



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا



الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين إعادة
هندسة العمليات الإدارية والإبداع الإداري :

الهيكل التنظيمي متغير معدل

في القطاع الخدمي بولاية الخرطوم

**Mediating Role of Organizational Culture In The
Relationship between Re-engineering Administrative
Processes and Administrative Innovation :
Organizational Structure as Moderator
In The Service Sector In Khartoum State**

أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال

إشراف البروفيسور:

إعداد الدارس :

أحمد إبراهيم أبوسن

محمد السماني الخضر عبدالقادر

1440هـ - 2019 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي جَعَلَ الْمَوْتَ
وَالْحَيَاةَ وَالَّذِي
يُعِيدُ النَّاسَ
وَالَّذِي يُعَلِّمُ
بِالْقُرْآنِ وَالَّذِي
يُعَلِّمُ بِالْقُرْآنِ
وَالَّذِي يُعَلِّمُ
بِالْقُرْآنِ

الآية :

يقول تعالى ذكره:

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(إِنَّ اللَّهَ وَمَلَائِكَتَهُ يُصَلُّونَ عَلَى النَّبِيِّ يَا أَيُّهَا
الَّذِينَ آمَنُوا صَلُّوا عَلَيْهِ وَسَلِّمُوا تَسْلِيمًا) .

صدق الله العظيم

سورة الأحزاب : الآية 56

الإهداء

إلي وطني الحبيب "السودان"

إلي أمي

إلي أبي

إلي أخواني

إلي نصفي الثاني

سندي وقرّة عيني ورفيقة دربي زوجتي الحبيبة الغالية "وفاء"

إليهم جميعاً أهدي ثمرات جهدي.

الشكر و التقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، الحمد لله رب العالمين، الحمد لله الذي وفقني وأعانني علي إتمام هذه الرسالة، والصلاة والسلام علي سيدنا ونبينا وحبينا وقره أعيننا محمد صلي الله عليه وسلم القائل (من لا يشكر الناس لا يشكر الله).

أتقدم بوافر الشكر والتقدير إلي جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا هذا الصرح الشامخ منهل العلم والمعرفة ممثلاً في : كلية الدراسات العليا والبحث العلمي / كلية الدراسات التجارية / قسم إدارة الأعمال .

ومن ثم الشكر أجزله إلي أستاذي البروفسير / أحمد إبراهيم أبوسن علي تكرمه بالإشراف علي هذه الرسالة منذ إن كانت فكرة وحتى أتت أكلها فله مني خالص الشكر والتقدير والعرفان وأسأل الله أن يجعل هذا العمل في ميزان حسناته .

والشكر أجزله إلي أساتذتي وزملائي علي تعاونهم الصادق وأتقدم بالشكر والتقدير الى الأساتذة الأفاضل رئيس وأعضاء لجنة المناقشة البروفسير/ إبراهيم فضل المولي البشير والدكتور / محمد عبد العاطي مكى لتفضلهم بقبول مناقشة الأطروحة وملاحظاتهم القيمة عليها.

وأسجل عظيم امتناني وشكري إلى السادة مدراء شركات ومؤسسات القطاع الخدمي بولاية الخرطوم لما أبدوه من تعاون في انجاز إستبانات الدراسة وتقديمهم للمعلومات الخاصة بشركاتهم ومؤسساتهم والتي أغنت الدراسة .

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية على الإبداع الإداري في مؤسسات القطاع الخدمي بولاية الخرطوم، إضافة إلى تحديد ما إذا كان للثقافة التنظيمية دوراً وسيطاً في تلك العلاقة والهيكل التنظيمي دوراً معدلاً، إستناداً على النظرية القائمة على الموارد، وأدبيات الدراسات السابقة تم بناء نموذج الدراسة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، لتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم إستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية عن طريق إستخدام عينة غير إحصائية، حيث وزعت عدد (384) إستبانة للمدراء، أسترد منها عدد (346) بنسبة (90%)، الصالحة للتحليل عدد (337) إستبانة بنسبة (88%)، تم استخدام البرامج الإحصائية (SPSS) و (Amos V 25) كما تم إستخدام إختبار أساليب نمذجة المعادلة البنائية (SEM)، وأسلوب تحليل المسار Path Analysis ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : وجود أثر قوي لمتطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية على الإبداع الإداري، ووجود أثر قوي لمتطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية على الثقافة التنظيمية، كما أوضحت نتائج الدراسة بأن الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والإبداع الإداري، وأن الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والإبداع الإداري، تم مناقشة نتائج الدراسة ومقارنتها مع الدراسات السابقة، وتقديم التأثيرات النظرية والتطبيقية وعدد من المقترحات بشأن الدراسات المستقبلية.

Abstract:

The purpose of this study is to know the effect of Re-engineering administrative processes on administrative innovation in service sector of Khartoum State institutions. in addition to determine when organizational culture as a mediator role in this relationship and organization structure as moderator role. The study model were built depending on RBV and previous studies. The study used descriptive method analysis, to investigation the study purpose the questionnaire were designed as major tool to collect primary data through improbability sample. Distributed 384 questionnaire for managers returned 346 questionnaire rate of 90%, valid 337 questionnaire rate of 88%, the study used (Spss),(AMOSv25), structural equation modeling (SEM)and pass analysis, the study revealed that group of results: found that strong effect for Re-engineering administrative processes on administrative innovation, and strong effect for Re-engineering administrative processes on organizational culture, the study results explained that organizational culture mediate the relationship between Re-engineering administrative processes and administrative innovation, and that organizational structure moderate the relationship between reengineering administrative processes and administrative innovation. The study findings were discussed and compared with previous studies, the study offered theoretical and applied implication and a number of suggestion for future studies

قائمة الموضوعات		
رقم الصفحة	عنوان الموضوع	
أ	الإستهلال	
ب	الأية	
ج	الإهداء	
د	الشكر و التقدير	
هـ	المستخلص	
و	Abstract	
ز	فهرس الموضوعات	
ح	فهرس الجداول	
ط	فهرس الأشكال	
ي	فهرس الملاحق	
الفصل الأول : (الإطار العام للدراسة)		
1	تمهيد	(0-1)
3 - 1	المقدمة	(1-1)
11 - 4	مشكلة الدراسة	(1-2)
12- 11	تساؤلات الدراسة	(1-3)
12	أهداف الدراسة	(1-4)
14 - 13	أهمية الدراسة	(1-5)
15	حدود الدراسة	(1-6)
17-15	التعريف الإجرائي لمصطلحات الدراسة	(1-7)
18-17	تنظيم الدراسة	(1-9)
الفصل الثاني : (الإطار النظري)		
المبحث الأول : الإطار النظري لمدخل إعادة هندسة العمليات		
20	تمهيد	(0-1-2)
24-20	مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية	(1-1-2)
25	أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية	(2-1-2)
26-25	المبادئ التي تقوم عليها هندسة العمليات الإدارية	(3-1-2)
29-26	خصائص هندسة العمليات الإدارية وركائزها	(4-1-2)
31 - 29	مراحل تطبيق إعادة هندسة العمليات	(5-1-2)
32 - 31	طريقة عملية هندسة العمليات الإدارية	(6-1-2)
33 - 32	أسباب القيام بإعادة الهندسة	(7-1-2)
35 - 33	المنظمات التي تحتاج لتطبيق عملية هندسة العمليات الإدارية:	(8-1-2)
35	فوائد تطبيق هندسة العمليات الإدارية	(9-1-2)
37 - 36	المتطلبات التكنولوجية لإتمام عملية إعادة الهندسة	(10-1-2)

40 - 37	علاقة إعادة الهندسة بالتطوير التنظيمي	(11-1-2)
41 - 40	الأخطاء الشائعة والمتوقعة عند تطبيق هندسة العمليات	(12-1-2)
41	خلاصة المبحث الاول	(1-13-2)
المبحث الثاني : الإطار النظري للإبداع الإداري		
42	تمهيد	(0-2-2)
47-42	مفهوم الإبداع الإداري	(1-2-2)
49 - 47	أهمية الإبداع الإداري	(2-2-2)
51 - 49	أنواع الإبداع	(3-2-2)
53 - 51	خصائص الإبداع	(4-2-2)
56 - 54	عناصر الإبداع	(5-2-2)
58 - 56	مراحل عملية الإبداع	(6-2-2)
60 - 58	سمات المنظمات المبدعة	(7-2-2)
63 - 60	الإبداع الجذري والمتدرج	(8-2-2)
63	خلاصة المبحث الثاني	(9-2-2)
المبحث الثاني : الإطار النظري للثقافة التنظيمية & الهيكل التنظيمي		
64	تمهيد	(0-3-3)
64	الإطار النظري للثقافة التنظيمية	(1-3-3)
68 - 64	مفهوم الثقافة التنظيمية	(1-1-3-3)
69 - 68	أهمية الثقافة التنظيمية	(2-1-3-3)
71 - 69	خصائص الثقافة التنظيمية	(3-1-3-3)
74 - 72	أنواع الثقافة التنظيمية	(4-1-3-3)
75 - 74	مكونات الثقافة التنظيمية	(5-1-3-3)
76 - 75	وظائف الثقافة التنظيمية	(6-1-3-3)
77 - 76	محددات الثقافة التنظيمية	(7-1-3-3)
80-77	نظريات الثقافة التنظيمية	(8-1-3-3)
80	الإطار النظري للهيكل التنظيمي	(2-3-3)
82 -81	مفهوم الهيكل التنظيمي	(1-2-3-3)
84 -82	نماذج الهيكل التنظيمي	(2-2-3-3)
90-84	خصائص وأبعاد الهيكل التنظيمي	(3-2-3-3)
90	خلاصة المبحث الثالث	(4-2-3-3)
المبحث الرابع : العلاقة بين المتغيرات والدراسات السابقة		
91	تمهيد	(0-2-4)
91	العلاقة بين المتغيرات من الدراسات السابقة	(1-2-4)
94-91	العلاقة بين إعادة هندسة العمليات والإبداع الإداري	(1-1-2-4)
97-94	العلاقة بين إعادة هندسة العمليات والثقافة التنظيمية	(2-1-2-4)

97-94	العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري	(3-1-2-4)
99-97	الدور الوسيط للثقافة التنظيمية	(4-1-2-4)
101-99	الدور المعدل للهيكل التنظيمي	(5-1-2-4)
101	الدراسات السابقة	(2-2-4)
101	الدراسات المحلية	(1-2-2-4)
106-101	الدراسات المحلية (إعادة هندسة العمليات الإدارية)	(1-1-2-2-4)
113-106	الدراسات المحلية (الثقافة والهيكل التنظيمي)	(2-1-2-2-4)
115-114	الدراسات المحلية (الإبداع الإداري)	(3-1-2-2-4)
115	الدراسات العربية	(2-2-2-4)
118-115	الدراسات العربية (إعادة هندسة العمليات الإدارية)	(1-2-2-2-4)
125-118	الدراسات العربية (الثقافة والهيكل التنظيمي)	(2-2-2-2-4)
127-125	الدراسات العربية (الإبداع الإداري)	(3-2-2-2-4)
127	الدراسات الأجنبية	(3-2-2-4)
130-127	الدراسات الأجنبية (إعادة هندسة العمليات الإدارية)	(1-3-2-2-4)
135-130	الدراسات الأجنبية (الثقافة والهيكل التنظيمي)	(2-3-2-2-4)
138-135	الدراسات الأجنبية (الإبداع الإداري)	(3-3-2-2-4)
138	خلاصة المبحث	(3-2-4)
الفصل الثالث : (منهجية الدراسة)		
140	تمهيد	(0-3)
145-140	نظرية الموارد	(1-3)
146-145	نموذج مايكل هامر وجيمس شامبي	(2-3)
147-146	تفسير النظريات لنموذج الدراسة	(3-3)
150-148	نموذج الدراسة	(4-3)
163-150	تطوير فرضيات الدراسة	(5-3)
153-151	العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والإبداع الإداري	(1-5-3)
154-153	العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والثقافة التنظيمية	(2-5-3)
157-155	العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري	(3-5-3)
160-158	الدور الوسيط للثقافة التنظيمية	(4-5-3)
163-160	الدور المعدل للهيكل التنظيمي	(5-5-3)
163	منهجية الدراسة	(6-3)
165-164	وصف مجتمع وعينة الدراسة	(1-6-3)
166-165	مصادر وطرق الحصول علي البيانات	(2-6-3)
167-166	مقياس الدراسة	(7-3)
167	وصف أداة الدراسة	(8-3)
174-167	مصادر فقرات أداة الدراسة	(9-3)

177-175	تقييم أداة الدراسة	(10-3)
179-177	الاساليب الاحصائية المستخدمة	(11-3)
179	الخلاصة	(12-3)
الفصل الرابع : تحليل بيانات الدراسة وإختبار الفروض		
181	تمهيد	(0-4)
181	المبحث الأول : تحليل بيانات الدراسة	(1-4)
183-181	تنظيف البيانات	(1-1-4)
184	تحليل البيانات	(1-2-4)
187-184	تحليل البيانات الديمغرافية	(1-2-1-4)
191-187	تحليل البيانات الاساسية للمؤسسات:	(2-2-1-4)
191	التحليل العاملي الإستكشافي	(3-1-4)
194-192	التحليل العاملي الإستكشافي (إعادة هندسة العمليات)	(1-3-1-4)
195-194	التحليل العاملي الإستكشافي (الثقافة التنظيمية)	(2-3-1-4)
197-196	التحليل العاملي الإستكشافي (الإبداع الإداري)	(3-3-1-4)
198-197	التحليل العاملي الإستكشافي (الهيكل التنظيمي)	(4-3-1-4)
198	التحليل العاملي التوكيدي	(4-1-4)
204-201	التحليل العاملي التوكيدي (إعادة هندسة العمليات الإدارية)	(1-4-1-4)
205-204	تحليل الاعتمادية والصلاحية (إعادة هندسة العمليات)	(2-4-1-4)
208-205	التحليل العاملي التوكيدي (الثقافة التنظيمية)	(3-4-1-4)
209-208	تحليل الاعتمادية والصلاحية (الثقافة التنظيمية)	(4-4-1-4)
212-209	التحليل العاملي التوكيدي (الإبداع الإداري)	(5-4-1-4)
213-212	تحليل الاعتمادية والصلاحية (الإبداع الإداري)	(6-4-1-4)
216-213	التحليل العاملي التوكيدي (الهيكل التنظيمي)	(7-4-1-4)
217-216	تحليل الاعتمادية والصلاحية (الهيكل التنظيمي)	(8-4-1-4)
218	نموذج الدراسة المعدل	(5-1-4)
218	المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة	(6-1-4)
223-218	الإحصاء الوصفي لعبارات متغيرات الدراسة	(1-6-1-4)
226-223	تحليل الارتباط	(2-6-1-4)
المبحث الثاني إختبار الفرضيات		
228-227	تمهيد	(0-2-4)
229	إختبار الفرضيات الرئيسية للدراسة	(1-2-4)
231-229	إختبار تأثير الفرضية الرئيسية الأولى	(1-1-2-4)
235-232	إختبار تأثير الفرضية الرئيسية الثانية	(2-1-2-4)
238-235	إختبار تأثير الفرضية الرئيسية الثالثة	(3-1-2-4)

253-238	إختبار تأثير الفرضية الرئيسية الرابعة	(4-1-2-4)
260-253	إختبار تأثير الفرضية الرئيسية الخامسة	(5-1-2-4)
263-260	ملخص إختبار نتائج الفرضيات	(2-2-4)
263	ملخص الفصل	(3-2-4)
الفصل الخامس : مناقشة النتائج		
265	تمهيد	(0-5)
267-266	ملخص النتائج	(1-5)
268	مناقشة النتائج	(2-5)
271-268	مناقشة نتائج إختبار الفرض الرئيس الأول	(1-2-5)
275-271	مناقشة نتائج إختبار الفرض الرئيس الثاني	(2-2-5)
279-276	مناقشة نتائج إختبار الفرض الرئيس الثالث	(3-2-5)
285-279	مناقشة نتائج إختبار الفرض الرئيس الرابع	(4-2-5)
288-285	مناقشة نتائج إختبار الفرض الرئيس الخامس	(5-2-5)
289	مناقشة إختبار (المتغيرات التحكيمية) بيانات المؤسسة	(6-2-5)
290	التأثيرات (إسهامات الدراسة)	(3-5)
290	مضامين الدراسة النظرية	(1-3-5)
291	مضامين الدراسة التطبيقية	(2-3-5)
292-291	محددات الدراسة	(4-5)
292	الدراسات المستقبلية (المقترحة)	(5-5)
293	التوصيات	(6-5)
294	الخاتمة	(7-5)
مراجع الدراسة		
306 - 296	المراجع العربية	أولاً
309 - 307	المراجع الاجنبية	ثانياً
ملاحق الدراسة		
311	قائمة بأسماء السادة محكمي الإستبيان	ملحق رقم(1)
312	خطاب الشركات والمؤسسات المبحوثة	ملحق رقم(2)
319 - 313	قائمة الإستبيان النهائي	ملحق رقم(3)

