ذلك أن تقرر المنظمة الدخول مع منظمة أخرى في نوع من الإستثمار المشترك أو تتجه إلى الأسواق الدولية .(عبد الفتاح ، 2013)

ثانيا : التغيير الإنساني :-

يعتبر المورد البشري العنصر الحيوي والهام في المنظمة لأنه يمثل العنصر الديناميكي فيها ، وبالتالي يجب أن يركز التغيير بغرض تطويرهم ، والذي يمكن أن يتم من خلال تفهم وإدراك الأفراد لسلوكهم وشخصياتهم ومن ثم العمل على تطويرهم وتطويرهم حتى يتلاءم مع إحتياجات وأدوار المنظمة .(حسين وعبد الفتاح، ب ت)

إن الأداء الناجح في المنظمة يعنى أن هناك توافق بين الأفراد من حيث الأهداف من حيث الأهداف والدوافع الشخصية والقدرات والآمال من ناحية ، وبين المنظمة من حيث الأعمال والوظائف والأهداف والتكنولوجيا والإجراءات والعملاء من ناحية أخرى ، والتغيير شئ حتمى فالأفراد والمنظمة يتغيران بصورة دائما ، ويسبب هذا التغيير عدم التوافق ممايسبب مشاكل في الأداء وإنخفاض في الرضا عن العمل وهنا يجب إجراء يشمل تغيير الأفراد لكي نعيد التوافق والإتزان بين الأفراد والمنظمة .(عبد الفتاح،2013)

وقد ركز الكثير من الكتاب والباحثين عند إحداث التغيير من خلال الأفراد القائمين بالعمل على ناحيتين أساسيتين هما:- (السلمى،1983)

1- التغيير المادى للأفراد : من خلال الإستغناء عن بعض العاملين أو إحلال غيرهم محلهم .

2- التغيير النوعى للأفراد : وذلك بالتركيز على رفع المهارات وتنمية القدرات أو تعديل أنماط السلوك ، من خلال نظم التدريب أو تطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية.

ومن الباحثين من ركز على النواحي الإنسانية عند إحداث التغيير التنظيمى فى المنظمة ، وذلك من خلال إدخال التغيير فى المجالات التالية : (الشريف،2000)

1- المهارات والأداء : ويستخدم لذلك ثلاثة مراحل هى :-

- الإحلال : أى الإستغناء عن العاملين الحاليين وإستبدالهم بأفراد أكثر كفاءة وإنتاجية ، إلا أن هذا الإحلال يصعب تطبيقه .
- التحديث التدريجى للعاملين : بمعنى وضع شروط ومعايير جديدة لإختيار العاملين الجدد .
- تدريب العاملين: أى تدريب العاملين الموجودين على رأس العمل بهدف تحسين أدائهم للعمل من خلال إكسابهم مهارات جديدة .

2- الإتجاهات والإدراك والسلوكيات والتوقعات : لعل أهم مجالات التغيير وأكثرها صعوبة هى مجالات التغيير فى قيم وإتجاهات وسلوك العاملين ، حيث أن إدارة الآلات والموارد تختلف عن إدارة الموارد البشرية ، فالآلات ليس لها أحاسيس ومشاعر أو إنفعالات أو شخصية بعكس الأفراد وهذا ما يجعل الأفراد أحد موارد المنظمة خاصة ، كما أنه مهما تعاضم دور الآلة يظل الإنسان هو المبتكر والمخطط والمشغل ، وتظل قدرات الأفراد ومعنوياتهم ومستويات إنتاجهم رهنا بسلامة إدارتهم ، ومهما توفرت للمنظمة مؤهلات الموقع الممتاز وكفايتها من الأموال وأعلى مستويات التجهيزات ، يظل نجاحها رهنا بتوفر الأفراد المناسبين من حيث الكم ،ومن حيث القيم والمعتقدات والإتجاهات والسلوكيات.

ثالثا: التغيير فى الهيكل التنظيمى :-

ويكون هذا التغيير من خلال إعادة تقسيم الوحدات الإدارية، أو إستحداث إدارات جديدة أو دمج إدارات أخرى ، ويؤثر ذلك فى التبعية بين الأفراد داخل بيئة العمل ، وفى نطاق الإشراف المتبع فى العمل ،

والنشاطات في كل قسم وهكذا قد يتعين إنشاء وحدات تنظيمية أو إلغاؤها أو تغيير في خطوط الإتصالات أو في هيكل السلطة والمسؤولية أو تغيير في إختصاصات الوحدات التنظيمية أو في المسميات الوظيفية أو في معدلات الأداء أو في عدد الوظائف في كل قسم داخل المنظمة (عبد الباقي، 2005).

ويقصد به أن يشمل التغيير كافة التقسيمات الإدارية أو الوحدات الإدارية أو دمج الإدارات مع بعضها البعض (العقيلي، 2007).

ويرى (جواد، 2000) أن توسيع الحصة السوقية للمنظمة أو الحفاظ على حصتها الحالية يستدعي تغيير بعض تشكياتها التنظيمية لنشر نشاطها في تلك السوق (قسم التسويق الدولي والإقليمي) أى إن التغيير في الهيكل إما أن يكون في جميع مسؤوليات بعض الأقسام، وإما تقليص المستويات العمودية، وإما توسيع نطاق الإشراف لكي تصبح المنظمة أكثر سطحية وأقل بيروقراطية، وقد يمكن تطبيق قواعد وإجراءات أكثر للزيادة المعيارية كما يمكن زيادة غير مركزية لتسريع عملية إتخاذ القرار. ويرى (المغربي، 2004) أن الهيكل التنظيمي من القضايا المهمة التي شغلت المهتمين، إذ أن التنظيم يحتوى على العديد من الأبعاد المؤثرة في نجاح تلك المنظمات، ومواكبتها لتحدى العوامل المعاصرة، كتحديد العلاقات المختلفة في ما بين الأفراد سواء كانت هذه العلاقات رأسية أم أفقية أم محورية تتم بالسلطة أو بالإستشارة أو بالتعاون. ويحتوى التنظيم على بيانات نطاق السلطة والمسؤولية لكل وحدة إدارية وعمليات تفويض السلطة وحدها. ويرى (عبد الباقي، 2005) أن أهم عناصر التنظيم هي :-

- تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية .
- تحديد أوجه النشاط الضرورية لتحقيق الأهداف .
- تجميع النشاطات ووضعها في هيكل تنظيمي يساعد على الإستفادة المثلي من المورد البشري.
- إختيار الأفراد ذوى الكفاءة العالية للقيام بالنشاطات وتزويدهم بالسلطات .
- تحقيق التكامل بين مجموعات النشاطات وبيان العلاقات بين مختلف الوحدات وتأسيس نظم إتصالات فعالة .

ويري (العميان، 2004) إن أهم العوامل التي توجب التغيير في الهيكل التنظيمي هي :-

- وقوع خطأ في تصميم الهيكل التنظيمي الأساسي ظهر بعد إقراره مثل زيادة عدد المستويات الإدارية دون مبرر، زيادة نطاق الإشراف، عدم إتباع مبدأ التخصيص، التوزيع الجغرافي غير الملائم .
- إعادة التنظيم منعا لتصرفات إدارية غير مرغوب فيها كإساءة إستخدام السلطة، وعدم صلاحية الإداريين لمراكزهم وعدم قدرتهم على تحمل المسؤوليات الملغاة على عاتقهم .
- تغيير المعايير والأسس التي إعتدتها المنظمة مثل إكتشاف أساليب عمل جديدة وإدخال آلات حديثة مما يتطلب تغييرا جذريا في الهيكل التنظيمي .
- تغيير ظروف المنشأة الإقتصادية كأن تمر بفترات من الإلتعاش أو التراجع أو تغيير الإلتزامات القانونية مما يتطلب إعادة النظر في الهيكل التنظيمي لمواجهتها .
- حدوث تغيير في أهداف المنظمة .

رابعا: التغيير في التكنولوجيا:-

تؤثر ثورة المعلومات التكنولوجية في أساليب الإدارة وتقديم الخدمات، إذ تتطلب هذه الثورة من وكلاء التغيير إدخال معدات جديدة وطرائق ووسائل أعمال جديدة، إلا أن هذه التأثيرات أصبحت تزداد يوم بعد يوم بشكل سريع جدا، لأن تقنية المعلومات أصبحت هي الهدف فالحل الوحيد للمديرين هو العمل الجاد على إستخدام تقنيات متطورة، من أجل الحفاظ على الصدارة أو البقاء في المنافسة، إذ تقوم الإدارة بإتباع جميع السياسات المتطورة تكنولوجيا، وذلك من أجل الوصول إلى الهدف بكفاءة عالية، لذلك فإن التغييرات التي حدثت خلال السنوات القليلة الماضية مكنت أغلب المنظمات اليوم من الحصول على أنظمة ومعلومات إدارية متطورة تربط العاملين في المنظمة بغض النظر عن مواقعهم الجغرافية. (العطية، 2003). كما يري (حمود، 2002) إن ضرورة إستجابة المنظمات العاملة لمختلف أبعاد التطورات التكنولوجية المتعلقة بالتغيير والتطوير التنظيمي لاسيما 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 الحالى من خلال إستخدام العديد من وسائل التطوير والتحديث التقنى الحالى.

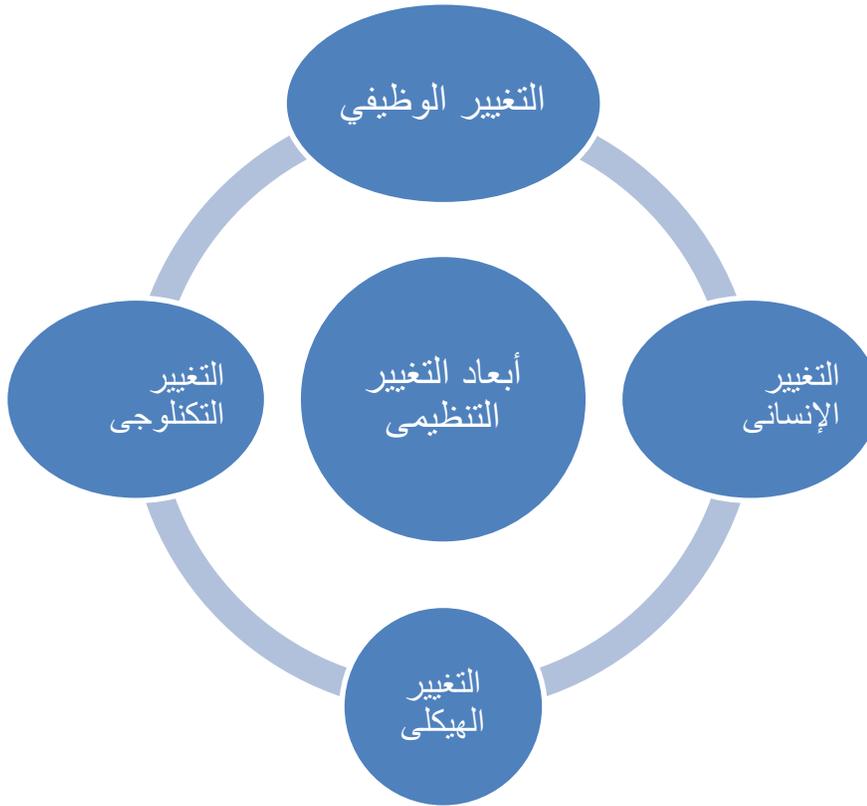
وفي هذا الخصوص تقول (مناهل، 2015) لا شك أن للتكنولوجيا دور مهم ومؤثر في فعالية المنظمة ، وهناك إتجاهان يمكن التعرف عليهما بصفة عامة من الدراسات والكتابات المهتمة بالتكنولوجيا والمنظمات وهما:-

- الإتجاه الذي يهتم بأثر التكنولوجيا في سلوك وإتجاهات العاملين .
- الإتجاه الذي يهتم ويركز بصفة أساسية على دراسة أثر التكنولوجيا على الهيكل التنظيمى .

ويأخذ التغيير التكنولوجى عدة أشكال أهمها إستخدام تقنيات حديثة بغرض زيادة الإنتاجية وخفض تكلفة الصيانه وإرتفاع جودة الإنتاج كما أن مجال التكنولوجيا لم يعد مقصورا على نشاط الإنتاج بل يشمل النشاط الإدارى حيث تم إستبدال الآلات الكاتبة بأجهزة الكمبيوتر الشخصية.(الشريف ، 2003).

كذلك إرتبط التغيير التكنولوجى بالأمان الوظيفى ، والذي يتضارب مع التغيير التكنولوجى لما قد يشكل من مخاطر مادية في الأجور والرواتب والمكتسبات الشخصية ، وكما أن الترقيات وظروف العمل يمكن أن تتأثر بهذا التغيير ، فإن أنماط الوظيفة ومحتواها قد يتأثران بالتغيير التكنولوجى . (الفتاح، 2013) .

الشكل (1-2) أبعاد التغيير التنظيمي



المصدر: إعداد الدراسة 2018

4.1.2 العوامل الدافعة للتغيير التنظيمي: - "العتبي، 2014"

- الحيوية الفاعلة.
- تنمية القدرة على الابتكار.
- الرغبة في التطوير والتحسين والإرتقاء.
- التوافق مع متغيرات الحياة.
- زيادة مستوى الأداء.

كما نجد أن هنالك عدة أسباب وقوى تدفع للتغيير حيث يمكن أن يكون ذلك من أجل إقتناص الفرص والإستفاده منها، أو توقع مشكلة ما أو إستجابة لتهديد، وقد تكون هذه الأسباب إما داخلية أو خارجية. كما موضح في النقاط التالية:- (نسيمة، 2013)

1- القوى والأسباب الداخلية المحركة للتغيير:-

- الحفاظ على حيوية المؤسسة.
- المبادرات والطموح.
- البحث عن الإرتقاء والتقدم.
- تغيير أهداف المؤسسة.
- النمط السلوكي للعاملين.

2- القوى الخارجية المحركة للتغيير:-

- زيادة حدة المنافسة
- التغيير الإقتصادي.
- التغيير السياسي والقانوني.
- التغيير التكنولوجي.
- التغيير الإجتماعي.
- التغيير الثقافي.

كما يضيف ROBBINS إلى القوى الخارجية ما يلي (مرزوق، 2006)

- إصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة (قانون عمل - قانون ضمان إجتماعي ----)
- الإتحادات والنقابات المهنية والعمالية.
- إزدیاد الضغوط التي تمارسها الجماعات المنظمة.
- تغيرات سريعة في أسعار المواد الخام وتوافرها.

- المزاحمة والمنافسة الجديدة بين المنظمات.
- حدوث أزمة خارجية طارئة.
- أما HUSE, BOWIDTCH فيذكران القوى الخارجية الآتية: -
- الانفجار المعرفي.
- تقادم المنتجات بسرعة.
- تغير تركيب القوى العاملة (إرتفاع المستوى التعليمي - إرتفاع نسبة سكان المدن)
- تزايد الإهتمام بالمسائل والقضايا الإجتماعية.

2-1-5 نماذج التغيير التنظيمي: -

- نموذج كيرت لوبن.
- نموذج إيدكر سين.
- نموذج إدكر
- نموذج سكوت وجيق.
- نموذج كوتر.
- نموذج ويلفرد كروجر.
- رؤية روزيث.
- معادلات التغيير
- نموذج جرينير
- نظرية الهولوجرام التنظيمي
- نموذج ماكينزي
- منحني كوبلر روس للتغيير.
- نظرية الدفع.
- نموذج سايتز للتغيير.

- نموذج بريدجز للتغيير .
- نموذج موريد ذى الثلاث مستويات
- نموذج ديمنج .

6-1-2 الإتجاهات الإبداعية للتغيير :-"صليحة، 2013"

ونجد أنه يتم الخلط بين مفهومي التغيير والإبداع وكأتهما وجهان لعملة واحدة، إلا أن الأصح هو إن الإبداع أحد مداخل التغيير حيث تزيد الحاجة إلى الإبداع كلما إتجهت المنظمة إلى التغيير كما أن الفرق يكمن في الوقع النفسي للعبارتين، حيث أن إعلام الأفراد بالتغيير يوحى بالتهديد بينما دعوتهم للإبداع تعطى دافعا لتحويل المنظمة للأفضل. ونجد أن الإتجاهات الإبداعية للتغيير تتمثل في :-

1. القيادة الإبتكارية .
2. الإدارة الإبتكارية لرأس المال البشرى .
3. الإدارة الإبتكارية للمعرفة .

2.2 المبحث الثاني

السلوك الإبداعي

1.2.2 مفهوم السلوك الإبداعي :-

يعرف الإبداع في اللغة العربية بأنه مصدر الفعل أبداع بمعنى إخترع وإبتكر على غير مثال سابق(جروان،2002). ويعرف أيضا بأنه " ولادة شئ جديد غير مألوف أو حتى النظر للأشياء بطرق جديدة " (الصيفي،2007) أما الموسوعة البريطانية عرفت الإبداع بأنه " القدرة على إيجاد الحلول لمشكلة معينة أو أداة جديدة، أو أثر فني أو أسلوب جديد". (جمال،2009).

عرف (الحجايا،2010) السلوك الإبداعي بأنه عملية خلق الأفكار الجديدة والبعيدة عن السياق الجديدة والبعيدة عن الصياغ التقليدي في التفكير ، وإستحداث كافة الطرائق والأساليب التي من شأنها تحويل هذه الأفكار إلى واقع مطبق وذا قيمة نافعة .

كما ذكر (النوايسة،2009) أن السلوك الإبداعي هو يقصد به السلوك المميز الذي يمارسه الفرد في موقع العمل وليس بالضرورة أن ينتج عنه إنتاج جديد أو خدمة جديدة. ونجد أن (أحلام ولانا وسميرة ،2014) قد قصدوا بالسلوك الإبداعي في دراستهم " هو دالة الخلفية المعرفية ،ونمط القدرات الفكرية ،والشخصية المعرفة المتخصصة ، الدوافع الذاتية ،وتشير إلى التأثيرات الجماعية وتأثيرات البيئة المقترنة .

وقد جاء تعريف السلوك الإبداعي لدى(عبد الحكيم وبولعراوى ،2016) بأنه قدرة الأفراد في طرح الأفكار الجديدة وهو مصدر لبقاء المنظمة ، وتعمل المنظمات على الإستثمار في هذه الوظيفة لأجل تطوير أدائها . وعرفه سميث بأنه العملية التي تتمكن من إيجاد علاقات بين أشياء لم يسبق إن قيل أن بينها علاقات (السليم،2002).

عرفه(القذافي، 2006) القدرة على إنتاج أو إبتكار أو اختراع أو تقديم شئ جديد وأصيل ، حتى لو كان ذلك عن طريق إعادة طرح أفكار قديمة في إطار جديد لم يسبق التفكير فيه من قبل أو لم يسبق تقديمها فيه .

وبين (الزعبي والعزب ، 2007) أن السلوك الإبداعي هو سلوك يسبق الإبداع ويميز الفرد أو المجموعة في موقع العمل وليس بالضرورة أن ينتج عنه نتائج أو خدمات جديدة، ويبدأ من إدراك الموقف والإهتمام به وجمع المعلومات عنه، وتقييم البدائل المتاحة، وتجريب البديل وأخيرا تبني سلوك أو فكرة معينة.

كما عرفه (همد ، 2016) هو الفعل الذى يسبق الإبداع وبالتالي فهو ليس بالضرورة أن ينتج عنه نتائج جديدة أو مبتكرة، وإنما ينبغي أن يمثل الإتجاه السائد والمرغوب بوجوده في كل مؤسسة أعمال تسعى للإبداع والإبتكار والتميز . وذكر (هشام :2015) أن السلوك الإبداعي هو القدرة على جمع وإشراك المعلومات بطرق تؤدي إلى أفكار جديدة .

وذكر (الثلجة، 2009) في تعريفه للسلوك الإبداعي بأنه جميع التصرفات والأفعال الفردية المتفردة التي تمارس في موقع العمل وتشمل إكتشاف الفرص، وتوليد الأفكار الجديدة، والتحقق منها علميا وبذل الجهود لتطبيقها في أى مستوى تنظيمي.

أما (أمينة ، 2015) عرفت الإبداع الإداري بأنه عملية ذات مراحل متعددة لتحسس المشكلات وإكتشاف مواطن الضعف والثغرات وعدم الإنسجام والنقص في المعلومات ثم البحث عن حلول ينتج عنها فكرة أو عمل جديد ، داخل وحدة متكاملة من العوامل الذاتية والقدرات والإستعدادات والخصائص الشخصية والموضوعية التي يتميز بها الفرد عندما يواجه يفعل بها ويعايشها ثم يستجيب لها فتجى إستجابته مختلفة عن إستجابات الآخرين وتكون منفردة ، ويمكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانات الأفراد والجماعات والمنظمات.أما(ديوب:2009) حدد أن السلوك الإبداعي هو السلوك أو التصرف المميز الذي يمارسه الفرد أو المجموعة في موقع العمل، وليس بالضرورة أن ينتج عنه نتاج جديد أو خدمة جديدة، إنه هو السلوك الذي يسبق الإبداع في صورته النهائية وقد يكون هذا السلوك إبداعا في حد ذاته عندما يمارسه

صاحبه في أول مرة في موقع العمل. أما (جوال، 2015) حدد الإبداع بأنه مرتبط بإبتكار الحداثة والجددة بشرط أن تحمل معها قيمة إقتصادية، بمعنى الإبداع على إنه عملية رفع مخزون المعارف التي يمتلكها المجتمع بحيث يكون على شكل تحسينات أو إضافات تخص جميع السلع والخدمات وطرق الإنتاج مما يجعله مؤثرا على مستوى معيشتهم.

ومما سبق يمكن تعريف السلوك الإبداعي في هذه الدراسة بأنه " هو القدرة الذهنية والإمكانية العقلية التي تمكن الفرد من الإحساس والتنبؤ بوجود المشكلات ، والأتيان بأفكار جديدة ونادرة وماهرة ومناسبة للموقف، الحالى في الوقت المناسب، وإتخاذ الطرق المختلفة لتنفيذ الأفكار بسهولة ويسر في ظل الإمكانيات (المادية والبشرية والتكنولوجية والهيكلية) وأن تكون هذه الأفكار مبتكرة ومستحدثة وغير مستخدمة من قبل. ويلاحظ أن التعريف أعلاه يشمل عدة عناصر هي التي سوف نستخدمها كأبعاد لتغير السلوك الإبداعي وهي (الأصالة -الطلاقة -المرونة- الحساسية المشكلات- الاحتفاظ بالإتجاه أو تركيز الإنتباه).

2.2.2 أبعاد السلوك الإبداعي :-

أولا:- الأصالة :- ORIGINALITY يتفق عدد من الباحثين على أن الأصالة هي " المقدرة على الأتيان بأفكار جديدة ونادرة ومفيدة ، وغير مرتبطة بتكرار أفكار سابقة ، وهي الإنتاج غير المؤلف البعيد المدى (السرور، 2002)

وتعنى أن الشخص المبدع لا يكرر أفكار الآخرين ، فأفكاره جديدة ومميزة غير مألوفة وتمثل الأصالة أعلى درجات سلم الإبداع مقارنة بالمرونة والطلاقة حيث تختلف عنهما في :-

- لاتشير إلى كمية الأفكار الإبداعية التي ينتجها أو يعطيها الفرد كما في الطلاقة بل تعتمد على قيمة تلك الأفكار ونوعيتها وجودتها ، وهذا ما يميزها عن الطلاقة.
- لاتشير إلى نفور الفرد من تكرار تصوراته وأفكاره هو شخصيا ، بل تشير إلى نفوره من تكرار ما يفعله الآخرون، وهذا ما يميزها عن المرونة.

إن الأصالة في غايتها النهائية كسمة إبداعية لدى الفرد تعنى إنتاج ماهو غير مألوف حاليا أو في الماضي، وماهو بعيد المدى وماهو ذكى وحاذق من الإستجابات والإدراكات.(هشام،2014)ونجد أن الأصالة تشمل عدة جوانب رئيسية هي:- (أمينة،2015)

1. الإستجابة غير الشائعة (القدرة علي إنتاج أفكار نادرة).
2. الإستجابة البعيدة (القدرة علي ذكر تداعيات بعيدة غير مباشرة).
3. الإستجابة الماهرة (القدرة على إنتاج إستجابات يحكم عليها بالمهارة ، وهذا الجانب يعد محكا جديدا للأصالة . إذ لا يمكن الإعتماد على عدم الشيوخ وحده كمحك لها).

ثانيا: الطلاقة: FLUENCY

هي القدرة على إستدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار المناسبة لموقف معين ، خلال فترة زمنية قليلة نسبيا ، وذلك إذا ماقورنت عملية الإستدعاء هذه بالأنواع الأخرى للتفكير غير الإبتكارى ، حيث تكون قدرة المبدع من حيث إستدعاء الأفكار المناسبة أكبر بكثير من غيره من ذوى التفكير التقليدى(عبد الفتاح ،1995) وذلك لأن الشخص المبدع ينتج عددا كبيرا من الأفكار خلال وحدة زمنية معينة ، يكون لديه غالبا- في حالة تساوى الظروف الأخرى - فرصة أكبر لكى ينتج عددا كبيرا نسبيا من الأفكار الجديدة ، لذا فمن المرجح أن يتميز الشخص المبدع بالطلاقة في التفكير ،وتحدد الطلاقة في حدود كمية مقاسة بعدد الإستجابات وسرعة صدورها (الشريبي،2002).

ويمكن تحديد خمسة أنواع للطلاقة هي :- (هشام،2014)

1. طلاقة اللفظ : أى سرعة تفكير الشخص في إعطاء الالفاظ المناسبة وتوليدها في نسق محدد.
2. طلاقة التداعى : أى إنتاج أكبر عدد ممكن من الالفاظ ذات المعنى الواحد.
3. طلاقة الأفكار : أى إستدعاء عدد كبير من الأفكار في زمن محدد.
4. طلاقة التعبير : أى التفكير السريع في كلمات متصلة تناسب موقفا معينا .
5. طلاقة الأشكال: تقديم بعض الإضافات إلى أشكال معينة لتكوين رسوم حقيقية

ثالثا: المرونة: FLEXIBILITY

تعددت وجهات النظر حول تعريف العلماء للمرونة ، نجد بعضهم عرفها على أنها "النظر إلى الأشياء من عدة زوايا ، فقد يمكن الربط بين الأفكار المتنافرة لتصبح في شكل جديد"(أمينة،2015) كما عرفها (جوال،2015) بأنها تتضمن الجانب النوعي في السلوك الإبداعي ، حيث تعبر عن القدرة العقلية للفرد على تغيير إتجاهات تفكيره لأكثر من زاوية ، وعدم التجمد والإصرار على إتجاه واحد. وبالتالي الشخص المبدع يحاول أن لا يجعل تفكيره أسيرا لمنهج معين ، حيث يجب أن يمتلك القدرة على التكيف مع الظروف ومعطيات التغيير المتجدد وإستيعابه بطريقة تتصف بالتححرر من أنماط التفكير التقليدي .

ونجد أن (هشام،2014) عرف المرونة بأنها القدرة على تحويل مسار الأفكار حسب ما يقتضيه الموقف موضوع النقاش والبحث ، والتخلي عن الأفكار القديمة إذا ثبت بطلانها، وقبول الأفكار الجديدة البناءة إذا ثبتت صحتها أى النظر إلى الأمور من زوايا مختلفة ، ويمكن التمييز بين نوعين من المرونة هما: -

1. المرونة التلقائية: وهي القدرة على توليد عدد كبير من الأفكار المتنوعة لمواجهة مشكلة طارئة .
2. المرونة التكييفية : وهي القدرة على تغيير مسار الأفكار بإتجاه إيجاد حل سليم للمسألة المطروحة .

رابعا: الحساسية للمشكلات: SENSITIVITY TO PROBLEMS

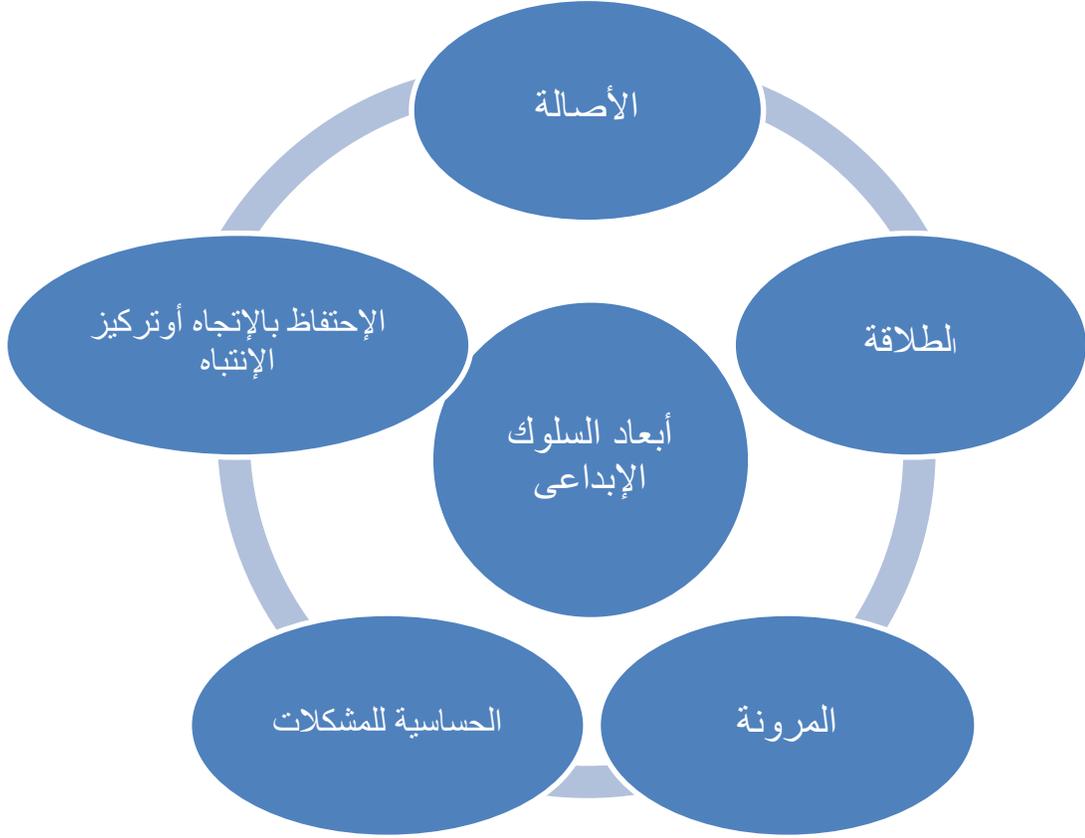
وذكر (جروان،2002) أن الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف ، ويعنى ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف ، وإن إكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها ، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة الأشياء غير العادية او الشاذة أو المحيرة في محيط الفرد، أو إعادة توظيفها وإثارة تساؤلات من حولها . وذكر (جوال،2015) أن إحساس المبتكر بالمشكلات وإمكانية إصلاحها يفسر ما كشفت عنه البحوث المختلفة من نتائج تؤكد قدرة المبدعين على رؤية الاوضوح فيما يراه الآخرون واضحا ، وعدم الرضا بما هو كائن ، وشجاعة إدراك الفرق الشاسع بين ما هو كائن وما يجب أن يكون.

ونجد أن (هشام، 2014) بين أنها الخاصية التي تجعل الفرد يشعر بأن الموقف الذي يواجهه يمثل مشكلة أو أكثر بحاجة إلى حل ، وتوضح له حجم وعمق المشكلة ، وتظهر هذه الحساسية في الجوانب الفنية مثل ملاحظة عدم تناسق وترتيب الأشياء ويختلف الناس في مدى حساسيتهم للشعور بالمشكلات ، والذي يعيننا في هذا المجال ليس كيفية حدوث الفروق وهل هي قدرة عقلية أو عملية نفسية ، ولكن الذي يعيننا هو كيف يري بعض الأفراد أن هناك عدة مشكلات في موقف معين عكس الآخرين ، وهذه الحساسية لإدراك المشكلة هي التي تفرق بين قدرات الأفراد في الإبداع. حيث أنهم لن يفكروا في إيجاد حلول جديدة، قد تكون حلولاً إبداعية دون أن يدركوا المشكلة التي سوف يفكرون فيها أولاً. ونجد أن بعض الدراسات تشير إلى وجود علاقة بين القدرة على الحساسية للمشكلات وبين قدرة الشخص على تحمل التوتر الناتج عن محاولة فهم وإدراك الجوانب المختلفة القريبة والبعيدة للموقف.

خامساً: الإحتفاظ بالإتجاه أو تركيز الإنتباه:

عرفها (بحر والعجلة، 2011) تعنى إمكانية الفرد التركيز لفترة من الزمن في فترة معينة دون تحول المشتتان بينه وبينها. كما تعنى عدم التنازل عن الهدف والإصرار على تتبعه والسير في إتجاهه ومحاولة تحقيق بطريقة مباشرة أو غير مباشرة غير أن قدرة المبدع على مواصلة الإتجاه لا تكون بشكل متصلب ، فالمبدع أثناء مواصلته لتحقيق إتجاهاته يعدل من أفكاره لكي يحقق أهدافه الإبداعية بأفضل صورة ممكنة. لكنه لا يتنازل عن أهدافه وفي الوقت نفسه يظل محتفظاً بالمرونة المناسبة التي تتيح له إكتشاف السبل الهادية ومعاينته. وترى دراسة (جوال، 2015) أن هذه السمة أى الإحتفاظ بالإتجاه على قدر كبير من الأهمية ، فقد يوجه الباحث أثناء سعيه صعوبات مفاجئة، فإن لم يكن يتمتع بهذه القدرة فقد يستبد به اليأس ويتوقف عن البحث.

الشكل (2-2) أبعاد السلوك الإبداعي



المصدر: من إعداد الدارس 2018

3.2.2 مقومات السلوك الإبداعي:-

نجد أن مقومات السلوك الإبداعي من خلال مجموعة من العناصر هي:- "فضل، 2017"

- الذكاء:- يؤكد الكثير من الباحثين والمتخصصين أن كل مبدع ذكي، وليس كل ذكي مبدع وهذا يعني أن الذكاء شرط أساسي للسلوك الإبداعي ولكنه ليس كاف، حيث يحتاج إلى مقومات أخرى مرتبطة بشخصية الفرد من جهة وبخصائص البيئة من الجهة الأخرى. وعموما يمكن القول أن الفرد لا بد أن يتصف بحد أدنى من الذكاء حتى يمكن أن نتوقع منه سلوكا إبداعيا.
- الإنفعالية:- توصلت العديد من الدراسات إلى أن الشخص الذي يميل إلى السلوك الإبداعي غالبا يتسم بالإتزان وبنضوج إنفعالي يزيد عن أقرانه، كما أنه يشعر بالأمان وعدم الخوف والإستقلالية والثقة بالنفس، بالإضافة لكونه يقدر الآخرين ويحترم آراءهم ويساعدهم.