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
5	العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والإبداع الإداري	(1-1)
6	العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والثقافة التنظيمية	(2-1)
7	العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري	(3-1)
8	الدور الوسيط للثقافة التنظيمية	(4-1)
9	الدور المعدل للهيكل التنظيمي	(5-1)
10	الإطار التطبيقي من خلال الدراسات السابقة	(6-1)
24	أوجه المقارنة بين إعادة الهندسة وغيرها من المفاهيم	(1-1-2)
28	مقارنة بين المؤسسات التقليدية والمؤسسات المعاد هندستها	(2-1-2)
153	تطوير الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة	(1-3)
154	تطوير الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة	(2-3)
157	تطوير الفرضية الرئيسية الثالثة للدراسة	(3-3)
159	تطوير الفرضية الرئيسية الرابعة للدراسة	(4-3)
163	تطوير الفرضية الرئيسية الخامسة للدراسة	(5-3)
165	توزيع عينة الدراسة	(6-3)
166	مقياس ليكرت الخماسي	(7-3)
168	البيانات الديمغرافية للمبحوثين	(8-3)
168	البيانات الأساسية الخاصة بالشركات والمؤسسات المبحوثة	(9-3)
169	مصادر العبارات المتعلقة بقياس إعادة هندسة العمليات	(10-3)
171	مصادر العبارات المتعلقة بقياس الثقافة التنظيمية	(11-3)
173	مصادر العبارات المتعلقة بقياس الإبداع الإداري	(12-3)
174	مصادر العبارات المتعلقة بقياس الهيكل التنظيمي	(13-3)
176	نتائج اختبار الفا كرو نباخ للعينة الاستطلاعية	(14-3)
183	تنظيف البيانات ونسبة الاستجابة	(1-1-4)
184	تحليل البيانات الديمغرافية لعينة الدراسة	(2-1-4)
188	تحليل البيانات الأساسية للمؤسسات	(3-1-4)
193	التحليل العاملي الاستكشافي لمتطلبات إعادة هندسة العمليات	(4-1-4)
194	التحليل العاملي الاستكشافي للثقافة التنظيمية	(5-1-4)
196	التحليل العاملي الاستكشافي للإبداع الإداري	(6-1-4)
197	التحليل العاملي الاستكشافي للهيكل التنظيمي	(7-1-4)
203	مؤشرات جودة المطابقة لمتطلبات إعادة هندسة العمليات	(8-1-4)
205	نتائج تحليل الاعتمادية والصلاحية لإعادة هندسة العمليات	(9-1-4)

207	مؤشرات جودة المطابقة للثقافة التنظيمية	(10-1-4)
209	نتائج تحليل الإعتمادية والصلاحية للثقافة التنظيمية	(11-1-4)
211	مؤشرات جودة المطابقة للإبداع الإداري	(12-1-4)
213	نتائج تحليل الإعتمادية والصلاحية للإبداع الإداري	(13-1-4)
215	مؤشرات جودة المطابقة للهيكل التنظيمي	(14-1-4)
217	نتائج تحليل الإعتمادية والصلاحية للهيكل التنظيمي	(15-1-4)
219	المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة	(16-1-4)
224	تحليل الارتباط لمتغيرات الدراسة	(17-1-4)
230	مؤشرات جودة النموذج لإعادة هندسة العمليات والإبداع الإداري	(1-2-4)
231	قيم تحليل المسار بين إعادة هندسة العمليات والإبداع الإداري	(2-2-4)
233	مؤشرات جودة النموذج إعادة هندسة العمليات والثقافة التنظيمية	(3-2-4)
234	قيم تحليل المسار بين إعادة هندسة العمليات والثقافة التنظيمية	(4-2-4)
236	مؤشرات جودة النموذج بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري	(5-2-4)
237	قيم تحليل المسار بين إعادة هندسة العمليات والإبداع الإداري	(6-2-4)
239	قيم تحليل المسار بين إعادة هندسة العمليات والإبداع الإداري في ظل توسط القيم التنظيمية	(7-2-4)
240	نتائج اختبار المتغير الوسيط (القيم التنظيمية)	(8-2-4)
243	قيم تحليل المسار بين إعادة هندسة العمليات والإبداع الإداري	(9-2-4)
244	نتائج اختبار المتغير الوسيط (التوقعات التنظيمية)	(10-2-4)
247	قيم تحليل المسار بين إعادة هندسة العمليات والإبداع الإداري في ظل توسط المعتقدات التنظيمية .	(11-2-4)
248	نتائج اختبار المتغير الوسيط (الاعراف التنظيمية)	(12-2-4)
251	قيم تحليل المسار بين إعادة هندسة العمليات والإبداع الإداري في ظل توسط الاعراف التنظيمية	(13-2-4)
252	نتائج اختبار المتغير الوسيط (المعتقدات التنظيمية)	(14-2-4)
255	قيم تحليل المسار بين متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية والإبداع المتدرج : في ظل الهيكل التنظيمي معدل	(15-2-4)
258	قيم تحليل المسار بين متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية والإبداع الجذري : في ظل الهيكل التنظيمي معدل	(16-2-4)
260	ملخص إختبار نتائج الفرضيات	(17-2-4)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
30	مراحل إعادة هندسة العملية	(1-1-2)
34	المؤسسات التي يمكن أن تعتمد إعادة الهندسة في التغيير	(2-1-2)
39	العلاقة بين إعادة الهندسة والتطوير التنظيمي	(3-1-2)
76	الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية	(1-2-3)
145	العلاقة بين خصائص موارد المؤسسة وإنشاء القيمة	(1-3)
146	نموذج مايكل هامر وجيمس شامبي	(2-3)
148	نموذج الدراسة الفرضي	(3-3)
202	التحليل العاملي التوكيدي لمتطلبات إعادة هندسة العمليات	(1-1-4)
206	التحليل العاملي التوكيدي للثقافة التنظيمية	(2-1-4)
210	التحليل العاملي التوكيدي للإبداع الإداري	(3-1-4)
214	التحليل العاملي التوكيدي للهيكل التنظيمي	(4-1-4)
218	نموذج الدراسة المعدل	(5-1-4)
229	إختبار العلاقة بين إعادة هندسة العمليات والابداع الاداري	(1-2-4)
232	إختبار العلاقة بين إعادة هندسة العمليات والثقافة التنظيمية	(2-2-4)
235	إختبار العلاقة بين الثقافة التنظيمية والابداع الاداري	(3-2-4)
238	إختبار العلاقة بين متطلبات هندسة العمليات الإدارية والابداع الاداري في ظل توسط القيم التنظيمية	(4-2-4)
242	توسط التوقعات التنظيمية العلاقة الإيجابية بين متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية الابداع الاداري	(5-2-4)
246	توسط المعتقدات التنظيمية العلاقة الإيجابية بين متطلبات إعادة	(6-2-4)

	هندسة العمليات الإدارية الابداع الاداري	
250	توسط الاعراف التنظيمية العلاقة الايجابية بين متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية الابداع الاداري	(7-2-4)
254	الهيكل التنظيمي عندما يعدل العلاقة بين متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية والابداع المتدرج	(8-2-4)
256	رسم المتغير المعدل العلاقة بين متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية والابداع المتدرج	(9-2-4)
257	الهيكل التنظيمي عندما يعدل العلاقة بين متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية والابداع الجذري	(10-2-4)
259	رسم المتغير المعدل العلاقة بين متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية والابداع الجذري	(11-2-4)

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

0.1 تمهيد :

بتناول هذا الفصل الإطار العام للدراسة والمتمثل في مشكلة وتساؤلات الدراسة بما في ذلك الفجوات التي تم التوصل إليها لدراستها وسد الهوة بينها وبين الدراسات السابقة، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها والوصول إليها، وأهمية هذه الدراسة من الناحيتين النظرية والعلمية، وحدود الدراسة الموضوعية والبشرية والزمنية والمكانية، والتعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة وأبعادها، بالإضافة إلى الهيكل العام للدراسة، وذلك على النحو التالي:

1.1 مقدمة :

يُمثل الإبداع أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسات في البيئة المتغيرة والمعقدة في نفس الوقت للحفاظ على إستمراريتها وبقائها على المدى الطويل، وأصبح لموضوعه ضرورة ملحة خاصة في ظل هذه التحديات المتنامية التي إنبتقت من ظاهرة العولمة والتغيرات التقنية المتسارعة والتطور الحاصل في ثورة المعلومات، فالمؤسسات تعمل على تحقيقه بكل الوسائل المتوفرة لديها وبكل الإمكانيات اللازمة، لتحقيق التميز والصدارة والقدرة على المواجهة، (مبروكة، 2015 : 3) .

ويُعد الإبداع الإداري من الأفكار الجديدة التي يتم تنفيذها بقصد تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة ويمكن أن يتراوح أثر الإبداع في المنظمات من إحداث التحسينات الطفيفة على الأداة لتطوير جوهرية وهائل ويمكن أن يتضمن هذه التحسينات الإنتاج والطرق الجديدة في التكنولوجيا والهيكل والأنظمة الإدارية والخطط والبرامج الجديدة (علي، والحاكم، 2015 : 177) .

ومن أهم التغييرات التي تواجه المؤسسات وتفرض ضغوطاً نحو التغيير والتطوير، التغييرات الهيكلية في الصناعات، تغيير توقعات وتفضيلات العميل، ظهور التحالفات الإستراتيجية، تزايد حدة المنافسة بين الشركات والتطورات التكنولوجية المتسارعة، ولمواجهة هذه التغييرات البيئية تسعى المؤسسات لإحداث نوع من التغيير الإستراتيجية المعتمد على استخدام أحدث الأدوات والأساليب في مجال الإدارة وإعداد البرامج اللازمة لإحداث هذا التغيير بما يمكنها من مواكبة التطورات على الساحة العالمية (فرج الله، 2017م).

وتُعد الهندرة أحدى المنهجيات التي تساعد الشركات على تقديم طرق مبتكرة، وتغييرات جذرية وسريعة للعمليات الإدارية الإستراتيجية ذات القيمة المضافة وللنظم، والسياسيات، والهيكل التنظيمية، وتكنولوجيا المعلومات ومحتوي الوظيفة، وتدقق العمل، لتحقيق تحسينات ملموسة في خفض التكاليف والوقت وتحسين الجودة، وزيادة القيمة المضافة، ورفع كفاءة الأداء وإكتساب ميزة تنافسية إذ يتطلب التعامل مع هذه التغييرات قيام إدارات المنظمات بإيجاد حلول جذرية لمختلف هذه المشاكل (إعادة هندسة من خلال إعادة تصميم وابتكار عملياتها (Goksoy, Ozsoy and Vayvay, 2012)).

كما تظهر الدراسات الحديثة في السلوك التنظيمي أهمية دراسة المنظمات باعتبارها كياناً ثقافياً متميزاً بمعنى أنها نظام من المعاني المشتركة بين الأعضاء وليست مجرد طرق محددة للتنسيق والسيطرة بين مجموعة من الأفراد، بل إن الثقافة هي التي تجعل للمنظمة شخصيتها المتميزة بما تضيفه عليها من طابع قوي أو مرن أو محافظ أو داعم و ذا معنى، تؤثر الثقافة التنظيمية على العاملين والعمليات بما تتضمنه من قيم وأخلاقيات وعادات وأفكار وسياسات توجه سلوك الأفراد في المنظمات التي يعملون بها ومن ثم تؤثر من خلالها على كفاءة وفعالية المنظمة، (خلف، 2015).

فالثقافة التنظيمية توفر الإطار الذي يبين منهجية العمل في المنظمات كما أن الثقافة التنظيمية تهيئ للمنظمات قاعدة تجعلها قادرة على أن تتميز بخصائص و سمات عن المنظمات الأخرى ذلك أن أداء المنظمات والعاملين فيها وتطورها يتأثر بصورة أو بأخرى بعدة عوامل من داخل وخارج المنظمة، يأتي على رأس هذه العوامل الثقافة التنظيمية، حيث تترك الثقافة التنظيمية بمكوناتها المادية والمعنوية بصماتها على منظمات الأعمال المتنافسة، (خبابة، 2016م) .

كما يحظى الهيكل التنظيمي بالاهتمام الكبير في مجال السلوك التنظيمي على اعتبار أنه من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها المرتبط بالتركيز والعمل الجاد والتخصص والرسمية والمركزية والعمل للمحافظة على الجودة وتحسين الخدمة وتحقيق ميزة تنافسية والاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء والأطراف ذوي العلاقة في بيئة عمل المنظمة، (عماري، 2016م)

وأشار(التقرير السادس والخمسون 2016، بنك السودان المركزي) إلي إن قطاع الخدمات أهم القطاعات الاقتصادية في السودان، نظراً لمساهمته الكبيرة في الناتج المحلي الإجمالي والتي بلغت 50,2% في العام 2016م وهي نسبة أكبر من نسبة مساهمة القطاعين الزراعي والصناعي مجتمعين (30,1% للقطاع الزراعي، 19,7% للقطاع الصناعي)، مما يدل على أهمية دراسة هذا القطاع الذي سيكون له الريادة في بناء اقتصاديات الشعوب .

عليه تسعى هذه الدراسة الى تسليط الضوء على متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية والإبداع الإداري وتحليل العلاقة بينهما في وجود المتغير الوسيط (الثقافة التنظيمية) والمتغير المعدل : الهيكل التنظيمي، وذلك بالتطبيق علي مؤسسات القطاع الخدمي. بالسودان .

2.1 مشكلة الدراسة:

تواجه المنظمات الإدارية مشكلات وصعوبات كثيرة خصوصاً في إطار بيئة مضطربة تمتاز بمستقبل غير مستقر لا يمكن التنبؤ به مما يستدعي جهوداً وطاقات خاصة وكبيرة من قبل المنظمة والعاملين فيها حتى تتمكن من تجاوز الصعوبات والمشكلات، وهنا يأتي دور الإبداع كأحد الوسائل الهامة لتجاوز هذه الصعوبات، باعتباره أحد الخصائص الهامة للمنظمات المعاصرة التي تعمل في ظل التغيير وتحقيق درجات أفضل من الكفاءة والفاعلية لتستطيع الإستمرار والتكيف مع المتغيرات المحيطة .

ومن جانب آخر وبمراجعة أدبيات الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة توصل الباحث إلى مجموعة من الفجوات البحثية التي سيتم دراستها وسدها في هذه الدراسة والتي يمكن عرضها على النحو التالي:

1.2.1 الفجوة البحثية الاولى (العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والإبداع الإداري) :

من خلال إطلاع الباحث علي الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والإبداع الإداري، فقد تمكن الباحث من الحصول على بعض الدراسات التي تناولت هذين المتغيرين بصورة مباشرة وغير مباشرة عن طريق أبعاد ومتغيرات أخرى، وذلك لتحديد الفجوة التي أغفلتها تلك الدراسات والتي ممكن أن تكون مجالاً جديداً للدراسة وللبحث العلمي كما في الجدول رقم (1.1) .

جدول رقم (1.1)

العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والإبداع الإداري من خلال الدراسات السابقة *

الرقم	الدراسة	المتغير المستقل	المتغير التابع (الإثر)	الفجوة البحثية
1	(البحيري، 2009م)	إعادة هندسة العمليات الإدارية	تحسين الأداء	لم تتناول الدراسات
2	(شمس الدين، 2013م)	//	الإداري	السابقة العلاقة بين
3	(كرنكه 2016م)	//	الوظيفي	متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية والإبداع
4	(طه، 2016م)	//		الإداري، وذلك لإختلافها في المتغيرات التابعة، وكذلك بعض أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية.
5	(نوري، 2007م)	//	(الكفاءة الإدارية)	
6	(الشويخ، 2015م)	//	(كفاءة ونجاح الأداء المؤسسي)	
7	(أحمد، 2016م)	//	تحسين جودة الخدمة	
8	(فرج الله 2017م)	//	وجود المنتج .	

* المصدر : إعداد الباحث استناداً إلى الدراسات السابقة 2018

من الجدول رقم (1.1) تضح الفجوة البحثية الاولى والمتمثلة في عدم تناول الدراسات السابقة العلاقة بين متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية والإبداع الإداري، ويظهر الإختلاف في المتغيرات التابعة للدراسات

السابقة، حيث لم تتطرق إلي الإبداع الإداري والذي تناولته الدراسة الحالية بأبعاده (الجزري، المنترج) وأيضاً في أبعاد المتغير المستقل (إعادة هندسة العمليات الإدارية) .

2.2.1 الفجوة البحثية الثانية (العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والثقافة التنظيمية) :

جدول رقم (2.1)

العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والثقافة التنظيمية من خلال الدراسات السابقة *

الرقم	الدراسة	تناولت	الفجوة البحثية
1	(Ewel, 2004)	علاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وبين مخرجات إعادة هندسة العمليات الإدارية	لم تتناول الدراسات السابقة العلاقة بين متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية والثقافة التنظيمية، وكذلك
2	(Ahadi 2004)	وجود عدد من العوامل ترتبط ارتباطاً إيجابياً مع تطبيق منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية من ضمنها ثقافة المنظمة	إختلافها في بعض الأبعاد .
3	حمد، والحاكم 2016م	أثر المتغيرات البيئية علي إعادة هندسة العمليات الإدارية ، حيث أثبتت إن البيئة الاجتماعية والثقافية لها تأثير علي نشاط المنظمة	
4	(أبكر 2014م)	تناولت دور الثقافة التنظيمية في تطبيق	
5	(منشان 2016م)	إدارة الجودة الشاملة	

* المصدر : إعداد الباحث استناداً إلى الدراسات السابقة 2018

من الجدول رقم (2.1) تضح الفجوة البحثية الثانية والمتمثلة في عدم تناول الدراسات السابقة العلاقة بين متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية والثقافة التنظيمية، وكذلك إختلافها في بعض الأبعاد .

3.2.1 الفجوة البحثية الثالثة (العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري) :

جدول رقم (3.1) العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري من خلال الدراسات السابقة *

الرقم	الدراسة	تناولت	الفجوة البحثية
1	(Marfins 2003)	متغيرات وأبعاد مختلفة :	لم تتناول الدراسات السابقة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، وكذلك إختلافها في بعض الأبعاد .
2	(الشريف، 2007م)	أثر الثقافة التنظيمية في خلق المعرفة والإبداع والابتكار	
3	(Hazal, Hall, 2013)		
4	(العوفي، 2005م)	وجود علاقة مباشرة بين الثقافة	
5	هيجان، 1412هـ)	التنظيمية السائدة وسلوك العاملين	
6	(عنتر، 2015)	(أثر الثقافة التنظيمية، الولاء والانتماء ومستوي الالتزام والأداء الوظيفي)	
7	(جعفر، 2010م)		
8	(تاج، وأبونصيب 2011م)	متغيرات وأبعاد مختلفة :	
8	(ابوسمورة، 2014م)	- الإدارة الإستراتيجية	
10	يعقوب (2014م)	- الرضا الوظيفي	
11	(أبكر 2014م)	- تطوير البيئة الإدارية	
12	(منشان 2016م)	- تطبيق الجودة الشاملة .	

* المصدر : إعداد الباحث استناداً إلى الدراسات السابقة 2018

من الجدول رقم (3.1) تضح الفجوة البحثية الثالثة والمتمثلة في عدم تناول الدراسات السابقة العلاقة بين

الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، وكذلك إختلافها في بعض الأبعاد .

4.2.1 الفجوة البحثية الرابعة (الدور الوسيط للثقافة التنظيمية) :

جدول رقم (4.1) الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين إعادة هندسة العمليات والإبداع الإداري

من خلال الدراسات السابقة *

الرقم	الدراسة	تناولت	الفجوة البحثية
1	(Sekiguchi, et al., 2008)	توسط الاستقرار الوظيفي والترسيخ الوظيفي العلاقة بين الرئيس بالمرؤوس وسلوكيات المواطننة التنظيمية .	لم تتناول الدراسات السابقة الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط ، في العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والإبداع الإداري .
2	(أبوسمورة، 2014م)	الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين	
3	(أبوالقاسم، 2017م)	الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين متطلبات الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية	
4	(فرج الله 2016م)	تناولت الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين رأس المال الفكري وتطوير أداء	
5	(عوض 2017م)	الدور المعدل للثقافة التنظيمية القوية في العلاقة بين الأنماط القيادية	

* المصدر : إعداد الباحث استناداً إلى الدراسات السابقة 2018

من الجدول رقم (4.1) تضح الفجوة البحثية الثانية والمتمثلة في عدم تناول الدراسات السابقة الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والإبداع الإداري .

5.2.1 الفجوة البحثية الخامسة (الدور المعدل للهيكل التنظيمي) :

جدول رقم (5.1) الدور المعدل للهيكل التنظيمي في العلاقة بين إعادة هندسة العمليات والإبداع الإداري

من خلال الدراسات السابقة *

الرقم	الدراسة	تناولت	الفجوة البحثية
1	(الخضر، 2014)	وجود علاقة سلبية بين الهيكل التنظيمي والرضا الوظيفي .	
2	صالح (2015)	أثر عوامل البيئة الداخلية متمثلة في (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الموارد المتاحة) علي الأداء الوظيفي	لم تتناول الدراسات السابقة للهيكل التنظيمي
3	(بلل، 2015)	بيئة المنظمة الداخلية (الهيكل التنظيمي) تعدل العلاقة بين السلوك التنظيمي والأداء بالمصارف التجارية	كمتغير معدل في العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والإبداع الإداري، إلا في بعض أبعاد المتغيرات .
4	(القراي 2014م)	الدور المعدل للهيكل التنظيمي: بين التوجه الإستراتيجي (التوجه التسويقي والتوجه الإبداعي)	
5	(الشنطي، 2015م)	تأثير الإستغراق الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي	
6	(عثمان، 2017م)	دور القوة التنظيمية في توسط العلاقة بين تفويض السلطة والإبداع الوظيفي	

*.المصدر : من إعداد الباحث استناداً إلى الدراسات السابقة 2018

من الجدول رقم (5.1) تضح الفجوة البحثية الخامسة والمتمثلة في عدم تناول الدراسات السابقة للهيكل التنظيمي كمتغير معدل في العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والإبداع الإداري، إلا في بعض أبعاد المتغيرات .

6.2.1 الفجوة البحثية السادسة (الإطار التطبيقي : قطاعات وبيئات مختلفة) :

جدول رقم (6.1) الإطار التطبيقي من خلال الدراسات السابقة *

الرقم	الدراسة	نوع الدراسة	القطاع	الفجوة البحثية
1	(رياح، 2014)	محلية	(إنتاجي وصناعي)	لم تناول الدراسات السابقة المحلية، العربية، الأجنبية في إطارها التطبيقي القطاع الخدمي .
2	(فرج الله 2015م)			
3	(حمد & الحاكم 2016م)			
4	(الشريف 2017 م)			
5	(الخوaja، 2008م)	عربية	(إنتاجي وصناعي)	
6	(سليطين، 2011م)			
7	(المحمدي، 2011م)			
8	(خان، 2015م)			
9	(الشنطي، 2015 م)			
10	Ahmed & Francis & Zairi (2007)	أجنبية	(إنتاجي وصناعي)	
11	Goksoy, Ozsoy and Vayvay (2012)			

			Sibahato , and Saindh 2012	12
--	--	--	-------------------------------	----

*. المصدر : إعداد الباحث استناداً إلى الدراسات السابقة 2018

من الجدول رقم (6.1) تضح الفجوة البحثية السادسة والمتمثلة في عدم تناول الدراسات السابقة المحلية، العربية، الأجنبية في إطارها التطبيقي القطاع الخدمي .

3.1 تساؤلات الدراسة:

إستناداً إلى مشكلة الدراسة والفجوات البحثية التي تم اكتشافها ليتم دراستها، كان لزاماً علينا أن نصيغ هذه المشكلة في شكل تساؤلات ليتم الإجابة عليها، وصولاً إلى الأهداف والفرضيات التي سنُبنى في ضوء هذه الأسئلة لإجراء الاختبارات الإحصائية واستخلاص النتائج وتقديم التوصيات .

حيث تم صياغة السؤال الرئيسي للدراسة علي النحو التالي :

1.3.1 هل توجد علاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية (المتطلبات التكنولوجية، المتطلبات البشرية)

والإبداع الإداري (الإبداع الجذري، الإبداع المترج) في المؤسسات الخدمية السودانية؟

وتتبع منه عدة أسئلة فرعية علي النحو التالي :

1. ما هو أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الثقافة التنظيمية في المؤسسات الخدمية

السودانية ؟

2. هل هنالك اثر للثقافة التنظيمية علي الإبداع الإداري في المؤسسات الخدمية السودانية ؟

3. هل الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والإبداع الإداري في

المؤسسات الخدمية السودانية ؟

4. هل الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والإبداع الإداري في

المؤسسات الخدمية السودانية ؟

4.1 أهداف الدراسة :

الهدف الرئيسي من الدراسة التحقق من أثر متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية على الإبداع الإداري في

المؤسسات الخدمية السودانية، من خلال الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط، والهيكل التنظيمي كمتغير معدل .

ويتفرع من هذا الهدف الرئيسي عدد من الأهداف الفرعية علي النحو التالي :

1- التعرف علي أثر أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (المتطلبات التكنولوجية ، المتطلبات البشرية)

علي الإبداع الإداري في المؤسسات الخدمية السودانية.

2- مناقشة اثر إعادة هندسة العمليات الإدارية علي الثقافة التنظيمية في المؤسسات الخدمية السودانية.

3- بيان أثر الثقافة التنظيمية علي الإبداع الإداري في المؤسسات الخدمية السودانية .

4- إختبار الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والإبداع الإداري

في المؤسسات الخدمية السودانية.

5- بيان الأثر المعدل للهيكل التنظيمي في العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والإبداع الإداري في

المؤسسات الخدمية السودانية .

5.1 أهمية الدراسة :

تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة بوصفها احدي المحاولات التي تناولت الربط بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والإبداع الإداري وقياس الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في هذه العلاقة ,وكذلك الدور المعدل للهيكل التنظيمي في هذه العلاقة، كما انها تعالج موضوعاً لم يلقي اهتماماً كبيراً علي حد علم الباحث في المؤسسات الخدمية السودانية، لذا جاءت أهميتها مقسمة الي :

الأهمية النظرية:- Theoretical contribution :

1. تسعى الدراسة إلي تقديم إسهاما علمياً لتقليل الفجوة بين الأبحاث الأجنبية التي تتسم بالغزارة والأبحاث العربية التي تتسم بالندرة في مجال إعادة هندسة العمليات الإدارية خاصة في المؤسسات السودانية.
2. المساهمة من خلال الدراسة علي معرفة اثر الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط بين إعادة هندسة العمليات الإدارية و الإبداع الإداري في المؤسسات الخدمية السودانية، والهيكل التنظيمي كمتغير معدل في العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية و الإبداع الإداري في المؤسسات الخدمية السودانية .
3. المساهمة في اثراء البحوث العلمية وبناء وتكوين المعرفة العلمية من خلال اختبار مفاهيم البحث ومتغيراته وسعي الدراسة لاختبار نظرية الموارد التي تم بناء نموذج الدراسة عليها ومعرفة مدي قدرة هذه النظريات علي تفسيرها .

4. لذا فإنه من المؤمل أن تقدم إضافة علمية جديدة ، وخاصة ان هذه الدراسة ستجمع بين متغيرات مختلفة تشخص تفاعل متغيراتها بما يسهم في استنباط مفاهيم ومعطيات وعلاقات جديدة عن موضوعاتها .

2.4.1 أهمية تطبيقية :

1. يعد مدخل إعادة هندسة العمليات من المناهج الحديثة نسبيا في البيئة الادارية السودانية فان اخضاعه للدراسة التطبيقية يعطي اهمية واضحة، ضمن الاطار العلمي مما يسهم في تحسين أداء هذه المؤسسات ويدعم قدرتها على المنافسة والبقاء والنمو، فعلي المنظمات التي تسعى لذلك الاهتمام به.

2. الإسهام في حث المؤسسات المبحوثة على الإبداع والتجديد ومواكبة التطوير وإعادة هندسة العمليات وتبني توجهات إستراتيجية خاصة في مجال التخطيط والهيكل التنظيمي والأساليب التكنولوجية المستخدمة والمهام والأنشطة واتجاهات ومهارات الأفراد.

3. الإسهام فيما تقدمه الدراسة من معلومات مهمة لمتخذي القرارات، وما ستصل اليه من نتائج ومقترحات وتوصيات تتعلق حول العلاقة بين متغيرات الدراسة, وامكانية الاستفادة من مخرجات الدراسة في الواقع العملي لمؤسسات القطاع الخدمي بالسودان وانعكاساته المهمة على الاقتصاد الوطني .

4. قد تسهم هذه الدراسة في لفت انتباه الباحثين لفهم أعمق وأشمل لطبيعة هذه المتغيرات وإمكانية التعميم على عينات أكبر والوصول لدرجة عالية من الإنجاز والفاعلية للقيام بالعديد من الدراسات والبحوث في القطاعات الصناعية والتحويلية وغيرها من القطاعات الأخرى للمؤسسات السودانية .

5.1 حدود الدراسة :

تتمثل حدود هذه الدراسة في الآتي :

1.5.1 الحدود الموضوعية : إقتصرت الدراسة على التعرف على الدورالسيط للثقافة التنظيمية بأبعادها (المعتقدات، القيم، الأعراف، التوقعات)، والدور المعدل للهيكل التنظيمي في تفسير العلاقة بين متطلبات هندسة العمليات الإدارية بأبعادها (البشرية، التكنولوجية)، والإبداع الإداري بأبعاده (الجزري، المتدرج)، في المؤسسات الخدمية السودانية .

2.5.1 الحدود البشرية : تمثلت في مدراء شركات ومؤسسات القطاع الخدمي بولاية الخرطوم .

3.5.1 الحدود المكانية : تمثلت في شركات ومؤسسات القطاع الخدمي بولاية الخرطوم .

4.5.1 الحدود الزمانية : العام 2019م .

6.1 التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة :

تم تحديد التعريفات الإجرائية لجميع متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة والوسيط والمعدلة على النحو التالي:

1.6.1 إعادة هندسة العمليات الإدارية : أحد المداخل الإدارية الحديثة، الذي يهدف إلى إحداث تغيير

جزري وسريع في المنظمات، من خلال إعادة تصميم العمليات الإستراتيجية والسياسات والهيكل التنظيمية

والقيم والافتراضات المساندة بشكل غير تقليدي، (عامر وقنديل، 2010م : 318) .

2.6.1 المتطلبات التكنولوجية : هي قدرة المنظمة على إستخدام تقنيات المعلومات بشكل فعال يسهم في

تحقيق التميز والتغير الأساسي أو الجزري في جميع الطرق والأساليب التي تتعلق بعمليات المنظمة مما

يجعلها في موقع إبداعي متميز (Gallipoli & Makridis,2017:4-5) .

3.6.1 المتطلبات البشرية : هي العديد من الطرق والأساليب منها وأهمها المشاركة في إتخاذ القرارات، توزيع الصلاحيات والمسؤوليات وفق الإختصاصات والخبرات التي يمتلكها العاملون وغيرها من الامور المهمة، (Al-Asoufi & Akhorshaideh,2017:89).

4.6.1 الإبداع الإداري : هو القدرة علي خلق وإيجاد الأشياء الجديدة ولم تكن موجودة، وقد تكون أفكاراً أو حلولاً وخدمات ومنتجات أو طريقة وأساليب عمل تستفاد منها في المنظمة، (سليم، والعبيد 2016م).

5.6.1 الإبداع الجذري : إبداع متعلق بدرجة الجدة أو الطرق في الإبداع ويطلق عليه الإبداع الجزري حيث يشير إلي كل الإبداعات التي تتضمن الجدة والخطورة، (حسن، 2015م).

6.6.1 الإبداع المتدرج : هو التواصل إلي الخدمة أو المنتج الجديد بشكل جزئي وتدرجي عن طريق التحسينات والإضافات الكثيرة والصغيرة المتتالية التي يتم إدخالها وتؤدي إلي تحقيق الإبداع، (الكبيسي، 2013م).