- الدافعية:- تعبر عن قرار يصدر من داخل الفرد في أن يتحرك نحو التنفيذ والممارسة بطابع إبداعي.
- التعلم:- حيث أن المعرفة والمعلومات وسعة الإطلاع ضرورية لتنمية السلوك الإبداع.
- المناخ التنظيمي:- إن توفير الجو الاجتماعي الملائم والعلاقات الإنسانية بين العاملين في المؤسسة له تأثير كبير على المبادرة والحفاظة على السلوك الإبداعي. لذا نؤكد أن على المناخ التنظيمي الداعم يعد أرضا خصبة لتنمية التفكير الإبداع وتحفيز السلوكيات والممارسة الإبداعية.
- الزمن : أظهرت دراسات عديدة أن التركيز والعمل الجاد لمدة لا تقل عن عشر سنوات في مجال التخصص ضروري لتنمية السلوك الإبداعي، لكن هذا لايعتبر قاعدة عامة وخصوصا مع بيئة الأعمال وإرتفاع أهمية المعرفة وحجم تأثيرها، لذا يمكن القول أن العامل يحتاج إلى فترة من الزمن لكي يظهر في سلوكه الإبداع. وهذه فترة تختلف من عامل لآخر ومن مؤسسة إلى أخرى.

2-2-4 معوقات الابداع (MOHAMED,2019)

تتكون معوقات الأبداع من ستة مواضيع اساسية كما يلي

1- رغبة الإدارة في التغيير الإبداعي

نذكر من معوقات الإبداع مقاومة الجهات الإدارية المسئولة وعدم رغبتها في التغيير الإبداعي ربما لعدم إيمانها بذلك لما يسببه التغيير من خروج عن المألوف المعتاد عليه، وربما لاعتقادها بأن كل تغيير جديد يشكل خطراً عليها أو على المؤسسة، وهذا ما يصطلح عليه ب(جمود الإدارة)، ومن الواضح أن المؤسسات تنعم وتكبر وتتطور بأجواء الود والتفاهم والتعاون والتكامل بين عناصرها، فإذا وقع بينهم التنافر وصار البعض معيقاً لمسيرة البعض الآخر، فإن هذا يهدد الجميع بالخطر وأول الأفراد الذين سيصابون بالمأساة هم المفكرون والمبدعون؛ لأنهم سوف لا يجدون لأنفسهم مكاناً في الأجواء المتوتر والحل هو تعامل المسئولين مع الأفراد الطموحين وأصحاب التطلعات بالمزيد من المرونة والتفهم والإقناع، فهم بهذا يضمنونهم كعناصر مبدعة مخرصة في العمل كما يضمنون الهدوء والتماسك داخل المؤسسة.

2- الروتين الإداري

التطبيق الحرفي للقوانين والحديديَّة في الروتين الإداري وَهَذَا الأسلوبُ من أكثرِ الأساليبِ إزعاجًا للأفرادِ وتسببًا للتدمرِ والنقمةِ وإبعادِ المخلصينَ والعاملينَ وَمِنَ الواضحِ أَنَّ القوانينَ والتعليماتِ الإجرائيةَ هي المقصودةُ وليستْ غاياتِ بذاتها، فإذا شككتْ عاتقًا أمامَ الأفضلِ فليسَ منَ الحكمةِ التوقفَ عندها، ولو تتبعنا سلوكَ الأفرادِ الحديديينَ في تعاملاتهمِ الإداريةِ نجدُ أنَّهم في الغالبِ انشغلوا بالمظاهرِ والشكلياتِ، وتركوا المضامينَ والأهدافَ بعيدًا، بل كثيرًا ما يقعون في أزماتِ الفوضىِ واللاانظامِ بحجةِ إيجادِ النظامِ الحديديِّ الصارمِ، وَهَذَا نقضٌ للغرضِ والحكمةِ من إيجادِ النظامِ وبعضُ المؤسساتِ تعتبرُ أنَّ معيارَ التقييمِ والتمايزِ بينَ الأفرادِ هو مدى انضباطهمِ والتزامهمِ بالأنظمةِ الإداريةِ الموضوعيةِ كالالتزامِ بأوقاتِ حضورِ الدوامِ والمغادرةِ ونحو ذلك.

3- مؤهلاتُ قيادية

لا شكَّ أنَّ القيادةَ الإداريةَ تعتبرُ أحدَ أهمِّ العواملِ في تطويرِ المؤسساتِ؛ لأنَّها صاحبةُ الدورِ الرئيسيِّ في تحفيزِ العاملينَ وتوجيههمِ ودفعيهمِ إلى الأمامِ، ومنَ المعلومِ أنَّ الأفرادَ تحفزهمُ قناعاتهمُ وأفكارهمُ أكثرَ ممَّا يحفزهمُ المالُ أو العواملُ الأخرى، وينبغي أن يتمتعَ القائدُ والمديرُ بمؤهلاتٍ عديدةٍ حتى يحظى بثقةِ أفرادِهِ والعاملينَ معه، وإذا انعدمتِ الثقةُ فإنَّ ذلكَ يشكُلُ عاملاً أساسياً في عدمِ تماسكِ الأفرادِ بل وإحباطهمِ وعدمِ انشدادهمِ إلى العملِ وتطبيقِ خططِهِ

4- القيمُ الاجتماعيةُ

إنَّ الابتكارَ نوعٌ منَ الخروجِ على المألوفِ؛ لَذا فَإِنَّهُ قد يتعارضُ معَ التقاليدِ والأعرافِ ممَّا يسببُ للمبتكرينَ المتاعبَ والأزماتِ ومعظمُ المبدعينَ والعلماءِ والمفكرينَ لاقوا أشدَّ الصعوباتِ في مجتمعاتهمِ العامةِ والخاصةِ؛ لأنَّهم خالفوا المألوفَ أحياناً ولا زالَ الكثيرُ منَ الناسِ يتصورُ أنَّ الحكمةَ والحنكةَ والمهارةَ والإبداعَ تنزلُ على الإنسانِ حينمَّا يتقدمُ به السنُّ ويبلغُ منَ العمرِ عتياً، أمَّا مرحلةُ الشبابِ فَهِيَ مرحلةُ الصبَا والطيشِ وعدمِ النَّضجِ، ولعلَّ هذهِ منَ أبرزِ السماتِ الظاهرةِ في المؤسساتِ العقيمةِ التي تتغلبُ فيها العاداتُ والتقاليدُ، وَمَعَ أَنَّ هذهِ قد تصحَّ عندَ البعضِ إلاَّ أنَّها ليستْ قاعدةً كليةً يمكنُ الاعتمادُ عَلَيْهَا دَائِماً

5- الظروفُ المعيشيةُ

عندما لا يلقى الابتكار والإبداع الاهتمام الكافي فإنه يموتُ خصوصاً مع تردي الأوضاع المعيشية للأفراد؛ لأنَّ الابتكار لا ينمو إلا في الانشغال بالجدور، والانشغال بالجدور لا يكتمل إلا في راحة البال من الهوامش والفرْد المبدع إذا لم يصرف اهتمامه وعنايته فيما يهْمُ الجميع قد يصرفها في العناية بنفسه خصوصاً وأن ضرورات المعيشة تلح على الإنسان وتضغط عليه بالاستجابة ولا يمكن له أن يتخلى عنها أو يهملها وقوام حياته اليومية يعتمد عليها؛ لذا قد يستثمر الفرد المبدع قدرته الإبداعية في محاولة سدّ النقص الماديّ أو الاقتصاديّ الخاصّ، وهذا يفقد المؤسسة الكثير كما يربي الفرد نفسه على المصلحية والذاتية، ومن هنا ينبغي السعي الحثيث لإشباع الأفراد في المهمّ؛ لكي يدعوا في الجدور ويتفانوا في الوصول إليها التي هي الأهمُّ حتى نبني مؤسسات مبدعة وناجحة في مختلف المجالات

3.2 المبحث الثالث : النمط القيادي

1.3.2 مفهوم النمط القيادي

تعددت تعريفات علماء الإدارة للنمط القيادي فإننا نجد (همد ،2016)عرفها بأنها خاصية من خصائص الجماعة توكل مسؤولية القيام بأنواع من النشاطات الهامة لفرد أو جماعة يتسم بخصائص شخصية معينة مثل السيطرة وضبط النفس وميزات أخرى جديدة ومعينة . وبينت (ملاذ،2010) أن النمط القيادي (السلوك القيادي) هو عملية مستمرة وتعبر عن علاقة شخص بآخر في موقف معين .وتتجسد هذه العلاقة بتأثير وتأثر الطرفين . وعرفه (جيرة ،2006) بالأسلوب الذي يستخدمه القائد التربوي بتوجه ذاتي منه لقيادة مرؤسيه وحملهم على أداء المهمة ، ويختلف هذا التوجه من شخص لآخر من حيث مدى الإهتمام بالعنصر البشري أو بالأداء والإنتاج .

كما ذكرت (منى،2014) أن النمط القيادي هو الأسلوب والتصرفات التي يمارسها القائد بالتأثير على سلوك الموظفين لتحسين مستوى أداء العاملين وتحقيق الأهداف المنشودة. وعرفه (العتيبي،2014) بأنه مجموعة التصرفات والإتجاهات والسلوكيات والأساليب التي ينتهجها القائد الإداري لتحقيق أهداف المنظمة. كما عرفه (آل ناجي والمعيدى،1995) بأنه جملة السلوك والإجراءات التي يمارسها المدير للتأثير في نشاطات العاملين.

ونجد أن (العجارمة،2012) عرف النمط القيادي بأنه الخصائص المتميزة والعوامل الأساسية لدى المدراء التي تساعد المدير في التأثير على العاملين أو مقاومة تأثيرهم.بالإضافة إلى مساهمته في تحقيق أهداف المنظمة وتطوير أداء موظفيها. وعرفه (طوالبة،2008) بأنه الأساليب التي يتبعها القائد في المؤسسة وذلك بتوجيه مرؤسيه بحسب الطريقة التي يراها مناسبة .

أما (نائف، 2008) عرفه بأسلوب القائد وطريقته في عملية التأثير على موظفيه.وحددت(كفاية،2006)النمط القيادي بأنه مجموعة من السمات التي يتسم بها القائد أورئيس القسم أو المدير الذى تجعله متميزا عن غيره في العمل كقائد تربوي بهدف التأثير على المرؤسين لتحقيق

الأهداف. وذكر (الطحان، 2000) بأنه السلوك الغالب على تصرفات المدير اليومية وهو ينجز أعماله الإدارية من خلال ممارسته لوظائف التخطيط والتوجيه والتنظيم والرقابة. أما (سعدية، 2015) عرفت النمط بأنه الأسلوب الذي ينتهجه القادة في المنظمة عند ممارستهم لأعمالهم ومهامهم القيادية لدى رؤسيتهم.

كما ذكرت (شافية، 2016) أن النمط القيادي هو نموذج من السلوكيات المنظمة التي يمارسها القائد في المؤسسة التي يعمل بها للتأثير في الموارد البشرية بهدف استثمار طاقتها الكاملة ودفعها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المسطرة. وعرف (العتيبي، 2008) النمط القيادي بأنه السلوك السائد على القائد والغالب في تعامله مع الأفراد والذي يدفعهم لتحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون بها. كما قصد (خورشيد ومحمد، 2010) بالنمط القيادي السلوك المتكرر أو الغالب للشخص في مواجهة موقف أو معضلة معينة، وفي إطار موقف القائد فإنه لا يخرج من الميل نحو العمل أو الميل نحو العاملين. أما (ناصر، 2010) عرف النمط القيادي بأنه النشاط الذي يمارسه القائد داخل التنظيم للتأثير في سلوك العاملين معه وجعلهم يتعاونون لتحقيق الأهداف المرغوبة وتحسين مستوى الأداء الوظيفي.

وقد تناول (مفتاح، 2013) النمط القيادي على أنه الطريقة التي يفضلها المدير في تجهيز معلوماته ومواجهة مشكلاته وإتخاذ قراراته، وقد عرفت بأنها سلوك متكرر ومميز لشخص ما. وعرفه (العمرى وآخرون، 2008) بأنه نمط السلوك الذي يظهره الشخص عند محاولة التأثير على أنشطة الآخرين. وذكر (العتيبي، 2014) أن النمط القيادي هو مجموعة التصرفات والإتجاهات والسلوكيات والأساليب التي ينتهجها القائد في إدارة المنظمة لتحقيق أهدافها.

ونجد أن (باسمة، 2008) قد تناولت مفهوم النمط القيادي على أنه: النموذج السلوكي الذي يختاره العامل خلال وصفه للسلوك القيادي لمديره. أما (الشريف، 2004) عرف النمط القيادي بأنه النشاط الذي يمارسه القائد داخل التنظيم للتأثير في سلوك العاملين معه وجعلهم يتعاونون لتحقيق الأهداف المرغوبة وتحسين الأداء. أما (أبو ندا، 2007) عرف النمط القيادي بأنه جملة العادات والممارسات التي تصدر عن القائد في ممارساته القيادية بالتركيز على العمل أو العلاقات الإنسانية أو كليهما بدرجة عالية أو متوسطة، أو إنخفاض التركيز على العمل والعلاقات الإنسانية معا.

ومما سبق يمكن تعريف النمط القيادي إجرائيا في هذه الدراسة بأنه مجموعة من السمات والمميزات العقلية والجسمانية والعقلية والإنسانية التي يتميز بها القائد، ومجموعة التصرفات والاتجاهات والسلوكيات والأساليب التي ينتهجها القائد في إدارة العاملين في المنظمة.

2.3.2 أبعاد النمط القيادي:-

أولا:- التوجيه "الإبلاغ" --TELLING

ورد في دراسة (العتيبي، 2014) أنه يمثل موقف (مهمة عالية_علاقات منخفضة) حيث القائد يصنع القرار وهو الذي يحدد أدوار المرؤوسين ويبلغهم: ماذا، وكيف، ومتى وأين يعملون المهام المختلفة مع تركيز القائد على السلوك الآمر - التوجيهي. ودور المرؤوس فيه هو التابع لتوجيهات القائد مع الإستعداد المنخفض بسبب عدم القدرة أو الرغبة في نقص الأمان ونرمز للمرؤوسين فيها بحالة: عدم القدرة - عدم الرغبة لعدم الثقة بالقائد.

أما (أبو ندا، 2007) أنه النمط القيادي الأكثر ملاءمة للمرؤوسين في بداية حياتهم العملية، أى عندما يكونون في المرحلة الأولى ، يكونون قليلي الخبرة والنضج من حيث معرفتهم بالمنظمة أو طبيعة العمل. لذا يعتبر العاملين في هذه المرحلة غير قادرين أو غير مستعدين لتحمل مسؤولية المهام التي يمكن أن توكل إليهم . ولذلك يكون دور القائد الإداري هو تزويد المرؤوسين بالمعارف والمعلومات اللازمة لفهم المهام ، والإشراف المباشر عليهم . وبالتالي فإن القائد ينفرد بصنع القرار ويبلغه للمرؤوسين.

ونجد (باسمة، 2008) تناولت التوجيه على أنه : سلوك عال في التوجيه وإصدار الأوامر وسلوك منخفض في العلاقات الإنسانية .

أما (شافية ، 2016) عرفت الإبلاغ بأنه سلوك عال في التوجه نحو الإنجاز ومنخفض في العلاقات الإنسانية، ويمارس هذا النمط عندما يكون نضج المرؤوسين منخفضا . إذا نجد أن القائد يهتم بالعمل وذلك

بسبب أن العاملين في التنظيم موظفين جدد، حيث يركز القائد على إعطاء التعليمات ولا يهتم بالعلاقات الإنسانية.

ثانيا: الإقناع: - SELLING

في دراسة (شافية، 2016) حددت الإقناع بأنه سلوك عال في التوجه نحو الإنجاز وعال في التوجه نحو العلاقات الإنسانية، ويمارس هذا النمط عندما يكون مستوى النضج للمرؤوسين بين المنخفض والمتوسط، ويلاحظ في هذا النمط أن القائد يهتم بالعمل كما يهتم بالعاملين. ففي هذه المرحلة مازالو غير مستعدين لتحمل مسؤولية العمل وحدهم ومع ذلك نجد أن القائد يشجع العاملين ويدعمهم ، إذ أن العاملين أصبحو قريبين من القائد بحكم علاقات العمل.

أما في دراسة (العتيبي، 2014) ويمثل موقف (مهمة عالية _علاقات عالية) حيث القائد الذي يصنع القرار يقوم بتقديمه وتفسيره للمرؤوسين ويعطى فرصة لطلب التوضيحات عنه مع دور توجيهي - تدعيمي للقائد ، في حين يتسم سلوك المرؤوسين إزاء توجيهات القائد بالإستعداد المتوسط ونرمز للمرؤوسين فيها بحالة (عدم قدرة ولكن مع رغبة للثقة بالقائد).

كما ورد في دراسة (باسمة، 2008) أن الإقناع هو سلوك عال في كل من التوجيه وإصدار الأوامر والإهتمام بالعلاقات الإنسانية. أما (أبو ندا، 2007) عرفت النمط الإقناعي بأنه أكثر الأنماط ملائمة للمرؤوسين في المرحلة الثانية من حياتهم العملية، أى عندما يكونون قادرين على إنجاز العمل وتحمل المسؤولية، ولكنهم مقتنعون أنهم مازالوا بحاجة إلى تنمية مهاراتهم وقدراتهم وإلى تعزيز ثقتهم بذاتهم وإستعدادهم للعمل. وبالتالي يتحول القائد في هذه المرحلة إلى تنمية روابط الإلتناء بالمؤسسة من خلال مراعاة ظروف المرؤوسين مع ضرورة التركيز على الناحية النفسية وتنمية ثقتهم بنفسهم، من خلال تدريبهم على العمل. ويظل المدير في هذه المرحلة منفردا بعملية صنع القرار وإبلاغه للمرؤوسين.

ثالثا: -المشاركة: - PARTICIPATING

في دراسة (باسمة، 2008) ورد نمط المشاركة على أنه سلوك منخفض في التوجيه وإصدار الأوامر وسلوك عال الاهتمام بالعلاقات الإنسانية .

كما جاء في دراسة (العتيبي، 2014) تمثل موقف (مهمة منخفضة - علاقات عالية) حيث القائد والمرؤوسون يتقاسمون صنع القرار . والدور الأساسي للقائد هو تشجيع ومساعدة المرؤوسين وتبني السلوك التدعيمي فيه ، وفي المقابل يكون إستعداد المرؤوسين متوسطا لأنهم قادرون على عمل مايريد القائد ولكنهم غير راغبين بذلك لأنهم يشعرون بعدم الأمان . ونرمز للمرؤوسين فيها بحالة (توفر قدرة مع عدم رغبة لنقص الأمان).

أما (أبو ندا، 2007) عرف النمط المشارك بأنه النمط الأكثر ملاءمة للمرؤوسين في المرحلة الثالثة من النضج في حياتهم العملية. حيث يفترض أن المرؤوسين باتوا على مستوى جيد من القدرة على إنجاز مهامهم بعد أن تم تدريبهم ، وكذلك على مستوى جيد من المشاعر الإيجابية والولاء تجاه المؤسسة . إلا أنهم غير مستعدين نفسيا لإنجاز مهام العمل بالدقة المطلوبة . وهنا يسعى المدير لتعزيز الجانب النفسي لديهم بمساواته بالجانب العملي لتأهيلهم للعمل القيادي. وذلك من خلال قيامه بالإشراف المباشر على بعض الأعمال التي تحتاج الدقة في الإنجاز وكذلك من خلال التركيز على تلبية إحتياجاتهم وتوفير المناخ الملائم للعمل وإشراكهم في الإجتماعات وعمليات صنع القرار.

ونجد أن (شافية، 2016) قد وضحت أن المشاركة هي أسلوب عال في التوجيه نحو العلاقات الإنسانية ومنخفض في التوجه نحو الإنجاز، ويمارس هذا النمط عندما يكون مستوى النضج للمرؤوسين بين المتوسط والمرتفع، ويلاحظ أن القائد في هذا النمط لايهتم كثيرا بالعمل إذ أن التوجيه الذاتى للحد من المقرر قد يواجه بالمقاومة من قبل المرؤوسين لذلك نجد أن المدير أو القائد يهتم بالعلاقات الإنسانية بهدف تشجيع المرؤوسين لحل مشاكلهم وتحمل مسؤولية العمل.

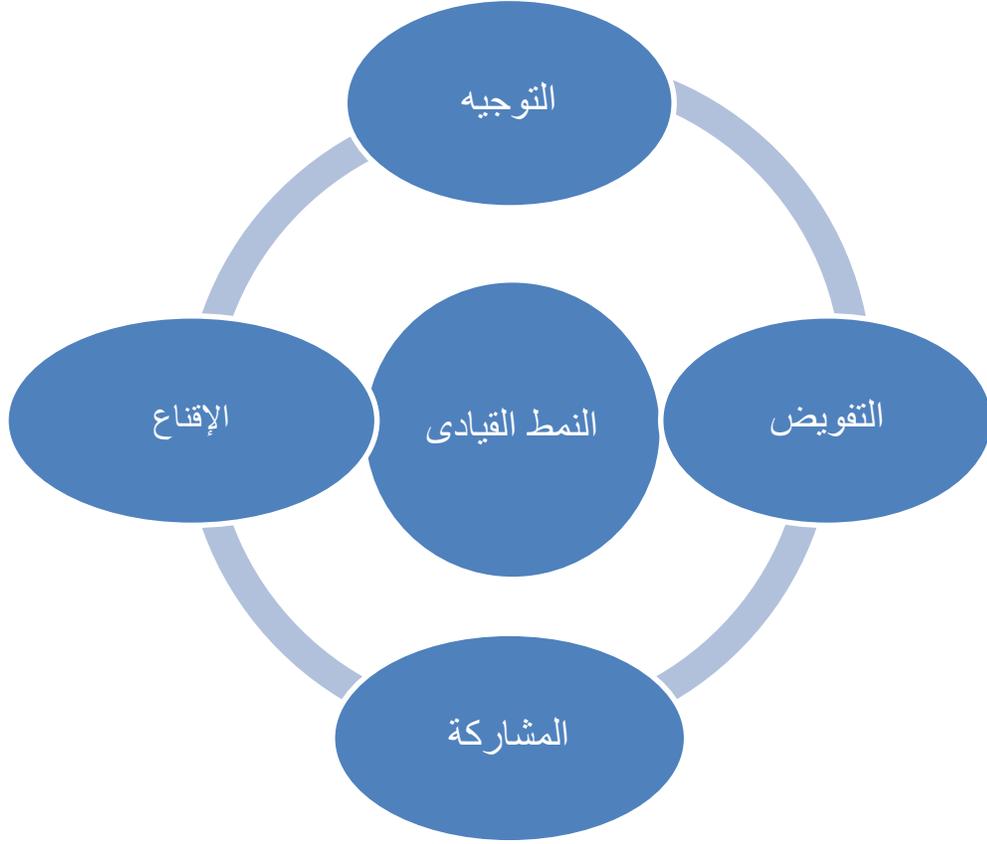
رابعا: - التفويض: - DELEGATING

حدد (العتيبي، 2014) التفويض بأنه موقف (مهمة منخفضة - علاقات منخفضة) حيث أن المرؤوسين هم الذين يتخذون القرارات، والقائد يقدم القليل من التوجيه أو الدعم لهذا يكون إستعداد المرؤوسين عاليا ، وحالة المرؤوسين هي (قدرة مع رغبة) ويشعرون بالثقة بقدرتهم على عمل ماطلب منهم.أما (شافية، 2016) ذكرت أن نمط التفويض هو أسلوب منخفض في بناء العلاقات الإنسانية وكذلك منخفض نحو الإنجاز ، ويمارس هذا النمط عندما يكون نضج المرؤوسين عاليا. إذ يصبح أكثر ثقة بذاتهم وأكثر قدرة على توجيه أعمالهم وأكثر خبرة وأكثر قبولا لتحمل المسؤولية.

أما (باسمة، 2008) حددت أن التفويض هو سلوك منخفض في كل من التوجيه وإصدار الأوامر والإهتمام بالعلاقات الإنسانية .

وذكر (أبو ندا، 2007) أن النمط التفويضي هو النمط القيادي الأكثر ملاءمة للمرؤوسين في المرحلة الرابعة من النضج من حياتهم العملية ، حيث يفترض أن المرؤوسين حققو مستوى عال من المهارات الفردية الازمة والولاء تجاه المؤسسة. ولذا ينتقل المدير إلى توظيف قدرات مرؤوسيه نحو قيادة العمل الجماعي ومنحهم مزيدا من التفويض والصلاحيات . وإتاحة الفرصة لصنع القرارات .

الشكل(2-3)أبعاد النمط القياد



المصدر: إعداد الدارس 2018

المبحث الرابع

4-2 العلاقة بين متغيرات الدراسة

1-4-2 العلاقة بين التغيير التنظيمي والسلوك الإبداعي :-

كشفت دراسة (بوداد:2007) بعنوان التغيير التنظيمي وتأثيره على سلوك وأداء الأفراد في المنظمة. إلى أنه مهما كان نوع التغيير والمنهج الذي تتبعه المنظمة فإنه لا بد أن يؤثر على الأفراد العاملين فيها ويظهر ذلك من خلال تطوير إتجاهاتهم وقيمهم وسلوكياتهم وتنمية مهاراتهم مما يؤدي إلى رفع أداءهم ومن ثم أداء المنظمة وهذا يتحقق بإستخدام مبادئ العلوم السلوكية والتركيز على تغيير ثقافة الأفراد. أما دراسة (العربي:2009) بعنوان دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار في المنظمات الحديثة وأشارت إلى أن المتوسط العام للتغيير التنظيمي داخل الشركات المدروسة مرتفعا، وأن تصورات أفراد عينة الدراسة المبحوثة لأبعاد الابتكار داخل المنظمات كانت مرتفعة. وكذلك يوجد دور إيجابي لعملية التغيير التنظيمي في دعم وتطوير الابتكار التنظيمي. أما دراسة (محمد 2009) تناولت " أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري " وتمثلت أبعاد المتغيرات التنظيمية " نمط السلطة والقيادة - الحوافز - الإتصالات التنظيمية - المناخ التنظيمي - التدريب - الهيكل التنظيمي " وتوصلت إلى أن الإدارة التي تعتمد أسلوب المشاركة في إتخاذ القرارات وتمنح قدرا من السلطة يوازي مركز السلطة تبث الثقة لدى موظفيها ويؤدي ذلك إلى رفع درجة الولاء الوظيفي . وأن التغيير الذي يتم بمشاركة جميع العاملين يجد درجة أعلى من القبول والتنفيذ . وأن تنمية الإبداع لدى العاملين هي الوسيلة الوحيدة لمنظمات الأعمال لتحقيق التميز والنمو. كما ورد في دراسة (مصطفى وبن عبوب، ت) بعنوان (دور العوامل الشخصية والتنظيمية في تفعيل الإبداع والابتكار في المؤسسة الجزائرية) التي أستخدمت للعوامل الشخصية (الدافع الذاتي) وإستخدمت العوامل التنظيمية ببعدين هما (دعم الإدارة - الإستقلالية في العمل) وخلصت إلى وجود تأثير إيجابي ل (لدافع الذاتي - الإستقلالية في العمل- دعم وتشجيع الإدارة) على تفعيل الإبداع. أما دراسة (بوصوردي ،2013) التي جاءت بعنوان (دور الإبداع في إدارة التغيير في ظل إقتصاد المعرفة) توصلت إلى أن الإبداع بجميع محدداته

من (قيادة إبتكارية- إدارة إبداعية للمعرفة وتكنولوجيا المعلومات) يؤثر إيجابيا على التغيير التنظيمي. وفي دراسة (نبيل والطيب، ب ت) بعنوان (أثر الإبداع في تغيير إستراتيجيات المنظمات الحديثه) توصل الدارسان إلى أن الإبداع عندما يدخل كمتغير جديد فإن المنظمة سوف تغير إستراتيجياتها في التعامل مع الأسواق الجديدة وتغيير بنيتها التنظيمية ، وقد تنشئ أقساما جديدة وتلغى آخر وووو. ونجد إن هذا النموذج يعطينا صورة واضحة عن علاقة الإبداع بالتغيير ويجعلنا ندرك أنهما يشكلان ثنائية متلازمة ويكونان إستراتيجية مثلى في رسم السياسات العامه والدخول في دائرة المنظمة المبدعه. أما دراسة (كنزة ونجاة، 2020) التي كانت بعنوان (التغيير التنظيم كتوجه إستراتيجي لترقية مستوى الإبداع الوظيفي) التي إستخدمت (تركيب المنظمة- التطور التكنولوجي- تنمية المورد البشري) كأبعاد للتغيير التنظيمي . وإستخدمت (القدرة على التحليل- المرونة- المخاطرة- تشجيع الإبداع) كأبعاد للإبداع الوظيفي . توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي والإبداع الوظيفي.

2-4-2 النمط القيادي كمتغير معدل:-

من الدراسات التي إستخدمت النمط القيادي كمتغير معدل للعلاقة بين متغيرين دراسة (مونيكا لو ،2017) بعنوان (الدور المعدل للقيادة التحويلية والدعم التنظيمي الملحوظ في العلاقة بين الإبتعا على الخبرة والإبداع) حيث توصلت إلى انه بالرغم من الإبتعا على الخبرة والقيادة التحويلية وجدت أن نقاط البيع تتنبأ بالإبداع . إلا أن إدارة نقاط البيع لا تعدل العلاقة بين الإبتعا على الخبرة والإبداع. أما دراسة (QIHUA&HAIHUA&CHENGJUN,2020) بعنوان (المزاج السلبي وصوت الموظف : الدور المعدل للنمط القيادي) التي توصلت إلى أن المزاج السلبي عزز الصوت الباهظ ولكنه قلل من الصوت التعزيزي علاوة على ذلك أضعفت القيادة التحويلية المزاج السلبي على صوت الموظف ، في حين عززت قيادة المعاملات هذا التأثير. ودراسة (كوين،2009) بعنوان الأثر المعدل لأساليب القيادة في العلاقة بين الصراعات الهرمية ورضا الموظفين) وفي دراسة (أسيسه ،2016) بعنوان عبء العمل والضغوط المهنية : الدور المعدل لأساليب القيادة في غانا) التي توصلت إلى أن أساليب القيادة التحويلية تعدل العلاقة بين عبء العمل والضغوط المهني. أما دراسة (THOMAS,2017) بعنوان (الدور المعدل لسلوك القيادة

التحويلية في العلاقة بين القدرات الديناميكية وأداء الشركات) حيث توصلت إلى أن الدور المعدل للعلاقة بين القدرات الديناميكية وأداء الشركات أدى إلى نتائج مختلطة كما توضح الأسطر التالية :أولا توصلت الدراسة إلى أن سلوك القيادة التحويلية كان له أثر كبير على العلاقة بين قدرات الإستشعار وأداء الشركة، ووجدت أيضا أن سلوك القيادة التحويلية له أثر كبير على العلاقة بين إقتنام القدرات وأداء الشركة . وأيضا لم يكن له أى أثر على العلاقة بين قدرات إعادة التشغيل وأداء الشركة.أما دراسة (PETRU ,2011) بعنوان (الدور المعدل لأساليب القيادة في العلاقة بين الصراع داخل المجموعه وجودة العمل الجماعى) التى خلصت إلى أن القيادة الموجهه للعلاقات مقيدة للتعامل مع تضارب في العلاقة ، ولكن ليس لها تأثير التفاعل الإيجابي المتوقع مع تعارض المهام.

2-5 ملخص الفصل :-

إحتوى هذا الفصل ألابعة مباحث تمثل المباحث الثلاثة الأولى منها مناقشة متغيرات الدراسة المختلفة وهى التغيير التنظيمى بمفهومه وأبعاده وسماته وخصائصه وبيان العوامل الدافعة للتغيير التنظيمى ونماذجه كما تم توضيح الإتجاهات الإبداعية للتغيير .أما السلوك الإبداعى تم تناوله من خلال مفاهيمه وأبعاده ومقومات السلوك الإبداعى ومعوقاته. كما تم تناول النمط القيادى من خلال مفاهيمه وأبعاده .أما المبحث الرابع إحتوى العلاقة بين متغيرات الدراسة.

الفصل الثالث

3 منهجية الدراسة

0-3	تمهيد
1-3	نظرية الدراسة
2-3	نموذج الدراسة
3-3	تطوير فرضيات الدراسة
4-3	منهجية الدراسة
5-3	مصادر جمع المعلومات
6-3	نبذة تعريفية عن شركات الإتصالات السودانية
7-3	وصف مجتمع وعينة الدراسة
8-3	أداة الدراسة وقياس المتغيرات
9-3	صدق وثبات أداة الدراسة
10-3	الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
11-3	ملخص الفصل

المبحث الأول

منهجية الدراسة

0-3 تمهيد:-

تعد منهجية الدراسة وإجراءاتها محورا رئيسيا يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم إيجاد البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة. وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

وبناء على ذلك تناول هذا الفصل وصفا لمنهجية الدراسة المتبعه مع توضيح نظرية الدراسة ونموذجها كما تم تطوير فرضياتها ، وبيان مجتمع وعينة الدراسة ، كما تم عرض أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها وبناءها ومدى صدقها وثباتها، والطرق الإحصائية التي أستخدمت في تحليل البيانات وإستخراج النتائج.

1-3 نظرية الدراسة:-

نظرية الدراسة هي النظرية التي تفسر العلاقة بين متغيرات الدراسة والتي توضح الدور المعدل للنمط القيادي في العلاقة بين التغيير التنظيمي والسلوك الإبداعي وتتمثل فيما يلي:-

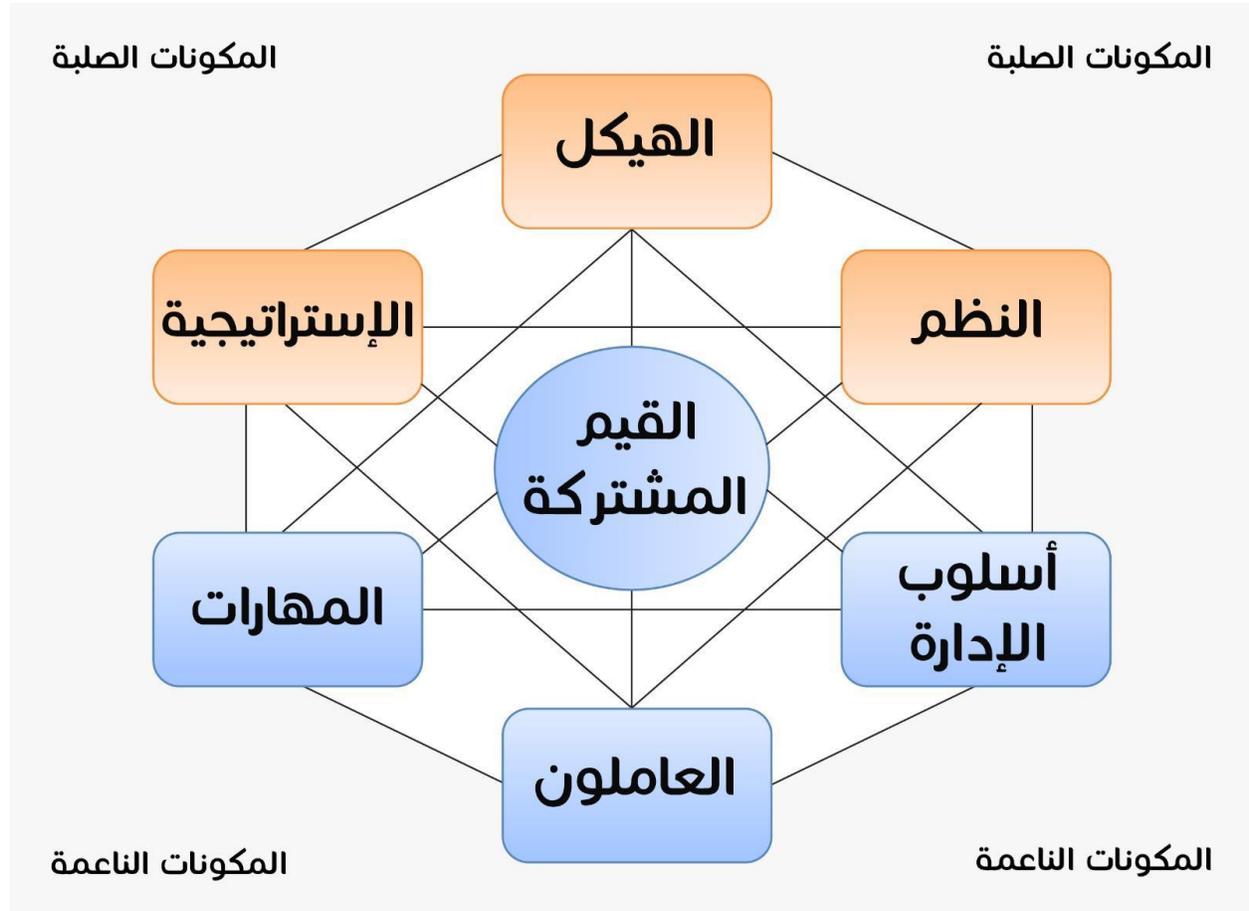
نموذج ماكينزي : - THE 7S MCKINSEY MODEL

يعد نموذج ماكينزي ذو المستويات السبع من أكثر النماذج فعالية لتحليل أداء الشركات ومدى قدرتها على تحديد الأهداف المنشودة ، وقد تم تطوير هذا النموذج في أوائل الثمانينات على يد الإستشاريين في شركة ماكينزي توم بيترز وروبرت وترمان . حيث يعتمد هذا النموذج على تحليل 7 عناصر أساسية يجب أن تتواجد في أي منظمة ، ولا يمكن لأي شركة النجاح دون أن تكون جميع هذه العناصر منسجمة معا . كما يمكن الإستفادة من هذا النموذج في تحسين أداء الشركات وتحسين التأثيرات المحتملة للتغيرات المستقبلية داخل الشركة ، وتحقيق الإنسجام بين الأقسام المختلفة ، وتحديد أفضل الطرق لتنفيذ الإستراتيجيات

المقترحة. كما يختص نموذج ماكينزي بتوضيح الأبعاد الإستراتيجية والتنظيمية والإدارية السبعة للبيئة الداخلية للمنظمة، بغية نجاح إستمرار تطبيق الأهداف الإستراتيجية بشكل فعال ومرن.

كما موضح في الشكل التالى أن نموذج ماكينزي ينقسم إلى ثلاثة عناصر ملموسة هي (الإستراتيجية - الهيكل - الأنظمة) وأربعة عناصر غير ملموسة هي (القيم المشتركة - المهارات - نمط الإدارة - فريق العمل) وفيما يلي شرح للعناصر السبعة.

الشكل () أبعاد نموذج MCKINSEY 7S



المصدر: (سمور، 2021)

أبعاد نموذج ماكينزي:-

1- الإستراتيجية: STRATEGY

يعرف العريقي الإستراتيجية بأنها الوسيلة أو الطريقة التي ن خلالها تعمل المنظمة على تحقيق

أهدافها ورسالتها ، حيث يرى " CHANDLER " أن الإستراتيجية لها ثلاث مكونات هي :-

- تحديد الأهداف الرئيسية طويلة المدى.
- تبني طرق العمل.
- تخصيص الإمكانيات.

2- الهيكل STRUCTURE

هو الإطار العام الذى يبين طبيعة العلاقات بين بين المستويات الإدارية ، وبين الأقسام والوظائف

ويمنح المهام للأقسام والوظائف وهو الذى يضمن التكامل من خلال تنسيق جهود العاملين.(سمور،2021)

3- النظم: SYSTEM

هى الإجراءات الرسمية وغير الرسمية المستعملة لإدارة المؤسسات بما فى ذلك نظم قياس الأداء ،

ونظم الرقابة الإدارية وأنظمة تخصيص الموارد ، ووضع الميزانية ، ونظم المكافآت والتخطيط ونظم المعلومات

الإدارية(KAPLAN,2005)

4- القيم المشتركة: SHRED VALUES

هى المعتقدات الرئيسية فى المؤسسة حول ماهو مهم وسبب وجود المؤسسة ، والتي يتم ذكرها فى

البيانات الرسمية مثل الرسالة وفى الممارسات والتعبيرات غير الرسمية فى المؤسسة.

5- المهارات: - SKILLS

هى الكفاءات المميزة للمؤسسة ، وأفضل ماتقدمه المؤسسة من خلال مكوناتها مثل (العاملون، ممارسات الإدارة، الأنظمة، التكنولوجيا، العمليات ، والعلاقات مع العملاء) ويمكن تقسيم المهارات الواجب توفرها فى العاملين إلى مهارات فنية- إنسانية - فكرية.

6- أسلوب القيادة: - STAYLE

هو الأسلوب أو الطريقة التى تدار بها المؤسسة من قبل كبار المديرين ،وكيف يتفاعلون وماهى الإجراءات التى يتخذونها وماهى قيمتها الرمزية.

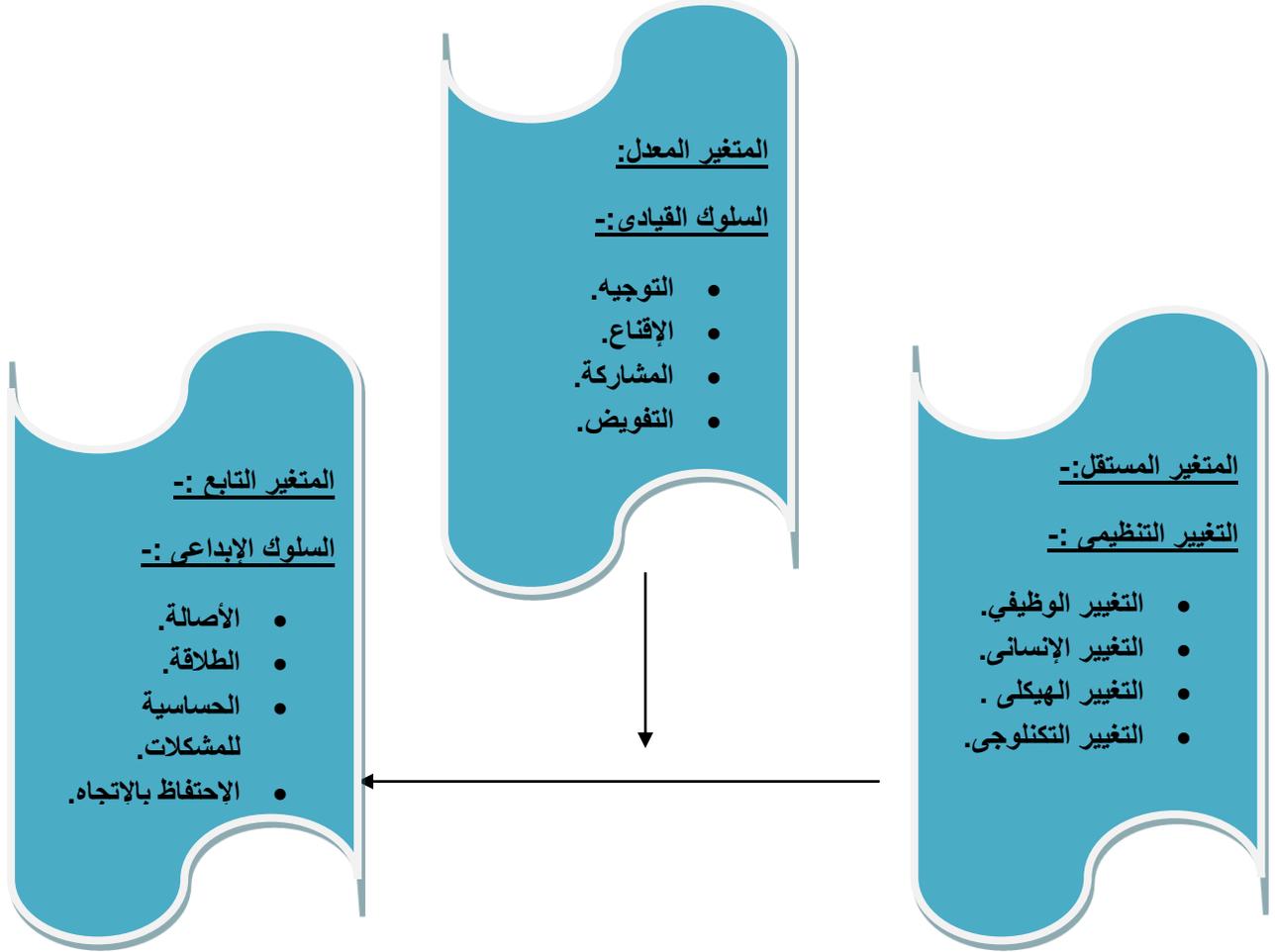
7- العاملون: - STAFF

يشير إلى الموظفين وكفاءاتهم، وكيف تقوم المؤسسة بإستقطابهم وإختيارهم وتدريبهم وإدارة التوظيف.(سمور،2021)

3-2 نموذج الدراسة :-

من خلال النظرية والدراسات السابقة وما فيها تم التوصل إلى نموذج الدراسة التالي:- الشكل

(3-3) نموذج الدراسة



المصدر : إعداد الباحث من واقع الدراسات السابقة (2018)

3-3 تطوير فرضيات الدراسة:-

بناء على نموذج الدراسة والمتغيرات التي تم تحديدها والعلاقات بين متغيرات الدراسة التي تم توضيحها في الإطار النظري، يمكن صياغة فرضيتين لإختبار تلك العلاقات والوصول إلى إجابات لتساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها.

الفرضية الأولى:-

كشفت دراسة (بوداد:2007) بعنوان التغيير التنظيمي وتأثيره على سلوك وأداء الأفراد في المنظمة. التي أشارت إلى أنه مهما كان نوع التغيير والمنهج الذي تتبعه المنظمة فإنه لا بد أن يؤثر على الأفراد العاملين فيها ويظهر ذلك من خلال تطوير إتجاهاتهم وقيمهم وسلوكياتهم وتنمية مهاراتهم مما يؤدي إلى رفع أداءهم ومن ثم أداء المنظمة وهذا يتحقق بإستخدام مبادئ العلوم السلوكية والتركيز على تغيير ثقافة الأفراد. أما دراسة (العربي:2009) بعنوان دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار في المنظمات الحديثة وأشارت إلى أن المتوسط العام للتغيير التنظيمي داخل الشركات المدروسة مرتفعا، وأن تصورات أفراد عينة الدراسة المبحوثة لأبعاد الابتكار داخل المنظمات كانت مرتفعة. وكذلك يوجد دور إيجابي لعملية التغيير التنظيمي في دعم وتطوير الابتكار التنظيمي. لذا تنص الفرضية الأولى على:-

1- توجد علاقة بين التغيير التنظيمي والسلوك الإبداعي

1-1 توجد علاقة بين التغيير الوظيفي والسلوك الإبداعي

1-1-1 توجد علاقة بين التغيير الوظيفي والأصالة

2-1-1 توجد علاقة بين التغيير الوظيفي والطلاقة

3-1-1 توجد علاقة بين التغيير الوظيفي والحساسية للمشكلات

4-1-1 توجد علاقة بين التغيير الوظيفي والإحتفاظ بالإتجاه

2-1 توجد علاقة بين التغيير الإنساني والسلوك الإبداعي

1-2-1 توجد علاقة بين التغيير الإنساني والأصالة

2-2-1 توجد علاقة بين التغيير الإنساني والطلاقة

1-2-3 توجد علاقة بين التغيير الإنساني والحساسية للمشكلات

1-2-4 توجد علاقة بين التغيير الإنساني والإحتفاظ بالإتجاه

1-3-3 توجد علاقة بين التغيير الهيكلي والسلوك الإبداعي

1-3-1 توجد علاقة بين التغيير الهيكلي والأصالة

1-3-2 توجد علاقة بين التغيير الهيكلي والطلاقة

1-3-3 توجد علاقة بين التغيير الهيكلي والحساسية للمشكلات

1-3-4 توجد علاقة بين التغيير الهيكلي والإحتفاظ بالإتجاه

1-4-4 توجد علاقة بين التغيير التكنولوجي والسلوك الإبداعي

1-4-1 توجد علاقة بين التغيير التكنولوجي والأصالة

1-4-2 توجد علاقة بين التغيير التكنولوجي والطلاقة

1-4-3 توجد علاقة بين التغيير التكنولوجي والحساسية للمشكلات

1-4-4 توجد علاقة بين التغيير التكنولوجي والإحتفاظ بالإتجاه

جدول (1-2)

الفرضية الثانية:-

نجد أن دراسة (مندل:2016) بعنوان أساليب القيادة وأثرها في العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين . هدفت الدراسة إلى إختبار أثر النمط القيادي في طبيعة العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين في المنشآت السعودية . وأثبتت نتائج الدراسة أن الأنماط القيادية كمتغير معدل يؤثر على العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين . ودراسة (مونيكالو ، 2017) بعنوان (الدور المعدل للقيادة التحويلية والدعم التنظيمي الملحوظ في العلاقة بين الإنفتاح على الخبرة والإبداع) حيث توصلت إلى انه بالرغم من الإنفتاح على الخبرة والقيادة التحويلية وجدت أن نقاط البيع تتنبأ بالإبداع . إلا أن إدارة نقاط البيع لاتعدل العلاقة بين الإنفتاح على الخبرة والإبداع. أما دراسة (QIHUA&HAIHUA&CHENGJUN,2020) بعنوان (المزاج السلبي وصوت الموظف : الدور المعدل للنمط القيادي) التي توصلت إلى أن المزاج السلبي عزز الصوت الباهظ ولكنه قلل من الصوت التعزيزي علاوة على ذلك أضعفت القيادة التحويلية المزاج السلبي على صوت الموظف ، في حين عززت قيادة المعاملات هذا التأثير. ودراسة (كوين، 2009) بعنوان الأثر المعدل لأساليب القيادة في العلاقة بين الصراعات الهرمية ورضا الموظفين) وفي دراسة (أسيسه

(2016، بعنوان عبء العمل والضغوط المهنية : الدور المعدل لأساليب القيادة في غانا) التي توصلت إلى أن أساليب القيادة التحويلية تعدل العلاقة بين عبء العمل والضغط المهني. أما دراسة (THOMAS,2017) بعنوان (الدور المعدل لسلوك القيادة التحويلية في العلاقة بين القدرات الديناميكية وأداء الشركات) حيث توصلت إلى أن الدور المعدل للعلاقة بين القدرات الديناميكية وأداء الشركات أدى إلى نتائج مختلطة كما توضح الأسطر التالية :أولا توصلت الدراسة إلى أن سلوك القيادة التحويلية كان له أثر كبير على العلاقة بين قدرات الإستشعار وأداء الشركة، ووجدت أيضا أن سلوك القيادة التحويلية له أثر كبير على العلاقة بين إقتنام القدرات وأداء الشركة . وأيضا لم يكن له أى أثر على العلاقة بين قدرات إعادة التشغيل وأداء الشركة.أما دراسة (PETRU ,2011) بعنوان (الدور المعدل لأساليب القيادة في العلاقة بين الصراع داخل المجموعه وجودة العمل الجماعي) التي خلصت إلى أن القيادة الموجهه للعلاقات مقيدة للتعامل مع تضارب في العلاقة ، ولكن ليس لها تأثير التفاعل الإيجابي المتوقع مع تعارض المهام. أما دراسة (الطحان :2000) بعنوان أثر الأنماط القيادية على رضا العاملين وإبداعاتهم الإدارية في الشركات الصناعية المساهمة في الأردن . هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الأنماط القيادية على رضا العاملين وإبداعاتهم الإدارية. ودلت النتائج على عدم وجود أثر للنمط القيادي على الرضا الوظيفي ، في حين دلت النتائج على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والإبداع الإداري.وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي والإبداع الإداري. ونجد أن دراسة (MOHAMED,2019) بعنوان "أسرار إستخدام إعادة هندسة العمليات الإدارية كأساس للتغيير داخل المؤسسات السر الأول:الإبداع والابتكار وتأثيره في التغيير المؤسسي بواسطة القيادات)توصلت إلى أن القائد الأبداعي هو القادر على جمع الأفكار الجديدة مع بعضها البعض بطريقة فردية تضم علاقاتها غير المترابطة وجعلها بؤرة إبداع و الدور القيادي ينبثق من كون القائد المبدع هو الذي يرى المشكلة و قراءتها دون غيره وبطريقة مختلفة يعتبر نمط القيادة واحد من أهم العوامل المؤثرة على السلوك الأبداع في المنظمات و يتبع ذلك في الأساس من أثر القائد أو الرئيس على القدرات الإبداعية لمؤوسيه حيث أن هناك شبه إجماع بين الباحثين و المتخصصين في مجال الأبداع على أن قدرات المرؤوسين الإبداعية تتأثر بنمط القيادة السائد ،فالقادة يمكن أن يساهموا في تنمية القدرات الإبداعية لمؤوسيه من خلال تشجيعهم على حل المشاكل و التصدي لها و عرض حلولها بشكل مفتوح أمامهم كما يمكن للقادة أن يشجعوا مرؤوسيهم على الأبداع من خلال سلوكهم الذي يعظم الدافعية على الأبداع و من خلال إفساح المجال أمامهم كي يقوموا بوضع الهدف أو على الأقل المشاركة فيها فمن الأفضل أن يكون القادة الرؤساء قدوة للعاملين في التفكير المتجدد أو على

الأقل الاهتمام به فليس من المتوقع أن يفكر المرؤوسين تفكيراً إبداعياً متجدداً إذا كان رئيسهم يفكر بطريقة تقليدية و لا يهتم بالتجديد لديهم فالنظرة الإيجابية من قبل الإدارة نحو الفرد العامل و إتاحة الفرص في النمو و الطموح و بناء علاقات يكون أساسها الاحترام و التقدير كلها عوامل محفزة تدفع لبدل مزيد من العطاء و الأبداع، كما أن أسلوب القيادة و الرؤساء في اتخاذهم للقدرات داخل الجهاز ذو أثر كبير في تنمية الأبداع لدى المرؤوسين ، فالطريقة التي بها صنع القرار و درجة الرضا الذي يحققه القرار للعاملين ، و كذلك درجة مشاركة العاملين في صنع القرار، جميعها عوامل مساعدة في خلق بيئة إبداعية تتيح المجال أمام العاملين في استخدام قدراتهم الفكرية و بالتالي تنمية مهارات التفكير الإبداعي لديهم و من هذا يتضح أن آثار نمط القيادة دور واضح و أساسي في تهيئة المناخ المناسب للإبداع بل إن جميع المقومات التنظيمية اللازمة لبناء و تطوير التوجهات الإبداعية تتأثر بنمط القيادة لكي تحدث التغيير المرجو. و من واقع الدراسات السابقة تم صياغة الفرضية التالية:-

2- النمط القيادي يعدل العلاقة بين التغيير التنظيمي والسلوك الإبداعي

2-1 التوجيه يعدل العلاقة بين التغيير الوظيفي والسلوك الإبداعي

2-1-1 التوجيه يعدل العلاقة بين التغيير التنظيمي والأصالة

2-1-2 التوجيه يعدل العلاقة بين التغيير الوظيفي والطلاقة

2-1-3 التوجيه يعدل العلاقة بين التغيير الوظيفي والحساسية للمشكلات

2-1-4 التوجيه يعدل العلاقة بين التغيير الوظيفي والإحتفاظ بالإتجاه

2-2 التوجيه يعدل العلاقة بين التغيير الإنساني والسلوك الإبداعي

2-2-1 التوجيه يعدل العلاقة بين التغيير الإنساني والأصالة

2-2-2 التوجيه يعدل العلاقة بين التغيير الإنساني والطلاقة

2-2-3 التوجيه يعدل العلاقة بين التغيير الإنساني والحساسية للمشكلات

2-2-4 التوجيه يعدل العلاقة بين التغيير الإنساني والإحتفاظ بالإتجاه

2-3 التوجيه يعدل العلاقة بين التغيير الهيكلي والسلوك الإبداعي

2-3-1 التوجيه يعدل العلاقة بين التغيير الهيكلي والأصالة

2-3-2 التوجيه يعدل العلاقة بين التغيير الهيكلي والطلاقة

2-3-3 التوجيه يعدل العلاقة بين التغيير الهيكلي والحساسية للمشكلات

2-3-4 التوجيه يعدل العلاقة بين التغيير الهيكلي والإحتفاظ بالإتجاه

4-2 التوجيه يعدل العلاقة بين التغيير التكنولوجي والسلوك الإبداعي

1-4-2 التوجيه يعدل العلاقة بين التغيير التكنولوجي والأصالة

2-4-2 التوجيه يعدل العلاقة بين التغيير التكنولوجي والطلاقة

3-4-2 التوجيه يعدل العلاقة بين التغيير التكنولوجي والحساسية للمشكلات

4-4-2 التوجيه يعدل العلاقة بين التغيير التكنولوجي والإحتفاظ بالإتجاه

5-2 الإقناع يعدل العلاقة بين التغيير الوظيفي والسلوك الإبداعي

1-5-2 الإقناع يعدل العلاقة بين التغيير الوظيفي والأصالة

2-5-2 الإقناع يعدل العلاقة بين التغيير الوظيفي والطلاقة

3-5-2 الإقناع يعدل العلاقة بين التغيير الوظيفي والحساسية للمشكلات

4-5-2 الإقناع يعدل العلاقة بين التغيير الوظيفي والإحتفاظ بالإتجاه

6-2 الإقناع يعدل العلاقة بين التغيير الإنساني والسلوك الإبداعي

1-6-2 الإقناع يعدل العلاقة بين التغيير الإنساني والأصالة

2-6-2 الإقناع يعدل العلاقة بين التغيير الإنساني والطلاقة

3-6-2 الإقناع يعدل العلاقة بين التغيير الإنساني والحساسية للمشكلات

4-6-2 الإقناع يعدل العلاقة بين التغيير الإنساني والإحتفاظ بالإتجاه

7-2 الإقناع يعدل العلاقة بين التغيير الهيكلي والسلوك الإبداعي

1-7-2 الإقناع يعدل العلاقة بين التغيير الهيكلي والأصالة

2-7-2 الإقناع يعدل العلاقة بين التغيير الهيكلي والطلاقة

3-7-2 الإقناع يعدل العلاقة بين التغيير الهيكلي والحساسية للمشكلات

4-7-2 الإقناع يعدل العلاقة بين التغيير الهيكلي والإحتفاظ بالإتجاه

8-2 الإقناع يعدل العلاقة بين التغيير التكنولوجي والسلوك الإبداعي

1-8-2 الإقناع يعدل العلاقة بين التغيير التكنولوجي والأصالة

2-8-2 الإقناع يعدل العلاقة بين التغيير التكنولوجي والطلاقة

3-8-2 الإقناع يعدل العلاقة بين التغيير التكنولوجي والحساسية للمشكلات

4-8-2 الإقناع يعدل العلاقة بين التغيير التكنولوجي والإحتفاظ بالإتجاه

9-2 المشاركة تعدل العلاقة بين التغيير الوظيفي والسلوك الإبداعي

1-9-2 المشاركة تعدل العلاقة بين التغيير الوظيفي والأصالة

- 2-9-2 المشاركة تعدل العلاقة بين التغيير الوظيفي والطلاقة
- 3-9-2 المشاركة تعدل العلاقة بين التغيير الوظيفي والحساسية للمشكلات
- 4-9-2 المشاركة تعدل العلاقة بين التغيير الوظيفي والإحتفاظ بالإتجاه
- 10-2 المشاركة تعدل العلاقة بين التغيير الإنساني والسلوك الإبداعي
- 1-10-2 المشاركة تعدل العلاقة بين التغيير الإنساني والأصالة
- 2-10-2 المشاركة تعدل العلاقة بين التغيير الإنساني والطلاقة
- 3-10-2 المشاركة تعدل العلاقة بين التغيير الإنساني والحساسية للمشكلات
- 4-10-2 المشاركة تعدل العلاقة بين التغيير الإنساني والإحتفاظ بالإتجاه
- 11-2 المشاركة تعدل العلاقة بين التغيير الهيكلي والسلوك الإبداعي
- 1-11-2 المشاركة تعدل العلاقة بين التغيير الهيكلي والأصالة
- 2-11-2 المشاركة تعدل العلاقة بين التغيير الهيكلي والطلاقة
- 3-11-2 المشاركة تعدل العلاقة بين التغيير الهيكلي والحساسية للمشكلات
- 4-11-2 المشاركة تعدل العلاقة بين التغيير الهيكلي والإحتفاظ بالإتجاه
- 12-2 المشاركة تعدل العلاقة بين التغيير التكنولوجي والسلوك الإبداعي
- 1-12-2 المشاركة تعدل العلاقة بين التغيير التكنولوجي والأصالة
- 2-12-2 المشاركة تعدل العلاقة بين التغيير التكنولوجي والطلاقة
- 3-12-2 المشاركة تعدل العلاقة بين التغيير التكنولوجي والحساسية للمشكلات
- 4-12-2 المشاركة تعدل العلاقة بين التغيير التكنولوجي والإحتفاظ بالإتجاه
- 13-2 التفويض يعدل العلاقة بين التغيير الوظيفي والسلوك الإبداعي
- 1-13-2 التفويض يعدل العلاقة بين التغيير الوظيفي والأصالة
- 2-13-2 التفويض يعدل العلاقة بين التغيير الوظيفي والطلاقة
- 3-13-2 التفويض يعدل العلاقة بين التغيير الوظيفي والحساسية للمشكلات
- 4-13-2 التفويض يعدل العلاقة بين التغيير الوظيفي والإحتفاظ بالإتجاه
- 14-2 التفويض يعدل العلاقة بين التغيير الإنساني والسلوك الإبداعي
- 1-14-2 التفويض يعدل العلاقة بين التغيير الإنساني والأصالة
- 2-14-2 التفويض يعدل العلاقة بين التغيير الإنساني والطلاقة
- 3-14-2 التفويض يعدل العلاقة بين التغيير الإنساني والحساسية للمشكلات

4-14-2 التفويض يعدل العلاقة بين التغيير الإنساني والإحتفاظ بالإتجاه

15-2-2 التفويض يعدل العلاقة بين التغيير الهيكلي والسلوك الإبداعي

1-15-2 التفويض يعدل العلاقة بين التغيير الهيكلي والأصالة

2-15-2 التفويض يعدل العلاقة بين التغيير الهيكلي والطلاقة

3-15-2 التفويض يعدل العلاقة بين التغيير الهيكلي والحساسية للمشكلات

4-15-2 التفويض يعدل العلاقة بين التغيير الهيكلي والحساسية للمشكلات

16-2-2 التفويض يعدل العلاقة بين التغيير التكنولوجي والسلوك الإبداعي

1-16-2 التفويض يعدل العلاقة بين التغيير التكنولوجي والأصالة

2-16-2 التفويض يعدل العلاقة بين التغيير التكنولوجي والطلاقة

3-16-2 التفويض يعدل العلاقة بين التغيير التكنولوجي والحساسية للمشكلات

4-16-2 التفويض يعدل العلاقة بين التغيير التكنولوجي والإحتفاظ بالإتجاه

3-4 منهج الدراسة :-

على ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، إستخدم المنهج الوصفي التحليلي ، والذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي في الواقع ، ويهتم بوصفها وتوضيح خصائصها والتعبير عنها كميًا بوصفها رقميًا بما يوضح حجمها أو درجات إرتباطها مع الظواهر الأخرى، وهذا المنهج لا يهدف إلى وصف الظواهر أو وصف الواقع كما هو ، بل إلى الوصول إلى إستنتاجات تسهم في فهم هذا الواقع وتطويره.(عبيدات وآخرون،1997).

ويهدف المنهج الوصفي إلى وصف العلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة في " النمط القيادي" كمتغير معدل و" التغيير التنظيمي " كمتغير مستقل و " السلوك الإبداعي " كمتغير تابع، حيث لا يقتصر على وصف الظاهرة وإنما يشمل تحليل البيانات وقياسها والتوصل إلى وصف دقيق للظاهرة أو المشكلة ونتائجها . كما أنه سيتم أيضا إستخدام الأساليب الإحصائية لتحقيق أقصى قدر من الدقة والضبط عند تحليل البيانات التي تم جمعها ، فضلا عن تصميم الإستبيان.

3-5 مصادر جمع المعلومات :-

إستخدم الدارس العديد من المصادر التي لعبت دورا هاما وضروريا في الدراسة الحالية لتحقيق

أهدافها وهي :-

● المصادر الأولية :-

وهي تلك البيانات التي يجمعها الدارس لأول مرة عن المتغيرات التي يهتم بها لأغراض محددة ذات

أهمية للدراسة التي يقوم بها (أوما سيكاران، 2006) وذلك مثل :-

- الإستبانة

● المصادر الثانوية :-

وهي تلك البيانات والمعلومات الموجودة حاليا في مصادر أخرى ، بمعنى إنها جمعت لأهداف أخرى

غير إتمام الدراسة الحالية وهي مثل :-

- الكتب والمراجع.

- الشبكة العنكبوتية العالمية (الإنترنت).

- الدراسات السابقة والبحوث.

- الملاحظات والمقالات.

- المجلات والدوريات.

3-6 نبذة تعريفية عن شركات الإتصالات السودانية(زين ، MTN ، سوداني)

موفر / مشغل الخدمة	تاريخ الترخيص	التقنية	سعة الشبكة	نطاق التغطية	المشركون
زين سودان	14-8-1996	3.5G(GSM&WCDMA)	غير معروف	120	12000000
MTN	25-	(3G+GSM)	1100000	35	1788237
SUDAN	10-			موقع	

				2003	
3000000	145	4000000	3.75G(CDMA)	-2-2	سوداني
	موقع			2006	

<http://marefa.org>

7-3 وصف مجتمع وعينة الدراسة:-

• مجتمع الدراسة:-

يقصد بمجتمع الدراسة " المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة. ويتكون المجتمع الأصلي من الموظفين العاملين في الشركات العاملة في قطاع الإتصالات السودانية وبالتحديد (شركة زين - شركة سوداتل - شركة MTN) ويشمل عددهم (3800).

• عينة الدراسة:-

نسبة لكبر مجتمع الدراسة وصعوبة حصره وتزايد المستمر فعليه تم إستخدام طريقة العينة غير الإحتمالية الحصصية (QUOTA SAMPLING) وذكرت (أوما سيكران، 2006) أنه كلما زاد مجتمع الدراسة زادت العينة وبالتالي فإن أقصى حد لحجم العينة هو 334 مفردة من المجتمع المختار، ولذلك إختار الباحث 300 مفردة من المجتمع المختار كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (1-3) عينة الدراسة

الشركة	العدد	النسبة %	الإستبانات
SUDATEL	2500	66	198
ZAIN	500	13	39
MTN	800	21	63
TOTAL	3800	100	300

المصدر: إعداد الدارس من بيانات التقارير السنوية للشركات عينة الدراسة 2018

3-8 أداة الدراسة وقياس المتغيرات:-

يحتوى هذا القسم على أداة الدراسة ومصادر قياس متغيرات الدراسة فمن الرجوع إلى أدبيات الدراسة والدراسات السابقة والنشرات العلمية للدراسات المتعلقة بالنمط القيادي وأثره في العلاقة بين التغيير التنظيمي والسلوك الإبداعي فإنه تم الإعتماد على الإستبانة كأداة لجمع البيانات ومن خلال هذه الإستبانات الوارده في الدراسات السابقة تم تصميم إستبانة هذه الدراسة بعد تحويلها ومراجعة كافة الملاحظات بالإستناد إلى آراء وملاحظات المشرفين والمحكمين تم تطوير الإستبانة الحالية بما يخدم غرض الدراسة وفقا لأسلوب الأسئلة المغلقة (CLOSED QUESTIONNAIRE) وتم أستخدام البرنامج الإحصائي SPSS والبرنامج الإحصائي (AMOS) للحصول على نتائجها. وتتكون الإستبانة من قسمين كما يلي :

القسم الأول:-

يشتمل هذا القسم على أسئلة عامة تتعلق بالمتغيرات الديمغرافية التحكمية وهي معلومات شخصية (العمر- المستوى التعليمي- الدرجة الوظيفية - سنوات الخدمة بالشركة - الدورات التدريبية).

القسم الثاني:-

المحور الأول : التغيير التنظيمي (الوظيفي- الإنساني- الهيكلي - التكنولوجي)

هو التحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة وتعنى الإنتقال من حالة إلى أخرى في المكان والزمان. (فاروق، 2009:ص9).

وعليه تم إقتباس هذا المتغير بعدد (24) عبارة حسب مقياس ليكارت الخماسي موضحة في الجداول

التالية:-

1- التغيير الوظيفي:

جدول رقم (2-3) يوضح العبارات المتعلقة بتغيير الوظيفة

م	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	المصدر
1-	تسعى الشركة إلى تغيير كل مايتعلق بتصميم الوظيفة					
2-	تعمل الشركة على تحديد طريقة أداء العمل					
3-	تعمل الشركة على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب					(العنزي، 2013)
4-	تقوم الشركة بتغيير المهام المسندة للعاملين حسب إحتياجات العمل					(مرزوق، 2006)
5-	تسعى الشركة إلى تطوير ظروف العمل					
6-	تراعى الشركة التطورات الحديثة عند تطوير العاملين					
7-	تتيح الشركة بواسطة الوصف الوظيفي لوظائف العاملين فرص الإبداع والتميز					

2- التغيير الهيكلي

جدول (3-3) العبارات المتعلقة بتغيير الهيكل

م	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	المصدر
1	يتم تغيير الهيكل التنظيمي في الشركة عند إستخدام أقسام أو وظائف جديدة					
2	العلاقات بين الإدارات والأقسام الأخرى واضحة ومحددة للجميع من خلال لوائح مكتوبة					(مرزوق، 2006)

3	تتميز الشركة بسهولة وإنسياب	(العنزي، 2013)
-	الإتصالات بين الأقسام	(عبيد، 2009)
4	تقوم الشركة بتقييم هيكلها باستمرار	
-		
5	هيكل الشركة التنظيمي يمكن الشركة من	
-	الإبداع والإبتكار	
6	من سياسات الشركة الإدارية مشاركة	
-	العاملين في إحداث التغيير	
7	توجد خطوط واضحة للسلطة والمسؤولية	
-		

3- التغيير الإنساني :-

جدول (3-4) العبارات المتعلقة ببعث التغيير الإنساني

م	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	المصدر
1-	تحرص الإدارة على تحديد الإحتياجات التدريبية					
2-	الدورات التدريبية تتوافق مع متطلبات العمل					(مرزوق، 2006)
3-	برامج تنمية وتطوير العاملين تحد من مقاومة التغيير					(عبد الفتاح، 2013)
4-	يتم الإستعانة بذوى الخبرات من الخارج في البرامج التدريبية					
5-	التدريب المستمر يتيح فرص أكبر للإبداع					
6-	أدت البرامج التدريبية إلى التغيير في سلوك العاملين					

4- التغيير التكنولوجي :-

جدول (3-5) العبارات المتعلقة ببعء التغيير التكنولوجي

م	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق	المصدر
1-	تسعى الشركة لتغيير الأجهزة التكنولوجية لتواكب التغييرات الداخلية والخارجية						
2-	التطور التكنولوجي دافع لتبنى عملية التغيير التكنولوجي في الشركة						(العنزي، 2013) (عبد الفتاح، 3013)
3-	تدخل الشركة أحدث الأساليب التكنولوجية						
4-	تقوم الشركة بتغيير أساليب تقديم خدماتها للعملاء باستخدام التكنولوجيا						
5-	التكنولوجيا المتاحة أدت إلى تقليل الجهد وتوفير الوقت وتحسين الأداء						
6-	توفر الشركة التسهيلات المادية والتكنولوجية والقيادة الرشيدة للعاملين						
7-	يوافق إدخال تكنولوجيا جديدة دورات تدريبية للعاملين						

المحور الثاني : السلوك الإبداعي

(الأصالة- الطلاقة - الحساسية للمشكلات - الإحفاظ بالإتجاه)

يقصد به الفعل الذي يسبق الإبداع الفعل الذي يسبق الإبداع فبالتالي ليس من بالضرورة أن ينتج عنه نتائج أو خدمات جديدة أو مبتكرة، وإنما ينبغي أن يمثل الإتجاه السائد والمرغوب بوجوده في كل مؤسسة أعمال تسعى للإبداع والإبتكار والتميز وبالطبع فإن هذا العمل يبدأ من لحظة إدراك الفرد للموقف أو الظرف موضع الإبداع والتحديث، ومن ثم مباشرة الإهتمام به وجمع المعلومات حوله وتقييم البدائل المتاحة للقيام بإختيار البدائل المناسبة وبالتالي وضعه موضع التنفيذ الفعلي في الميدان. ويشتمل على (20) عبارة.