7.6.1 الثقافة التنظيمية : هي تلك المنظومة القيمية التي تمارس لإنجاز الأعمال لتصبح مكوناً أساسياً القائم على مجموعة من القيم والعادات والأعراف والسلوكيات وأساسيات التعامل المؤثرة ولأنهم وسلوكهم، (سعد الكريم، 2016م).

8.6.1 القيم التنظيمية : هي عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت والاهتمام بالأداء، واحترام الآخرين، (علي، والحاكم 2013م).

9.6.1 المعتقدات التنظيمية : هي عبارة عن افكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية، (سمير، 2016م).

10.6.1 الأعراف التنظيمية : هي معايير يلتزم بها العاملون في التنظيم على اعتبار أنها معايير مفيدة للتنظيم وبيئة العمل، (سمير، 2016م) .

11.6.1 التوقعات التنظيمية : عبارة عن مجموعة من الاشياء المتوقعة التي يحددها او يتوقعها الفرد من المنظمة وكذلك تتوقعة من الفرد وذلك خلال فترة عمل الفرد في المنظمة اوبعد انتهاء عمله فيها، (علي، والحاكم 2013م) .

12.6.1 الهيكل التنظيمي : هو الإطار العام الذي يتم من خلاله تحديد الإدارات والتقسيمات الداخلية في المنظمة وتحديد المسؤوليات لهذه الأقسام الإدارات وتحديد المستويات الإدارية وأوجه الترابط فيما بينها، ويعكس درجة المركزية والرسمية وطبيعة الاتصال، ودرجة النمطية في أعمال المنظمة (العميان، 2013) .

13.6.1 المركزية : هي مدي تجمع سلطة اتخاذ القرار في يد شخص واحد أو جهة معينة، فكلما زادت نسبة القرارات المتخذة في المستويات الإدارية العليا، كلما اتجهت المنظمة نحو المركزية،(حريم والخشالي، 2006م) .

14.6.1 الرسمية : هي معايير يلتزم بها العاملون في التنظيم على اعتبار أنها معايير مفيدة للتنظيم وبيئة العمل، (جودة، 2010م) .

15.6.1 التعقيد : هو درجة الاختلاف أو التمايز الموجودة في المنظمة، (السالم، 2008م) .

7.1 تنظيم الدراسة :

تم تقسيم الدراسة إلى خمسة فصول، حيث يحتوي **الفصل الأول** على الإطار العام للدراسة ويشتمل على المقدمة العامة للدراسة ، مشكلة الدراسة ، تساؤلات الدراسة، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة، وتنظيم الدراسة والخلاصة ، يليه **الفصل الثاني** الذي يحتوى على الإطار

النظري ويشتمل على مفاهيم متغيرات الدراسة والعلاقات بين المتغيرات، بينما **الفصل الثالث** يستعرض منهجية الدراسة، نظرية الدراسة، نموذج الدراسة، تطوير فرضيات الدراسة، مصادر جمع البيانات ومجتمع وعينة الدراسة ومقاييس الدراسة، وقياس صدق (الأداة) والأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل، يليه **الفصل الرابع** الذي يحتوي على تحليل البيانات، وقياس ثبات (الأداة) واختبار فرضيات الدراسة وأخيراً يأتي **الفصل الخامس** الذي يتم فيه مناقشة النتائج والتوصيات ومضامين النظرية والتطبيقية للدراسة ومحدداتها والمقترحات بالبحوث المستقبلية.

الفصل الثاني

(الإطار النظري)

المبحث الأول : إعادة هندسة العمليات الإدارية

المبحث الثاني : الإبداع الإداري

المبحث الثالث : الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي

المبحث الرابع : العلاقة بين المتغيرات والدراسات السابقة

المبحث الأول

إعادة هندسة العمليات الإدارية

0.1.2 تمهيد :

يهدف هذا المبحث إلي التعرف على مفهوم وتعريف إعادة هندسة العمليات الإدارية، وكذلك الخصائص والفوائد والأهداف من تطبيق هذا المفهوم، ومعرفة ما هي العمليات التي تحتاج إلى تطبيق الهندرة، وماهي المنظمات التي تحتاج تطبيق إعادة الهندسة، وكذلك التعرف على منهجية تطبيق أسلوب الهندرة ودراسة عوامل نجاح وفشل إعادة هندسة العمليات الإدارية.

1.1.2 مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية :

ظهر مفهوم إعادة الهندسة في بداية التسعينات وبالتحديد عام 1992م، عندما أطلق الكاتبان الأمريكيان مايكل هامر وجيمس شامبي الهندرة كعنوان لكتابهما (هندرة المنظمات) ومنذ ذلك الحين أحدثت الهندرة ثورة حقيقية في عالم الإدارة الحديث بما تحمله من أفكار غير تقليدية ودعوة صريحة إلي إعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة والإجراءات والاستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من المنظمات والشركات العاملة في عالمنا اليوم، ولعل أبرز ما يدعو إليه هذا المفهوم يتمثل في دعوة العاملين في الإبداع في أعمالهم والتخلص من قيود الركاكة والرتابة والنظر إلي الأمور المحيطة بأعمالهم بنظرة شمولية تساعد علي تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة في كل فرد منا، من خلال إعادة التفكير بصورة أساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية بالمنظمات لتحقيق نتائج طموحه في مقاييس الأداء العصرية، الخدمة والجودة والتكلفة وسرعة إنجاز العمل .

ومنذ ذلك الحين أحدثت إعادة الهندسة ثورة حقيقية في عالم الإدارة بما تحمله من دعوة صريحة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في جميع الأنشطة والإجراءات والهياكل التنظيمية التي قامت عليها الكثير من منظمات الاعمال، والخدمات، في عالم اليوم لتساهم في سرعة إنجاز تلك المؤسسات، وجودة أدائها، والتقليل من تكاليفها .

ويعد مايك هامر وجميس شامبي، من رواد الهندسة الإدارية "الهندرة" حيث يرجع الفضل إليهما من بعد الله سبحانه وتعالى في انتشار هذا المدخل، ويمكن إرجاع نشأة هذا جذور هذا الفكر إلى ظهور الفكر الإداري القديم، لكن الظهور الفعلي له كان في التسعينيات من القرن الماضي، في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد اشتق هذا المفهوم من عدة مداخل إدارية أخرى، حيث أستطاع أن يستفيد من نقاط قوتها، ويتجنب نقاط ضعفها، إلى أن أصبح يعد من أفضل الأساليب الإدارية المتبعة في الفكري الإداري المعاصر، وتتبع أهميته في تبنيه لإعادة التفكير الأساسي والجذري للعمليات الإدارية المتبعة، والهياكل التنظيمية، وتكنولوجيا المعلومات، ومحتوي الوظيفة، وتدفق العمل، وذلك بهدف تحقيق تحسينات ملموسة في الإنتاج من حيث الجودة، والتكلفة والسرعة .

ولقد أورد الباحثون والمهتمون بمنهج الهندرة العديد من المفاهيم التي تهدف إلى الوصول إلى تعرف واضح يسهل تطبيقه، ومن بينهم : هامر وشامبي في تعريفهما للهندرة بأنها "إعادة التفكير المبدئي والأساسي، وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية وفائقة، وليست هامشية تدريجية، في معايير الأداء الحاسمة مثل : الجودة، التكلفة، الأداء، السرعة، (هامر، وشامبي : 1992 :

. (19

في حين عرفها كل من تشاين وبرادلي "بأنها منهج متطور يسعى لتحقيق تطوير جذري أو نقلة نوعية هائلة في أداء الشركات في وقت قصير نسبياً إذا ما قيست بغيرها من النظم السابقة، (هامر، وشامبي 1992 : 130) .

ولعل أبرز ما يدعو إليه هذا المفهوم يتمثل في دعوة العاملين إلى الإبداع في أعمالهم والتخلص من قيود التكرار والرتابة والنظر إلى الأمور المحيطة بأعمالهم بنظرة شمولية تساعد على تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة في كل فرد منا، من خلال إعادة التفكير بصورة أساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية بالمنظمات لتحقيق نتائج تحسين طموحة في مقاييس الأداء العصرية، الخدمة والجودة والتكلفة وسرعة إنجاز العمل، (العنبي والحمامي، 2004 : 6) .

"إن إعادة الهندسة هي إعادة اكتشاف المؤسسة، فهي بمثابة التحويل الدائم للتوجهات الكلية للعاملين بالمؤسسة، إنها تعني تحدي القيم التقليدية وربما التضحية بها، تحدي السوابق التاريخية، وهي تعني أيضاً تحدي الطرق السابق تجربتها في تنفيذ العمليات، ولذلك فإن إعادة الهندسة بمثابة إحلال المفاهيم وممارسات أخرى جديدة، إنها تحوي أيضاً إعادة توجيه العاملين وإعادة تدريبهم في هذه المفاهيم والممارسات الجديدة"، (وارن بينيس، وميشيل ميش، 1999 : 19) .

أما التعريف الجامع في نظر الباحث هو ما جاء به (هامل وبارا هالاد) إذ عرفها علي إنها "التغيير الجذري في طريقة أداء العمل ، بحيث يتم تصميم العمليات الإدارية من الصفر ودون النظر إلي النظام المعمول به حالياً ، وبشرط أن يكون نظام المعلومات جزءاً من التنظيم الجديد ، وليس مجرد وسيلة مساعدة في العمل . وهي تتضمن إلغاء العمل بالوظائف الإدارية (Function) والتحول إلي العمليات (Process)، (هامل وبارا هالاد، ص: 3) .

من خلال هذه التعاريف يمكن استنتاج مجموعة من العناصر الأساسية التي تتطوي عليها عملية إعادة الهندسة للمؤسسات وهي (الهوراري، 1999 : 122):

1. طريقة جديدة للتفكير .
2. إعادة تصميم العمليات.
3. الابتكار والتجديد.
4. التحسين الجذري.

كل ذلك يكون من خلال التطلع إلى ما يجب أن يكون، ووضع الأفضل في الاعتبار، ومن جهة أخرى لا بد على المؤسسة البحث عن إعادة تصميم عملياتها من خلال مجموعة الأنشطة التي تؤديها المؤسسة، وعن طريق المدخلات المتعلقة بالسلع ، الخدمات والأفكار ذات الجودة المقبولة سوف تستطيع المؤسسة من صنع مخرجات وتوجيهها لمستهلكي السلع ومستخدمي الخدمات والمستفيدين من الأفكار، وفقاً للخصائص التي يطلبونها، ويتم ذلك بتغيير الوظائف والمهام ، تغيير الهياكل التنظيمية والأهم هو التغيير السلوكي (تطوير الأفراد)، وكل ذلك يتوصل إليه بالاعتماد على الابتكار والتجديد الذي يسمح بالتحسينات الجذرية وليس التعديلات المحدودة والجزئية، نظراً للتغيرات البيئية المستمرة وهذا في جميع العمليات والأنشطة.

كذلك تمثل "إعادة الهندسة إعادة التصميم الجوهري للعمليات التنظيمية لتحقيق تحسينات أساسية في عوامل مثل : الوقت والتكلفة والجودة والخدمة. إعادة هندسة المؤسسة تستخدم مدخل "الصفحة البيضاء، (حسن، 2004 : 360) .

بناءً على ما تقدم من التعريفات السابقة الذكر، نجد أن أسلوب إعادة الهندسة يعتبر كوسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره، وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم للعمليات الإدارية بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المؤسسات، حيث تتضمن إعادة الهندسة ثلاثة سمات رئيسية :

1. التركيز على العميل.

2. هيكل تنظيمي مرجحة بالإنتاج.

3. رغبة في تطبيق مبدأ "الصفحة البيضاء" أي بناء المؤسسة كما لو كانت غير موجودة أصلاً، (حسن،

. (17: 2002)

كما يوجد خلط كبير بين المصطلحات الإدارية كنتيجة للترجمة الخاطئة أو عدم استخدام المصطلح المراد

في مكان هو يظهر الفرق بين أبرز المصطلحات الحديثة التي دخلت علوم التسيير مؤخراً من خلال الجدول

التالي :

الجدول رقم (1.1.2) : أوجه المقارنة بين إعادة الهندسة وغيرها من المفاهيم*

إدارة الجودة الشاملة TQM	إعادة الهيكلة Restructuring	التقليص Downsizing	إعادة الهندسة Reengineering	أبعاد المقارنة
متطلبات العملاء	علاقة المستويات الإدارية	حجم العمالة	كل شيء	الفروض محل البحث
من القاعدة إلى القمة	الهيكل التنظيمي	العمالة والمهام الوظيفية	العملية الإدارية	نطاق التغيير
الأنشطة الوظيفية	الإدارات الوظيفية	الإدارات الوظيفية	العملية الإدارية	محال التركيز
تراكمية/تدرجية	تراكمية/تدرجية	تراكمية/تدرجية	سريعة وجذرية	أهداف التغيير

*المصدر: جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، "المدخل لتحقيق الميزة التنافسية

لمنظمة القرن 21"، الدار الجامعية، 2003 : 70.

يوضح الجدول رقم (1.1.2) أوجه الاختلاف بين مفهوم إعادة الهندسة والمفاهيم الإدارية الأخرى التي

تستهدف التغيير، فإدارة الجودة الشاملة تسعى دائماً للتحسينات الإضافية أو المتزايدة في العمليات الحالية،

أما إعادة الهندسة فهي تهتم بالمراجعة الجوهرية للعمليات ومع ذلك يمكن أن تكون إدارة الجودة الشاملة جزءاً

من المشروع إعادة هندسة المؤسسة (حسن، 2002 : 363) .

2.1.2 أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية :

بصورة عامة يمكن تحديد أهداف الهندرة بما يلي (عقيلي، 2001 : 99) :

- 1- التخلص من الروتين القديم وأسلوب العمل الجامد والتحول إلى الحرية والمرونة.
- 2- تخفيض تكلفة الأداء.
- 3- تحويل عمل الأفراد من رقابة وإشراف لصيق يمارس عليهم، إلى عمل يتمتعون فيه بصلاحيات وتحمل للمسؤوليات.
- 4- الجودة العالية في الأداء.
- 5- الخدمة السريعة والتميزة.
- 6- إحداث التكامل والترابط بين مكونات العملية الواحدة.

ويضيف (الدجني، 2013)، أهدافاً أخرى تحققها عملية الهندرة أهمها:

- 1- تحقيق التخصصية في أداء الموظفين من خلال الانتقال من موظف المهام المتعددة إلى موظف المهام المتخصصة، مما يضيف أداءً نوعياً وتميزاً في الخدمة المقدمة.
- 2- توثيق العمليات ضمن خرائط للتدفق تتضح معها صورة إجراءات العمل بطريقة سهلة وواضحة تمكن الجميع من العمل وفقاً لمنظومة محددة وواضحة.
- 3- التقليل من تداخل العمل وتكرار أداء المهام

3.1.2 المبادئ التي تقوم عليها هندسة العمليات الإدارية :

هناك عدة مبادئ تقوم عليها إعادة هندسة العمليات الإدارية تتمثل في المبادئ التالية: (عقيلي، 2001 :

. (95)

1. تقوم الهندرة على إعادة تصميم العملية الواحدة من جديد بكامل مراحلها وخطواتها، وذلك من بدايتها وحتى نهايتها.
2. تقوم على أساس تقنية المعلومات (نظام معلومات (الحديثة وتبني اللامركزية فيعملية استخدامها.
3. تسعى الهندرة إلى دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة.
4. تفويض الموظفين السلطة الكافية لأداء مهامهم بكفاءة بعد هندرة العمليات.
5. توفير المرونة الكافية في تنفيذ مراحل وخطوات العمليات.
6. تصميم العملية الواحدة بشكل يمكنها من أن تؤدي أكثر من عمل.
7. تقليل عدد مرات التدقيق والمراجعة لتوفير السرعة في الأداء.
8. تسعى الهندرة إلى زيادة القدرة التنافسية للمنظمات الكبيرة التي تستخدم تقنيات متقدمة، (الكردي، 2010 : 3) .

4.1.2 خصائص هندسة العمليات الإدارية وركائزها:

فيما يلي أهم الخصائص التي تتميز بها الهندرة والركائز التي تقوم عليها، والتي عند توافرها أو توافر بعضها يمكننا القول إنه قد تمت الهندرة (رفاعي، 2006 : 13) :

1. تكامل عدة وظائف في وظيفة واحدة، وهذا بالطبع عكس تقسيم العمل الذي كان سائداً إبان الثورة الصناعية الأولى، وهو عبارة عن دمج عدة وظائف متشابهة في وظيفة واحدة والذي يتولى مسؤولية إنهاء إجراءات العملية جميعها من البداية إلى النهاية، ويمثل جهة اتصال موحدة مع المواطنين.
2. تخفيض أعمال الإصلاح إلى أدنى حد ممكن، ويعتبر ذلك هو الطريق الآخر لتجنب الأعمال التي ليست ذات قيمة مضافة.