1-الأصالة

جدول(3-6) العبارات المتعلقة ببعده الأصالة

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المصدر
1-	أسعى لأن يكون التميز الصفة الغالبة على طريقة عملي						
2-	أحلل الأمور والقضايا من عدة زوايا قبل الحكم عليها						(بحر والعجلة، 2011)
3-	أستطيع التكيف بسهولة مع المستجدات والظروف الطارئة في عملي						(جوال، 2015)
4-	أنجز الأعمال الموكلة لي بأسلوب متطور وجديد						
5-	أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل						

2-الطلاق:-

جدول (3-7) العبارات المتعلقة ببعء الطلاق

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق المصدر
1-	لدى القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل					
2-	لدى القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة					(بحر)
3-	لدى القدرة على إقناع الآخرين بأفكارى					والعجلة، (2011)
4-	لدى القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة					(جوال، 2015)
5-	لدى القدرة على التعبير عن أفكار بطلاقة أو صياغتها بكلمات واضحة					(هشام، 2014)
6-	أشعر بأن لدى القدرة على المساهمة في التغيير المنشود					

3-الحساسية للمشكلات

جدول (3-8) العبارات المتعلقة ببعء الحساسية للمشكلات

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق المصدر
1-	أتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها					(هشام، 2014)
2-	أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها					(بحر)
3-	لدى رغبة كبيرة في إيجاد حلول إبداعية للمشكلات المعقدة					والعجلة، (2011)
4-	أهتم بالآراء المخالفة لأنها قد					

تكون بداية الوصول فكرة
جديدة

5- أمتلك رؤية دقيقة لإكتشاف
المشكلات التي يعاني منها
الآخرون

6- أستطيع التعبير عن رؤيتي
بصراحة والمشاركة في إتخاذ
القرار

7- حساسيتي للمشكلات تساعدني
في معالجة إنحرافات تطبيق
التغيير المطلوب

8- الإحتفاظ بالإتجاه

جدول (3-9) العبارات المتعلقة ببعد الإحتفاظ بالإتجاه

م	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق المصدر
1-	أركز على الموضوع الذي يهمني أكثر من أى شخص آخر					(بحر والعجلة، 2011)
2-	عند حل مشكلة ما أستغرق وقت في دراسة المعلومات المحيطة بها					(جوال، 2015)
3-	لا أتنازل عن أهدافي وأصر علي تحقيقها					
4-	أمتلك دافع أقوى للتميز والإبداع					
5-	إهتمامي ينصب على إبتكار أفكار جديدة أكثر من تنفيذ أفكار الآخريين					
6-	درجة تركيز إنتباهي مرتفعة لذلك أستطيع المساهمة في تنفيذ التغيير المطلوب					
7-	أمتلك الحرية في تنفيذ أفكاري وثقة الإدارة في رؤيتي					

المحور الثالث: النمط القيادي

(التوجيه - الإقناع - المشاركة - التفويض)

ويقصد به السلوك المتكرر للمدير والذي يراه العاملون معه أثناء العمل في الظروف الاعتيادية من أجل التأثير عليهم في تحقيق أهداف المنظمة (ملاذ: 2010). ويشمل هذا المحور (23) عبارة موضحة في الجدول التالية:-

1- التوجيه جدول (3-10) العبارات المتعلقة ببعده التوجيه

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق المصدر
1-	يتابع القائد العمل ويحرص على أن يسير سيراً روتينياً					(العنبي، 2014)
2-	ينفرد القائد بالقرار دون إستشارة					
3-	يهتم القائد بتنمية علاقات طيبة مع مرؤوسيه والإحتفاظ بها					(أبوندا، 2007)
4-	يسعى القائد لخلق جو ودي ومناخ مناسب للعمل					
5-	المتابعة الدقيقة للمرؤوسين تحج من إنتاجهم ومعنوياتهم					
6-	التقيد بنمط معين في تنفيذ القرار يحد من تنمية المهارات الإبداعية للعاملين					

10- الإقناع :-

جدول (3-11) العبارات المتعلقة ببعء الإقناع

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق المصدر
1-	يشجع القائد مرؤوسيه على تنمية مهاراتهم					
2-	يعمل القائد على تغيير عناصر العمل بما يؤدي إلى تطور الأداء ونموه					(ناصر، 2010)
3-	يشجع القائد المرؤوسين على الإبداع في العمل					(العنبي، 2014)
4-	يهتم القائد بمعرفة ميول مرؤوسيه وإتجاهاتهم التي تؤدي إلى رفع كفاءتهم					
5-	يراعى القائد الحرية للمرؤوسين في أداء عمل معين ثقة منه بأرائهم وقراراتهم					
6-	يعطي القائد الحرية للمرؤوسين في أداء عمل معين ثقة منه بأرائهم ومقترحاتهم					
7-	تبنى نمط الإقناع يؤدي إلى تنمية إبداع العاملين					

11- المشاركة :-

جدول (3-12) العبارات المتعلقة ببعء المشاركة

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق المصدر
1-	يستمع القائد إلى طلبات وإحتياجات المرؤوسين ويسعى إلى توفيرها					(أبوندا، 2007) (العنبي، 2014)
2-	يتشارك القائد مع مرؤوسيه إتخاذ القرارات وآليات تنفيذها					(ناصر، 2010)

3-	ينفرد القائد بحل مشكلات العمل
4-	يشارك القائد مرؤوسيه في مناسباتهم الخاصة
5-	يعتبر القائد الولاء له مقياسا لحصول المرؤوسين على إمتيازات مختلفة مشاركة العاملين في صنع القرار وطرق تنفيذه تنمى قدراتهم الإبداعية
6-	مشاركة العاملين للقائد تساعد على تطبيق التغيير المحدد بجدارة

12- التفويض :-

جدول (3-13) العبارات المتعلقة ببعء التفويض

م	العبرة	أوافق	أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المصدر
1-	يعطى القائد لأعضاء الإدارة فرصة للتفرد بآرائهم الشخصية في مواجهة مشكلات العمل					(أبوندا، 2007)
2-	يفوض القائد صلاحياته لمرؤوسيه لأداء عملهم					(العتيبي، 2014)
3-	يبدى القائد آرائه للمرؤوسين في سبيل تطوير وتوفير أساليب جديدة					
4-	يتجاهل القائد آراء مرؤوسيه نمط التفويض يعتبر فرصة للإبداع والإبتكار					
5-	نمط التفويض يعتبر فرصة للإبداع والإبتكار					
6-	نمط التفويض يعتبر فرصة للإبداع والإبتكار					

7- نمط التفويض يمكن من تنفيذ
خطط التغيير التنظيمي المحدد
بجدارة

3-9 صدق وثبات أداة الدراسة :-

❖ الصدق الظاهري للأداة :

يعنى التأكد من أنها ستقيس ما أعدت لقياسه (العساف،1995) ، كما يقصد بالصدق " شمول الإستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ، ووضوح الفقرات والمفردات من ناحية ثانية ، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون،1997) .وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال عرض أداة الدراسة في صورتها المبدئية على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات وعدد من الأساتذة ذوي الخبرة والمعرفة والكفاءة في مجال البحث العلمي.

وقد طلب من السادة المحكمين إبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مدى وضوح كل عبارة من عبارات محاور الإستبيان ومدى مناسبتها لقياس ما وضعت لقياسه ، ومدى ملاءمة كل عبارة إلى المحور الذي تنتمي إليه .فضلا عن إدخال إي إضافات لما يحتاج ذلك وحذف العبارات الغير مناسبة ، وفي ضوء آراء المحكمين إجريت التعديلات التي أتفق عليها المحكمون بحذف أو تعديل أو إضافة حتى ثم تم إخراجها بصورة نهائية.

ثبات أداة الدراسة :-

بعد التأكد من الصدق الظاهري للأداة قمنا بدراسة إستطلاعية وزع من خلالها (35) إستبانة على مجتمع الدراسة، بهدف التعرف على مدى ثبات وصدق الأداة التي تستخدم بالدراسة والتعرف على مدى ثبات أداة الدراسة لقياس ما إستخدمت لقياسه . ولقياس مدى ثبات الدراسة أستخدمت (معامل ألفا كرونباخ) (CRONBACH,S ALPHAS) للتأكد من ثبات أداة الدراسة ، حيث طبقت المعادلة على العينة الإستطلاعية لقياس صدق الإتساق الداخلي.مبينة في الجدول التالي:-

جدول رقم (3-14) اختبار دقة وثبات المقياس

نوع المتغير	المتغيرات	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
متغير	التغير الوظيفي	6	0.79
مستقل	التغير الهيكلي	6	0.95
	التغير الانساني	6	0.83
	التغير التكنولوجي	6	0.93
متغير	الأصالة	5	0.74
تابع	الطلاقة	5	0.91
	الحساسية للمشكلات	5	0.85
	الاحتفاظ بالاتجاه	5	0.71
متغير	التوجيه	6	0.80
معدل	الاقناع	6	0.78
	المشاركة	6	0.85
	التفويض	5	0.78

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2018

3-10 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم إدخال البيانات باستخدام الحاسوب وتمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية " SPSS " و " AMOOS V25 " ولإختبار الفروض تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:-

- إختبار الثبات:- وذلك باستخدام إختبار ألفا كرونباخ (ALPHA CRONBACHS) لتقدير معاملات ثبات فقرات الدراسة
- أساليب الإحصاء الوصفي:- وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة وذلك من خلال حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محاور الدراسة ويتم مقارنة الوسط

الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على القرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة أكبر من الوسط الحسابي الفرضي . وتتحقق عدم الموافقة على العبارة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الحسابي الفرضي.

● إختبار تحليل المسار PATH ANALYSIS :- هو تقنية إحصائية يستخدم فيها تحليل الإنحدار المتعدد حيث أن تحليل المسار يعتبر إمتداد لتحليل الإنحدار المتعدد ولكن تحليل المسار أكثر فعالية حيث يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات (THE MODELING OF INTERACTIONS) وعدم الخطية (NONLINEARITIES) وأخطاء القياس والإرتباط الخطي المزدوج (MULTICOLLINEARITY) بين المتغيرات (JEONGHOON, SPRING, ANN, 2002) وبهذه الطريقة يعتبر نمذجة فريد من بين نماذج المعادلات الأخرى ، للتعرف علالعلاقة بين متغيرات الدراسة بإستخدام البرامج الإحصائية (AMOOS V25) في ضوء إفتراض التطابق بين مصفوفة التباين (للمتغيرات الداخلة في التقرير) والمصفوفة المفترضة في ضوء النموذج المفترض للبيانات والتي يتم قبولها أو رفضها في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة النموذج .

● قيمة (B) :- يتم الإعتماد على قيمة معامل الإنحدار لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير في المتغير المستقل؟

● الإحصاءات الإستنتاجية :-

مثل معامل إرتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين المتغيرات وتحليل الإنحدار لمعرفة التأثير الذي يحدثه المتغير المستقل على المتغير التابع. ولإختبار جودة المقياس أستخدم معامل ألفا كرونباخ وهو من أكثر المقاييس شيوعا لقياس التناسق بين مكونات المقياس. وأستخدم التحليل العاملي هو تحليل يؤكد أبعاد المفهوم .

11-3 ملخص الفصل

في هذا الفصل تم تناول نظرية الدراسة ونموذجها كما تم بيان تطوير فرضيات الدراسة ومنهجية الدراسة ومصادر جمع المعلومات ووصف مجتمع وعينة الدراسة ونبذة تعريفية عن شركات الإتصالات السودانية، كما تم عرض أداة الدراسة ومصادر فقرات الإستبانة وصدق وثبات أداة الدراسة ، كما تم عرض الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

الفصل الرابع

4 عرض وتحليل بيانات الدراسة

0-4	تمهيد
1-4	تحليل البيانات
2-4	إختبار الفرضيات
3-4	ملخص الفصل

0-4 تمهيد :-

يتناول هذا الفصل تحليل بيانات الدراسة وإختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

1-4 تحليل البيانات

1-1-4 تنظيف البيانات CLEANING DATA :

البيانات المفقودة MISSING DATA

ان فقدان العديد من البيانات اي تركها دون اجابة من قبل المبحوث تولد العديد من المشكلات اي انها تمثل في بعض الاحيان تحيز المستجيب تجاه السؤال المحدد او نسيان المستجيب لذلك السؤال والقاعدة العامة في التعامل مع البيانات المفقودة هي ان لا تزيد عن 10% من حجم الاسئلة فاذا زادت عن ذلك يجب عليه استخدام طريقة المتوسط للتعامل معها اذا قلت عن الحد المقبول يتم حذفها. ولتأكد من البيانات المفقودة لا تؤثر على نتائج التحليل يتم استخدام اختبار (A LITTLE'S MCAR) والذي يعمل على التأكد من قيمة مربعات كاي ودرجات الحرية وأيضا مستوي المعنوية لتأكد من سلامة البيانات فاذا ذات قيمة المعنوية عن 0.05 دل ذلك على عدم تأثير تلك البيانات المفقودة على نتائج التحليل والعكس صحيح , حيث بلغت قيمة (CHI-SQUARE = 2710.510) وقيمة (DF = 2488) وقيمة (SIG. = .059) مما يدل على ان البيانات المفقودة لا تؤثر على النتائج.

الاجابات المتماثلة : UNENGAGED RESPONSES

ان اعطاء المستجيب اجابة واحدة لكل فقرات الاستبيان قد يعني ذلك عدم اهتمام المستجيب لتلك الاسئلة وخاصة اذا كانت هنالك اسئلة عكسية في الاستبيان اذا يستحيل اعطاءها نفس الاجابة لذلك يجب ان يكون هنالك تشتت في اجابة المستجيبين اي ان لا يكون هنالك تجانس تمام لتلك الاجابات ويتم التعرف

على هذا من خلال احتساب الانحراف المعياري للاجابات فاذا كان هنالك انحراف معياري عالي يعني ان هنالك تشتت في الاجابات والعكس صحيح وعليه اي استبيان يقل الانحراف معياري عن 5. يجب حذفها .

4-1-2 عينة الدراسة

تم اختيار مفردات البحث من مجتمع الدراسة الموضح في الفقرة السابقة عن طريق العينة الحصصية حيث تم توزيع عدد (300) استمارة على أفراد مجتمع الدراسة وتم استرداد (291) استمارة بنسبة استرداد بلغت (97)%.

جدول (4-1) الاستبيانات الموزعة والمعادة

البيان	العدد	النسبة
الاستبيانات الموزعة	300	100%
الاستبيانات التي تم إرجاعها	291	97%
الاستبيانات التي لم يتم إرجاعها	9	3%
الاستبيانات غير صالحة للتحليل	4	1.4%
الاستبيانات الصالحة للتحليل	287	98.6%

المصدر : إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018.

4-1-3 مقياس الدراسة:

كما تم قياس درجة الاستجابات المحتملة على الفقرات إلى تدرج خماسي حسب مقياس ليكرت الخماسي (LIKART SCALE)، في توزيع اوزان اجابات أفراد العينة والذي يتوزع من اعلى وزن له والذي اعطيت له (5) درجات والذي يمثل في حقل الاجابة (أوافق بشدة) الى أدنى وزن له والذي اعطى له (1) درجة واحدة وتمثل في حقل الاجابة (لأوافق بشدة) وبينهما ثلاثه اوزان .وقد كان الغرض من ذلك هو اتاحة المجال أمام أفراد العينة لاختيار الاجابه الدقيقة حسب تقدير أفراد العينة. كما هو موضح في جدول رقم (4-2).

جدول رقم (2-4) مقياس درجة الموافقة

درجة الموافقة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الدلالة الإحصائية
أوافق بشدة	5	من 80% فأكثر	درجة موافقة مرتفعة جدا
أوافق	4	من 70 إلى أقل من 80%	درجة موافقة مرتفعة
محايد	3	50 إلى أقل من 70%	درجة موافقة متوسطة
لأوافق	2	20 إلى أقل من 50%	درجة موافقة منخفضة
لأوافق بشدة	1	أقل من 20%	درجة موافقة منخفضة جدا

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

وعليه يصبح الوسط الفرضي للدراسة:

الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع درجات المفردة على العبارات $(1+2+3+4+5) / (5/15) = 3$ وهو يمثل الوسط الفرضي للدراسة وعليه إذا زادت متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (3) دل ذلك على موافقة أفراد العينة على العبارة .

4-1-4 تحليل بيانات الدراسة الأساسية

من خلال البيانات العامة التي تم جمعها عن المبحوثين بواسطة القسم الأول من الاستبانة، وباستخدام التكرارات الإحصائية تم تحديد خصائص عينة الدراسة، وذلك بهدف التعرف على صفات مجتمع المبحوثين من حيث التركيبة العلمية والعملية والاجتماعية، وفيما يلي توزيع عينة الدراسة تبعا للمتغيرات الشخصية:

جدول (3-4) توزيع عينة الدراسة تبعا للمتغيرات الشخصية

PERCENT	FREQUENCY		
21.6	62	اقل من 30	العمر
44.3	127	من 30 الي 40	
24.0	69	من 40 الي 50	
9.8	28	من 50 الي 60	
0.3	1	اكثر من 60	
4.9	14	شهادة سودانية	التعليم
9.1	26	دبلوم	
50.2	144	بكالوريوس	
30.7	88	ماستر	
5.2	15	دكتوراة	المستوي
27.9	80	رئيس قسم	
71.4	205	موظف	
0.3	1	3	الوظيفي
0.3	1	4	
21.3	61	اقل من 5 سنة	سنوات الخبرة
38.0	109	من 5 الي 10	
23.3	67	من 10 الي 15	
16.0	46	من 15 الي 20	
1.4	4	اكثر من 20 سنة	
8.0	23	لا توجد دورات	الدورات التدريبية
28.9	83	من 1 الي 3 مرات	
32.8	94	من 4 الي 6 مرات	
30.0	86	اكثر من 6 مرات	
0.3	1	6	

EXPLORATORY FACTOR ANALYSIS: 5-1-4 التحليل العاملي الاستكشافي:

يستخدم هذا النوع في الحالات التي تكون فيها العلاقات بين المتغيرات والعوامل الكامنة غير معروفة وبالتالي فإن التحليل العاملي يهدف إلى اكتشاف العوامل التي تصف إليها المتغيرات ولاختبار الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة ، حيث تقوم عملية التحليل العاملي بتوزيع عبارات الاستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب انحرافها عن الوسط الحسابي وتكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى (زغلول ، 2003 : 178) ، ويؤدي التحليل العاملي إلى تقليل حجم البيانات وتلخيصها والإقلال من المتغيرات العديدة إلى عدد ضئيل من العوامل مستنداً في ذلك إلى معامل الارتباط بين متغير وغيره من المتغيرات الأخرى (سامي ، 2009 : 43) ، حيث تستند غريبة متغيرات الدراسة بواسطة التحليل العاملي على عدد من الافتراضات (HAIR ET AL , 2010) كشرط لقبول نتائجها وهي

1/ وجود عدد كافي من الارتباطات ذات دلالة إحصائية في مصفوفة الدوران.

2/ ألا تقل قيمة (KMO) عن 60% لتناسب العينة.

3/ ألا تقل قيمة اختبار (BARTLETT'S TEST OF SPHERICITY) عن الواحد.

4/ أن تكون قيمة الاشتراكات الأولية (COMMUNITIES) للبنود أكثر من 50%.

5/ ألا يقل تشبع العامل عن 50%، مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن 50% في العوامل الأخرى.

6/ ألا تقل قيم الجذور الكامنة (EIGEN VALUES) عن الواحد.

4-1-5-1 التحليل العاملي الاستكشافي للتغيير التنظيمي:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول (4-2) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 20 عبارة)

جدول (4-4) تحليل العامل الإستكشافي للتغيير التنظيمي

KAISER-MEYER-OLKIN MEASURE OF SAMPLING ADEQUACY.				.815
BARTLETT'S TEST OF SPHERICITY		APPROX. CHI-SQUARE	DF	SIG.
1	2	3	4	1097.120
		.840		105
		.729		.000
				تسعى الشركة إلى تغيير كل مايتعلق بتصميم الوظيفة
				تعمل الشركة على تغييرات في حجم المسؤوليات والصلاحيات

	.605	الوصف الوظيفي للعاملين بالشركة يساعد على الإبداع والتميز
.623		العلاقات بين الإدارات والأقسام الأخرى بالشركة واضحة ومحددة للجميع من خلال لوائح مكتوبة
.634		تقوم الإدارة في الشركة بمراجعة الهيكل التنظيمي دوريا بشكل منهجي ومدروس
.748		يساعد الهيكل التنظيمي بالشركة على إدارة عملية التغيير
.628		من سياسات الشركة الإدارية مشاركة العاملين في إحداث التغيير
.749		توجد بالشركة خطوط واضحة للسلطة والمسؤولية
	.575	يوجد تنوع في وسائل التحفيز المستخدمة بالشركة
	.745	أدت الدورات التدريبية بالشركة على تحقيق الأهداف بصورة مثلى
.801		تعمل الشركة على إستيعاب التقدم بوسائل الإتصال التكنولوجية
.624		تسعى الشركة إلى إدخال أحدث الأساليب التكنولوجية المستخدمة في عمليات الإتصال
.738		تقوم الشركة بتغيير أساليب تقديم خدماتها للعملاء بإستخدام التكنولوجيا
.666		تعمل الشركة على ربط الخدمات التكنولوجية التي تقدمها بشركات الإتصال العالمية

من خلال نتائج التحليل العاملي الاستكشافي للتغيير التنظيمي تبين أن قيمة إختبار KMO بلغت 0.815 ووفقا لقاعدة (KAISER, 1974) التي تنص على أن الحد الأدنى المقبول لقيمة KMO يجب أن يفوق (0.5) فإنه يتضح أن القيمة المستخرجة لمعامل إختبار KMO هي أكبر من القيمة المحدده. وبذلك فإن حجم العينة يعتبر كافيا ومناسبا للدراسة. كما يجب أن لاتقل قيمة إختبار

(BARTLETT,S TEST OF SPHERCITY) عن الواحد الصحيح ونجد أن قيمته في إختبار التغيير التنظيمي بلغت 1097.120. وقد أوضحت نتائج التحليل أن التغيير التنظيمي يتم قياصة عن طريق أربعة أبعاد هي (التغيير الوظيفي - التغيير الهيكلي - التغيير التكنولوجي - التغيير الإنساني) من خلال نتائج مصفوفة التدوير حيث أحتوى التغيير الوظيفي (ثلاثة عبارات) بينما إشتمل التغيير الهيكلي على (أربع عبارات) وحوى التغيير الإنساني (عبارتين) بينما إشتمل التغيير التكنولوجي على (خمس عبارات). ونجد أنه تم إستبعاد العبارات التي يقل تحميلها عن 0.5.

4-1-5-2 التحليل العاملي الاستكشافي للسلوك الإبداعي:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول (4-2) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 20 عبارة).

جدول (4-5) تحليل العامل الإستكشافي للسلوك الإبداعي

KAISER-MEYER-OLKIN MEASURE OF SAMPLING ADEQUACY.			.705
BARTLETT'S TEST OF SPHERICITY		APPROX. CHI-SQUARE	252.239
		DF	28
		SIG.	.000
1	2	3	
	.802		أركز على أى فكرة تبقينى في الإتجاه الصحيح
	.630		لا أتنازل عن أهدافى
	.693		لدى القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل
	.702		لدى القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة
	.613		لدى القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد للدلالة على للفكرة
	.888		لدى القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة
		.618	أحلل الأمور والقضايا من عدة زوايا قبل الحكم عليها
		.892	أحرص على طرح أفكار جديدة لم تطرح من قبل

من خلال نتائج التحليل العاملى الإستكشافي تبين أن قيمة إختبار KMO بلغت 0.705 ووفقا

لقاعدة (KAISER, 1974) والتي تنص على أن الحد الأدنى المقبول لقيمة KMO يجب أن يفوق 0.5

فإنه يتضح أن القيمة المستخرجة لمعامل إختبار KMO أكبر من القيمة المحددة وبذلك فإن حجم العينة يعتبر كافيا وملائما للدراسة .

كما يجب أن لا تقل قيمة إختبار

(BARTLETT,S TEST OF SPHERCITY) عن الواحد الصحيح ونجد أن قيمته في إختبار السلوك الإبداعى بلغت 2910.180 .وقد أوضحت نتائج التحليل أن السلوك الإبداع يتم قياسه بثلاثة أبعاد هى (الأصالة - الطلاقة - الإحتفاظ بالإتجاه) من خلال نتائج مصفوفة التدوير حيث إحتوت الأصالة على (عبارتين) وشملت الطلاقة (ثلاثة عبارات) بينما حوى بعد الإحتفاظ بالإتجاه (عبارتين). وتم إستبعاد العبارات التى قل تحميلها عن 0.5 . كما تم إستبعاد بعد الحساسية للمشكلات لان عباراته قل تحميلها عن 0.5.

4-1-5-3 التحليل العاملي الاستكشافي للنمط القيادى:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التى استخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول (4-2) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 14 عبارة)

جدول (6-4) تحليل العامل الإستكشافي للنمط القيادي

KAISER-MEYER-OLKIN				.783
MEASURE OF SAMPLING ADEQUACY.				
BARTLETT'S APPROX. CHI-TEST OF SQUARE				699.695
SPHERICITY				66
				Df
				SIG.
				.000
1	2	3	4	
	.70			يهتم رئيسي بتنمية والإحتفاظ بعلاقات طيبة مع المرؤوسين
	9			
	.89			يتعرف رئيسي على ردود الفعل لقراراته التي سيصدرها حتى تكون أكثر قابلية لدى المرؤوسين
	4			
			.724	يعمل رئيسي على تغيير عناصر العمل بما يؤدي إلى تطور الأداء ونموه
			.703	يراعي رئيسي العدل والحزم في آن واحد أثناء القيام بالعمل
	.810			يستمع رئيسي إلى طلبات وإحتياجات المرؤوسين ويسعى إلى توفيرها
	.525			يتشارك رئيسي مع مرؤوسيه إتخاذ القرارات وآليات تنفيذها
	.643			يشارك رئيسي مرؤوسيه في مناسباتهم الخاصة

.789			يعطى رئيسى لأعضاء الإدارة فرصة للتفرد بآرائهم الشخصية في مواجهة مشكلات العمل
.685			يفوض رئيسى صلاحياته لمؤوسيه لأداء عملهم
.533			لايحاسب رئيسى المؤوسين المقصرين في أداء عملهم إيماناً منه بأن نضجهم كفيل بمراجعة قصورهم
	.628		نمط التفويض يعتبر فرصة للإبداع والإبتكار
	.814		يتصف رئيسى بالإيجابية عند مواجهة مشكلات العمل

من خلال نتائج التحليل العاملى الإستكشافى للنمط القيادى تبين أن قيمة إختبار KMO

بلغت 0.783 وفقاً لقاعدة (KAISER, 1974) والتي تنص على أن الحد الأدنى المقبول لقيمة KMO

يجب أن يفوق 0.5 فإنه يتضح أن القيمة المستخرجة لمعامل KMO أكبر من القيمة المحددة مما يبين أن

حجم العينة يعتبر كافياً وملائماً للدراسة.

كما يجب أن لا يقل إختبار (BARTLETT, S TEST OF SPHERICITY) عن الواحد

الصحيح ونجد قيمته في إختبار النمط القيادى بلغت 699.695. وعليه فقد أوضحت نتيجة التحليل أن

النمط القيادى تم قياسه عبر أربعة أبعاد هي (التوجيه- الإقناع - المشاركة - التفويض) من خلال مصفوفة

التدوير . حيث إحتوى التوجيه على (عبارتين) وشمل الإقناع (عبارتين) أيضاً وحوى بعد المشاركة (عبارتين)

بينمى إشتمل بعد التفويض على (خمس عبارات) وتم إستبعاد باقى العبارات التى قل تحميلها عن 0.5.

6.1.4 التحليل العاملي التوكيدي CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS

يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نودج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال . تم استخدام المصفوفة التي تتضمن هذه الارتباطات الجزئية في اختبار النموذج وذلك باستخدام برنامج (AMOS 25)

.ANALYSIS OF MOMENT STRUCTURE

مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التباين للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة، ونذكر منها:

1- النسبة بين قيم X ودرجات الحرية THE RELATIVE CHI-SQUARE DF

وهي عبارة عن قيمة مربع كاي المحسوبة من النموذج مقسومة على درجات الحرية، فإذا كانت هذه النسبة أقل من 5 تدل على قبول النموذج، ولكن إذا كانت أقل من 2 تدل على أن النموذج المقترح مطابق تماماً للنموذج المفترض لبيانات العينة

2- مؤشر حسن المطابقة (GFI) GOODNESS OF FIT INDEX

يقيس هذا المؤشر مقدار التباين في المصفوفة المحللة، عن طريق النموذج موضوع الدراسة وهو بذلك يناظر مربع معامل الارتباط المتعدد في تحليل الانحدار المتعدد أو معامل التحديد وتتراوح قيمته بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، وكلما كانت هذه القيمة أكبر من 0.9 دل ذلك على جودة النموذج، وإذا كانت قيمته 1 دل ذلك على التطابق التام بين النموذج المقترح والنموذج المفترض (BARBARA G. TABACHNICK AND LINDA S. (FIDELL, 1996

3- مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي:

ROOT MEAN SQUARE ERROR OF APPROXIMATION
(RMSEA)

وهو من أهم مؤشرات جودة المطابقة وإذا ساوت قيمته 0.05 فأقل دل ذلك على أن النموذج يطابق تماماً البيانات، وإذا كانت القيمة محصورة بين 0.05 و0.08 دل ذلك على أن النموذج يطابق بدرجة كبيرة بيانات العينة أما إذا زادت قيمته عن 0.08 فيتم رفض النموذج. (JAMES LATTIN AND OTHERS, 2002 & GEORGE A. MARCOULIDES AND IRINI MOUSTAKI2002)

4- مؤشر المطابقة المعياري (NFI) NORMED FIT INDEX

تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، (BARBARA G. TABACHNICK AND LINDA S. FIDELL1996)

5- مؤشر المطابقة المقارن (CFI) COMPARATIVE FIT INDEX

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، (BARBARA G. TABACHNICK AND LINDA S. FIDELL1996)

6- مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) INCREMENTAL FIT INDEX

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة (BARBARA G. TABACHNICK AND LINDA S. FIDELL,1996)

7- مؤشر توكر لويس (TLI) TUCKER-LEWIS INDEX

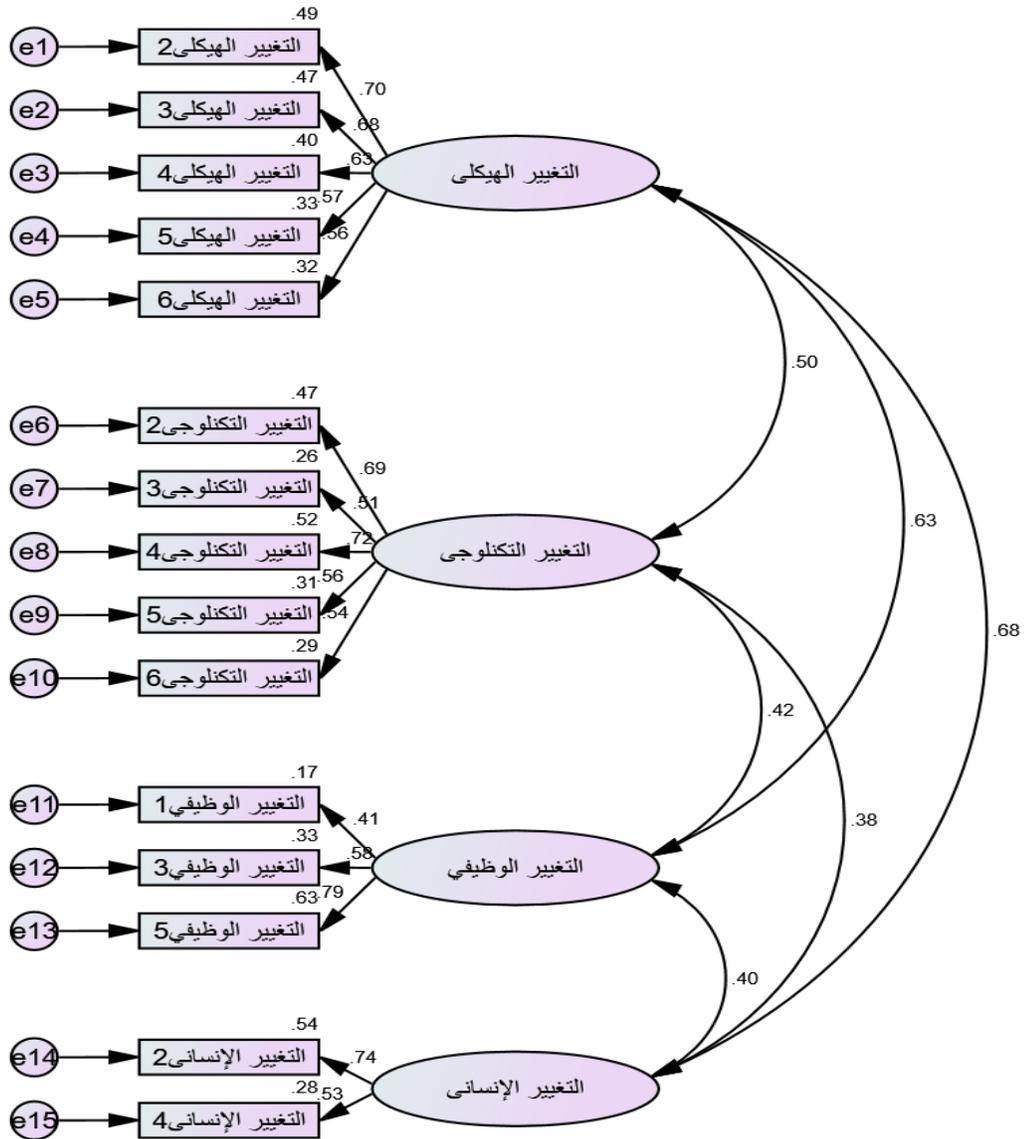
وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (1,0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، حيث أن (JOSEPH F. HAIR, JR. AND OTHERS1995)

4-1-6-1 التحليل العاملي التوكيدي التغيير التنظيمي :

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات

والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال.

الشكل رقم (1-4) يوضح التحليل العاملي التوكيدي.



المصدر: إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية 2018

مؤشرات جودة النموذج :

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة

الجدول (4-6) مؤشرات جودة المطابق

MEASURE	ESTIMATE	THRESHOLD	INTERPRETATION
CMIN	189.374	--	--
DF	84	--	--
CMIN/DF	2.254	BETWEEN 1 AND 3	EXCELLENT
CFI	0.896	>0.95	NEED MORE DF
SRMR	0.058	<0.08	EXCELLENT
RMSEA	0.066	<0.06	ACCEPTABLE
PCLOSE	0.018	>0.05	ACCEPTABLE

تحليل الاعتمادية والصلاحية التغيير التنظيمي :

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرو نباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي واستنادا على اقتراح (HAIR ET AL, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرو نباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 عن طريق (CR) الموثوقية المركبة وكذلك

احتساب كل من (AVE,MSV, MAXR(H)) للتأكد من صلاحية النموذج والجدول التالي يوضح
الفا بعد التحليل العاملي التوكيدي .

الجدول (7-4) تحليل الاعتمادية والصلاحية للتغيير التنظيمي

	CR	AVE	MSV	MAX R(H)	التغيير الهيكلي	التغيير التكنولوجي	التغيير الوظيفي	التغيير الإنساني
التغيير الهيكلي	0.767	0.399	0.457	0.775	0.632			
التغيير التكنولوجي	0.742	0.370	0.246	0.761	0.495	0.608		
التغيير الوظيفي					***			
التغيير الإنساني								
التغيير الهيكلي	0.629	0.377	0.401	0.704	0.634	0.423**	0.614	
التغيير الوظيفي					***	*		
التغيير الإنساني	0.577	0.411	0.457	0.611	0.676	0.377**	0.396**	0.64
					***	*	*	1

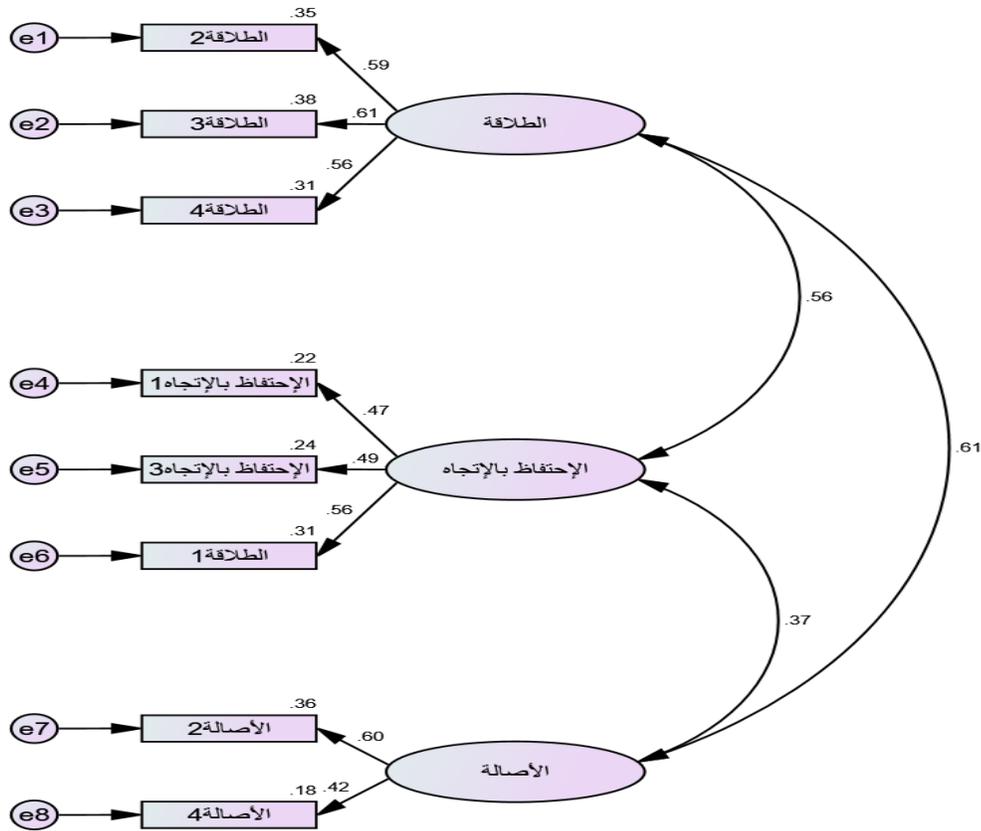
في الجدول أعلاه يتضح أن قيم CR للبعدين التغيير الهيكلي والتغيير الإنساني أكبر من الشرط الذي

حدده (HAIR ET AL) أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكبر من 0.70. أما البعدين التغيير

الوظيفي والتغيير الإنساني كانت قيمة CR أصغر من 0.70 .

2-6-1-4 التحليل العاملي التوكيدي السلوك الإبداعي:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال. الشكل رقم (2-4) يوضح التحليل العاملي التوكيدي.



المصدر: إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية 2018

مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة

الجدول (8-4) مؤشرات جودة المطابق

MEASURE	ESTIMATE	THRESHOLD	INTERPRETATION
CMIN	29.576	--	--
DF	17	--	--
CMIN/DF	1.740	BETWEEN 1 AND 3	EXCELLENT
CFI	0.945	>0.95	ACCEPTABLE
SRMR	0.046	<0.08	EXCELLENT
RMSEA	0.051	<0.06	EXCELLENT
PCLOSE	0.444	>0.05	EXCELLENT

تحليل الاعتمادية والصلاحية للسلوك الإبداعي:

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة ألفا كرو نباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي واستنادا على اقتراح (HAIR ET AL, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرو نباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 عن طريق (CR) الموثوقية المركبة وكذلك احتساب كل من (AVE, MSV, MAXR(H)) للتأكد من صلاحية النموذج والجدول التالي يوضح الفا بعد التحليل العاملي التوكيدي.

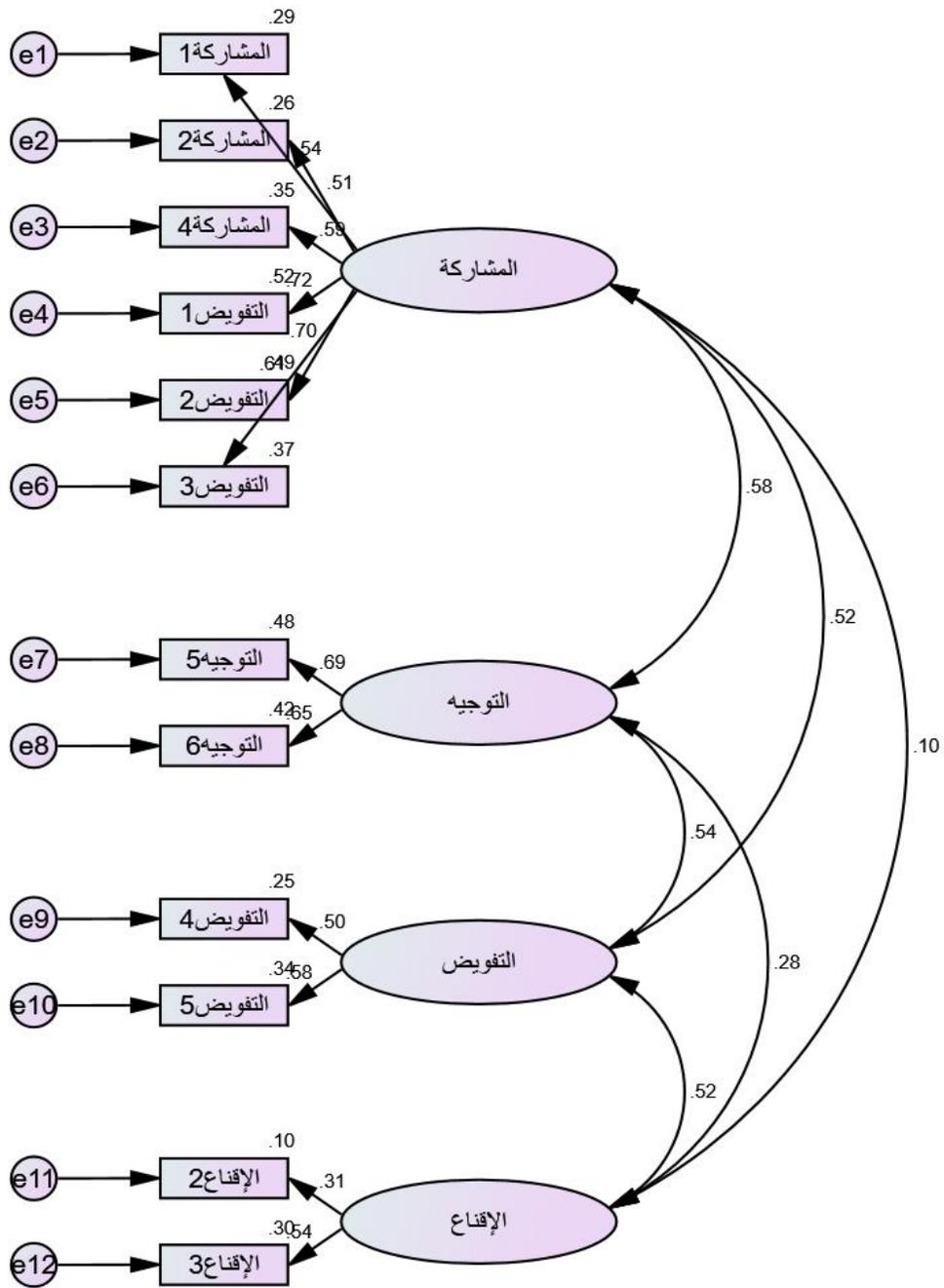
الجدول (9-4) تحليل الاعتمادية والصلاحية للسلوك الإبداعي

الأصالة	الطلاقة	الإحتفاظ بالإتجاه	ASV	MSV	AVE	CR
		0.509	0.230	0.319	0.259	0.551
	0.588	0.565	0.343	0.367	0.346	0.588
0.519	0.606	0.374	0.254	0.367	0.270	0.422

يتضح من الجدول أعلاه أن قيم CR لأبعاد السلوك التنظيمي هي لأقل من الشرط الذي حدده HAIR (ET AL, 2010) أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكبر من 0.70.

3-6-1-4 التحليل العاملي التوكيدي للنمط القيادي:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال. الشكل رقم (3-4) يوضح التحليل العاملي التوكيدي.



المصدر: إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية

مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة

الجدول (10-4) مؤشرات جودة المطابق

MEASURE	ESTIMATE	THRESHOLD	INTERPRETATION
CMIN	121.202	--	--
DF	48	--	--
CMIN/DF	2.525	BETWEEN 1 AND 3	EXCELLENT
CFI	0.887	>0.95	NEED MORE DF
SRMR	0.060	<0.08	EXCELLENT
RMSEA	0.073	<0.06	ACCEPTABLE
PCLOSE	0.011	>0.05	ACCEPTABLE

تحليل الاعتمادية والصلاحية النمط القيادي:

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب

قيمة (ألفا كرو نباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي واستنادا على اقتراح (HAIR ET AL,

2010) اقترح أن قيمة ألفا كرو نباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 عن طريق (CR) الموثوقية المركبة

وكذلك احتساب كل من ((AVE,MSV, MAXR(H)) للتأكد من صلاحية النموذج والجدول التالي

يوضح الفا بعد التحليل العاملي التوكيدي .

الجدول (11-4) تحليل الاعتمادية والصلاحية النمط القيادي

الإقناع	التوجيه	المشاركة	التفويض	ASV	MSV	AVE	CR	
			0.546	0.279	0.291	0.298	0.366	التفويض
		0.615	0.523	0.207	0.338	0.379	0.724	المشاركة
	0.672	0.581	0.539	0.236	0.338	0.451	0.498	التوجيه
0.444	0.284	0.099	0.523	0.121	0.274	0.197	0.328	الإقناع

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة CR لبعده المشاركة فقط هي أكبر من الشرط إلى حدده (HAIR ET AL ,2010) أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكبر من 0.70 أما بقية الأبعاد كانت قيمها أقل من 0.70

7-1-4 الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة أكبر من الوسط الفرضي (3)، وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي. فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والاهمية النسبية للعبارات التي تقيس محاور الدراسة وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم . وذلك على النحو التالي:

جدول (4-12) الانحراف المعياري والوسط الحسابي والأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة

المتغير	الابعاد	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الاهمية النسبية	الترتيب
المستقل	التغيير الإنساني	.61954	2.0358	%41	الثاني = 2
	التغيير الوظيفي	.36337	1.1070	%22	الرابع = 4
	التغيير التكنولوجي	.56370	1.8685	%37	الثالث = 3
	التغيير في الهيكل التنظيمي	.66516	2.2938	%46	الأول = 1
التابع	الإحتفاظ بالإتجاه	.31966	1.0737	%21	الثاني = 2
	الطلاقة	.43285	1.4192	%28	الأول = 1
المعدل	المشاركة	.57246	1.9404	%39	-----

4-1-8 تحليل الارتباط (PERSON CORRELATION):

تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، والمعدل، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة إذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30 - 0.70) أما إذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين.

CORRELATIONS: (GROUP NUMBER 1 - DEFAULT MODEL)

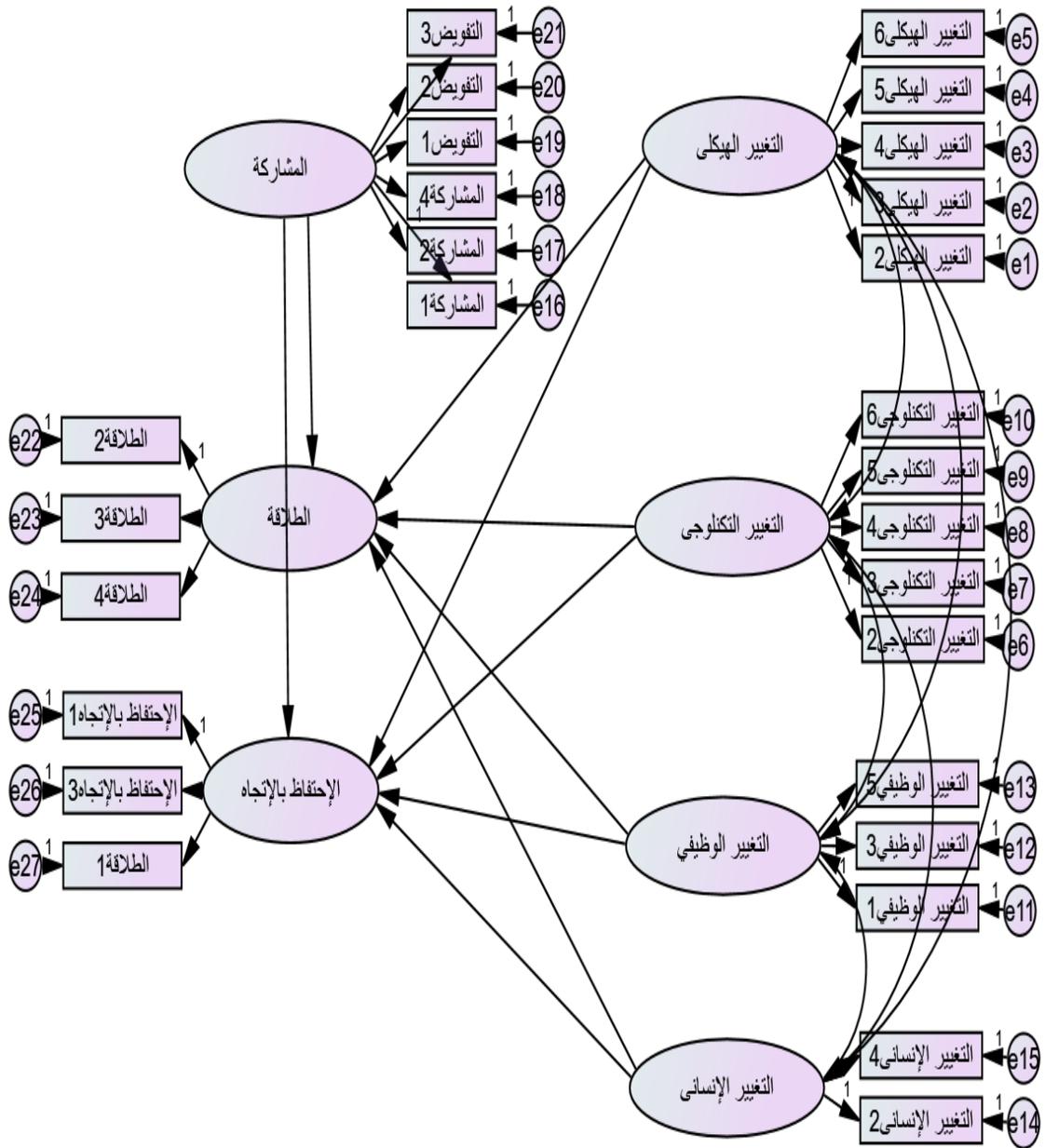
جدول (4-13) تحليل الارتباط لمتغيرات الدراسة

		ESTIMATE
التغيير_التكنولوجى	<-->	.494
التغيير_الوظيفى	<-->	.633
التغيير_الإنسانى	<-->	.687
التغيير_التكنولوجى	<-->	.420
التغيير_الإنسانى	<-->	.411
التغيير_الوظيفى	<-->	.403
الطلاقَة	<-->	.561
التغيير_الهيكلى	<-->	.301
التغيير_الهيكلى	<-->	.283
التغيير_الهيكلى	<-->	.074
التغيير_التكنولوجى	<-->	.369
التغيير_التكنولوجى	<-->	.363
التغيير_التكنولوجى	<-->	-.076
التغيير_الوظيفى	<-->	.332
التغيير_الوظيفى	<-->	.334
التغيير_الوظيفى	<-->	-.008
التغيير_الإنسانى	<-->	.196
التغيير_الإنسانى	<-->	.478
التغيير_الإنسانى	<-->	.025
الطلاقَة	<-->	.195
الإحتفاظ_بالإتجاه	<-->	-.058

4-1-9 نموذج الدراسة المعدل:

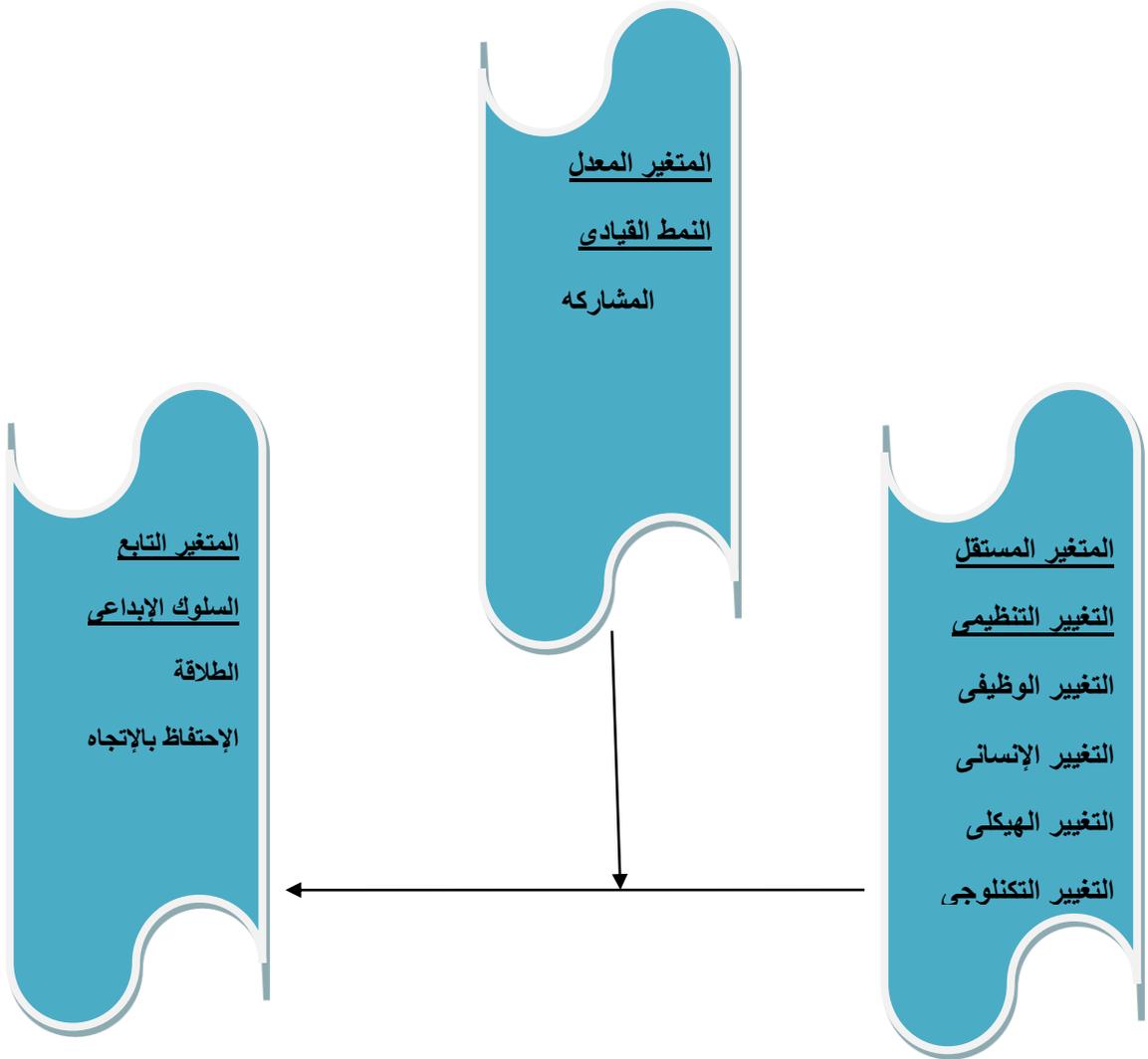
بعد إجراء التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي للمتغيرات الدراسة تم الاعتماد على النتائج التي يسفر عنها التحليل إذا ما كان نموذج الدراسة يستند على نظرية قوية عادة ما يطابق الواقع أما في حالة عدم الإعتدال على نظرية فإنه عادة ما يتم تعديل النموذج حتى يطابق الواقع وكذلك الاعتماد على مقياس الفا كرونباخ للإتساق الداخلي للبيانات إذا قلت نتيجة التحليل المحسوبة عن القيمة المعتمد فإنه يتم استبعاد البعد تماماً والشكل التالي يوضح نموذج الدراسة المعدل

الشكل (4-4) نموذج الدراسة المعدل



المصدر: إعداد الدراسة من بيانات الدراسة 2018

نموذج الدراسة المعدل :-



المصدر: إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية 2018

4-1-10 فروض الدراسة بعد التعديل :-

الفرضية الرئيسية الأولى :-

توجد علاقة إيجابية بين التغيير التنظيمى والسلوك الإبداعى : تتفرع منها الفرضيات التالية :-

أ- توجد علاقة إيجابية بين التغيير التنظيمى والطلاقة : وتتمثل فى :-

• توجد علاقة إيجابية بين التغيير الهيكلى والطلاقة.

• توجد علاقة إيجابية بين التغيير التكنولوجى والطلاقة.

• توجد علاقة إيجابية بين التغيير الوظيفى والطلاقة.

• توجد علاقة إيجابية بين التغيير الإنسانى والطلاقة.

ب- توجد علاقة إيجابية بين التغيير التنظيمى والإحتفاظ بالإتجاه : تتمثل فى

• توجد علاقة إيجابية بين التغيير الهيكلى والإحتفاظ بالإتجاه.

• توجد علاقة إيجابية بين التغيير التكنولوجى والإحتفاظ بالإتجاه.

• توجد علاقة إيجابية بين التغيير الوظيفى والإحتفاظ بالإتجاه.

• توجد علاقة إيجابية بين التغيير الإنسانى والإحتفاظ بالإتجاه.

الفرضية الرئيسية الثانية:-

المشاركة تعدل العلاقة بين التغيير التنظيمي والإبداع الإداري : تتفرع منها الفرضيات التالية:-

أ- المشاركة تعدل العلاقة بين التغيير التنظيمي والطلاقة : تتمثل في:-

● المشاركة تعدل العلاقة بين التغيير الهيكلي والطلاقة.

● المشاركة تعدل العلاقة بين التغيير التكنولوجي والطلاقة

● المشاركة تعدل العلاقة بين التغيير الوظيفي والطلاقة.

● المشاركة تعدل العلاقة بين التغيير الإنساني والطلاقة.

ب. المشاركة تعدل العلاقة بين التغيير التنظيمي والإحتفاظ بالإتجاه: تتمثل في:-

● المشاركة تعدل العلاقة بين التغيير الهيكلي والإحتفاظ بالإتجاه.

● المشاركة تعدل العلاقة بين التغيير التكنولوجي والإحتفاظ بالإتجاه

● المشاركة تعدل العلاقة بين التغيير الوظيفي والإحتفاظ بالإتجاه.

● المشاركة تعدل العلاقة بين التغيير الإنساني والإحتفاظ بالإتجاه.

2-4 إختبار الفرضيات :-

1-2-4 نموذج المعادلة البنائية [SEM] STRUCTURAL EQUATION MODELING

أعتمدت الدراسة في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة , وبمعنى أوسع تُمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات . وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار، لما يتمتع به هذا الأسلوب من عدة مزايا، تتناسب مع طبيعة الدراسة في هذا البحث، وفيما يلي عرض مختصر لهذا الأسلوب ومبررات استخدامه:

2-2-4 تحليل المسار PATH ANALYSIS

وهو أحد أساليب نمذجة المعادلة البنائية، والتي تعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة، ومتغير أو أكثر من المتغيرات التابعة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة بهدف تحديد اهم المؤشرات او العوامل التي يكون لها تأثير على المتغير أو المتغيرات التابعة، حيث أن نمذجة المعادلة البنائية تجمع بين اسلوب تحليل الانحدار المتعدد والتحليل العاملي

(BARBARA G. TABACHNICK AND LINDA S. FIDELL, 1996)

ويستخدم تحليل المسار فيما يماثل الأغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد، حيث أن تحليل المسار يعتبر امتداداً لتحليل الانحدار المتعدد، ولكن تحليل المسار، أكثر فعالية حيث أنه يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات ، THE MODELING OF INTERACTIONS، وعدم الخطية

MULTICOLLINEARITY وأخطاء القياس، والارتباط الخطي المزدوج NONLINEARITIES

بين المتغيرات المستقلة (JEONGHOON ,2002)

كما يختلف تحليل المسار عن تحليل الانحدار المتعدد فيما يلي

1- أنه نموذج لاختبار علاقات معينة، بين مجموعة متغيرات، وليس للكشف عن العلاقات السببية، بين هذه المتغيرات.

2- يفترض العلاقات الخطية البسيطة بين كل زوج من المتغيرات.

3- إن المتغير التابع يمكن أن يتحول إلى متغير مستقل بالنسبة لمتغير تابع آخر.

4- يمكن أن يكون في النموذج متغيرات وسيطة بالإضافة إلى المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة

5- تسهيل علاقات التأثير بين المتغيرات بغض النظر عن كونها متغيرات تابعة او متغيرات مستقلة، والتي

تمثل بسهم ثنائي الاتجاه في الشكل البياني للنموذج

6- يعد نموذج تحليل المسار وسيلة، لتلخيص ظاهرة معينة ووضعه في شكل نموذج مترابط، لتفسير

العلاقات بين متغيرات هذه الظاهرة، مما يتطلب من الباحث، تفسير السببية، واتصال المتغيرات

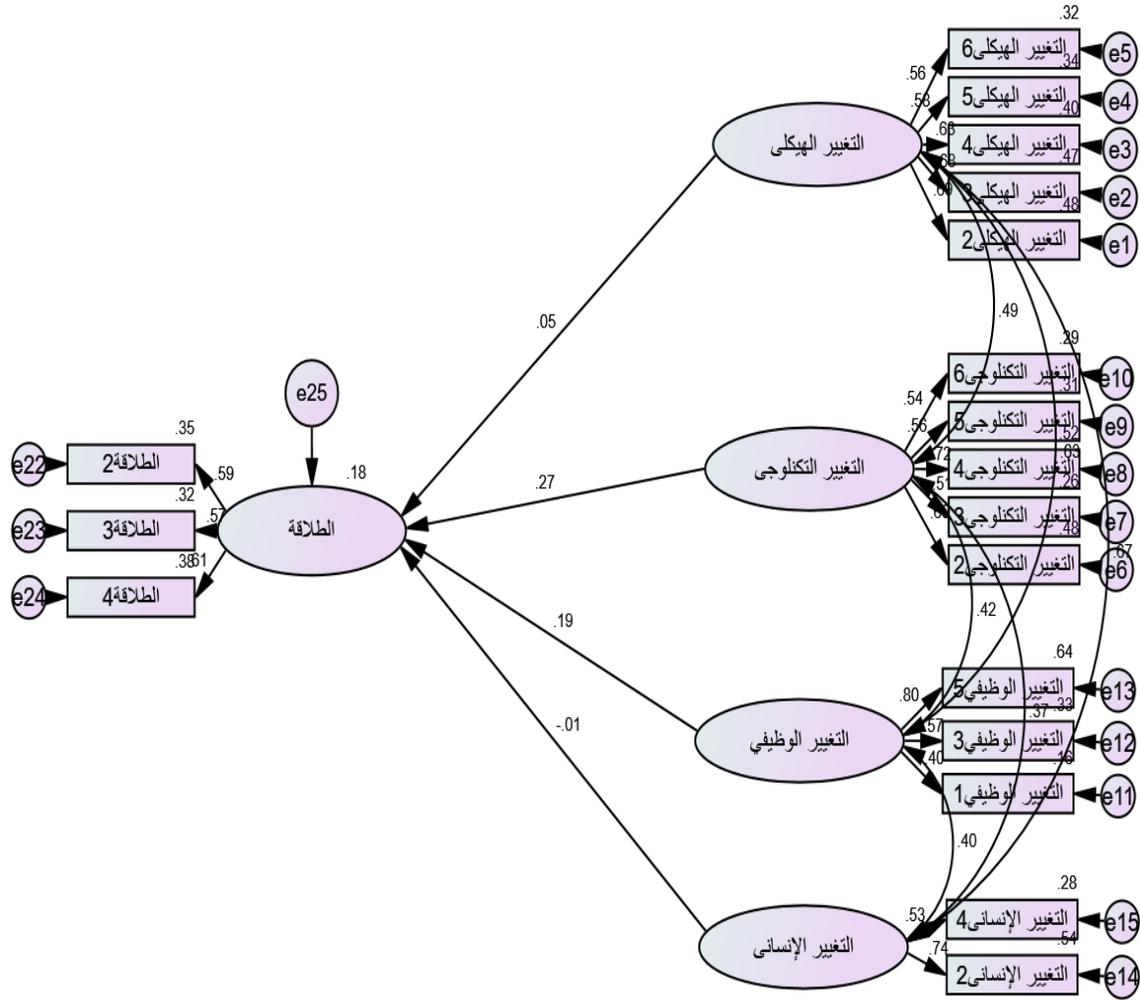
ببعضها البعض والتي تسمى بالمسارات.

7- معاملات المسارات في النموذج تكون معيارية.

الفرضية الرئيسية:

العلاقة الإيجابية بين التغيير التنظيمي والطلاقة

الشكل (4-5) العلاقة الإيجابية بين التغيير التنظيمي والطلاقة



المصدر: إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

مؤشرات جودة النموذج :

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة لاختبار الفرضية .

جدول (4-14) مؤشرات جودة النموذج للتغيير التنظيمي والطلاقة

MEASURE	ESTIMATE	THRESHOLD	INTERPRETATION
CMIN	240.697	--	--
DF	125	--	--
CMIN/DF	1.926	BETWEEN 1 AND 3	EXCELLENT
CFI	0.898	>0.95	NEED MORE DF
SRMR	0.056	<0.08	EXCELLENT
RMSEA	0.057	<0.06	EXCELLENT
PCLOSE	0.143	>0.05	EXCELLENT

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة , وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات

ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح , والجدول التالي قيم تحليل المسار .

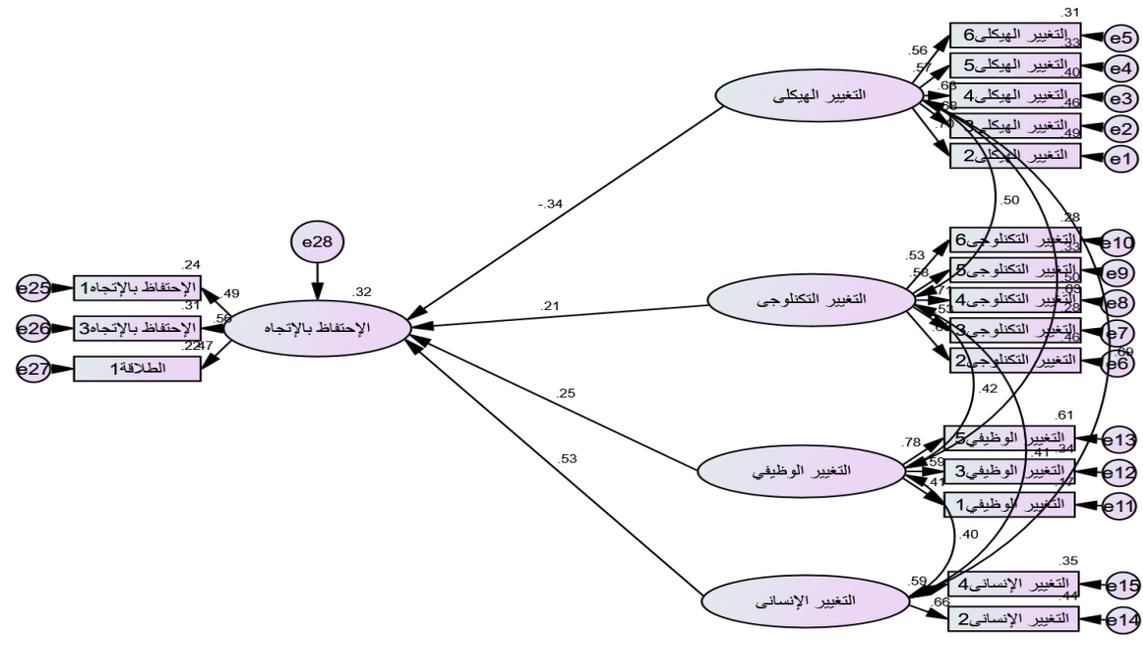
جدول رقم (4-15) المسار من التغيير التنظيمي الي الطلاقة

مستوي الدعم	P	C.R.	S.E.	ESTIMATE	التغيير	الطلاقة
لم تدعم	.792	.263	.133	.035	التغيير_الميكلي	<---
دعمت	.012	2.498	.089	.223	التغيير_التكنولوجي	<---
لم تدعم	.161	1.403	.174	.244	التغيير_الوظيفي	<---
لم تدعم	.958	-.053	.108	-.006	التغيير_الإنساني	<---

الفرضية الرئيسية:

العلاقة الإيجابية بين التغيير التنظيمي والاحتفاظ بالاتجاه

الشكل (4-6) العلاقة الإيجابية بين التغيير التنظيمي والاحتفاظ بالاتجاه



المصدر: إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التباير للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة لاختبار الفرضية .