3. تتم خطوات أداء العملية بصورة طبيعية، ولا توجد هناك حدود مصطنعة، يتميز مفهوم الهندرة بالتخلي عن أسلوب ترتيب الخطوات المتتالية للعمل، وإخضاع الترتيب لطبيعة العملية نفسها، والتدفق الطبيعي للعمل هو البديل المنطقي لخطوط العمل المصطنعة، والتي لا تقيد في شئ سوى تأخير إنجاز العمل.

4. العمليات ذات أوجه متعددة، مع التنوع وفقاً لمتطلبات المواطن.

5. يتم إجراء إعادة الهندسة للمواقع الأكثر حساسية وأهمية، حيث يجب اختيار القائم على إعادة الهندسة، بحيث يكون قادراً على تحقيق عائدٍ سريع.

6. تخفيض أعمال الاختبار والرقابة، حيث يتم تجنب الأعمال التي ليست ذات قيمة مضافة، فالهندرة تستخدم الضوابط الرقابية في حدود فعاليتها وجدواها الاقتصادية فقط (الحمادي، 2006 : 136-137).

7. الموظفون يتخذون القرارات، لا تقوم المؤسسات التي تتبنى الهندرة بدمج العمليات أفقياً بإسناد المهام المتعددة والمتوالية إلى مسؤولية الخدمة أو فرق الخدمة فقط، وإنما تدمجها رأسياً أيضاً. ويعني دمج العمليات رأسياً أنه بدلاً من لجوء الموظف في إحدى مراحل العمل إلى رؤسائه للحصول على قرار معين بشأن العمل، أصبح الأمر الآن في يد الموظف لاتخاذ القرار المناسب بنفسه، (نجم، 2001 : 34).

8. تكامل المركّزية واللامركّزية في الأعمال، وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات، وتتمكن المؤسسات التي تطبق الهندرة من الجمع بين مميزات المركّزية واللامركّزية في عملياتها، حيث تساعد تقنية المعلومات المتطورة على تمكين الإدارات من العمل بصورة مستقلة، وفي الوقت نفسه تمكن المؤسسة

ككل من الاستفادة من مزايا المركزية عن طريق ربط تلك الإدارات جميعها بشبكة إتصالات وأحدة،
(الحمادي، 2006 : 136-137) .

ولفهم هذه الخصائص يمكننا أن نقارن بين المؤسسات التقليدية والمؤسسات التي اعتمدت إعادة الهندسة في
الجدول التالي:

جدول رقم (2.1.2): مقارنة بين المؤسسات التقليدية والمؤسسات المعاد هندستها *

خصائص المؤسسات المعاد هندستها	خصائص المؤسسات التقليدية
- فرق المعالجة.	- الأقسام الوظيفية.
- أعمال متعددة الأبعاد.	- مهام بسيطة (تقسيم العمل).
- موظفون معزوزو السلطة.	- عناصر مسيطر عليها من قبل الإدارة.
- تحقيق الموظفين.	- تدريب الموظفين.
- رواتب منخفضة+إضافات عالية مرتبطة بمستوى الأداء .	- رفع الرواتب يستند إلى التغيير والأقدمية.
- الترقية تستند إلى الأداء.	- الترقية تستند إلى الإمكانيات
- يقوم المديرون بالتدريب و تقديم النصائح.	- يقوم المديرون بالإشراف و السيطرة
- بنية أفقية .	- بنية المؤسسة هرمية.
- فرق وظيفية متداخلة .	- فصل الواجبات و الوظائف.
- عمليات متوازية و متلاقية .	- عمليات خطية و متسلسلة.
- العمل في أي مكان، أعمال تفتيش و سيطرة خفيفة .	- العمل في المكاتب ، أعمال سيطرة و تفتيش مكثفة.

*المصدر: مصطفى عبد اللطيف، إعادة الهندسة من خلال الأداء المتميز،مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء
المتميز للمؤسسات والحكومات، ورقة 08-09 مارس 2005.

من الجدول رقم (2.1.2) يتضح أن المؤسسات المعاد هندستها تعتمد على فرق المعالجة تتمتع بتفويض
كبير للسلطة مع وجود حوافز مادية ومعنوية لدعم العمل ونشر روح المنافسة الشريفة بين العمال، بالإضافة
إلى إتباع البنية الأفقية للمؤسسة والإبتعاد قدر الإمكان عن الهرمية، مع حرية أكثر في اختيار أماكن العمل
وقلة التفتيش والرقاب على عكس ما هو معمول به في المؤسسات التقليدية.

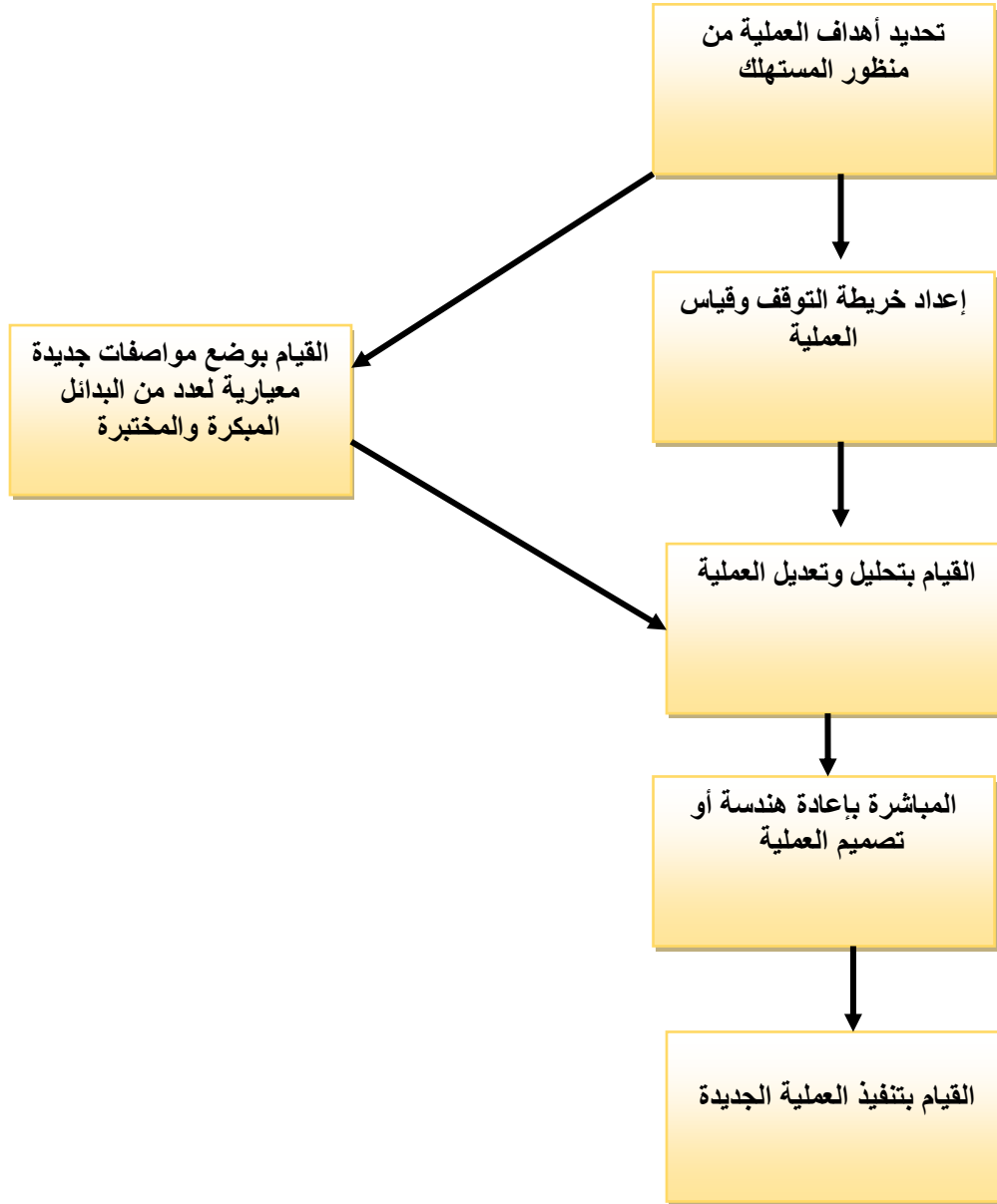
ولعل أبرز مثال على إعادة هندسة العمليات على أرض الواقع، نجد مؤسسة IBM كإحدى المؤسسات الرائدة في تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات فقبل أن تأخذ المؤسسة بهذا الأسلوب الجديد، كانت تجري عمليات التأكد من المركز المالي للعميل ثم الموافقة على طلبه يستغرق العديد من الأسابيع بسبب مرور الطلب على العديد من الأفراد قبل الموافقة عليه، أيقنت المؤسسة هذه المشكلة فبدأت في إعادة هندسة مختلف العمليات التي تمارسها من خلال دمج كل مجموعة من الوظائف المتشابهة في وظيفة واحدة، فبدلاً من أن يمر العميل بالعديد من الخطوات، (Gary Dessler, 2005 P 313).

أصبح طلبه ينفذ فيما لا يزيد عن 90 دقيقة فقط، كما تم رصد مجموعة من الفوائد المحققة في صالح المؤسسة كانخفاض شكاوى المستهلكين والعملاء من جودة السلعة والخدمة المقدمة إليهم، وتخفيض التكاليف وزيادة الحصة السوقية وانخفاض شكاوى العاملين ونسب حوادث العمل.

5.1.2 مراحل تطبيق إعادة هندسة العمليات :

يعد اختلاف المنظمات في حجمها وطبيعتها عملها والمجالات الأخرى المختلفة إحدى الصعوبات التي تواجه تطبيق BPR وذلك لعدم وجود منهجية موحدة تصلح لجميع المنظمات لذا فقد وضع عدد من الباحثين منهجيات مختلفة لتطبيقها وفقاً لتصوراتهم وتوجيهاتهم وكما موضحة في الشكل الآتي:

شكل رقم (1.1.2) مراحل إعادة هندسة العملية*



*المصدر: (خليل ، نبيل مرسي ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية 1998، 148)

6.1.2 طريقة عملية هندسة العمليات الإدارية:

لا بد من التأكد بداية أنه ليس هناك نمط واحد لإعادة البناء، وأنه على الرغم من ظهور عدة أدلة توضح كيف تتم هذه العملية "خطوة بخطوة"، إلا أن الأمر يتوقف في النهاية على طبيعة الصناعة التي تعمل بها المؤسسة، ومدى اقتناع القائمين عليها بأهمية هذه العملية، والمواد التي تخصصها المؤسسة لهذه العملية . والواقع أن الدراسة التمهيدية التي تظهر الحاجة إلى إعادة البناء) أو الإبقاء على العمليات الحالية وإجراء تحسينات تدريجية عليها (هي العامل المحدد للطريقة التي يتم على أساسها تنفيذ عملية إعادة البناء . وبشكل عام فإن الإطار العام لإعادة البناء يتضمن الآتي: (الحناوي، والسيد، 2005 : 230-231) يتصرف .

1. دمج عدة عمليات في عملية واحدة، وتخصيصها لشخص واحد أو لمجموعة عمل، وبالتالي اختفاء خطوط التجمع.

2. عدم الفصل بين العمل واتخاذ القرار بل إن العاملين أنفسهم يقومون باتخاذ القرار .

3. تتم العمليات بالتتابع الطبيعي لها، وليس بالضرورة أن تتم في صورة خط مستقيم (يمكن أن تتم عمليات معينة بالتوازي مع بعضها بعضاً، ودون انتظار لانتهاء العمليات السابقة جميعه)

4. يمكن أن يكون للعملية الواحدة أشكال عدة، حيث يمكن مواجهة متطلبات القطاعات السوقية المختلفة، وليس هذا فقط، بل يجب أن يتوافر في العمليات الجديدة " وفورات " الحجم الكبير، والتي كانت تميز التخصص وتقسيم العمل.

5. تنفيذ العمل في المكان الأكثر مناسبة ومنطقية بعكس الحال في التنظيمات التقليدية، والتي تدور

حول " المتخصصين."

6. تخفيض نقط التوقف والمراجعة، والتفتيش والرقابة التي تتميز بها التنظيمات التقليدية حيث إن العملية تتم من خلال فرد واحد، أو مجموعة عمل، وتتمركز الرقابة على الجودة، وتأخذ صورة إجمالية بعد انتهاء العملية.

7. تخفيض عدد(التسويات) التي تتم في ظل التنظيمات الحالية بين الإدارة أو الأقسام الوظيفية المختلفة للتأكد من (تطابق) الأجزاء المختلفة للعمليات التي تتم بين هذه الإدارات أو الأقسام.

8. يمثل القائم على العملية في ظل إعادة البناء نقطة الاتصال الوحيدة داخل المؤسسة.

9. يمكن الجمع بين مزايا المركّزية واللامركّزية داخل المؤسسة التي تستخدم إعادة البناء.

7.1.2 أسباب القيام بإعادة الهندسة :

هناك نوعان من الأسباب التي تؤدي بالمؤسسة إلى التغيير وفق إعادة الهندسة وهي أسباب داخلية وخارجية نصلها فيما يلي:

1- الأسباب الداخلية: أهم سبب دعا إلى تبني إعادة الهندسة هو تفشي البيروقراطية خاصة في المؤسسات كبيرة الحجم فاهتمام هذه الأخيرة بتحقيق النمو المتزايد بدلا من إعادة التفكير في العمليات الأساسية أدى إلى انتشار البيروقراطية من أجل ضمان النظام ، مما أدى إلى تعقيد العمليات والتركيز الداخلي على سد حاجة الإجراءات البيروقراطية والعمليات الرئيسية في مجال العمل، (حسن، 2002 : 361) .

أضف إلى ذلك ظاهرة الإفلاس المتزايد، وعدم القدرة على الإدارة ودعوة الأجنبي للقيام بإدارة الفنادق والبنوك والمطاعم والمؤسسات السياحية وغيرها، وانتشار ظاهرة ارتفاع التكاليف والمخزون الراكد بسبب تدهور الإنتاجية وانخفاض الجودة وتحول الطلب على المنتجات الأجنبية، (النجار، 2005 : 178) .

2- الأسباب الخارجية : إن التعامل مع العولمة وتحديد التجارة الدولية، أدى بالمؤسسات المحلية إلى الاستعداد الكامل عن طريق التدريب المكثف لتكون قادرة على الوقوف أمام منافسة المؤسسات الأجنبية،

ولعل أبرز ما تميز هذه الفترة انتشار تكنولوجيا المعلومات الجديدة، ويرجع فشل كثير من المؤسسات في الاستفادة من الاستثمار في ثورة المعلومات الجديدة، إلى أن العمليات القائمة كانت بطريقة أكيد بسيطة، بدلا من إعادة هندستها للاستجابة والتوافق مع قدرة وكفاءة التكنولوجيا الجديدة، أما الآن فقد زاد إدراك المؤسسات بان التكنولوجيا الجديدة تسمح للمؤسسة بعمل تعديلات جوهرية للعمليات التنظيمية الهامة ، إذ أن العمل يعدل ليناسب القدرات التكنولوجية الجديدة بدلا من جعل التكنولوجيا هي التي تتناسب مع الوظائف الحالية.