الجدول (4-16) مؤشرات جودة النموذج للتغيير التنظيمي والاحتفاظ بالاتجاه

MEASURE	ESTIMATE	THRESHOLD	INTERPRETATION
CMIN	261.989	--	--
DF	125	--	--
CMIN/DF	2.096	BETWEEN 1 AND 3	EXCELLENT
CFI	0.878	>0.95	NEED MORE DF
SRMR	0.060	<0.08	EXCELLENT
RMSEA	0.062	<0.06	ACCEPTABLE
PCLOSE	0.032	>0.05	ACCEPTABLE

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة , وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح , والجدول التالي قيم تحليل المسار .

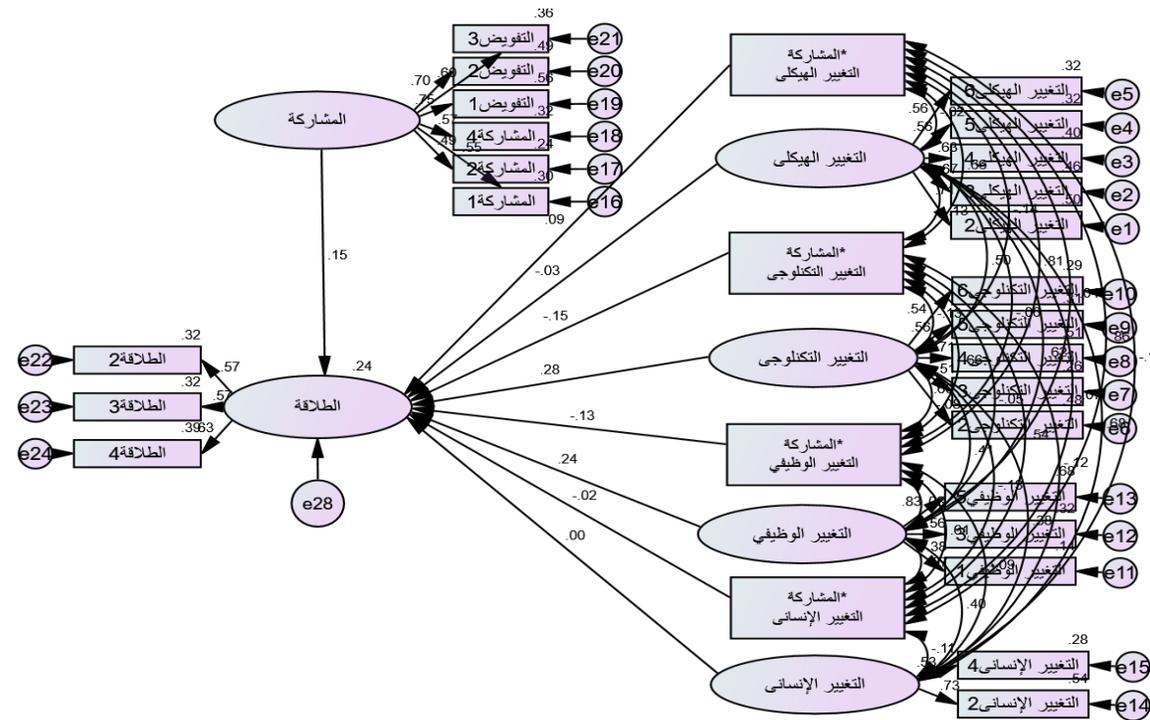
الجدول رقم (4-17) المسار من التغيير التنظيمي الي الاحتفاظ بالاتجاه

مستوي الدعم	P	C.R.	S.E.	ESTIMATE	التغيير_الهيكلي	الإحتفاظ_بالإتجاه
لم تدعم	.153	-1.430	.140	-.200	التغيير_الهيكلي	الإحتفاظ_بالإتجاه
لم تدعم	.083	1.734	.086	.149	التغيير_التكنولوجي	الإحتفاظ_بالإتجاه
لم تدعم	.128	1.523	.167	.255	التغيير_الوظيفي	الإحتفاظ_بالإتجاه
دعمت	.020	2.318	.148	.343	التغيير_الإنساني	الإحتفاظ_بالإتجاه

الفرضية الرئيسية:

المشاركة تعدل العلاقة الإيجابية بين التغيير التنظيمي والطلاقة

الشكل (4-7) العلاقة الإيجابية بين المشاركة التغيير التنظيمي والطلاقة



المصدر: إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة لاختبار الفرضية

الجدول (4-18) مؤشرات جودة النموذج للمشاركة التغيير التنظيمي والطلاقة

MEASURE	ESTIMATE	THRESHOLD	INTERPRETATION
CMIN	553.310	--	--
DF	309	--	--
CMIN/DF	1.791	BETWEEN 1 AND 3	EXCELLENT
CFI	0.906	>0.95	ACCEPTABLE
SRMR	0.053	<0.08	EXCELLENT
RMSEA	0.053	<0.06	EXCELLENT
PCLOSE	0.269	>0.05	EXCELLENT

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة , وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح , والجدول التالي قيم تحليل المسار.

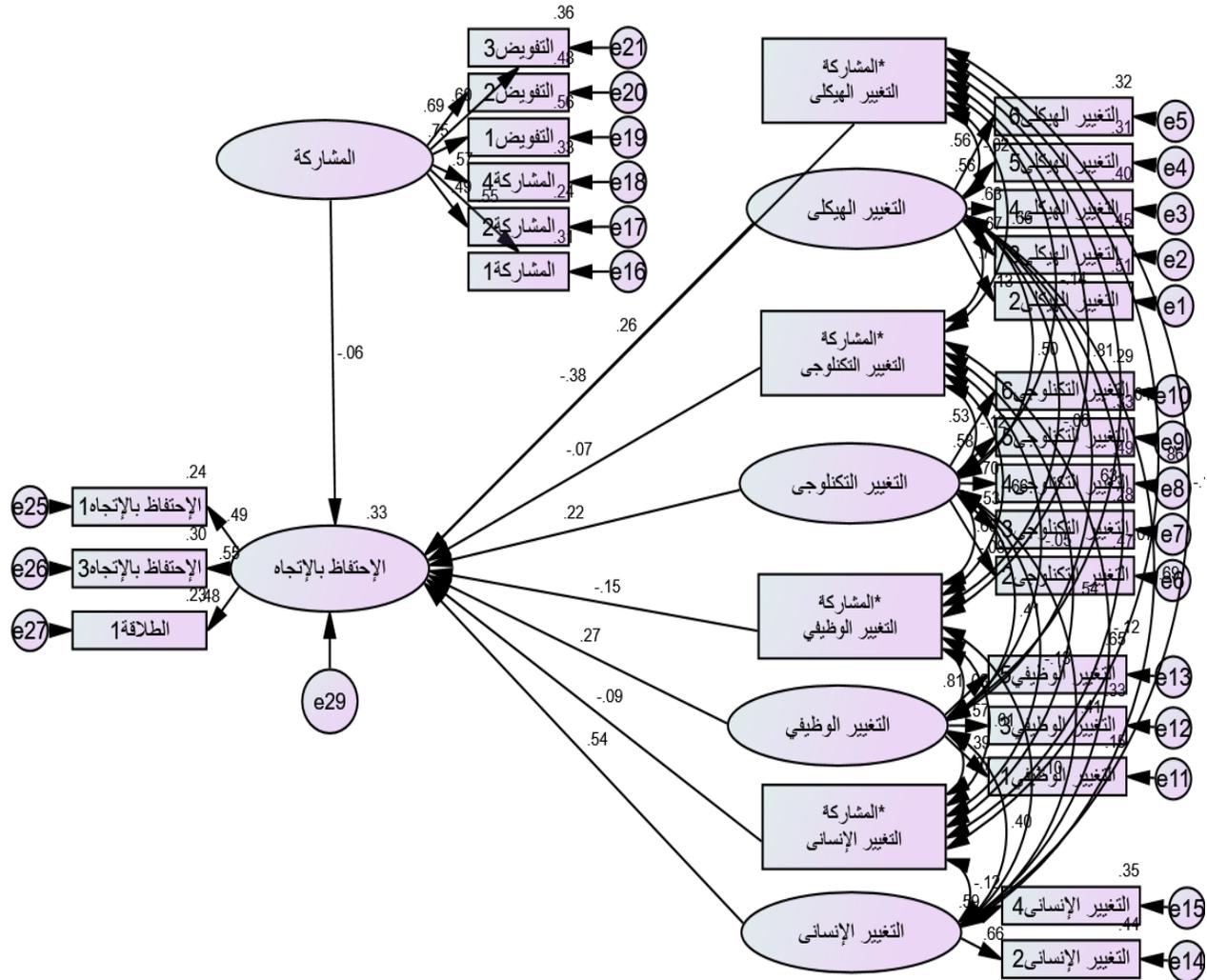
جدول (4-19) قيم تحليل المسار

	ESTIMATE	S.E.	C.R.	P	مستوى الدعم
الطلاق <--- التغيير_الهيكلى	-.030	.138	-.219	.827	لم تدعم
الطلاق <--- التغيير_التكنولوجى	.230	.089	2.590	.010	دعمت
الطلاق <--- التغيير_الوظيفى	.319	.189	1.687	.092	لم تدعم
الطلاق <--- التغيير_الإنسانى	.000	.107	.002	.998	لم تدعم
الطلاق <--- المشاركة	.142	.077	1.832	.067	لم تدعم
الطلاق <--- المشاركة_Z_التغيير فى الهيكل التنظيمى	.049	.112	.433	.665	لم تدعم
الطلاق <--- المشاركة_التغيير التكنولوجى	-.073	.050	-1.463	.143	لم تدعم
الطلاق <--- المشاركة_التغيير الوظيفى	-.063	.075	-.839	.401	لم تدعم
الطلاق <--- المشاركة_التغيير الإنسانى	-.010	.075	-.129	.898	لم تدعم

الفرضية الرئيسية:

المشاركة تعدل العلاقة الإيجابية بين التغيير التنظيمي والاحتفاظ بالاتجاه

الشكل (4-8) العلاقة الإيجابية بين المشاركة التغيير التنظيمي والاحتفاظ بالاتجاه



المصدر: إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

مؤشرات جودة النموذج :-

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التباير للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة لاختبار الفرضية

الجدول (4-20) مؤشرات جودة النموذج للمشاركة و التغيير التنظيمي والاحتفاظ بالاتجاه

MEASURE	ESTIMATE	THRESHOLD	INTERPRETATION
CMIN	541.964	--	--
DF	309	--	--
CMIN/DF	1.754	BETWEEN 1 AND 3	EXCELLENT
CFI	0.908	>0.95	ACCEPTABLE
SRMR	0.054	<0.08	EXCELLENT
RMSEA	0.051	<0.06	EXCELLENT
PCLOSE	0.371	>0.05	EXCELLENT

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة , وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على

مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح , والجدول التالي قيم تحليل المسار.

جدول (4-21) قيم تحليل المسار

		ESTIMATE	S.E	C.R.	P	LABEL	
الإحتفاظ_ بالإتجاه	<-- _	التغيير_ الهيكلي	-.218	.150	- 1.454	.146	لم تدعم
الإحتفاظ_ بالإتجاه	<-- _	التغيير_ التكنولوجي	.154	.087	1.778	.075	لم تدعم
الإحتفاظ_ بالإتجاه	<-- _	التغيير_ الوظيفي	.290	.188	1.543	.123	لم تدعم
الإحتفاظ_ بالإتجاه	<-- _	التغيير_ الإنساني	.348	.152	2.288	.022	دعمت
الإحتفاظ_ بالإتجاه	<-- _	المشاركة	-.038	.060	-.628	.530	لم تدعم
الإحتفاظ_ بالإتجاه	<-- _	المشاركة_Z_ التغيير في الهيكل التنظيمي	.107	.112	.955	.339	لم تدعم
الإحتفاظ_ بالإتجاه	<-- _	المشاركة_ التغيير التكنولوجي	-.031	.049	-.628	.530	لم تدعم
الإحتفاظ_ بالإتجاه	<-- _	المشاركة_ التغيير الوظيفي	-.064	.075	-.852	.394	لم تدعم

	ESTIMATE	S.E	C.R.	P	LABEL
المشاركة_التغيير الإحتفاظ_بالإتجاه الإنساني	-.039	.075	-.525	.599	لم تدعم

3-4 ملخص الفصل:-

في هذا الفصل تم تناول تحليل بيانات الدراسة من حيث تنظيف البيانات وتحليل البيانات الأساسية للدراسة، ثم إجراء التحليل العاملي الإستكشافي لمتغيرات الدراسة والتحليل العاملي التوكيدي. مما بين مؤشرات جودة نموذج المتغيرات وتحليل الإعتمادية والصلاحية لمتغيرات الدراسة. وبعد ذلك تم إجراء الإحصاء الوصفي للمتغيرات. وتحليل الإرتباط بإستخدام معامل بيرسون ومن ثم عرض نموذج الدراسة المعدل وتمت صياغة الفرضيات بعد التعديل كما تم إختبار الفرضيات بإستخدام نمذجة المعادلة البنائية.

الفصل الخامس

5 الخلاصة

0-5	تمهيد
1-5	ملخص إختبار نتائج الفرضيات
2-5	مناقشة نتائج الدراسة
3-5	إسهامات الدراسة
4-5	محددات الدراسة
5-5	الدراسات المستقبلية
6-5	الخاتمة

0.5 تمهيد

يتناول هذا الفصل ملخص النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة من واقع تحليل البيانات والتي قد تساهم في الإهتمام بالسلوك الإبداعي لتمكن الإدارات العليا من تحقيق الأهداف المنشودة، كما سيتم عرض المحددات التي واجهت الدراسة ومن ثم التوصية بمقترحات بحوث مستقبلية لسد أوجه القصور في هذه الدراسة.

تم تم إختبار فرضيات الدراسة من واقع بيانات الدراسة الميدانية التي تم جمعها عبر (300) إستبانة بنسبة بلغت (97%) من جملة الإستبانات الموزعة والبالغ عددها (334) إستبانة موجهة نحو الشركات العاملة في مجال الإتصالات السودانية (زين، MTN، سوداني) وتم إستخدام البرنامج الإحصائي (AMOOOS V25) من أجل الحصول على الإعتمادية والتحليل العاملي الإستكشافي والتوكيدوالإرتباط وتحليل المسار وغيرها من أساليب الإحصاء الوصفي والإستدلالي للإجابة على أسئلة البحث وإختبار الفرضيات حيث كان سؤال البحث:- هل النمط القيادي يعدل العلاقة بين التغير التنظيمي والسلوك الإبداعي في الشركات العاملة بقطاع الإتصالات السودانية؟.

1-5 ملخص إختبار الفرضيات:-

جدول رقم (1-5) ملخص إختبار الفرضيات

العلاقة الإيجابية بين التغير التنظيمي والطلاقة						
مستوي الدعم	P	C.R.	S.E.	ESTIMATE		
لم تدعم	.792	.263	.133	.035	التغير_الهيكلي	<--- الطلاقة
دعمت	.012	2.498	.089	.223	التغير_التكنولوجي	<--- الطلاقة
لم تدعم	.161	1.403	.174	.244	التغير_الوظيفي	<--- الطلاقة
لم تدعم	.958	-.053	.108	-.006	التغير_الإنساني	<--- الطلاقة
العلاقة الإيجابية بين التغير التنظيمي والإحتفاظ بالإتجاه						
مستوي	P	C.R.	S.E.	ESTIMATE		

الدعم						
لم تدعم	.153	-1.430	.140	-.200	التغيير_الهيكلي	<--- الإحتفاظ_بالإتجاه
لم تدعم	.083	1.734	.086	.149	التغيير_التكنولوجي	<--- الإحتفاظ_بالإتجاه
لم تدعم	.128	1.523	.167	.255	التغيير_الوظيفي	<--- الإحتفاظ_بالإتجاه
دعمت	.020	2.318	.148	.343	التغيير_الإنساني	<--- الإحتفاظ_بالإتجاه

المشاركة تعدل العلاقة بين التغيير التنظيمي والطلاقة

مستوى الدعم	P	C.R.	S.E	ESTIMAT		
دعمت	.01	2.590	.08	.230	التغيير_التكنولوجي	<-- الطلاقة
لم تدعم	.09	1.687	.18	.319	التغيير_الوظيفي	<-- الطلاقة
لم تدعم	.99	.002	.10	.000	التغيير_الإنساني	<-- الطلاقة
لم تدعم	.06	1.832	.07	.142	المشاركة	<-- الطلاقة
لم تدعم	.66	.433	.11	.049	المشاركة_Z_التغير ير في الهيكل التنظيمي	<-- الطلاقة
لم تدعم	.14	-	.05	-.073	المشاركة_التغيير التكنولوجي	<-- الطلاقة
لم تدعم	.40	-.839	.07	-.063	المشاركة_التغيير الوظيفي	<-- الطلاقة
لم تدعم	.89	-.129	.07	-.010	المشاركة_التغيير الإنساني	<-- الطلاقة

المشاركة تعدل العلاقة بين التغيير التنظيمي والإحتفاظ بالإتجاه

ESTIMAT	S.E	C.R.	P	LABE
---------	-----	------	---	------

			E	.		L
الإحتفاظ_بالإ	<--	التغيير_الهيكلي	-.218	.15	-	.14
تجاه	-			0	1.454	6
الإحتفاظ_بالإ	<--	التغيير_التكنولوجي	.154	.08	1.778	.07
تجاه	-			7		5
الإحتفاظ_بالإ	<--	التغيير_الوظيفي	.290	.18	1.543	.12
تجاه	-			8		3
الإحتفاظ_بالإ	<--	التغيير_الإنساني	.348	.15	2.288	.02
تجاه	-			2		2
الإحتفاظ_بالإ	<--	المشاركة	-.038	.06	-.628	.53
تجاه	-			0		0
الإحتفاظ_بالإ	<--	المشاركة_Z_التغ	.107	.11	.955	.33
تجاه	-	ير في الهيكل التنظيمي		2		9
الإحتفاظ_بالإ	<--	المشاركة_التغيير	-.031	.04	-.628	.53
تجاه	-	التكنولوجي		9		0
الإحتفاظ_بالإ	<--	المشاركة_التغيير	-.064	.07	-.852	.39
تجاه	-	الوظيفي		5		4
الإحتفاظ_بالإ	<--	المشاركة_التغيير	-.039	.07	-.525	.59
تجاه	-	الإنساني		5		9

5-2 ملخص النتائج:-

- توجد علاقة إيجابية جزئية بين التغيير التنظيمي والسلوك الإبداعي .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير التكنولوجي والطلاقة.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي بأبعاده (الهيكلي - الوظيفي -الإنساني) والطلاقة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير الإنساني والإحتفاظ بالإتجاه.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي بأبعاده (الهيكلي - الوظيفي -التكنولوجي) والإحتفاظ بالإتجاه.
- لا توجد علاقة بين بعد النمط القيادي (المشاركة) وأبعاد التغيير التنظيمي(الهيكلي - الإنساني) .
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد النمط القيادي (المشاركة) وبعد السلوك الإبداعي (الإحتفاظ بالإتجاه)
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد النمط القيادي (المشاركة) و وبعد السلوك الإبداعي (الطلاقة).
- النمط القيادي (المشاركة) لا يعدل العلاقة بين التغيير التنظيمي والسلوك الإبداعي .

5-3 مناقشة النتائج:-

تم إجراء التحليل العاملي الإستكشافي لمتغيرات الدراسة بهدف إكتشاف العوامل التي تصف تلك المتغيرات، ولإختبار الإختلاف بين العبارات التي تقيس كل متغير حسب إنحرافها المعياري على الوسط الحسابي، بحيث تكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى، وتم إستخدام حزمة برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الإستكشافي حيث تم التحليل لكل متغير على حدة ، كما تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي بهدف إختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنه، وتقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال. وعند إستعراض مستوى إدراك أفراد عينة الدراسة لأبعاد الدراسة نجد أن حيث أظهرت نتائج التحليل أن جميع متوسطات أبعاد متغيرات الدراسة كانت أقل من الوسط الفرضي للدراسة (3) ، في المتغير المستقل كانت أبعاد " التغيير التنظيمي " : التغيير الإنساني (2.03) التغيير الوظيفي (1.10) التغيير التكنولوجي (1.86) التغيير الهيكلي (2.29) وهذا يعنى موافقة الباحثين بصورة أكبر على بعد التغيير الهيكلي. أما أبعاد المتغير التابع " السلوك الإبداعي " نجد أن بعد الإحتفاظ بالإتجاه (1.07) والطلاقة (1.41) مما يعنى موافقة الباحثين بصورة أكبر على بعد الطلاقة. أما المتغير المعدل فقد بلغت المشاركة (1.94) وهى البعد الذى وافق عليه الباحثين. وفيما يلي مناقشة النتائج التي توصلت لها الدراسة:-

5-3-1 توجد علاقة بين التغيير التنظيمي والسلوك الإبداعي:-

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية جزئية بين التغيير التنظيمي والسلوك الإبداعي ، بحيث توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير التكنولوجي والطلاقة ، كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير الإنساني والإحتفاظ بالإتجاه . إتفقت هذه النتائج مع دراسة (بوداد: 2007) التي تناولت " التغيير التنظيمي وأثره على سلوك وأداء الأفراد" حيث أشارت إلى أنه مهما كان نوع التغيير والمنهج المتبع في المنظمة لابد أن يؤثر على الأفراد والعاملين ويظهر ذلك من خلال تطوير إتجاهاتهم

وتنمية مهاراتهم . وأيضا إتفقت النتائج مع دراسة (محمد:2009) التي تناولت " أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري " حيث توصلت إلى أن الإدارة التي تعتمد أسلوب المشاركة في إتخاذ القرارات وتمنح قدرا من السلطة يوازي مركز السلطة تبث الثقة لدى موظفيها ويؤدي ذلك إلى رفع درجة الأداء الوظيفي . وأن التغيير الذي يتم بمشاركة جميع العاملين يجد درجة أعلى من القبول والتنفيذ ، وأن تنمية الإبداع لدى العاملين هي الوسيلة الوحيدة لمنظمات الأعمال لتحقيق التميز والنمو. وكذلك إتفقت الدراسة مع دراسة (أحمد،2016) بعنوان(أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأداء الوظيفي) إلى أنه يوجد دعم جزئي لتأكيد إيجابية العلاقة بين التغيير التنظيمي والإبداع. وجاء أيضا في دراسة (العربي: 2009) بعنوان " دور التطوير التنظيمي في تطوير الابتكار في المنظمات الحديثة " إن المتوسط العام للتغيير التنظيمي داخل الشركات المدروسة مرتفعا ، وأن تصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد الابتكار كانت مرتفعة كما يوجد دور إيجابي لعملية التغيير التنظيمي في دعم وتطوير الابتكار والإبداع . كما نجد دراسة (بوصردى،2013) بعنوان " دور الإبداع في إدارة التغيير في ظل إقتصاد المعرفة" أن الإبداع بمختلف محدداته من القيادة الابتكارية والإدارة الإبداعية لرأس المال البشري والإدارة الإبداعية للمعرفة وتكنولوجيا المعلومات يؤثر إيجابيا على التغيير التنظيمي. ومن أجل التسيير الكفاء للتغيير على المنظمة تتبع طرق إبداعية ، وذلك من خلال تبنى قيادة إبتكارية وإدارة إبداعية للقوى البشرية وإستغلال ماتوفره تكنولوجيا المعلومات في ذلك. وإتفقت الدراسة أيضا مع دراسة (بوصباح وفتان) بعنوان "أثر الإبداع في تغيير إستراتيجيات المنظمات الحديثة" حيث أشارت إلى أن الإبداع عندما يدخل كمتغير جديد فإن المنظمة سوف تغير إستراتيجياتها في التعامل مع الأسواق الجديدة وتغير بنيتها التنظيمية، وقد تنشئ أقساما جديدة وتحدد مهامها أخرى. ونجد أن التغيير والإبداع يشكلان ثنائية مثلاًزمة ويكونان إستراتيجية مثلى في رسم السياسات العامة والدخول في دائرة المنظمة المبدعة. أما دراسة (مصطفى وإبن عبو) بعنوان " دور العوامل الشخصية والتنظيمية في تفعيل الإبداع والابتكار" خلصت إلى أن الإبداع هو تفاعل عدد من القدرات والإستعدادات والخصائص الشخصية التي تؤدي إذا ما وجدت البيئة المناسبة إلى إنتاج أصيل ومفيد وجديد يساهم في ضمان التجدد والتعايش مع المتغيرات.

كما أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي بأبعاده (الهيكلي - الوظيفي - التكنولوجي) والإحتفاظ بالإتجاه . كما أشارت أيضا إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي بأبعاده (الهيكلي - الوظيفي - الإنساني) والطلاقة . ونجد أن هذه النتائج تختلف مع نتائج الدراسات السابقة أعلى ويعزى هذا الإختلاف لإختلاف بيئة ومنطقة الدراسة الحالية لأن السودان من دول العالم الثالث ويمر بظروف أقتصادية وسياسية تؤثر على كافة المؤسسات .

2.3.5 النمط القيادي يعدل العلاقة بين التغيير التنظيمي والسلوك الإبداعي :-

بينت النتائج أن المشاركة لاتعدل العلاقة بين التغيير التنظيمي والسلوك الإبداعي ويعزى ذلك إلى أن العاملون بالشركات لا يتم منحهم فرصة المشاركة في إتخاذ القرار وطرح الرؤى الإبداعية التي تمكن الشركة من تحقيق أهداف التغيير المنشودة. حيث إتفقت هذه الدراسة مع دراسة (مونيكالو ، 2017) بعنوان) الدور المعدل للقيادة التحويلية والدعم التنظيمي الملحوظ في العلاقة بين الإبتعا على الخبرة والإبداع) حيث توصلت إلى انه بالرغم من الإبتعا على الخبرة والقيادة التحويلية وجدت أن نقاط البيع تتبأ بالإبداع . إلا أن إدارة نقاط البيع لاتعدل العلاقة بين الإبتعا على الخبرة والإبداع. وكذلك إتفقت مع دراسة (PETRU ، 2011) بعنوان (الدور المعدل لأساليب القيادة في العلاقة بين الصراع داخل المجموعه وجودة العمل الجماعي) التي خلصت إلى أن القيادة الموجهه للعلاقات مقيدة للتعامل مع تضارب في العلاقة ، ولكن ليس لها تأثير التفاعل الإيجابي المتوقع مع تعارض المهام.

من الدراسات إختلفت مع هذه الدراسة في وجود دور معدل للنمط القيادي في العلاقة بين عدة متغيرات مثل دراسة (مندل:2016) بعنوان أساليب القيادة وأثرها في العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين . هدفت الدراسة إلى إختبار أثر النمط القيادي في طبيعة العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين في المنشآت السعودية . وأثبتت نتائج الدراسة أن الأنماط القيادية كمتغير معدل يؤثر على العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين. أما دراسة (QIHUA&HAIHUA&CHENGJUN,2020) بعنوان (المزاج السلبي وصوت الموظف : الدور المعدل للنمط القيادي) التي توصلت إلى أن المزاج السلبي عزز الصوت الباهظ

ولكنه قلل من الصوت التعزيزى علاوة على ذلك أضعفت القيادة التحويلية المزاج السلبي على صوت الموظف ، في حين عززت قيادة المعاملات هذا التأثير. ودراسة (كوين، 2009) بعنوان الأثر المعدل لأساليب القيادة في العلاقة بين الصراعات الهرمية ورضا الموظفين (وفي دراسة (أسيسه ، 2016) بعنوان عبء العمل والضغوط المهنية : الدور المعدل لأساليب القيادة في غانا) التي توصلت إلى أن أساليب القيادة التحويلية تعدل العلاقة بين عبء العمل والضغط المهني. أما دراسة (THOMAS, 2017) بعنوان (الدور المعدل لسلوك القيادة التحويلية في العلاقة بين القدرات الديناميكية وأداء الشركات) حيث توصلت إلى أن الدور المعدل للعلاقة بين القدرات الديناميكية وأداء الشركات أدى إلى نتائج مختلطة كما توضح الأسطر التالية :أولا توصلت الدراسة إلى أن سلوك القيادة التحويلية كان له أثر كبير على العلاقة بين قدرات الإستشعار وأداء الشركة، ووجدت أيضا أن سلوك القيادة التحويلية له أثر كبير على العلاقة بين إقتنام القدرات وأداء الشركة . وأيضا لم يكن له أى أثر على العلاقة بين قدرات إعادة التشغيل وأداء الشركة. أما دراسة (الطحان :2000) بعنوان أثر الأنماط القيادية على رضا العاملين وإبداعاتهم الإدارية في الشركات الصناعية المساهمة في الأردن . هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الأنماط القيادية على رضا العاملين وأبداعاتهم الإدارية. ودلت النتائج على عدم وجود أثر للنمط القيادي على الرضا الوظيفي ، في حين دلت النتائج على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والإبداع الإداري. وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي والإبداع الإداري .

4-5 تأثيرات الدراسة:-

1.4.5 تتمثل التأثيرات النظرية للدراسة في الآتي:-

تناولت الدراسة العلاقة بين التغيير التنظيمي والسلوك الإبداعي وتعتبر من الدراسات التي لم يتم تناولها في السودان بصورة كافية(حسب علم الباحث). كما إختبرت الدراسة الدور المعدل للنمط القيادي في العلاقة بين التغيير التنظيمي والسلوك الإبداعي ، وإتضح من الدراسة إن تطبيق التغيير التنظيمي يؤدي للإنتقال من حالة غير مرضية إلى حالة أفضل إستجابة لتغيرات المحيط. وانه توجد علاقة إيجابية جزئية بين التغيير التنظيمي والسلوك الإبداعي . وكذلك توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير التكنولوجي

والطلاقة. ولا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي بأبعاده (الهيكلي - الوظيفي - الإنساني) والطلاقة. كما أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير الإنساني والإحتفاظ بالإتجاه. ولا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي بأبعاده (الهيكلي - الوظيفي - التكنولوجي) والإحتفاظ بالإتجاه. وكذلك لا توجد علاقة بين بعد النمط القيادي (المشاركة) وأبعاد التغيير التنظيمي (الهيكلي - الإنساني). وتوجد علاقة عكسية بين بعد النمط القيادي (المشاركة) وأبعاد التغيير التنظيمي (التكنولوجي - الوظيفي). ونجد أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد النمط القيادي (المشاركة) و بعد السلوك الإبداعي (الطلاقة). وتوجد علاقة عكسية بين بعد النمط القيادي (المشاركة) و بعد السلوك الإبداعي (الإحتفاظ بالإتجاه). وأن النمط القيادي (المشاركة) لا يعدل العلاقة بين التغيير التنظيمي والسلوك الإبداعي .

5-4-2 تتمثل التأثيرات التطبيقية للدراسة في الآتى :-

من خلال نتائج الدراسة إتضح وجود علاقة جزئية بين التغيير التنظيمي والسلوك الإبداعي ، وبالرجوع إلى نتائج الدراسة نجد أن تبني التغيير التنظيمي يؤدي إلى إرتفاع نسبة السلوك الإبداعي لدى العاملين . وإن إقتناع العاملين بعملية التغيير والمشاركة فيه يؤدي إلى رفع نسبة سلوكهم الإبداعي . لذلك يجب على المؤسسات تبني التغيير ومعرفة مدى إقتناع العاملين به وإقناعهم بأهميته كما يجب تبني طرق وأنماط قيادية تجعل الإبداع هو السلوك السائد لدى غالبية العاملين في المؤسسات السودانية .

5.5 محددات الدراسة :

من الطبيعي وجود قصور في أى دراسة قد يجد من تعميم النتائج ، وكذلك صعوبة أن تشمل الدراسة كل الجوانب والأبعاد ذات الصلة بموضوع الدراسة إذ الوقت والتكلفة لايسمحان بذلك . ويمكن تلخيص محددات هذه الدراسة في الآتى :-

1. أختصرت الدراسة على منطقة محددة وهي قطاع الإتصالات في ولاية الخرطوم.
2. عدم الموضوعية في إجابات بعض أفراد العينه، وذلك لعدم الإهتمام بالبحث العلمي.

3. شملت الدراسة القطاعات الخدمية فقط مما يجد من إمكانية تعميم نتائج الدراسة.
4. إستخدمت الدراسة الإستبانة فقط لجمع البيانات وهى أداة تعانى من العديد من أوجه القصور المتعلقة بالتردد فى الإجابات أو قد تحتاج بعض الأسئلة إلى توضيح وإزالة بعض الغموض عنها " أو ما سيكاران 2006".
5. إستخدمت الدراسة النمط القيادى فقط كمتغير معدل للعلاقة بين التغيير التنظيمى والسلوك الإبداعى.

6.5 الدراسات المستقبلية:-

1. يجب إجراء دراسات مستقبلية بتطوير النموذج وذلك بإستخدام عينة كبيرة من قطاعات حيوية أخرى مثل القطاع الصناعى والتجارى . لأن هذه الدراسة أجريت على العاملين بالقطاع الخدمى وقد تختلف نظرتهم عن الآخرين.
2. لكون أن موضوع السلوك الإبداعى للعاملين موضوعا مؤثرا فى حياة المنظمات من حيث التميز والتطور لذلك يجب التوجه إلى دراسته من جوانب أخرى.
3. دراسة علاقة الأنماط القيادية بالسلوك الإبداعى وإختيار متغيرات معدلة أو وسيطة لهذه العلاقة مثل ضغوط العمل – الرضا الوظيفي – التمكين الإدارى .

7.5 الخاتمة:-

تناولت الدراسة إختبار العلاقة بين التغيير التنظيمى والسلوك الإبداعى . فى ظل النمط القيادى كمتغير معدل من خلال إستخدام نظرية نموذج ماكينزى كأساس لبناء نموذج الدراسة الذى تم تطويره من خلال الإطلاع على العديد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة. حيث إستخدمت الدراسة نمذجة المعادلة البنائية لإختبار فرضياتها والإجابة على أسئلة الدراسة . وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة جزئية بين التغيير التنظيمى والسلوك الإبداعى، وأن النمط القيادى لا يعدل العلاقة بين التغيير التنظيمى والسلوك الإبداعى. كما أوصت الدراسة بضرورة الإهتمام بالتغيير التنظيمى وتبنيها بشكل يرفع من نسبة السلوك الإبداعى للعاملين . وأوصت أيضا بتبنى أنماط إدارية تمكن من تنمية السلوك الإبداعى لتحقيق التغيير المنشود بكفاءة وفعالية .