8.1.2 المنظمات التي تحتاج لتطبيق عملية هندسة العمليات الإدارية:

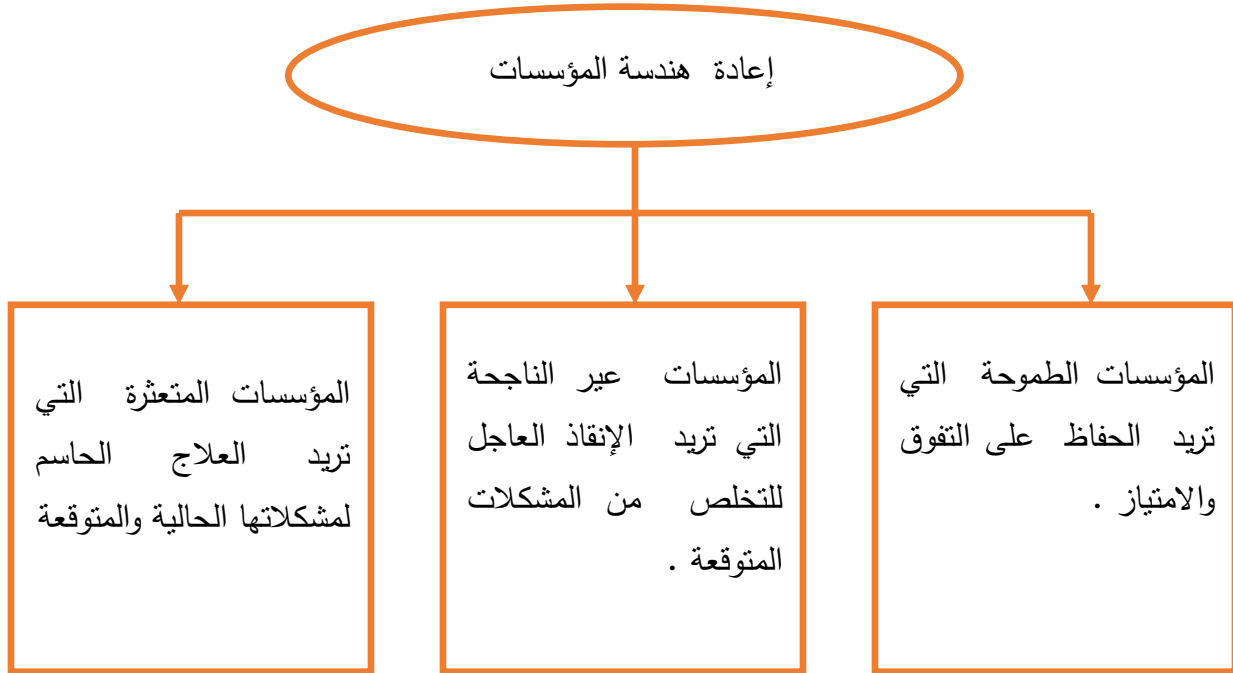
يبين (مايكل هامر، 1990 : 20)، أن هناك ثلاثة أنواع من المنظمات التي تحتاج لتطبيق عملية الهندرة وهي:

1. المنظمات ذات الوضع المتدهور : وهي التي يكون أداؤها متدنياً، وتعانى من ارتفاع في تكاليف التشغيل، وانخفاض في جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها، وكذلك عدم قدرتها على المنافسة وتحقيق الأرباح، فتطبيق عملية الهندرة في مثل هذه المنظمات سيمكنها من التغلب على المشاكل التي تعانى منها.
2. المنظمات التي في طريقها للتدهور: وهي منظمات لم تتدهور بعد، ولكن توجد مؤشرات قوية بأنها في طريقها إلى التدهور، مثل تناقص حصة المؤسسة في السوق لصالح المنافسين، الارتفاع التدريجي في تكاليف التشغيل والإنتاج، والانخفاض التدريجي في الأرباح، مثل هذه المنظمات تصارع لأجل البقاء وهي لا تملك القدرة على مسايرة التطور والمنافسة بشكل قوي، لهذا فهي تحتاج لعملية الهندرة حتى تستطيع استعادة مكانتها في السوق.

3. المنظمات المتميزة والتي بلغت التفوق: مثل هذه المنظمات المتميزة لا تعاني من مشكلات على الإطلاق، وتوجد مؤشرات قوية بأن هذه المنظمات تسيطر على السوق، وتمتلك حصة كبيرة جداً بالمقارنة مع المنافسين، وهي لا تعاني من ارتفاع في تكلفة التشغيل والإنتاج، أو تدنى في جودة الخدمات، أو المنتجات، ويتم تطبيق الهندرة في مثل هذه المنظمات ليس بدافع الخوف من التدني، ولكن بدافع الطموح وتوسيع الفجوة بينها وبين المنافسين لها .

يمكن أن تنتج إستراتيجية إعادة الهندسة ثلاث مجموعات أساسية من المؤسسات كما نلاحظ ذلك في الشكل التالي :

الشكل رقم (2.1.2) : المؤسسات التي يمكن أن تعتمد إعادة الهندسة في التغيير*



*المصدر: قاسمي كمال، المنطلقات والأسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير، مداخلة ضمن المؤتمر

العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمؤسسات والحكومات ، ورقة 08-09 مارس 2005

من الشكل رقم (2.1.2) يتضح أن كل المؤسسات يمكنها تبني إعادة الهندسة إلا أنها قد تختلف في الخلفية التي قامت على أساسها بانتهاجها.

9.1.2 فوائد تطبيق هندسة العمليات الإدارية :

عند تطبيق إعادة هندسة نظم العمل (الهندرة) يترتب عليها الكثير من الفوائد منها (اللوزي، 2002: 183) :

1. دمج الوظائف المختصة في وظيفة واحدة، وهنا لابد من تجميع الأعمال ذات التخصصات الواحدة

في مكان واحد، بشكل يترتب عليه توفير الوقت، وتخفيض التكاليف، وتنسيق الأعمال وتنظيمها.

2. تتحول الأعمال من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة، بحيث يترتب عليها مسؤولية مشتركة بين

أعضاء فريق العمل.

3. تزيد من استقلالية الأفراد في أداء المهام، حيث يتم تشغيل الأفراد القادرين على المبادرة وتأسيس

قواعد العمل والإبداع والابتكار.

4. التشجيع على التعليم إضافة إلى التدريب، وذلك لتنمية مهارات الأفراد وقدراتهم وتوسعة مداركهم.

5. تتم مكافأة الأفراد، وتقاسم نتائج عملهم بناء على النتائج النهائية، وبشكل جماعي.

6. تعمل الهندرة على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة، حيث يصبح الأداء الجيد والاهتمام بالعملاء

هو من أولويات العاملين.

7. تساعد العاملين على اتخاذ القرارات دون قصر هذه العملية على المديرين.

8. تنفيذ خطوات العمل حسب طبيعتها، وهذا الأمر يؤدي إلى إنجاز العديد من الخطوات في وقت

واحد، إضافة إلى تقليل الوقت بين خطوات العمل.

10.1.2 المتطلبات التكنولوجية لإتمام عملية إعادة الهندسة :

تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا فعالا وإيجابيا في عملية إعادة الهندسة، عن طريق إعادة تصميم النظم والسياسات والهياكل التنظيمية، وعليه يمكن حصر مساهمة تكنولوجيا المعلومات في إتمام عمليات إعادة الهندسة في العناصر التالية، (النجار، 2004 : 180)

1. المعاونة في القيام بأعمال لم يكن في الاستطاعة تحقيقها من قبل مثل
(TELECOMFERENCING).

2. المعاونة في تخيل حلول جديدة لمشاكل غير مرئية (أو لم تحدث).

3. المعاونة على التخلص من القواعد القديمة والأنماط الجامدة، والتمكين من الحركة والمرونة.

4. المعاونة على التوحيد والتكامل والاندماج بين أجزاء العمل لتكوين عمليات مترابطة ذات معنى.

والأمثلة في هذا السياق كثيرة نذكر بعضها، (السلمي، 1998 : 111) :

❖ قواعد البيانات المشتركة (Shared data bases) التي تسمح بتوفير المعلومات في نفس الوقت

في كل الأماكن المطلوبة ، عكس ما كان في المفهوم التقليدي بأن المعلومات لا يمكن أن تظهر

إلا في مكان واحد.

❖ النظم الخبيرة (EXPERT SYSTEMS) والتي مكنت الأشخاص العاديين قادرين على أداء

أعمال متخصصة من اختصاص الخبراء في العادة.

❖ شبكات الاتصالات (Telecommunication Network) التي سمحت بإمكانية المزج بين

المركزية واللامركزية.

❖ نظم المساندة في اتخاذ القرارات (system Decisions support) التي جعلت من اتخاذ القرار

جزء أساسي في عمل الإنسان وليس المديرين فقط.

❖ نظم الاتصال اللاسلكي والحاسبات المتنقلة، والتي جعلت العاملين في الأعمال الحقلية (البيع وغيرها...) على اتصال دائم بالإدارة دون الحاجة إلى إيجاد مقار ثابتة لهم.

كل هذه العناصر تساعد على تطوير عملية إعادة الهندسة وتصميم نشاطات المؤسسة بما يناسب التغيرات التي يعرفها السوق بمختلف مكوناته ، ومن جانب العرض والطلب، وبالتالي إمكانية ربح المؤسسة لمكانة مميزة أمام المنافسة الشرسية من خلال تحسين الأداء والكفاءة والإنتاجية.

لهذا نلاحظ أن هذه التقنية العصرية لتأهيل المؤسسات وتغييرها (إعادة الهندسة) شائعة بصفة كبيرة في الدول الصناعية الكبرى، حيث تتركز المؤسسات العملاقة والطموحة لسيطرتها على الأسواق العالمية واستغلال كل صغيرة وكبيرة في كل المعمورة ، وخصوصا في الولايات المتحدة الأمريكية، ومن خلال بعض الدراسات لوحظ أن نسبة كبيرة من المؤسسات الأمريكية من 25% إلى 75% تحاول إعادة هندسة عملياتها، (السلمي، 1998 : 111) .

وهي نسبة أقل بكثير في الدول الصناعية الأخرى، بالإضافة كما أشرنا إلى تركيزها في المؤسسات الصناعية الكبرى وبوجود تكنولوجيا معلومات متقدمة لسلة من الاستراتيجيات، (عامر، 1998 : 305) .

11.1.2 علاقة إعادة الهندسة بالتطوير التنظيمي :

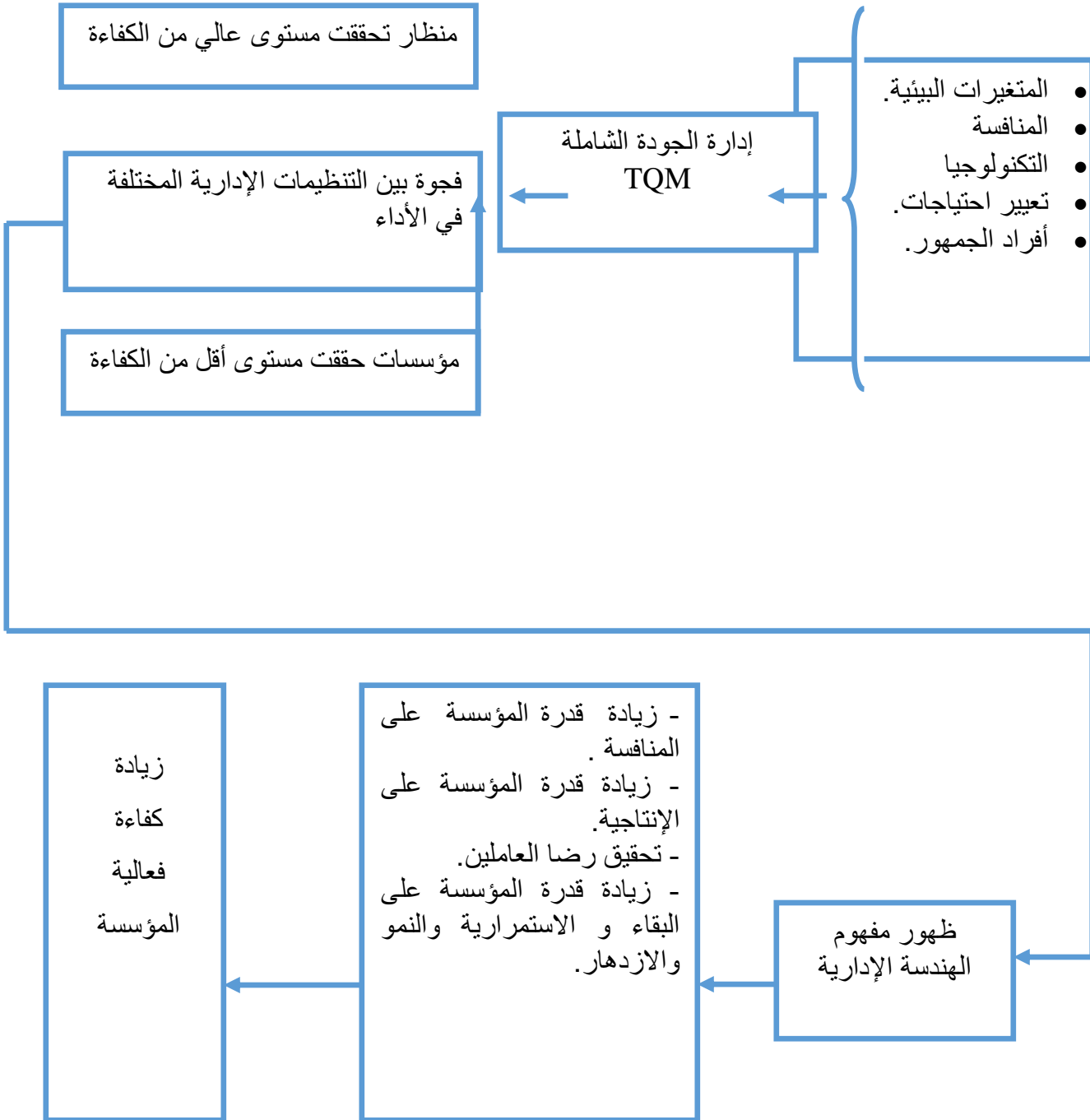
تعتبر كل من إعادة الهندسة والتطوير التنظيمي طرقا يتم من خلالها الدخول في التغيير التنظيمي الذي تتبناه المؤسسات (خدمية / إنتاجية).

تعيش المؤسسات في بيئات مختلفة جاعلة البقاء والاستمرار فيها هدفا لها، وذلك من خلال تقديم الأفضل من "السلع أو الخدمات" بالمقارنة مع نظيراتها هذا ما دفعها تطبيق أنواعا من مداخل التغيير التي ظهرت من أجل مواكبة هذه التغيرات، فطبقت إدارة الجودة الشاملة (TQM)، والتزمت سلسلة مواصفات ISO 9000 من أجل

تحسين مستوى السلع و الخدمات المقدمة في سبيل إرضاء العميل، واستخدمت إعادة الهندسة والتي تعمل على زيادة قدرتها على تقديم سلع و خدمات ذات مواصفات عالمية، وهذا ما يبرزه نجاح المؤسسات اليابانية والأمريكية نتيجة لتطبيق هذين المفهومين. إلا أنه ليس في كل الحالات يتحقق النجاح بتطبيق إدارة الجودة وإعادة الهندسة، فهناك فجوات كبيرة بين المؤسسات في التطبيق والنتائج المتوصل إليها، (اللوزي، 1999 : 276).

ويمكن إيضاح العلاقة بين إعادة الهندسة و التطوير التنظيمي من خلال الشكل رقم (3.1.2): العلاقة بين إعادة الهندسة والتطوير التنظيمي :

الشكل رقم (3.1.2): العلاقة بين إعادة الهندسة والتطوير التنظيمي*



* المصدر: موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 275.

بعد عرض الشكل رقم (3.1.2) نقول إن تطبيق إعادة الهندسة يمد المؤسسة بمزايا متعددة تساعد على

تحقيق التطوير التنظيمي يتمثل في (Jean Marie, Maurice, 2004,p :14) :

1. المرونة العالية من خلال تمتع فرق العمل بصلاحيات واتخاذ القرار باستقلالية كبيرة.
2. إعتقاد معايير تقييم الأداء الجماعي، إعطاء التعويضات والحوافز بناء على المنتج النهائي لفرق العمل.
3. اعتماد فرق العمل على منهجية الإبداع و الابتكار للمحافظة على حالة و وضع تنافسي جديدين للمؤسسة، و بالتالي زيادة قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات.
4. طبيعة فرق العمل التي تقوم على التنظيم الحيوي، الذي يتم تصميمه من أجل مواجهة المتغيرات البيئية المعقدة.

12.1.2 الأخطاء الشائعة والمتوقعة عند تطبيق هندسة العمليات الإدارية:

إن عملية تطبيق الهندرة قد تعاني من بعض الأخطاء الشائعة في التطبيق، والتي قد تؤدي إلى الفشل في تحقيق أهداف هذه العملية وفوائدها، ومن بين الأخطاء الشائعة والمتوقعة لعملية الهندرة كما بينها (هامر، وشامبي، 1995) :

1. محاولة إصلاح العمليات بدلاً من تغييرها تماماً.
2. التركيز على العمليات الإدارية وإعادة تصميمها فقط.
3. تجاهل قيم الناس وثقافة المؤسسة.
4. القبول بالنتائج الطفيفة والتحسينات السخيفة.
5. التراجع من منتصف الطريق.
6. وضع العراقيل أمام الهندرة والتركيز على المظهر لا الجوهر.

7. السماح للسلوكيات الإدارية السائدة أن تمنع الهندرة من الانطلاق.
8. محاولة إجراء عملية الهندرة من الأسفل إلى الأعلى.
9. تعيين شخص لا يفهم ما هي الهندرة لقيادة المعركة.
10. دفن الهندرة في كومة من جداول الأعمال والأوليات.
11. عدم تخصيص أية موارد لإجراء العملية.
12. إجراء عملية الهندرة والمدير العام على وشك التقاعد.
13. التركيز على التصميم وإهمال الهدف.
14. مجاملة الإدارات المختلفة حتى لا يغضب أحد.
15. الرضوخ للضغوط ومقاومة التغيير.

13.1.2 الخلاصة :

تطرق الباحث في هذا المبحث إلي التعرف على مفهوم وتعريف إعادة هندسة العمليات الإدارية، وكذلك الخصائص والفوائد والأهداف من تطبيق هذا المفهوم، ومعرفة ما هي العمليات التي تحتاج إلى تطبيق هندسة العمليات الإدارية، وماهي المنظمات التي تحتاج تطبيق هندسة العمليات الإدارية، وكذلك التعرف على منهجية تطبيق أسلوب هندسة العمليات الإدارية ودراسة عوامل نجاح وفشل إعادة هندسة العمليات الإدارية، أيضاً المتطلبات الواجب توافرها (التكنولوجية) لإتمام عملية هندسة العمليات الإدارية، كلك علاقة هندسة العمليات الإدارية بالتطوير التنظيمي، زاخيراً الأخطاء الشائعة والمتوقعة عند تطبيق هندسة العمليات الإدارية . أما المبحث الثاني من هذا الفصل سيتطرق فيه الباحث إلي الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي .

المبحث الثاني

الإبداع الإداري

0.2.2 تمهيد:

يعتبر الإبداع أداة و وسيلة هامة و أساسية لنمو و تطور المنظمات و بقائها و ذلك من اجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة بالإضافة إلى تحقيق ميزة تنافسية تمكن المؤسسة من الوصول إلى أعلى درجات النمو والتطور.

يقوم الباحث في هذا المبحث إبراز الإطار العام للإبداع الإداري، و ذلك من خلال شرح مفهومه وأهميته، وأنواعه، وخصائصه، وأيضاً عناصره ومراحلها، بالإضافة إلى استعراض سمات المنظمات المبدعة ودور المنظمات في تنمية وتشجيع الإبداع والأساليب المتبعة في ذلك، واخيراً الإشارة بشكل موجز إلى الإبداع الجذري والمتدرج .

1.2.2 مفهوم الإبداع الإداري :

جاء في لسان العرب (لابن منظور) أن البدع : أي الشيء الذي يكون أولاً والبديع من أسماء الله تعالى لإبداعه الأشياء وإحداثه إياها وهو البديع الأول قبل كل شئ فهو سبحانه وتعالى الخالق المخترع، (ابن منظور، 1997م : 26) .

والإبداع كما جاء في المعجم الوسيط هو من بدعه بدعا ، أي أنشأه على غير مثال ، وبدع صار غاية في صفته خيراً كان أم شراً ، والابتداعية تتسم بالخروج عن أساليب القديما باستحداث أساليب جديدة، (فضل الله، 1986 : 79) .

ويعرف الإبداع في اللغة العربية بأنه " مصدر الفعل أبداع بمعنى أخترع أو ابتكر على غير مثال سابق"، (جروان، 2002م : 20) .

وقد اتفقت معاجم اللغة على أن الإبداع يعني اختراع الشيء أو إنشائه على غير مثال سابق ، وان الإبداعية في الفن والأدب هي استحداث أساليب جديدة بدل الأساليب القديمة أو المتعارف عليها، (عبد المعطي، 1995 : 30) .

ينظر للإبداع على انه " العملية التي يترتب عليها فكرة او ممارسة او منتج او خدمة جديدة يمكن تبنيها من قبل العاملين في المنظمة او فرضها عليهم من قبل اصحاب القرار، بحيث يترتب عليها احداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة (هيجان، 1999:283).

وعرفت المنظمة الامريكية للتدريب والتطوير الابداع " بانه عملية انتاج افكار او اشياء حقيقية او خيالية ووضعا في طرق جديدة ومفيدة (لطيف، 2011:20).

والإبداع مصطلح عام ، أصبح يستخدم قريباً للابتكار، والإبداع بمعنى الابتكار وهو استحداث شيء جديد ، فكره ، أسلوب، نظريه ، اختراع ، أو منهج جديد في إنتاج سلعه أو خدمه معينه، (العواجي، 1986 : 996) .

ومن الناحية العلمية توجد العديد من التعاريف للإبداع الإداري يمكن الإشارة إلى بعضها فيما يلي:

- "فكرة تتسم بالحدثة والتجديد تنشأ نتيجة الخبرة والالمام الاداري المدرك لواقع المنظمة والمسند الى المعلومات الشاملة لأجزاء التنظيم المختلفة وتحليلها مما يتطلب توافر قدرات ابداعية للوصول الى ما هو جديد ومفيد (بشاوي، 2008 :3).

- "الإبداع على أنه " قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، وهو عبارة عن عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة

والأصالة والحساسية للمشكلات والاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته، ويتميز بالقدرة على التركيز لفترات طويلة في مجال الاهتمام ، والقدرة على تكوين ترابطات واكتشافات وعلاقات جديدة، وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تميمتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانات الأفراد والجماعات والمنظمات"، (هيجان، 1999 : 24) .

- " مجموعة العمليات التي يستخدمها الإنسان بما هو متوافر لديه من قدرات عقلية وفكرية ، وما يحيط به من مؤثرات مختلفة ، في أن ينتج إنتاجاً نافعا له أو للمنظمة التي يعمل فيها أو للمجتمع الذي يعيش فيه "، (النمر، 1992 : 102).

- " الأفكار غير المسبوقة التي تؤدي إلى زيادة فعالية العلاقات الوظيفية ورفع معدلات الرضا الوظيفي "، (العديلي، 1406هـ : 35).

- ويؤكد Kanter : أن الإبداع الإداري يتعلق بإنتاج أو تبني الأفكار الجديدة غير المألوفة وتطبيقها ، ويركز على أن توليد الأفكار المبدعة ما هو إلا مرحلة من عملية متعددة المراحل تتأثر بالعديد من العوامل الاجتماعية وبالتالي فإن الإبداع الإداري لدى الفرد، يبدأ أولاً بالقدرة على التعرف على المشكلة ثم توليد الأفكار أو الحلول لها سواء تم تبني هذه الأفكار أو كانت حلولاً جديدة ، وإيجاد الدعم لهذا الحل ، وفي المرحلة الثالثة للإبداع يتم وضع نموذج مبدئي للفكرة المبتكرة التي يمكن تجربتها ونشرها وانتاجها على نطاق واسع ثم تحويلها إلى استعمال مفيد او تطبيقها في المنظمة ، وبالتالي فإن الإبداع الإداري كما يراه "كانتر" هو عبارة عن عملية متعددة الجوانب يختلف نشاط الفرد فيها من مرحلة الى أخرى، كما قد يتطلب القيام بأكثر من نشاط في المرحلة الواحدة، (Kanter, 1988 : pp : 169-221)

- ويحدد كاظم : الإبداع الإداري بأنه " المحاولة الانسانية على المستوى الذاتي للفرد أو الجماعة لاستخدام التفكير والقدرات العقلية والذهنية وما يحيط بها من مؤثرات أو متغيرات بيئية من القيام بإنتاج سلعا أو تقديم خدمات جديدة لم يسبق وان انتجت وأن تتسم بتحقيق المنفعة للمجتمع ، ومن هنا يتضح بأن الابداع حالة ليست مألوفة سابقا ويتحقق وجودها من خلال تفاعل المتغيرات الذاتية للأفراد والظروف البيئية ومستلزمات العمل المتاحة في المنظمة "، (كاظم، 2002 : 204) .

- ويرى Druker : ان الإبداع مصطلح اقتصادي واجتماعي أكثر منه مصطلحا فنيا فالإبداع هو " تغيير وتعظيم حصيلة ونتاج الموارد والامكانات وهذا التغيير هو الذي يوفر الفرص لتحقيق الجديد عن طريق البحث المنظم والتحليل الهادف للوصول الى ابداعات اقتصادية أو اجتماعية أو ثقافية أو اداريه فالإبداع وفقا لهذا التعريف هو حصيلة جهد منظم رشيد متصل بالإدراك من الاختبار والتجريب والتقويم يجريها المبدع في مراحل متتابعة قبل الوصول الى حصيلة الابداع ذاته الذي يتيح التغيير المطلوب، (Druker, 1982, p 17) .

- وبالنظر الى ماهية الابداع في ضوء العلوم الاجتماعية، فقد أشار أبشر إلى أن بعض الكتاب عرفه بأنه "استجابة مستحدثه وأكثر جدوى وفعالية لمنبه قائم في البيئة الاجتماعية أو الطبيعية ويتجلى في هذه الاستجابة التعبير عن النفس بتلقائية تخلو من الاتباعية للمعايير السائدة في مجال معين ، والتغلب على ضغوط الامتثال والمحاكاة "، (أبشر، 1988 : 10) .

- كما يعرف الإبداع على أنه " فكرة جديدة يتم تنفيذها بقصد تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة، و يمكن أن يتراوح أثر الإبداع في المنظمات من إحداث تحسينات طفيفة على الأداء إلى إحداث تطوير جوهري و هائل، ويمكن أن تتضمن هذه التحسينات، الإنتاج و الطرق الجديدة في التكنولوجيا

و الهياكل التنظيمية و الأنظمة الإدارية والخطط و البرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد العاملين"،
(الحراشة وآخرون، 2006 : 248-249) .

ومن خلال التعاريف السابقة يرى الباحث ان الابداع الاداري أصبح اليوم من أكثر المفاهيم شيوعا في أدبيات الإدارة اذ انه تجاوز المفهوم التقني والفني حتى شمل المفهوم الاقتصادي والاجتماعي، كما انه أصبح يشمل مضامين وتفسيرات متعددة تقود الى اختلاف الحالات المعرفية التي بحث فيها علماء وكتاب الادارة بالإضافة الى اختلاف نظرة كل منهم للإبداع .

كما يلاحظ أن الابداع الاداري مفهوم غير محدد بدقة لدى باحثي العلوم الإنسانية، وحتى يمكن استجلاء هذا المفهوم بصورة أكثر وضوحا وتحديدنا فأننا يمكن حصر معظم التعاريف التي قدمها الباحثون في هذا المجال حول المحاور التالية :

أ- عملية ينتج عنها عمل جديد .

ب- الانتاج الابداعي وحل المشكلات .

ج- السمات أو الخصائص التي تميز الاشخاص المبدعين .

د- الامكانيات الابداعية أو الاستعدادات النفسية الكاملة للإبداع .

هـ - المراحل الأساسية التي يمر بها العمل الإبداعي .

وبذلك يرى الباحث ان معظم هذه التعاريف والاتجاهات لم تركز على الابداع كمفهوم في حد ذاته، فهي أما تنصرف لبحث مراحله، أو للخصائص التي تميز المبدعين أو غير ذلك، مما يؤدي الى آراء مختلفة حول هذا المفهوم .

فالنظرة المتأمله في ماهية الإبداع الإداري وفق ما تقدم من تعريفات تساعد في تحديد التصورات والمفاهيم التالية للإبداع الإداري :

1. ان هناك مجالات غير متناهية للإبداع الاداري .

2. أهمية التلازم بين ادارة التغيير والابداع في النظام المؤسسي .
3. تجاوز الفهم المحدود الذي يحصر الابداع في الاختراعات التقنية، ووضع تصور متكامل لعملية الابداع في بعدها التكنولوجي والاقتصادي والاجتماعي .
4. هناك سمات للأشخاص المبدعين يمكن غرسها وصقلها بالتدريب والتجريب ويمكن حفز الافراد لتبنيها كمنهج فكري وسلوكي متى ما توفر المناخ الايجابي للعمل الذي يشجع وينمي ويدعم القدرات الابداعية.
5. النظام المؤسسي الذي يهدف الى تأصيل الفكرة والتجارب الابداعية لابد له ان يكون قائما على منهج نظامي مفتوح يمكنه من تنمية قدرة الاحساس المرهف والتفاعل الحي والمتجدد مع المتغيرات والمشكلات البيئية، (أبشر، 1988 : 13) .

2.2.2 أهمية الإبداع الإداري :

يعتبر الابداع الاداري أحد المقومات الاساسية في عملية التغيير، فالتطورات المحيطة بنا والناجمة عن ثورة المعلومات والانفجار التكنولوجي، وزيادة حدة المنافسة بين الشركات وتنوع حاجات الأفراد ، وقلة الموارد وزيادة طموح الافراد ، وزيادة فعالية الاتصالات ، وكبر حجم منظمات الأعمال، والتغير في القيم والمبادئ ، قد أحدثت وأوجدت مشكلات عديدة ، لذلك يجب على المنظمات ان تستجيب لهذه التطورات بإحداث التغييرات والتعديلات التي تتواءم مع هذه التطورات ولا يمكن تحقيق ذلك الا بوجود الافكار الجديدة والأساليب الحديثة التي تستجيب لهذه التغييرات المستمرة .

ولكي تستطيع المنظمات الاستجابة لهذه التطورات يجب عليها أن تعمل على إنتاج وتوفير عدد كبير من المبدعين لأن هذه الاستجابة تتطلب خيالا خصبا وقدرات إبداعية فائقة وحلول إدارية سريعة، (فضل الله، 1986 : 166) .

وينظر الكثيرون الى إدارة الابداع على أنها عامل منافسة بالغ الأهمية والحيوية وذلك لأهمية الابداع بالنسبة للمنظمات ويقدر ما تولي المنظمات اهتمامها وعنايتها لإدارة الإبداع بقدر ما يكون لذلك تأثير بالغ على بنائها واستمرارها وازدهارها، (حريم، 1997 : 474) .

فأي منظمة لا تضع الإبداع الإداري هدفا رئيسا من أهدافها ولا تعمل على تشجيع العاملين على الإبداع بتوفير الجو والبيئة المناسبة لذلك ، سيكون مصيرها التردّي والانهيار لعدم قدرتها على مواجهة التغيرات والتطورات التي تظهر باستمرار على بيئتها الداخلية والخارجية، كما أن الموظفين في أي منظمة وعلى اختلاف مراتبهم الوظيفية اذا لم يجعلوا الإبداع جزء من حياتهم الوظيفية فسوف يكون مصيرهم التخلف وعدم القدرة على المساهمة في تنمية وتطوير أنفسهم ومنظماتهم، (عبد المعطي، 1995 : 81) .

فالإبداع في المنظمات ترتبط أهميته بما يشكله الإبداع من تحديد المسار وتشكيل وإعادة تشكيل الواقع ، فالثورات والتقدم الهائل في جميع المجالات بما فيها من خلق أهداف جديدة وطرق وأساليب جديدة للعمل يؤكد أن المديرين والعاملين أمامهم تحديا كبيرا ليصبحوا مبدعين ، وذلك من أجل التغلب على المنافسات القوية في عالم الأعمال ، وقبول التحدي نحو التغيير في الاتجاه الأفضل والصالح العام، (توفيق، 1418هـ : د ت 41) .

ويمكن إجمال أهم الايجابيات من توافر ظاهرة الابداع في المنظمات على النحو التالي :

1. القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة ، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر، حيث يكون

لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية .

2. ان توافر البيئة الابداعية في التنظيم يساعد على تطور وتحسين الخدمات بما يعود بالنفع على

التنظيم والأفراد .

3. المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق اتاحة الفرصة لهم في اختيار تلك القدرات .

4. الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب عملية تتواءم مع التطورات الحديثة.

5. القدرة على احداث التوازن بين البرامج الانمائية المختلفة والامكانيات المادية والبشرية المتاحة.

6. حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتها عن طريق اتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة، (النمر، 1992 : 62).

ومن خلال العرض السابق والبحث في أدبيات الإبداع الإداري، يرى الباحث أن الإبداع الإداري في كافة المنظمات وعلى كافة المستويات الإدارية يعتبر أهم مقوم أساسي يساعد المنظمات في التغلب على المشكلات التي تواجهها خاصة في هذا العصر الذي يشهد الكثير من التغيرات والتحولات في كافة المجالات وخاصة مجالات الانفجار المعرفي والاتصالات، والتي أوجدت كثيرا من المشكلات لا يمكن حلها بالطرق التقليدية ، بل يتم حلها في كثير من الأحيان باستخدام طرق إبداعية جديدة تستطيع التعامل مع هذه المشكلات وحلها ، ولا يتم ذلك الا بإيجاد الأشخاص المبدعين وتوفير المناخ الذي يساعدهم على الابداع .