مصادر الدراسه وملحقاتها
أولاً:- المصادر
الكتب والمراجع
الدراسات العربية
الدراسات الأجنبية
ثانياً: الملحقات
قائمة المحكمين
الدراسات السابقة
إستمارة الإستبانة
إختبار دقة وثبات الأداة

المصادر:-

أولاً: القرآن الكريم

ثانياً : الكتب والمراجع:-

1. إدريس، ثابت عبد الرحمن 2003"المدخل الحديث في الإدارة العامة " الإسكندرية : الدار الجامعية، مصر.
2. جروان، فتحى عبد الرحمن 2002 " الإبداع : مفهومه - معايير - نظرياته - قياسه - تدريبه - مراحل العملية الإبداعية" عمان : دار الفكر ، الأردن .
3. جواد، شوقى ناجى 2000 "إدارة الأعمال منظور كلى " عمان: دار حامد للنشر، الأردن.
4. السرور، ناديا 2002 " مقدمة فى الإبداع" عمان: دار وائل للنشر، الأردن .
5. سكارنه، بلال خلف 2011 "الإبداع الإدارى" عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الأردن .
6. السلمى ، على 1998" تطوير أداء وتطوير المنظمات " القاهرة : دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر.
7. سيكاران،أواما 2006 " طرق البحث فى الإدارة - مدخل المهارات البحثية " ترجمة إسماعيل على بسيونى، الرياض : دار المريخ للنشر ، المملكة العربية السعودية.
8. الشريف، على 2003" الإدارة المعاصرة " الإسكندرية : الدار الجامعية للكتب، مصر.
9. الصلبي، محمود عبد المسلم 2008 " الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية وفق لنظرية هيرسى وبلانشر وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفى لمعلميهم وإدارتهم " عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع ، الأردن .
10. الصيرفي، محمد 2007 "إدارة التغيير" الإسكندرية : دار الفكر الجامعى، مصر .
11. الصيفى ، محمد 2007 "القيادة الإدارية والإبداعية " الإسكندرية: دار الفكر الجامعى ، مصر.
12. العطية ، ماجدة 2003 " سلوك المنظمة : سلوك الفرد والجماعة" عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن.

13. العلاق، بشير 2010 " القيادة الإدارية" عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن .
14. علاقي، مدني 2000 "الإدارة : دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية "جدة: دار جدة للنشر ، ط 9 ، المملكة العربية السعودية.
15. العميان، محمود سلمان 2004" السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال" دار وائل للنشر، ط2.
16. قنديل ، علاء محمد سيد 2010 " القيادة الإدارية وإدارة الابتكار" عمان : دار الفكر ، ط1، الأردن.
17. الكنان، ممدوح 1990 " الأسس النفسية للإبتكار " الكويت:الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت.
18. الماضي ، محمد المحمدي 2000 " إستراتيجية التغيير التنظيمي - مدخل إسلامي مقارنة " القاهرة : دار النشر للجامعات ، مصر.
19. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح 2004 " الإدارة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية" جدة: مكتبة الملك فهد الوطنية، ط 1، المملكة العربية السعودية.
20. نجم عبود ، 2011" القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين" دار الصفا

<http://ketabonline.com/en/books/103754/read?bage2>

<https://revues.univ-ouargla.dz/index.php/v6.n2.2019.11>

1. أبو ندا ، سامية خميس 2007 "علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأتماط القيادة بالإلتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية" رسالة ماجستير . كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين .
2. أحمد ، محمد محي الدين صالح 2010 "أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في القطاع العام " رسالة دكتوراة ، كلية الدراسات العليا ، جامعة النيلين ، الخرطوم السودان .
3. أحمد ، مناهل أحمد يوسف 2015 "أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الخدمية" دراسة دكتوراة الفلسفة في إدارة الأعمال ، كلية الدراسات العليا ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، الخرطوم ، السودان .
4. أحمد حسن أحمد عبد الرحمن ، شاهين بهاء الدين الجاك بابكر ، عمر محمد أحمد عمر ، محمد صلاح محمد علي 2017 " أثر التوجه الإبداعي للقيادة والنية الإبداعية على السلوك الإبداعي " رسالة بكالوريوس في إدارة الأعمال ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا . كلية الدراسات التجارية ، الخرطوم ، السودان .
5. أحمد ، تسابيح محمد طه 2016 "أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأداء الوظيفي في بنك فيصل الإسلامي " رسالة ماجستير العلوم الإدارية ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، الخرطوم ، السودان .
6. آل ياسين ، ملاذ محمد مفيد 2010 " علاقة القيم الإدارية بأنماط السلوك القيادي للمدير الصيني في المنشآت " رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والإقتصاد ، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدانمارك – كوانجو ، الصين .
7. بحر والعجلة ، يوسف عبد عطية ، توفيق عطية توفيق 2011 " القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام " مجلة الجامعة الإسلامية ، سلسلة الدراسات الإنسانية ، المجلد 19 ، العدد 2 ، ص 1405 – 1445 .

8. بلهادى، سعيده 2008 " تنمية الإبداع الإدارى فى الأداء المتميز بين القادة والمرووسين ، رسالة ماجستير ، جامعة الجزائر ، الجزائر .
9. البلوى ، صلاح بن فالخ عبد الله 2005 " إتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمى " رسالة ماجستير إدارة الأعمال ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض، المملكة العربية السعودية .
10. بن حفيظ ، شافية 2016 " فعالية القيادة الإدارية وفق نظرية هيرسى وبلانشار من وجهة نظر الموظفين " مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية ، العدد 23، ص 117-132 .
11. بوجمعه عوني، إياس بن ساسي 2019 "أثر العوامل التنظيمية على الأداء الإبداعى للعاملين" دراسة حالة الأطباء الكوبيين بالمستشفيات العمومية فى الجنوب الشرقى الجزائرى ISSN5302/2392 , V6N2
12. بوصباح نبيل، فتان الطيب " ب ت " أثر الإبداع فى تغيير إستراتيجيات المنظمات الحديثة" جامع الكتب الإسلامية
13. بوصولدى، صليحة 2013 " دور الإبداع فى إدارة التغيير فى ظل إقتصاد المعرفة" جامعة باتنه، مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية، العدد 28، جوان
14. الثلجة ، عبد الفتاح 2009 "أثر فرق العمل فى تنمية السلوك الإبداعى للعاملين " رسالة ماجستير إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد ، جامعة دمشق ، سوريا.
15. جبره، محمد بن أحمد بن محمد 2006 "الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإدارى " ماجستير الإدارة التربوية ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ، المملكة العربية السعودية .
16. جوال، محمد سعيد 2015 " التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعى فى المؤسسة الإقتصادية " رسالة دكتوراة ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة حسيبة بن بوعلى ، الشلف ، الجزائر .
17. الحجايا، سليمان سالم 2012 " ضغوط العمل وعلاقتها بالسلوك الإبداعى " مجلة العلوم التربوية والنفسية ، المجلد 13، العدد 1، ص 305-324.

18. حسين ، عبد الكريم 2012 " التغيير التنظيمي - العوامل المؤثرة وإستجابة الإدارة " مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية ، المجلد 28، العدد 1، ص 265-300.
19. حمد، الأمين محمد آدم 2018 " الجودة المدركة لنظم المعلومات الإدارية وأثرها على الأداء الإبداعي للعاملين : الدور الوسيط رضا المستخدمين والأثر المعدل لتمكين المستخدمين في القطاع الخدمي السوداني" رسالة دكتوراة الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان.
20. خالد الزعبي ، حسين العزب 2007 " قياس إتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي " مجلة المنارة ، مجلد 13، العدد 2، ص 56-111.
21. د/ رحيم حسين ، علاوى عبد الفتاح 2015 " أثر أبعاد التغيير التنظيمي على أداء العاملين" مجلة إقتصاديات شمال أفريقيا ، العدد 12، ص 129-132.
22. دحروج، عبد الرحمن 2009" أثر النمط القيادي على السلوك الإبداعي للعاملين " دراسة ماجستير إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد جامعة دمشق. دمشق ، سوريا.
23. الدليمي ، عبد الرازق 2010 "القيادة الإدارية في المؤسسات الإعلامية " دراسة وصفية ، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة ، العدد 23.
24. رموش عبد الحكيم و بولعراوى صلاح الدين ، 2016" أثر النمط القيادي على السلوك الإبداعي للمرؤوسين " رسالة ماجستير إدارة الأعمال، كلية الإقتصادية والتجربة وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي .تبسة .الجزائر.
25. الزعبي، ميسون طلال 2013 " درجة ممارسة السلوك الإبداعي في إدارة الصف " مجلة مؤتة للبحوث والدراسات ،سلسلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، المجلد 28، العدد 3، الأردن ، ص 289-290.
26. الزيادين ،يوسف كامل 2005" أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المدن الصناعية " جامعة مؤتة ،الجزائر.

27. السليم ، عبد الله 2002 "أثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع الإدارى للعاملين فى الأجهزة الأمنية " رسالة ماجستير ، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية.
28. سليمان ، سهام محمد 2018 " الدور الوسيط لضغوط العمل فى العلاقة بين أنماط القيادة وإبداع العاملين " رسالة ماجستير إدارة الأعمال ، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، الخرطوم ، السودان .
29. سليمان، خليفة يوسف محمد 2016 "أثر النمط القيادى فى العلاقة بين الرقابة الإدارية وإتخاذ القرارات فى المصارف السودانية " رسالة الماجستير فى إدارة الأعمال. كلية الدراسات العليا جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. الخرطوم السودان.
30. الشحادات، طارق 2013 "الأنماط القيادية الأكثر شيوعا بين رؤساء الأقسام الإدارية فى مديرية التربية محافظة ريف دمشق من وجهة نظر العاملين " مجلة جامعة دمشق ، المجلد 29، العدد الأول.
31. الشريف ، طلال عبد الملك 2004 " الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفى من وجهة نظر العاملين بأمانة مكة المكرمة"رسالة ماجستير العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض المملكة العربية السعودية.
32. الشقحاء ، عادل بن صالح 2003" علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإدارى"رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض، المملكة العربية السعودية .
33. الطحان، عبد الرازق أحمد 2000" أثر نمط القيادة على السلوك الإبداعى للعاملين" دراسة ماجستير العلوم الإدارية . كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة اليرموك.
34. طوالة، توفيق حامد 2008 "أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمى لدى المديرين ، رسالة دكتوراة إدارة الأعمال، كلية العلوم المالية والمصرفية ، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية ، الأردن .

35. العبادى، سوسن محمد 2020 "أثر إدارة التغيير على تحقيق الأداء التنظيمى فى مجلس الشيوخ الأردنى" المجلة الأردنية فى إدارة الأعمال، المجلد 16، العدد 4، ص 684 .
36. عبد الاوى يحيى، فيروز زروخى، لطفى مخزومى 2019 " دور إدارة المواهب فى تفعيل السلوك الإبداعى "دراسة عينة من أساتذة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الوادى. ISSN5303/2397, V6N2
37. عبد الحميد أحمد بن دياب، أحمد بن صدقة المغربى ، خلود بن أحمد بايزيد 2008 علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإدارى " مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية . تصدر عن جامعة الإسكندرية ، المجلد 45، العدد 2 .
38. عبد الرحمن ، أميرة الشريف محمد 2018 " العلاقة بين السلوك الإبداعى وإستدامة الميزة التنافسية على الولاء التنظيمى "رسالة دكتوراة الفلسفة فى إدارة الأعمال ، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم ،السودان .
39. عبد الرحمن ، نهلة عبد القيوم 2012 " القيادة المشاركة ودورها فى تغيير السلوك التنظيمى "رسالة دكتوراة الفلسفة فى إدارة الأعمال ، كلية الدراسات العليا ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم ، السودان .
40. عبد الفتاح ، علاوى 2013 " أثر التغيير التنظيمى على أداء الموارد البشرية " رسالة دكتوراة إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر الجزائر .
41. عبيد ، عوفى فتحى خليل 2009 " واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين فى وزارة الصحة الفلسطينية " رسالة ماجستير، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين
42. العتيبي ، سلطان عامر غازى الدوقى ، 2014 " أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمى فى إدارة شئون المرضى بمدينة الأمير سلطان الطبية العسكرية ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإجتماعية والإدارية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية.

43. العتيبي ، نواف بن سفر بن مفلح 2008، "الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف" دراسة ماجستير الإدارة التربوية ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة . المملكة العربية السعودية.
44. عثمان، عثمان إسماعيل 2017 "الدور الوسيط للقوة التنظيمية في العلاقة بين تفويض السلطة والإبداع الإداري" دراسة تكميلية لنيل درجة ماجستير العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، الخرطوم، السودان.
45. العجارمة، موافق أحمد شحادة 2012 "الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في عمان " دراسة ماجستير القيادة التربوية ، كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان، الأردن .
46. على ، أمينة عبد القادر 2015 "العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية " مجلة جامعة السودان للعلوم الاقتصادية ، المجلد 16، العدد 1 .
47. العمرابي ، عفاف محمد عمر، 1010 " أثر التغيير على نمو المنظمة " دراسة حالة مجموعة بنك النيلين ، رسالة دكتوراة ، كلية الدراسات العليا ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم ،السودان .
48. العنزي ، مبارك بنية ضامن 2004" التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين " رسالة ماجستير إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض المملكة العربية السعودية .
49. العنزي ، يوسف صالح الحمد 2013" أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت "رسالة ماجستير إدارة الأعمال ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط.
50. فضل ، موسي حسن محمد 2017 " الدور المعدل للثقافة الأخلاقية في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والسلوك الإبداعي للعاملين " ماجستير إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان .

51. فضل الله ، نادية محمد 2018 " الدور الوسيط للإنتماء التنظيمى فى العلاقة بين الذكاء العاطفى والسلوك الإبداعى " ماجستير إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، الخرطوم السودان .
52. القرلان ، منى بنت محمد 2014" أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفى "دراسة ماجستير العلوم الإدارية، كلية العلوم الإدارية والإجتماعية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية.
53. كريمة ، كرمى 2010" التغيير التنظيمى وأثره على الولاء التنظيمى لدى موظفى مؤسسة الكهرباء والغاز" رسالة ماجستير ، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والإجتماعية ، جامعة باجى مختار. عنابة .
54. كفاية ، يوسف أبو عبيدة 2006"الأنماط القيادة فى الجامعات وإنعكاسها على تفعيل أداء العاملين " دراسة ماجستير أصول التربية ، كلية التربية جامعة الأزهر ، غزة ، فلسطين.
55. لوكاشة ، باسمه محمد سعد الدين 2008" العلاقة بين فعالية السلوك القيادى لمديرى المؤسسات التعليمية لذوى الإعاقات العقلية ودافعية معلمهم نحو العمل" رسالة ماجستير القيادة التربوية ، كلية العلوم الإنسانية ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان ، الأردن.
56. محمد ، محمد عصام عوض 2017" الدور المعدل للثقافة التنظيمية فى العلاقة بين أنماط القيادة وجودة إتخاذ القرارات فى شركات التأمين" دراسة ماجستير فى علوم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، الخرطوم السودان.
57. محمد، سعيد محمد حامد 2009 " أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإدارى "دراسة ماجستير إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، الخرطوم ، السودان.
58. محمود، محمد عبد الحميد 2018 " إعادة هندسة العمليات الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفى" رسالة دكتوراة الفلسفة فى إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان.

59. مرزوق، إبتسام إبراهيم، 2006 "فعالية متطلبات التطوير التنظيمى وإدارة التغيير ادى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية " رسالة ماجستير ، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية ، غزة، فلسطين .
60. مرضاخ، نجوى بنت سالمين 2006" العلاقة مابين سلوك القيادة والإبداع الإدارى عند المرؤوسين " دراسة ماجستير إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والإدارة جامعة الملك عبد العزيز ، جدة ، المملكة العربية السعودية .
61. مصطفى عومرية، أ.د بن عبو الجيلاني "دور العوامل الشخصية والتنظيمية في تفعيل الإبداع والإبتكار في المؤسسة الجزائرية"مجلة البديل الإقتصادى، العدد السابع، ص 82-108
62. مفتاح ، على جاب الله 2013 " أثر أنماط القيادة على مقاومة التغيير لدى العاملين الإداريين " المجلة العربية للدراسات الإدارية والإقتصادية ، العدد 3، ص 43-59.
63. مندل ، أحمد ناصر سالم 2014 "أساليب القيادة الإدارية وأثرها في العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين " رسالة ماجستير إدارة الأعمال ، كلية الدراسات العليا جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، الخرطوم ، السودان.
64. الناصر ، سعيد إبراهيم 2018 " الدور المعدل لممارسات الجودة الصلبة والناعمة في العلاقة بين السياق التنظيمى والإبداع الإدارى: التعلم التنظيمى متغيرا وسيطا" رسالة دكتوراة الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان.
65. نافع، سعديه على عمار 2015 "القيادة الإدارية ودورها في تنمية مهارات مديرى الإدارات" رسالة دكتوراة ، كلية الدراسات العليا ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان.
66. نسيمة ، مرزوق 2013 " دور التكوين في عملية التغيير التنظيمى فى المؤسسة "رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أكلى محمد أولحاج ، البويرة ، الجزائر.

67. النوايسه، كفى محمود عبد الله 2009 " أثر جودة تكنولوجيا المعلومات المدركة في السلوك الإبداعي " مجلة دراسات ، العلوم الإدارية ، مجلد 36، العدد 2، الكرك،الأردن ، ص332-358.
68. هشام ، قارح 2014 " أثر ضغوط العمل على السلوك الإبداعي ، رسالة ماجستير . كلية العلوم الإقتصادية والتجارية ، جامعة محمد بن خيضر . سكرة ، الجزائر .
69. همد، سيف الدين جلال رشوان 2016"أثر أنماط القيادة للسلوك الإبداعي للعاملين " دراسة ماجستير العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، الخرطوم ، السودان .
70. يونس، فارس يونس شمس الدين 2017 "الدور الوسيط لمجالات التغيير الإستراتيجى فى العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة ومؤشرات إدارة الجودة الشاملة فى كليات جامعة صلاح الدين – أربيل" رسالة دكتوراة الفلسفة فى إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم ، السودان.
71. سمور، محمد إبراهيم إسماعيل 2021 "نموذج ماكنزى للتشخيص التنظيمى كمدخل لتطوير الأداء المؤسسى " رسالة ماجستير فى القيادة والإدارة . جامعة الأقصى .غزة.
72. أبو وردة ،هبة محمود ، 2019 "تحليل البيئة الداخلية للإدارة العامة للصيدلة بإستخدام نموذج ماكينزى ودوره فى إدارة مخزون الطوارئ" ماجستير إدارة الأزمات والكوارث، عمادة البحث العلمى والدراسات العليا، الجامعة الإسلامية ،غزة.

رابعاً: الدراسات الأجنبية:-

1- AIEMAN AL-OMARI,AHMAD QABLAN,2008”LEADERSHIP AND ADAPTABILITY STYES OF DEANS AT PUBLIC JORDANIAN UNEVRCITIES DEPARTMENT OF EDUCATIONAL FOUNDATIONS AND ADMINISTRATION,FACULTY OF EDUCATIONAL SCIENCES, HASHEMITE UNIVERSITY.JORDAN.

2- ANGELA SHIN, YA-HSIANG, KAI-TANG 2009 "THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CHANGE ON TEAM CREATIVITY, JOB SATISFACTION ORGANIZATIONAL COMMITMENT, AND WORK PERFORMANCE" PROCEEDINGS OF ASBBA ANNUAL CONFERENCE: LAS VEGAS. V16.N1

3- ASISEH. GD 2016 "WORKLOAD AND OCCUPATIONAL STRESS: THE MODERATING ROLE OF LEADERSHIP STYLES IN SELECTED BANK IN GHANA" THESIS (MPHIL) UNIVERSITY OF GHANA

<http://197.255.68.203/handle/123456789/21239>

<https://scholarworks.sjsu.edu/etd/theses/4809>

5- JILL N. EMIRO, 2015 "DEVELOPING CREATIVE BEHAVIOR IN ELEMENTARY SCHOOL STUDENTS WITH ROBOTICS, THE JOURNAL OF CREATIVE BEHAVIOR, V51, LSS, 1PP 70-90.

LARRY L. CUMMINGS "CREATIVE BEHAVIOR AS A FUNCTION OF TASK ENVIRONMENT: IMPACT OF OBJECTIVES, PROCEDURES, AND CONTROLS. ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL, V18, NO 3. PP 498-499"

7- MONECA LUU 2017 "THE MODERATING ROLE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT IN THE RELATIONSHIP BETWEEN OPENNESS TO EXPERIENCE AND CREATIVITY" SAN JOSE STATE UNIVERSITY SJSU SCHOLAR WORKS-MASTER'S THESES. 4809

8- OLGA QYGARDEN 2020 "CHANGING TO IMPROVE? ORGANIZATIONAL CHANGE AND CHANGE-ORIENTED LEADERSHIP IN HOSPITALS" JOURNAL OF HEALTH ORGANIZATION AND MANAGEMENT V34, N6, PP 687-706.

**9- PETRA GYURUCZ,NIKOLETT HORNAND NOVA FRIEDRICH 2016”
AALYZING HOTEL INNOVATION BEHAVIOR IN THE BALTION REGION
OF HUNGARY TO UIDENT FY BEST PRACTICES,NGOE NASE GOSODAR-
STAVO OUR ECONOMY,V62,NO3**

**10- PETRUL. CURSEU2011” INTRA GROUP CONFILCT AND
TEAMWORK QUALTY:THE MODERATIN ROLE OF LEADERSHIP
STYLE”ADMINISTATIVE SCIONCES,1,313**

**11- PH.D ROMANA PETRESCU”ORGANIZATIONAL PROCESS STEPS TO
ASUCCESSFUL CHANGE FACULTY OF ECONOMICS,UNIVERSITY OF
CRAIOVA,CRAIOVA,ROMANIA.**

**12- SERVET NASIFOGLU,ALI OZTUREN, STEVEN W.BAYIGHOMO
2020 “INNOVATIVE BEHAVIORS,EMPOYEE CREATIVITY,AND
SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE: AMODERATED
MEDIATION” SUSTIANA BILITY 12,3295 .**

**13- THMES O.NYACHANCHU 2017”MODERATING ROLE OF
TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP BEHAVIOR ON THE
RELATIONSHIP BETWEEN DYNAMIC CAPBILTIES AND
PERFORMANCE OF MONU FACTURING FIRMS IN NIROBI
COOUTY,KENYA” INTERNATONAL JORNAL OF ECNOMICS
COMMERCE AND MANAGEMENT V7.L11**

**14- KAPLAN,R.S 2005 “ HOW THE BALANCED SCORECARD
COMPLEMENTS THE MCKINSEY 7S MODEL STRATEGY AND
LEADERSHIP .**

**15- HANA FIZADEH,PAYAM AND RAVASAN ,AHAD ZARE, 2011
AMIKINSY 7S MODEL-BASEDFRAME WORK FOR ERP READINESS
ASSESSMENT ‘ INTERNTIONAL JOURNAL OF ENTERPRISE IN
FOMATION SYSTEMS ,VOL(7),NO(4)**

ثانيا: الملحقات

قائمة المحكمين :-

- د. عبد السلام آدم حامد . رئيس قسم إدارة الأعمال . كلية التجارة . جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .
- د. أبوبكر أحمد الهادي . رئيس قسم التكاليف . كلية التجارة . جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .

- د. الطاهر أحمد محمد . كلية الدراسات التجارية جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
- د. بشارة موسى بشارة. كلية الدراسات التجارية . جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

الدراسات السابقة

أولا الدراسات السابقة في التغيير التنظيمي:-

الكاتب	عنوان الدراسة	أهم النتائج	محددات الدراسة	الدراسات المستقبلية
1- سوسن محمد العبادي 2020	أثر إدارة التغيير على تحقيق الأداء التنظيمي في مجلس الشيوخ الأردني	وجود تأثير كبير للإداري على الأداء التنظيمي	تأثير كبير للإداري على الأداء التنظيمي	أثر إدارة التغيير على الميزة التنافسية
2-OLEUG QYGARDEN AND ESEEN OLSEN2020	التغيير من أجل التحسين: التغيير التنظيمي والقيادة الموجهة نحو التغيير في المستشفيات	التغيير من أجل إرتبطت التغييرات التحسين: التغيير التنظيمي والقيادة الموجهة نحو التغيير في المستشفيات	إرتبطت التغييرات التحسين: التغيير التنظيمي والقيادة الموجهة نحو التغيير في المستشفيات	أثر إدارة التغيير على الميزة التنافسية
3- مخلوفى كنزة وحمداني نجاة 2020	التغيير التنظيمي كتوجه إستراتيجي لترقية مستوى	التغيير التنظيمي كتوجه إستراتيجي لترقية مستوى	التغيير التنظيمي كتوجه إستراتيجي لترقية مستوى	أثر إدارة التغيير على الميزة التنافسية

الإبداع	الوظيفي	الدراسة حول أبعاد
لدى	مدراء	التغيير التنظيمي
المؤسسات التربوية	وعلاقتها	بسياسة
الجزائرية	الإبداع الوظيفي	

4- بوجمعة عوني
إلياس بن ساسي التنظيمية على إرتباطية ضعيفة بين أبعاد الأداء التنظيمية على
2019 الأداء الإبداعى العوامل التنظيمية الإبداعى التى الرضا الوظيفي
للعاملين مجتمعة والأداء إستخدمها فى هذه للعاملين فى
المؤسسات الخدمية الدراسة الإبداعى.

غياب دلائل على
وجود علاقة
إرتباطية بين أبعاد
العوامل التنظيمية
منفردة والأداء
الإبداعى

5- محمد عبد الحميد إعادة هندسة وجود إرتباط تم إستخدام المتغير إعادة هندسة
محمود 2018 العمليات الإدارية طردى بين تبسيط المعدل (مقاومة العمليات الإدارية
وأثرها على الأداء وتحسين إجراءات التغيير) بدون وأثرها على إدارة
الوظيفي العمل وجودة ناتج أبعاد واضحة. الوقت.
الأداء.

6- فارس يونس شمس الدور الوسيط هنالك علاقة
الدين 2017 مجالات التغيير إرتباط وتأثير
الإستراتيجى فى معنوية موجبة بين
العلاقة بين مجالات التغيير
عمليات إدارة الإستراتيجى

	المعرفة ومؤشرات ومؤشرات إدارة	الجودة الشاملة	الجودة الشاملة
7- مها عبد الله مطلق	أثر التغيير	وجود أثر ذي لم يبين	الدارس أثر التغيير
الهاجرى 2017	التنظيمى فى الأداء	دلالة إحصائية أبعاد	الأداء التنظيمى فى درجة
	التشغيلى	لأبعاد التغيير	التشغيلى
	للشركات العاملة	التنظيمى (التغيير	
	فى قطاع النفط	الهيكلى-التغيير	
	الكويتى	فى الثقافة	
		التنظيمية- التغيير	
		التقنى) على أداء	
		شركات النفط	
		الكويتية	
8- تسنيم طه	درجة تطبيق رؤساء	وجود علاقة إيجابية	الدور الوسيط
الصامدى 2017	الأقسام الأكاديمية	دالة إحصائيا بين	للنمط القيادى فى
	لإدارة المعرفة	درجة تطبيق رؤساء	العلاقة بين إدارة
	وعلاقتها بدرجة	الأقسام الأكاديمية	المعرفة والتغيير
	إدارة التغيير من	فى الجامعات	التنظيمى
	وجهة نظر أعضاء	الأردنية لإدارة	
	هيئة التدريس فى	المعرفة ودرجة	
	الجامعات الأردنية	إدارة التغيير	
9- تساييح محمد طه	أثر إعادة هندسة	هنالك دعم	تم حصر أبعاد
أحمد 2016	العمليات الإدارية	جزئي لتأكيد	إعادة هندسة العمليات
	فى الأداء الوظيفي	العلاقة بين هندسة	العمليات الإدارية
	فى بنك فيصل	العمليات الإدارية	على (الهيكل الإبداع الإدارى فى
	الإسلامى.	والأداء الوظيفي.	التنظيمى - ظل القيادة
		هنالك دعم	مستوى المشاركة.

جزئى لتأكيد التكنولوجيا-
 إيجابية العلاقة بين إعادة التغيير)
 التغيير والإبداع. وهي لاتعتبر أبعاد
 كافية لتعميم
 النتائج.

10- طارق محمد أثر تطبيق قواعد هنالك إرتباط
 عياش سرور 2016 الحوكمة على مباشر بين كل من
 عملية إدارة التغيير المتغيرين ، حيث
 التنظيمى"دراسة أن هنالك أثر
 ميدانية على لقواعد الحوكمة
 الجامعات العامة على إدارة التغيير
 بقطاع غزة " التنظيمى

علاقة تطبيق قواعد
 الحوكمة والولاء
 التنظيمى فى
 المؤسسات
 الصناعية

11- تأثير مشاركة بينت النتائج أن
 CEPTUREANU الأسرة على التغيير مشاركة الأسرة فى
 2016 فى الشركات التغيير مرتفعة وأن
 الرومانية الصغيرة " العلاقة تحدها
 بناء على إختبار جزئيا رغبة الأسرة
 العلاقة بين فى إستخدام
 الإنخراط الأسرى قدراتها فى التأثير
 والتغيير"

12- مناهل أحمد أثر التغيير -مشاركة العاملين تم إستخدام المتغير أثر الثقافة
 يوسف 2015 التنظيمى على فى التخطيط التابع) تحسين التنظيمية ورضا
 تحسين الأداء للتغيير التنظيمى الأداء الإدارى (العاملين على نجاح
 الإدارى يؤدي إلى نجاحه بدون أبعاد تطبيق التغيير
 بالمؤسسات ويقلل مقاومة التنظيمى.
 الخدمية. العاملين له.

	- إلتزام القيادة العليا بعملية التغيير.		
عملية التغيير التنظيمي ودورها في زيادة النسبة السوقية.	عملية التغيير يجب خلق شعور من الإلحاح وتجنيد قادة التغيير والتواصل بفعالية وإزالة العقبات وخلق إنتصارات جديدة.	13- D. RAMANA BETR ESCU	عملية التغيير التنظيمي خطوات النجاح
	أثر التغيير بشكل إن التجريبي على الأداء التنظيمي لصناعة الإتصالات النيجيرية القيادة لها أثر كبير على أداء الموظف.	14-OAJIDE 2014	أثر التغيير بشكل إن التجريبي على الأداء التنظيمي لصناعة الإتصالات النيجيرية القيادة لها أثر كبير على أداء الموظف.
أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية.	-وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات العامة في الكويت. الشركات.	15- يوسف صالح العنزي 2013	أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في الكويت. تعزيز فعالية الشركات.
	تأثير التغيير على إستراتيجيات التسويق في البنوك التجارية الأردنية	16-AL-SAMYDAI 2013	تأثير التغيير على إستراتيجيات التسويق في البنوك التجارية الأردنية

	<p>الموظف:الدور المعدل للنمط القيادى ولكنه قتل من الصوت التعزيزى علاوة على ذلك أضعفت القيادة التحويلية المزاج السلي على الصوت في حين عززت قيادة المعاملات هذا التأثير</p>	<p>HU, CHENGJUN WANG2020</p>
<p>1-سهام محمد سليمان 2018</p> <p>أثر أنماط القيادة إبداع العاملين فى ظل على التحليل.</p>	<p>الدور الوسيط وجود علاقة بين أنماط الإستبانة كأداة جمع البيانات وهى أداة تعانى من العديد من الأناط القيادية أوجه القصور. وضغوط العمل. ضغوط العمل تتوسط العلاقة بين أنماط القيادة وإبداع العاملين.</p>	<p>العلاقة بين أنماط وإبداع العاملين</p>
<p>2- محمد عصام عوض محمد 2017</p> <p>أثر الثقافة التنظيمية معدل دوران العمل الرضا الوظيفى كمتغير</p>	<p>المعدل توجد علاقة إيجابية بين الأنماط القيادية السائدة وإتخاذ القرار. وجودة إتخاذ القرار</p>	<p>الدور المعدل للثقافة التنظيمية فى العلاقة بين أنماط القيادة وجودة إتخاذ القرار</p>

معدل.	في شركات التأمين في الخرطوم.
3- عثمان إسماعيل عثمان 2017	الدور الوسيط وجود علاقة بين أبعاد متغيرى اثر المتغيرات للقوة التنظيمية تفويض السلطة الدراسة لاتمثل التنظيمية كمتغير في العلاقة بين والإبداع الإدارى. كل أبعاد وسيط للعلاقة بين تفويض السلطة وجود علاقة المتغيرين لذلك تفويض السلطة والإبداع الإدارى. جزئية بين الإبداع يصعب تعميم والإبداع الإدارى. الوظيفي والقوة النتائج التنظيمية.
4 - خليفة يوسف محمد سليمان 2016	أثر النمط القيادى إن النمط القيادى أثر النمط القيادى في العلاقة بين في المصارف الرقابة الإدارية التجارية وإتخاذ القرارات السودانية له تأثير الإدارية في على الرقابة المصارف الإدارية السودانية. وإتخاذ القرارات.
5- سيف جلال الدين رشوان همد 2016	أثر أنماط القيادة أظهرت النتائج تناولت الدراسة الدور الوسيط على السلوك وجود ذات تأثير السلوك الإبداعى للتدريب فى دراسة الإبداعى للعاملين إيجابى جزئى بين من خلال أبعاد العلاقة بين أنماط بالبنوك السودانية الأناط القيادية لاتمثل جميع أبعاد القيادة والسلوك والإبداعى السلوك الإبداعى.
6- ريموش عبد الحكيم وبولعراوى صلاح الدين 2016	أثر النمط القيادى تقوم القيادة لم يوضح الدارس أثر النمط القيادى على السلوك المبدعة بإشراك أبعادا متغيرات على السلوك الإبداعى العاملين فى الدراسة ولم يصمم الإبداعى والتطور للمرؤوسين فى التوصل إلى الحل نموذجاً أيضاً. والنمو

	الشركة الأفريقية. الأمثل للمشاكل المطروحة.	
7- أحمد ناصر أساليب القيادة أكدت النتائج وأثرها في العلاقة دعم جزئي لتأكيد بين إدارة الوقت وأداء العاملين وأداء العاملين وأنماط القيادة كمتغير معدل.	أثر التغيير التنظيمي على فعالية إدارة الوقت	مندل 2016
8- عبد الرحمن الشنطى العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي: الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي.	أثر النمط التنظيمي على العدالة التنظيمية	2016
9- شافية عبد الحفيظ فعالية القيادة إن أسلوب الإدارية وفق الإشراف يليه نظرية هيرسي الإقناع هما وبلانشر من وجهة نظر العاملين. إستخداما من وجهة نظر العاملين	أثر النمط القيادي المستخدم في معدل دوران العمل	2016
10- آلاء عبد الحافظ أثر القيادة الإدارية على أداء منشآت الأعمال أن المشاركة بين القائد والمرؤوسين في إتخاذ القرار لها الذي يجب إتباعه إنتاجية منشآت	أثر النمط القيادي المستخدم في زيادة إنتاجية منشآت	حمودة موسي 2014

دور إيجابي في رفع كفاءة أداء الأعمال
مستوى الأداء منشآت الأعمال
الوظيفي.
القيادة الناجحة
ترتبط بالموقف
الإداري الذي
يوجد فيه القائد.

11- سلطان عامر أنماط القيادة الأنماط الإدارية لم يحدد الباحث أنماط القيادة العتيبي 2014
الإدارية وعلاقتها السائدة وفقا النمط المناسب الإدارية وعلاقتها
بإدارة التغيير للأنماط الواردة لاداره بتحقيق أهداف
التنظيمي من في نظرية هيرسي
وجهة نظر وبلانشر ومرتبة
العاملين في إدارة تنازليا حسب
شئون المرضى متوسطات
بمدينة الأمير الإجابات)
سلطان الطبيه التوجيه، الإقناع ،
العسكرية بالرياض التفويض).
توجد علاقة
إرتباط موجبة بين
الأنماط القيادية
الإدارية وفقا
للأنماط الواردة
في نظرية هيرسي
وبلانشر وإدارة
التغيير التنظيمي .
ماعدا أسلوب

المشاركة

12- منى بنت محمد أنماط القيادة بينت الدراره أنه لم يتم صياغة أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها يسود ثلاث أنماط النتائج بصورة الإدارية وأثرها في بمستوى الرضا من أنماط القيادة جيدة فإن التسرب الوظيفي الوظيفي دراسة الإدارية هي :- الباحثه .
تطبيقه على النمط القيادي استخدمت
الموظفين بوكالة المعتدل والنمط مناقشة الإستبيان
وزارة الداخلية القيادي الذي كنتائج ومناقشة
لشئون المناطق يهتم بالموظفين في نفس الوقت .
بالمملكه العربيه ونمط القيادة
السعوديه الجماعية.

توجد علاقة
إرتباطية ذات
دلالة إحصائية
بين الرضا
الوظيفي والنمط
الذي يهتم
بالقيادة الجماعية.

13- طارق الأنماط الأكثر تفوق النمط
الشحادات 2013 شيوعا بين رؤساء التسيبي في القيادة
الأقسام الإدارية الأكثر شيوعا
في مديرية التربية حيث نال المرتبه
في محافظة ريفي الأولى من حيث
دمشق من وجهة الإنتشار وتلاه
نظر العاملين . النمط
الديموقراطي ومن

ثم النمط
الديكتاتوري

القيادة بالأهداف ودورها في تغيير السلوك التنظيمي	المشاركة في تغيير السلوك التنظيمي دراسة حالة: جامعة وادي النيل تؤثر المشاركة على السلوك من خلال تأثيرها على القيم التنظيمية	14- نمله عبد القيوم عبد الرحمن 2012
أثر القيادة الكفاء في زيادة كفاءة الأداء في المؤسسات الخدمية	القيادة في تنمية الإداري دراسة شركة زين للإتصالات نجاحها . إلى ترقية الأداء وتحقيق الأهداف	15- آلاء محمد الحسن عمر 2012
أثر الهياكل التنظيمية على الأنماط السلوكية بمنظمات الأعمال	النمط السلوكي - يتمتع العاملون للقيادات الإدارية وأثره على حفز الكهربائي بولاية ودفع العاملين الخراطوم مهندسين بمحطات توليد وإداريين ومراقبين الكهرباء :دراسة وملاحظين وعمال تقييمية لأثر بقناعات راسخه السلوك الإداري أنه يؤثر السلوك بمحطات توليد السليم إيجابيا في الكهرباء بولاية إنتاج الكهرباء .	16- سامي السر أحمد 2010

	<p>الخراطوم</p> <p>2- لا يتوفر النمط الهميم الفعال المؤمن بالمشاركة في العمل والجامع للمحورين الإهتمام بالمرؤوسين والإهتمام بالإنتاج بمحطة التوليد للكهرباء بولاية الخراطوم</p>	
<p>فعالية القيادة التحويلية في مقاومة التغيير.</p>	<p>17- عقيل أبوبكر غلبون القيادة والتغيير بمنظمات الأعمال</p> <p>إدارة إن التغيير حتمية مفروضة على القيادة لتحقيق تكيف المنظمة مع الأوضاع.</p>	<p>2010</p>
<p>علاقة تفويض السلطة والنمو</p>	<p>18- عبد الحميد بن أحمد دياب أحمد بن صدقة المغربي. خلود بن أحمد في الشركات الإدارية</p> <p>علاقة توجد طردية بين الأنماط الإبداع والابداع</p>	<p>2008</p> <p>العائلية</p>

ثالثا:- الدراسات التي تتعلق بالسلوك الإبداعي:-

الدراسات المستقبلية	محددات الدراسة	أهم النتائج	العنوان	الكاتب
---------------------	----------------	-------------	---------	--------

ALI
OZTUREN
,STEVEN
2020

1- سلوكيات
مبتكرة، إبداع الموظف
والميزة
التنافسية: وساطة
خاضعة للإشراف

يمكن أن تولد تم جمع بيانات
سلوكيات الموظف البحث في شمال
المبتكرة عائدات قبرص وبالتحديد
كبيرة لمنظمات من فنادق 4 أو
الخدمة التي 5 نجوم، وبالتالي
تتنافس مع لا يمكن تعميم
المنتجات النهائية النتائج على
شبه المتجانسة. صناعة الضيافة
خفف الإبداع من بأكملها .
تأثير السلوكيات
المبتكرة بشكل
إيجابي على الميزة
التنافسية.

2- عبد الاوى يحي
فيروز زروخي
لطفى مخزومي 2019

دور إدارة المواهب في
تفعيل السلوك
الإبداعي " دراسة
آراء عينة من أساتذة
كلية العلوم الإبداعي
الإقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير بجامعة
الوادى

هناك علاقة لم يحدد الدارس
إرتباطية موجبة أبعاد إدارة
بين إدارة المواهب المواهب
والسلوك الإبداعي

أثر إدارة المواهب
وإدارة المعرفة على
تفعيل السلوك
الإبداعي

3- الأمين محمد آدم
أحمد 2018

الجودة المدركة لنظم
المعلومات الإدارية جودة
وآثرها على الأداء المعلومات
الإبداعي للعاملين : الإدارية
الدور الوسيط رضا الإبداع

وجود أثر مباشر
نظم أخذت
أبعاد مثل رضا
على المستخدمين
الإبداعى : الخبرة

الجودة المدركة
المعلومات الإدارية
وآثرها على الأداء
الإبداعى للعاملين :
الدور الوسيط رضا

الجودة المدركة
المعلومات الإدارية
وآثرها على الأداء
الإبداعى : الخبرة

المستخدمين والمعدل المعدل المستخدمين في القطاع السوداني	و الأثر التكنولوجي	التكنولوجية	أثر معدل
4- أميره الشريف محمد الرحمن 2018	علاقة بين السلوك هنا لك علاقة إيجابية ذات تأثير إيجابي على معنوى بين السلوك الإبداعي والولاء التنظيمى	النواحي الإيجابية الدافعه والسلبيه المعوقه لتنمية السلوك الإبداعي	
5- نادية محمد فضل الله 2018	الوسيط وجود علاقة إيجابية جزئية بين متغيرات الذكاء العاطفى والسلوك الإبداعي	صغر حجم عينة الدراسة تم تناول السلوك الإبداعي بدون أبعاد	الدور المعدل للإلتماء التنظيمى فى العلاقة بين الذكاء العاطفى والإبداعى
6- سعيد إبراهيم الناصر 2018	المعدل التعلّم التنظيمى يتوسط العلاقة بين التكامل بين الأقسام والإبداع الإدارى	تناولت الدراسة التعلّم التنظيمى بدون أبعاد فى بعض الدراسات أكدت وجود أبعاد له	الدور المعدل للممارسات الجوده والناعمه فى العلاقة بين السياق التنظيمى والإبداع الإدارى: التعلّم التنظيمى متغيرا وسيطا
7- موسى حسن محمد فضل 2017	الدور المعدل للثقافة الأخلاقية فى العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد	علاقة توجد إيجابية بين تمكين إدارة الموارد البشرية	العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية

الموارد والسلوك للعاملين	البشرية الإبداعى	البشرية والسلوك الإبداعى	والسلوك الإبداعى الخدمى
8- أحمد حسن أحمد عبد الرحمن شاهين بهاء الدين الجاك بابكر عمر محمد أحمد عمر محمد صلاح محمد على 2017	أثر التوجه للقيادة الإبداعية السلوك الإبداعى	هنالك إيجابية بين التوجه الإبداعى للقيادة والنية الإبداعية. إن النية السلوكية تتوسط العلاقة بين التوجه الإبداعى للقيادة والسلوك الإبداعى	أثر التوجه الإبداعى للقيادة والنمط القيادى على السلوك الإبداعى

ANALYZING - PETRA 9 HOTEL GYURACZ INNOVATION BEHAVIOR IN THE BALATON REGION OF HUNGARY TO IDEN LIFY BEST PRACTICES	إن أفضل الممارسات لدراسة المشكلة فقط بالمجر تحتوى على أغلب المعلومات المهمه عن السلوك الإبداعى فى الفندق (جمع الأفكار-	أفضل التركيز على إقليم واحد التركيز فنادق 3 نجوم فقط	إجراء الدراسة فى الفنادق ذات الخمس نجوم فأعلى لتحديد ممارسات السلوك الإبداعى بها
--	---	--	---

النقاش - خدمة
الغرف) وأيضا
مصادر الإبداع
البشرى)
التدريب) وكذلك
الإبداع والإلهام

10- سيف الدين أثر أنماط القيادة على أظهرت نتائج تناولت هذه الدور الوسيط
جلال رشوان السلوك الإبداعي الدراسة وجود الدراسة السلوك للتدريب في دراسة
هدم2016 للعاملين في البنوك علاقة ذات تأثير الإبداعي من العلاقة بين الأنماط
السودانية إيجابي جزئي بين خلال أبعادها) القيادية والسلوك
الأنماط القيادية إستكشاف الإبداعي .
والسلوك الفرص وتوليد
الإبداعي للعاملين الأفكار
أثر أنماط القيادة والتطبيق) وهذه
على السلوك الأبعاد لا تمثل كل
الإبداعي للعاملين الأبعاد التي تم
في البنوك التركيز عليها في
السودانية. الدراسات
السابقة .

11- ريموش عبد أثر النمط القيادي الإبداع هو عملية لم يوضح الباحث أثر النمط القيادي
الحكيم وبولعراوى على السلوك يترتب عنها إيجاد أبعادا لمتغيرات على السلوك
صلاح الدين2016 الإبداعي للمرؤوسين أو الأتيان بفكرة الدراسة ولم يصمم الإبداعي والتطور
(الشركة الأفريقية) جديدة يمكن نموذجنا للبحث. والنمو
تبنيتها من قبل
الأفراد بالمؤسسة.
2-وجود وإدارك

بأن المبدع يمثل
طاقة فكرية
ومصدر مهم
للأفكار الإبداعية

3-تقوم القيادة
المبدعة بإشراك
العاملين في
التوصل إلى الحل
الأمثل للمشاكل
المطروحة.

12- قارح أثر ضغوط العمل عدم وجود إرتباط لم يوضح الباحث أثر البيئة الخارجية
هشام 2015 على السلوك إيجابي بين ضغوط أبعاد السلوك للمنظمات على
الإبداعى العمل والسلوك الإبداعى التى السلوك الإبداعى
الإبداعى للعاملين إستخدمها فى
الدراسة.

13- أحلام أبراهيم دور عمليات إدارة عدم وجود تأثير لم يبين الباحث إدارة المعرفة وأثرها
،لانا أحمد ،سميرة المعرفة فى تنمية لعمليات إداة التعريفات فى التغيير
على 2014 السلوك الإبداعى المعرفة فى السلوك الإجرائية لمتغيرات التنظيمى .
لدى القيادات الإبداعى الدراسة وأبعادها.
الجامعية والسبب أن
كليات جامعة
صلاح الدين
ماتزال تلتمس
طريقها فى حقل
إدارة الأعمال

بمان ضغوط العمل يوجد علاقة لم يوضح الدارس أثر البيئة الداخلية وعلاقتها بالسلوك عكسية ذات أبعاد متغيرات على السلوك الإبداعي لدى مديري دلالة إحصائية الدراسة الإبداعي للعاملين المدارس الثانوية في بين ضغوط العمل ومفاهيمها في المؤسسات إقليم جنوب الأردن والسلوك الإبداعي الخدمية.



بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

كلية الدراسات التجارية

ماجستير إدارة الأعمال

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

الموضوع :- إستبانة

بين أيديكم إستبانة بعنوان :-

الدور المعدل للنمط القيادي على العلاقة بين التغيير التنظيمي والسلوك الإبداعي

ونرجو الإستفادة من خبراتكم بإبداء آرائكم على عبارات الإستبانة ونضمن لكم السرية التامة لهذه البيانات التي سوف تستخدم لأغراض البحث العلمى فقط.

ولكم جزيل الشكر

إعداد: فريدة هاشم إبراهيم

إشراف د: اميرة علي خيري

2017

التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:-

أولاً: المتغير المستقل - التغيير التنظيمى :-

هو التحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة وتعنى الإنتقال من حالة إلى أخرى في المكان والزمان. (عثمان فاروق .2009، ص9)

أبعاد التغيير الوظيفي:-

1- التغيير الوظيفي:

يقصد به تغيير فلسفة ورسالة وأهداف وإستراتيجية المنظمة. (عبد الفتاح، 2013، ص26).

2- التغيير الإنساني :-

يركز التغيير البشري بهدف تطوير مهاراتهم ،والذي يمكن أن يتم من خلال تفهم وإدراك سلوك الأفراد ، ومن ثم العمل على تطويره حتى يتلآم مع إحتياجات المنظمة .

3- التغيير في الهيكل التنظيمي :-

عملية التغيير في الهيكل التنظيمي قد تتم من خلال إعادة توزيع الإختصاصات وتجميع الوظائف ، وإعادة تصميم طرق الإتصال وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية ، بالإضافة إلى إستحداث وحدة تنظيمية أو إستبعاد أخرى، وما يترتب على ذلك من تعديلات عناصر التنظيم الأخرى من أفراد وسياسات وأمكانيات ونظم وإجراءات. (السلمي، 1998، ص19).

4- التغيير التكنولوجي :-

يقصد بتغيير تكنولوجيا المعلومات والإتصالات التي تعمل على إحداث تغييرات جوهرية في مضمون الأنشطة التنظيمية وأساليب إنجازها ونوعية المهارات التي يجب أن يكتسبها العاملون ، وأنماط الإستجابة الإدارية المطلوبة للتعامل الفعال مع ترك التغييرات (العميان ، 2003: 317).

ثانيا: المتغير التابع: السلوك الإبداعي:-

يقصد به الفعل الذى يسبق الإبداع فبالتالي ليس بالضرورة أن ينتج عنه نتائج أو خدمات جديدة أو مبتكرة ، وإنما ينبغي أن يمثل الإتجاه السائد والمرغوب بوجوده في كل مؤسسة أعمال تسعى للإبداع والإبتكار والتميز وبالطبع فإن هذا العمل يبدأ من لحظة إدراك الفرد للموقف أو الطرف موضع الإبداع والتحديث ، ومن ثم مباشرة الإهتمام به وجمع المعلومات حوله وتقييم الحلول والبدائل المتاحة للقيام بإختيار البدائل المناسبة وبالتالي وضعه موضع التنفيذ الفعلى في الميدان .

أبعاد السلوك الإبداعي :-

1- الأصالة:- القدرة على إنتاج إستجابات أصيلة أى قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعة التى ينتمى إليها الفرد، أى أنه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها.(منصور،1989:ص86).

2- الطلاقة:- قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار ، تفوق المتوسط العام، في غضون فترة زمنية محددة ، ويقال أن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية .(السويدان،2002:ص18)

3- الحساسية للمشكلات:- الوعى بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف ، ويعنى ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف، وإن إكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها ،ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة أشياء غير عادية أو شاذة أو محيرة في محيط الفرد ، أو إعادة توظيفها وإثارة تساؤلات من حولها(جروان،2002،ص157).

4- الإحتفاظ بالإتجاه أو تركيز الإنتباه :- هى إمكانية الفرد للتركيز لفترة من الزمن علي المشكلة دون أن تحول المشتتات بينه وبينها، والمشكلة كههدف تظهر بدرجات متفاوتة فيما يتعلق بمضمونها ولكن يظل التوجه حيالها قائما.(الكنانى،1990:ص35)

ثالثا: المتغير المعدل: النمط القيادى:-

هو السلوك المتكرر للمدير والذي يراه العاملون معه أثناء العمل في الظروف الاعتيادية من أجل التأثير عليهم في تحقيق أهداف المنظمة (ملاذ، 2010).

أبعاد النمط القيادي

1- التوجيه:-

تناولته باسمه (2008:ص13) على أنه سلوك عال في التوجيه وإصدار الأوامر وسلوك منخفض في

العلاقات الإنسانية.

2- الإقناع:-

حددت شافية (2016:ص123) الإقناع بأنه سلوك عال في التوجه نحو الإنجاز وعال في التوجه نحو

العلاقات الإنسانية.

3- المشاركة:-

عرفه العتيبي (2014:ص15) على أنه يمثل موقف (مهمة منخفضة- علاقات عالية) حيث أن القائد

والمرؤوسون يتقاسمون صنع القرار.

4- التفويض:-

ذكرت باسمه (2008:ص13) على أنه السلوك المنخفض في كل من التوجيه وإصدار الأوامر

والإهتمام بالعلاقات الإنسانية.

القسم الأول

البيانات الشخصية

الرجاء وضع علامة () أمام ماتراه مناسب:-

العمر

30 وأقل من 40

أقل من 30

50 وأقل من 60

40 وأقل من 50

60 فأكثر

المستوى التعليمي :

دبلوم وسيط

شهادة سودانية

ماجستير

بكالوريوس

دكتوراة

الدرجة الوظيفية

موظف

رئيس قسم

سنوات الخدمة بالشركة :-

من 5 - 10 سنة

أقل من 5 سنة

من 15 - 20 سنة

من 10 - 15 سنة

20 فأكثر

الدورات التدريبية :-

من 1 - 3 دورات

لم أحصل على دورات

6 دورات فأكثر

من 4 - 6 دورات

القسم الثاني

أسئلة الدراسة

أرجو شاكرا بوضع علامة () أمام العبارة التي تعبر عن رأيك.

أولا المتغير المستقل :-التغيير التنظيمي

3- التغيير الوظيفي :

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1-	تسعى الشركة إلى تغيير كل مايتعلق بتصميم الوظيفة					
2-	تعمل الشركة على تحديد طريقة أداء العمل					
3-	تعمل الشركة على تغييرات في حجم المسؤوليات والصلاحيات					
4-	تراعى الشركة التطورات الحديثة عند تدريب العاملين					
5-	الوصف الوظيفي للعاملين بالشركة يساعد على الإبداع والتميز					
6-	تسعى الشركة إلى تغيير شكل ظروف العمل					

4- التغيير الهيكلي :-

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1-	الهيكل التنظيمي للشركة ملائم لإحتياجات العمل					
2-	العلاقات بين الإدارات والأقسام الأخرى بالشركة واضحة ومحددة للجميع من خلال لوائح مكتوبة					

					3- تقوم الإدارة في الشركة بمراجعة الهيكل التنظيمي دوريا بشكل منهجي ومدروس
					4- يساعد الهيكل التنظيمي بالشركة على إدارة عملية التغيير
					5- من سياسات الشركة الإدارية مشاركة العاملين في إحداث التغيير
					6- توجد بالشركة خطوط واضحة للسلطة والمسؤولية

2- التغيير الإنساني:-

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا بشدة أوافق
1-	برامج تدريب العاملين بالشركة تحد من مقاومة عملية التغيير					
2-	يوجد تنوع في وسائل التحفيز المستخدمة بالشركة					
3-	توجد بالشركة فرصة متاحة للعاملين لمواصلة تعليمهم أثناء الخدمة					
4-	أدت الدورات التدريبية بالشركة على تحقيق الأهداف بصورة مثلى					
5-	يتم تشجيع العاملين الجدد بالشركة على التكيف مع بيئة العمل					
6-	يتم تحفيز العاملين بالشركة على إتقان العمل لإحداث التغيير المنشود					

3- التغيير التكنولوجي

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا بشدة أوافق
1-	تسعى الشركة لتغيير الأجهزة التكنولوجية لتواكب التغييرات الداخلية والخارجية					
2-	تعمل الشركة على إستيعاب التقدم بوسائل الإتصال التكنولوجية					
3-	تسعى الشركة إلى إدخال أحدث الأساليب التكنولوجية المستخدمة في عمليات الإتصال					
4-	تقوم الشركة بتغيير أساليب تقديم خدماتها للعملاء بإستخدام التكنولوجيا					
5-	تعمل الشركة على ربط الخدمات التكنولوجية التي تقدمها بشركات الإتصال العالمية					
6-	توفر الشركة التسهيلات التكنولوجية للعاملين					

ثانيا: المتغير التابع: السلوك الإبداعي

1-الأصالة:-

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا بشدة
1-	أسعى لأن يكون التميز الصفة الغالبة على طريقة عملي					
2-	أحلل الأمور والقضايا من عدة زوايا قبل الحكم عليها					
3-	أحرص على معرفة الرأي المخالف لنظرتي في العمل لتقييمه والإستفادة منه					
4-	أحرص على طرح أفكار جديدة لم تطرح من قبل					

2 -الطلاقة:-

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا بشدة
1-	لدى القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل					
2-	لدى القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة					

					3- لدى القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد للدلالة على للفكرة
					4- لدى القدرة على التعبير عن أفكار بطلاقة

3- الحساسية للمشكلات :-

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1-	لدى رغبة كبيرة في إيجاد حلول إبداعية للمشكلات المعقدة					
2-	أخطط لمواجهة مشكلات العمل قبل حدوثها					
3-	لدى القدرة على فهم وتحديد مشكلات العمل					
4-	أهتم بالآراء المخالفة لأنها قد تكون بداية الوصول لفكرة جديدة					
5-	أحرص على معرفة أوجه القصور والضعف فيما أقوم به من عمل					

4- الإحتفاظ بالإتجاه :-

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا بشدة
1-	أركز على أى فكرة تبقينى في الإتجاه الصحيح					
2-	أستغرق وقتا في دراسة المعلومات التي جمعتها عند حل مشكلة ما					
3-	لا أتنازل عن أهدافي					
4-	أمتلك دافع قوى للتحقيق النجاح					
5-	إهتمامي ينصب على إبتكار أفكار جديدة أكثر من إهتمامي بالحصول على موافقة الآخرين					

ثالثا : المتغير المعدل : النمط القيادي

1- التوجيه :-

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1-	يتابع رئيسى العمل ويحرص على أن يسير سيرا روتينيا					
2-	يؤكد رئيسى على ضرورة الحرص على العمل ويطلب ذلك من جميع المرؤوسين					
3-	يؤكد رئيسى على ضرورة الإبداع في العمل مع المراعاة الجادة والأكيدة لمعنويات المرؤوسين					
4-	يسعى رئيسى لخلق جو ودى ومناخ مناسب للعمل					
5-	يهتم رئيسى بتنمية والإحتفاظ بعلاقات طيبة مع المرؤوسين					
6-	يتعرف رئيسى على ردود الفعل لقراراته التى سيصدرها حتى تكون أكثر قابلية لدى المرؤوسين					

2- الإقناع :-

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1-	يشجع رئيسى مرؤسيه على تنمية مهاراتهم					

					2- يعمل رئيسى على تغيير عناصر العمل بما يؤدي إلى تطور الأداء ونموه
					3- يراعى رئيسى العدل والحزم في آن واحد أثناء القيام بالعمل
					4- يهتم رئيسى بمعرفة ميول مرؤوسيه وإتجاهاتهم التي تؤدي إلى رفع كفاءتهم
					5- يراعى رئيسى الحرية للمرؤوسين في أداء عمل معين ثقة منه بأرائهم وقراراتهم
					6- يفرض رئيسى التعليمات والأوامر على المرؤوسين

3- المشاركة

م	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1-	يستمع رئيسى إلى طلبات وإحتياجات المرؤوسين ويسعى إلى توفيرها					
2-	يتشارك رئيسى مع مرؤوسيه إتخاذ القرارات وآليات تنفيذها					
3-	ينفرد رئيسى بحل مشكلات العمل					
4-	يشارك رئيسى مرؤوسيه في مناسباتهم الخاصة					
5-	يشارك رئيسى المرؤوسين في عملية صنع القرارات المهمة					
6-	يسعى رئيسى لكسب المرؤوسين من خلال توفير كل إحتياجاتهم					

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا بشدة أوافق
1-	يعطى رئيسى لأعضاء الإدارة فرصة للتفرد بآرائهم الشخصية في مواجهة مشكلات العمل					
2-	يفوض رئيسى صلاحياته لمروسيه لأداء عملهم					
3-	لا يحاسب رئيسى المرؤوسين المقصرين في أداء عملهم إيماناً منه بأن نضجهم كفيل بمراجعة قصورهم					
4-	نمط التفويض يعتبر فرصة للإبداع والإبتكار					
5-	يتصف رئيسى بالإيجابية عند مواجهة مشكلات العمل					

اختبار دقة وثبات نتائج المقياس:

تشير دقة المقياس وثبات نتائجه الي مدى خلوه من الاخطاء وبذلك يتم التأكد من تماسكه وثبات نتائجه عند قياس مختلف العناصر الموجودة به. بمعنى اخر مدى الاستقرار والتماسك الموجودين في المقياس المستخدم لقياس المفهوم وبذلك تقوم جودة المقياس.(سيكاران،2006).

ثبات الأداء:

يشير الي قدرة الاستبيان في الحصول علي نفس النتائج لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام نفس الأداة(الاستبيان).

جدول رقم ()

اختبار دقة وثبات المقياس

نوع المتغير	المتغيرات	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
متغير مستقل	التغير الوظيفي	6	0.79
	التغير الهيكلي	6	0.95
	التغير الانساني	6	0.83
	التغير التكنولوجي	6	0.93
متغير تابع	الأصالة	5	0.55
	الطلاقة	5	0.91
	الحساسية للمشكلات	5	0.85
	الاحتفاظ بالاتجاه	5	0.71
متغير معدل	التوجيه	6	0.80
	الاقناع	6	0.78
	المشاركة	6	0.85
	التفويض	5	0.78

RELIABILITY

CASE PROCESSING SUMMARY

	N	%
VALID	33	100.0
CAS EXCLU ES DEDA	0	.0
TOTAL	33	100.0

A. LISTWISE DELETION
BASED ON ALL VARIABLES
IN THE PROCEDURE.

RELIABILITY

STATISTICS

CRONBA CH'S ALPHA	N OF ITEMS
.790	6

ITEM-TOTAL STATISTICS

	SCALE MEAN IF ITEM DELETED	SCALE VARIANC E IF ITEM DELETED	CORREC TED ITEM- TOTAL CORREL ATION	CRONBA CH'S ALPHA IF ITEM DELETED
A1	9.12	9.485	.530	.766
A2	9.48	10.820	.491	.770
A3	9.52	11.633	.507	.771
A4	9.70	11.968	.488	.777
A5	9.18	8.403	.675	.723
A6	9.21	9.297	.654	.728

**CASE PROCESSING
SUMMARY**

	N	%
VALID	33	100.0
CAS EXCLU ES DEDA	0	.0
TOTAL	33	100.0

**A. LISTWISE DELETION
BASED ON ALL VARIABLES
IN THE PROCEDURE.**

**RELIABILITY
STATISTICS**

CRONBACH'S ALPHA	N OF ITEMS
.958	6

ITEM-TOTAL STATISTICS

	SCALE MEAN IF ITEM DELETED	SCALE VARIANCE IF ITEM DELETED	CORRECTED ITEM-TOTAL CORRELATION	CRONBACH'S ALPHA IF ITEM DELETED
B1	11.18	24.903	.801	.957
B2	10.94	21.559	.932	.943
B3	11.06	24.059	.916	.945
B4	10.97	25.280	.771	.960
B5	10.88	22.797	.917	.944
B6	11.03	23.155	.882	.948

**CASE PROCESSING
SUMMARY**

	N	%
VALID	33	100.0
CAS EXCLU ES DEDA	0	.0
TOTAL	33	100.0

A. LISTWISE DELETION
BASED ON ALL VARIABLES
IN THE PROCEDURE.

**RELIABILITY
STATISTICS**

CRONBA CH'S ALPHA	N OF ITEMS
.834	6

ITEM-TOTAL STATISTICS

	SCALE MEAN IF ITEM DELETED	SCALE VARIANC E IF ITEM DELETED	CORREC TED ITEM- TOTAL CORREL ATION	CRONBA CH'S ALPHA IF ITEM DELETED
C1	10.67	13.229	.454	.841
C2	10.58	12.002	.672	.794
C3	10.45	12.068	.632	.803
C4	10.45	11.506	.757	.774
C5	10.88	14.547	.512	.827
C6	10.76	13.064	.667	.798

**CASE PROCESSING
SUMMARY**

	N	%
VALID	33	100.0
CAS EXCLU ES DEDA	0	.0
TOTAL	33	100.0

**A. LISTWISE DELETION
BASED ON ALL VARIABLES
IN THE PROCEDURE.**

**RELIABILITY
STATISTICS**

CRONBACH'S ALPHA	N OF ITEMS
.932	6

ITEM-TOTAL STATISTICS

	SCALE MEAN IF ITEM DELETED	SCALE VARIANCE IF ITEM DELETED	CORRECTED ITEM-TOTAL CORRELATION	CRONBACH'S ALPHA IF ITEM DELETED
D1	9.33	18.604	.759	.925
D2	9.33	18.604	.793	.921
D3	9.39	17.996	.860	.912
D4	9.39	19.434	.804	.921
D5	9.21	18.110	.812	.918
D6	9.09	17.085	.805	.921

**CASE PROCESSING
SUMMARY**

	N	%
VALID	33	100.0
CAS EXCLU ES DEDA	0	.0
TOTAL	33	100.0

A. LISTWISE DELETION
BASED ON ALL VARIABLES
IN THE PROCEDURE.

**RELIABILITY
STATISTICS**

CRONBA CH'S ALPHA	N OF ITEMS
.556	5

ITEM-TOTAL STATISTICS

	SCALE MEAN IF ITEM DELETED	SCALE VARIANC E IF ITEM DELETED	CORREC TED ITEM- TOTAL CORREL ATION	CRONBA CH'S ALPHA IF ITEM DELETED
E1	6.88	4.547	.460	.466
E2	6.73	4.205	.410	.458
E3	6.67	3.667	.539	.372
E4	6.27	4.392	.013	.760
E5	6.55	3.693	.465	.409

**CASE PROCESSING
SUMMARY**

	N	%
VALID	33	100.0
CAS EXCLU ES DEDA	0	.0
TOTAL	33	100.0

A. LISTWISE DELETION
BASED ON ALL VARIABLES
IN THE PROCEDURE.

**RELIABILITY
STATISTICS**

CRONBACH'S ALPHA	N OF ITEMS
.917	5

ITEM-TOTAL STATISTICS

	SCALE MEAN IF ITEM DELETED	SCALE VARIANCE IF ITEM DELETED	CORRECTED ITEM-TOTAL CORRELATION	CRONBACH'S ALPHA IF ITEM DELETED
F1	6.67	5.792	.868	.881
F2	6.61	5.496	.819	.894
F3	6.64	5.926	.714	.916
F4	6.88	6.360	.807	.896
F5	6.91	6.648	.783	.903

**CASE PROCESSING
SUMMARY**

	N	%
VALID	33	100.0
CAS EXCLU ES DEDA	0	.0
TOTAL	33	100.0

A. LISTWISE DELETION
BASED ON ALL VARIABLES
IN THE PROCEDURE.

**RELIABILITY
STATISTICS**

CRONBA CH'S ALPHA	N OF ITEMS
.858	5

ITEM-TOTAL STATISTICS

	SCALE MEAN IF ITEM DELETED	SCALE VARIANC E IF ITEM DELETED	CORREC TED ITEM- TOTAL CORREL ATION	CRONBA CH'S ALPHA IF ITEM DELETED
G1	6.12	4.672	.630	.839
G2	5.88	3.735	.672	.847
G3	6.03	4.343	.797	.798
G4	6.24	4.627	.664	.831
G5	6.27	4.955	.711	.828

**CASE PROCESSING
SUMMARY**

	N	%
VALID	33	100.0
CAS EXCLU ES DEDA	0	.0
TOTAL	33	100.0

A. LISTWISE DELETION
BASED ON ALL VARIABLES
IN THE PROCEDURE.

**RELIABILITY
STATISTICS**

CRONBA CH'S ALPHA	N OF ITEMS
.719	5

ITEM-TOTAL STATISTICS

	SCALE MEAN IF ITEM DELETED	SCALE VARIANC E IF ITEM DELETED	CORREC TED ITEM- TOTAL CORREL ATION	CRONBA CH'S ALPHA IF ITEM DELETED
H1	6.67	4.479	.701	.621
H2	6.45	4.193	.436	.690
H3	6.64	3.864	.671	.592
H4	6.73	4.455	.711	.617
H5	6.36	4.364	.206	.832

**CASE PROCESSING
SUMMARY**

	N	%
VALID	33	100.0
CAS EXCLU ES DEDA	0	.0
TOTAL	33	100.0

A. LISTWISE DELETION
BASED ON ALL VARIABLES
IN THE PROCEDURE.

**RELIABILITY
STATISTICS**

CRONBA CH'S ALPHA	N OF ITEMS
.801	6

ITEM-TOTAL STATISTICS

	SCALE MEAN IF ITEM DELETED	SCALE VARIANC E IF ITEM DELETED	CORREC TED ITEM- TOTAL CORREL ATION	CRONBA CH'S ALPHA IF ITEM DELETED
I1	7.85	8.320	.369	.834
I2	8.27	9.830	.520	.786
I3	8.15	8.695	.600	.762
I4	8.12	8.047	.678	.742
I5	8.15	8.258	.668	.746
I6	7.94	7.621	.659	.744

CASE PROCESSING SUMMARY

	N	%
VALID	33	100.0
CAS EXCLU ES DEDA	0	.0
TOTAL	33	100.0

A. LISTWISE DELETION
BASED ON ALL VARIABLES
IN THE PROCEDURE.

**RELIABILITY
STATISTICS**

CRONBACH'S ALPHA	N OF ITEMS
.789	6

ITEM-TOTAL STATISTICS

	SCALE MEAN IF ITEM DELETED	SCALE VARIANCE IF ITEM DELETED	CORRECTED ITEM-TOTAL CORRELATION	CRONBACH'S ALPHA IF ITEM DELETED
J1	10.27	13.580	.542	.760
J2	10.30	14.280	.472	.775
J3	10.30	13.405	.607	.750
J4	9.91	10.460	.744	.699
J5	10.06	11.309	.683	.719
J6	9.45	12.131	.360	.825

**CASE PROCESSING
SUMMARY**

	N	%
VALID	33	100.0
CAS EXCLU ES DEDA	0	.0
TOTAL	33	100.0

A. LISTWISE DELETION
BASED ON ALL VARIABLES
IN THE PROCEDURE.

**RELIABILITY
STATISTICS**

CRONBA CH'S ALPHA	N OF ITEMS
.856	6

ITEM-TOTAL STATISTICS

	SCALE MEAN IF ITEM DELETED	SCALE VARIANC E IF ITEM DELETED	CORREC TED ITEM- TOTAL CORREL ATION	CRONBA CH'S ALPHA IF ITEM DELETED
K1	10.27	11.392	.829	.796
K2	10.27	12.330	.819	.805
K3	9.85	13.258	.352	.901
K4	10.27	12.017	.788	.807
K5	10.18	12.841	.647	.832
K6	10.21	13.110	.578	.844

**CASE PROCESSING
SUMMARY**

	N	%
VALID	33	100.0
CAS EXCLU ES DEDA	0	.0
TOTAL	33	100.0

A. LISTWISE DELETION
BASED ON ALL VARIABLES
IN THE PROCEDURE.

**RELIABILITY
STATISTICS**

CRONBA CH'S ALPHA	N OF ITEMS
.781	5

ITEM-TOTAL STATISTICS

	SCALE MEAN IF ITEM DELETED	SCALE VARIANC E IF ITEM DELETED	CORREC TED ITEM- TOTAL CORREL ATION	CRONBA CH'S ALPHA IF ITEM DELETED
L1	7.39	5.434	.844	.671
L2	7.52	6.195	.620	.738
L3	6.76	4.252	.475	.845
L4	7.55	5.881	.526	.751
L5	7.52	5.758	.639	.721