3.2.2 أنواع الإبداع :

اختلف الباحثون حول أنواع الإبداع، وفي هذا الجزء يستعرض الباحث أنواع الإبداع حيث يأخذ الابداع صورا مختلفة الا ان أكثر المجالات انتشارا في هذا الاطار كما يوضحها (القيروني، 1993: 20) هي على النحو التالي :

1. ابتكار أفكار جديدة أو منتج جديد أو نظرية جديدة أو أسلوب وطريقة جديدة.

2. التجميع لأفكار ومعلومات وأساليب غير مترابطة وتحويلها الى فكرة جديدة أو منتج جديد .

3. استخدام فكرة جديدة في مجال جديد .

4. الاقتباس أو المحاكاة أو تقليد تجارب الآخرين .

كما حدد تايلور نقلاً عن (الصيرفي، 2003 : 14) خمسة أنواع من الابداع هي :

1. الابداع التعبيري : وهو الطريقة التلقائية التي يتميز بها شخص معين في عمل شئ ما أو مزاوله

مهنة أو ممارسة فن من الفنون .

2. الابداع الفني : ويمثل الناحية الجمالية التي تضاف الى السلع والخدمات مثل مظهر السلعة

والوظائف التي تؤديها والحاجات التي تشبعها .

3. الاختراع : وهو استحداث شئ جديد لأول مره غير أن عناصره والاجزاء التي يتكون منها موجودة

من قبل ولكن تم ادخال تعديل عليها يجعلها تأخذ شكلا جديدا وتؤدي مهمة مميزة.

4. الابداع المركب : وهو يمثل تجميع غير عادي بين الاشياء مثل ان يتم أخذ أفكار مختلفة وتوضع

في نموذج واحد للوصول الى معلومة جديدة .

5. الاستحداث ، وهو استخدام شئ موجود فعلا ولكنه يطبق في مجال جديد أي انه يتم فهم المبادئ

والأسس التي وضعها السابقون وإعادة تطويرها والبناء عليها.

ويصنف بعض الكتاب الإبداع الى نوعين : ابداع اداري، وابداع فني .

فالإبداع الإداري : يضم البناء التنظيمي والقواعد والادوات والاجراءات واعادة تصميم العمل الى جانب

النشاطات الابداعية التي تهدف الى تحسين العلاقات بين الافراد والتفاعل فيما بينهم للوصول الى الاهداف

المنشودة .

أما الابداع الفني فيشمل تطوير منتجات أو خدمات جديدة ، أو تغيير التقنيات التي تستخدمها المنظمة،
(حريم، 1997 : 466) .

4.2.2 خصائص الابداع :

حدد " دركر " (Druker, 1982): خمس خصائص للإبداع هي :

1. الابداع يبدأ دائما بالتحليل النظامي للفرص التي يتيحها التغيير، وبالتفكير في استغلال هذه الفرص
وتحويلها الى امكانات ابداعيه .

2. الابداع جهد متصل بالإدراك الحسي والتصورات والصياغة الجديدة، لذلك يستوجب قدرات متميزة في
الملاحظة وفي الاستماع وفي البحث .

3. لكي تكون الابداعات ذات نتيجة فعالة لابد ان تكون موجهة لإشباع احتياجات أو رغبات معينة كما
يجب أن تكون هذه النتيجة سهلة مثل أن يقال عن ابداع جديد " هذا أمر بديهي " .

4. الابداعات الفعالة تبدأ دائما صغيرة ثم يتطور الأمر مرحليا وفقا لنتائج التجريب والتقويم .

5. أن المحصلة الابداعية الفعالة تتطلع الى موقع الصدارة والتميز والقيادة، (أبشر، 1988 : 12) .

وأما (عبد المعطي، 1995 : 32) : فقد تحدث عن خصائص الابداع بصفة عامة وأجملها في ثلاث
خصائص رئيسية هي :

1- أن الابداع ظاهرة فردية وجماعية : يوجد خلاف عميق حول حقيقة الظاهرة الابداعية وهل هي ظاهرة

فردية أي انها نتاج جهود الافراد كأفراد ، أم هي ظاهرة جماعية أيضا بمعنى أنها قد تكون نتاج جهود

جماعية . ويخلص عساف بعد مناقشة الكثير من الآراء التي تؤيد ان الابداع ظاهرة فردية أو تؤيد ان

الابداع ظاهرة جماعية الى القول بأن الابداع ليس حكرا على الأفراد فهو ليس عملية فردية بالضرورة،

حيث قد تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمؤسسات بل يمكن القول بأن الابداع الجماعي قد يكون ممكنا وبخاصة في الوقت الحاضر حيث أصبحت المتغيرات والظواهر تتداخل بصورة بالغة التعقيد وتحتاج الى جهود عظيمة وامكانيات ضخمة للتعامل معها والوصول الى نتائج ابداعية حولها.

2- أن الابداع ظاهرة انسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد : فالإبداع ليس حكرا على العلماء والخبراء والاختصاصيين فالإنسان العاقل انسان مبدع حيث تتطوي شخصيته على عناصر ابداعية بغض النظر اذا كان يعي ذلك أم لا وهذه العناصر الابداعية تختلف من شخص لآخر حسب الفطرة التي فطره الله عليها وحسب الظروف الموضوعية التي يعيش في وسطها ويتفاعل معها .

3- أن الابداع كالشخصية يرتبط بالعوامل الموروثة كما يمكن تربيته وتطويره .

أي ان العوامل الوراثية لها تأثيرها الكبير في تنمية الاستعدادات الابداعية، وان كان هذا لا ينفى بدوره ان تتدخل العوامل التربوية الأخرى لتعمل على تنمية الاستعدادات الابداعية لدى الآخرين . الا أن درجة الاستجابة ونمو عناصر الابداع تتزايد كلما ازدادت درجة التوافق بين المقومات الوراثية والعوامل التربوية .

كما حدد كل من " زالتمان ودنكان وهوليك " عدد من الخصائص للإبداع باعتبار أن أهميتها تتمثل في امكانية تقرير تبني أو توظيف هذا الابداع من قبل المنظمة حيث أشاروا الى أن المنظمات تسعى الى الأشياء المبتكرة الأكثر كفاءة والتي تحقق عوائد مجزية وتكون تكلفتها الاقتصادية والاجتماعية قليلة، (هيجان، 1999 : 41) .

كما يجب أن تتميز الأشياء الابداعية بخاصية الأمان وعدم المخاطرة وأن تكون أكثر اتساقا وانسجاما مع النظام الموجود والا تتسم بدرجة عالية من التعقيد ، كما تسعى المنظمات من وراء تبني الابداع أن تكتسب شهرة وسمعة .

وتشجع المنظمات كذلك الابداعات التي تأتي من داخل المنظمة في الغالب وخاصة اذا كان توقيتها مناسب مع عمليات المنظمة الحالية والمستقبلية، كما أن المنظمات تطمئن أكثر الى الأفكار الابداعية وتحاول تطبيقها خاصة اذا كان من الممكن بسهولة الرجوع الى الوضع السابق في حالة فشل هذه الأفكار .

كما تشجع المنظمات الابداع عندما يرتبط بمشاركة الأفراد وتشجيعهم له، خاصة اذا كان يدعو الى تدعيم التفاعل بينهم، ويتسم بسهولة وبساطة الاجراءات التي تشجع على قبوله وتبنيه من قبل المنظمة، (هيجان، 1999 : 41) .

هذه الخصائص تشير في مجملها الى المقومات التي يمكن أن تشجع على تبني الابداع أو رفضه وهذا يعني أن الابداع لا يمكن فصله عن واقع وخصائص المنظمة حيث انه كلما كانت خصائص هذه الابداعات متسقة مع خصائص المنظمة أو البيئة التي تعمل بها كان ذلك مشجعا على العمل بها بحيث تكون جزء من واقع وعمل المنظمة، (هيجان، 1999 : 41) .

وفي ضوء الاستعراض السابق لآراء الباحثين حول خصائص الابداع يلاحظ أنه لا يوجد اتفاق بينهم حول طبيعة هذه الخصائص أو أنواعها، وان كان هذا لا يعني عدم التكامل فيما بينهم حول هذه الخصائص حيث تناولها كل منهم من زاوية خاصة به، فالبعض تناول خصائص الابداع من طبيعة الابداع ذاته، والبعض الآخر ناقش خصائص الابداع من حيث مراحل عملية الابداع، وناقش الآخرون خصائص الابداع من حيث مدى ملائمتها لواقع وحاجات المنظمة والمجتمع الذي تعمل به هذه المنظمة .

5.2.2 عناصر الإبداع :

توجد عناصر أو مكونات أساسية للقدرة الإبداعية لا يمكن التحدث عن الإبداع بدونها، ويعود ذلك لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الإبداع على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة.

ويلاحظ الباحث هنا أنه على العكس من تعريف الإبداع الذي تباينت حوله آراء الباحثين بشكل كبير فإن ذلك الاختلاف لم ينعكس على عناصر الإبداع بشكل يدعو للوقوف عليه، حيث أجمع الباحثون على وجود العناصر التالية للإبداع :

1. الاحساس بالمشكلة : والذي يعتبر أهم عنصر من عناصر التفكير الإبداعي، ويعني الاحساس بالمشكلة رؤيتها رؤية واضحة وتحديدًا دقيقًا والتعرف على حجمها وجوانبها وأبعادها وآثارها ، وأهم ما في الأمر هنا هو الواقعية ورؤية الحقائق كما هي واكتشاف العلاقات بين هذه الحقائق وأن التشعب بالمشكلة أو الموضوع الذي يهتم الشخص هو الذي يوحى بالإبداع ، وكلما أجهد الشخص نفسه في دراسة المشكلة زادت فرص التوصل الى أفكار جديدة مبتكرة، (عبدالوهاب، 1980 : 37).
2. وفرة الأفكار : يحتاج الإبداع الى وفرة من الأفكار وربما كان أغلبها لا يصلح للتنفيذ، ولكن المهم الا يرفض المبتكر أو المبدع فكرة تظراً على ذهنه، وانما يقع عليه مهمة تجميع أكبر قدر من الأفكار، ثم يبدأ في فحصها وتقييمها وتصنيفها فالعبرة هنا بمعدل انتاج الأفكار خلال فترة زمنية معينة، (توفيق، 1418هـ : د ت 41، : 5) .

3. المرونة : ويقصد بها القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف، فالمرونة هي تنوع أو اختلاف الأفكار التي يأتي بها الفرد المبدع وبالتالي فهي تشير الى درجة السهولة التي يغير بها الفرد موقفا ما أو وجهة نظر ما وعلى ذلك فالمبدع لا يحاول حبس نفسه بشكل أو نهج معين، بل لديه القدرة

على التأقلم مع الظروف والمتغيرات والمواقف المتجددة واستيعابها على نحو استجابات ومشاركات تتسم بالمنطقية ، فهو يلجأ الى التجديد في أساليب العمل التي يستخدمها حيث يجد نوعا من الملل أو السأم في اتباع طريق واحد في انجاز الأعمال . ولذا فهو يتجه دائما بالنظر في الأشياء من عدة زوايا مختلفة بحيث يستطيع ايجاد علاقة بين الاشياء التي يعتقد الكثيرون أنها متنافرة ولا يمكن الربط بينها .

وهذا بالطبع يساعد على اكتشاف أشياء جديدة وطرق حديثة لم تكن معروفة لديه من قبل، (عايض، 2001 : 72) .

4. الأصالة : ونعني بها أن يبتعد الانسان عن طرق التفكير التقليدية كما يستكشف الأفكار الأصيلة، فالأصالة هي نتيجة للتخيل بمعنى عدم الرضا عن الأمر الواقع، والرغبة في خلق شئ جديد أو مختلف، فعادة ما يبدأ المبدع بالتقليد ثم تطوير ما تم تقليده.

وإكمال النقص فيه ثم السعي نحو تقديمها في شكل جديد، (الصيرفي، 2003 : 19) .

5. مواصلة الاتجاه : وتتمثل في قدرة الفرد المبدع على التركيز المصحوب بالانتباه طويل الأمد واستمرار حماسه واتجاهه نحو الهدف وتخطيه لأية معوقات تقف في طريقه وبمعنى آخر عدم التنازل عن الهدف والإصرار على متابعته والسير في اتجاهه ومحاولة تحقيقه بطريق مباشر أو غير مباشر، (توفيق، 1418هـ : د ت 41، : 7) .

6. القدرة على التحليل : فالشخص المبدع هو الذي يكتفي بقدر يسير من المعلومات عند أي عمل جديد وذلك لامتلاكه القدرة على تبسيط وتنظيم أفكاره والعمل وفق أسس مدروسة كما يوصف الفرد

القادر على التحليل بأنه الفرد الذي يستطيع أن يتناول فكرة أو عملاً ثم يحدد تفاصيله، (عايض، 2001 : 72) .

فالمبدع هو الذي يستطيع أن يستخدم ما تراكم لديه من معلومات في المواقف أو الحالات التي يتطلبها الاستخدام لتلك المعلومات عند اتخاذ قرار معين، (كاظم، 2002 : 208) .

7. المخاطرة : ويقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الافكار والاساليب الجديدة والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك، (النمر، 1992 : 64).

6.2.2 مراحل عملية الإبداع :

يمكن تناول مراحل عملية الإبداع من خلال تقسيمين هما : مراحل عملية الإبداع الفردي ، ومراحل عملية الإبداع الجماعي .

أ . **مراحل عملية الإبداع الفردي** : عملية الإبداع تعبير عن كافة التفاعلات التي تدور داخل شخصية المبدع وبينه وبين محيطه ، وهو بصدد بحث موضوع ما إلى أن ينتهي إلى تحقيق الناتج الإبداعي الذي كان محور بحثه.

وتزخر أدبيات الإبداع بالعديد من النماذج التي تحدد مراحل العملية الإبداعية عند الفرد ، ومنها : نموذج ((روسمان))، نفاً عن (عبد المعطي، 1995 : 38) الذي يقول أن عملية الإبداع تمر بالمراحل التالية :

1. الإحساس بوجود مشكلة ما وصعوبة هذه المشكلة .

2. تكوين وتحديد المشكلة .

3. جمع المعلومات وفحصها والتفكير في كيفية استخدامها .

4. تحديد جملة الحلول وبدائلها المتعلقة بالمشكلة .

5. فحص الحلول بصورة نقدية وتقييمها .

6. صياغة الفكرة الجديدة وتنفيذها .

ويخلص (النمر، 1992 : 62) وآخرون الخطوات التي تمر بها العملية الإبداعية وفقا لما يلي :

1. الشعور بالحاجة أو الإحساس بالمشكلة .

2. تكوين الدافع .

3. التفاعل بين الدافع والظروف البيئية المحيطة .

ويذكر عدد من الباحثين، (الشماع، وخلييل، وكاظم 2000 : 422) أن مراحل عملية الإبداع تمر بالخطوات

الآتية :

1. مرحلة التصور .

2. مرحلة تكوين الفكرة .

3. مرحلة معالجة المشكلة .

4. مرحلة الحل .

5. مرحلة التطوير .

6. مرحلة الاستعمال والانتشار .

ب . مرحلة الابداع الجماعي : والذي يعتبر أكثر الحاحا في هذا العصر، والذي بدأ يأخذ مكانة واهتماما

واسعا في كثير من المنظمات المعاصرة وذلك قد يكون على حساب الاهتمام بالإبداع الفردي القائم على

مفاهيم النزعة الفردية ويرجع هذا الاهتمام بالإبداع الجماعي نظرا للتغيرات والظواهر والاحتياجات التي أخذت

تتداخل بصورة بالغة التعقيد بحيث يصعب على الفرد مواجهتها بمفرده لأنها تحتاج الى جهود عظيمة وامكانيات ضخمة حتى يمكن التعامل معها والوصول الى نتائج ابداعية حيالها، (عايض، 2001 : 79) .
ومن أهم النماذج التي تعرضت لمراحل الابداع الجماعي نموذج ويست (West, 1990, p:324) ويتكون من أربع مراحل هي :

1.مرحلة ادراك الحاجة الى الابداع : ويحدث ذلك عندما تدرك الجماعة أو المنظمة أهمية وفائدة بعض الابداعات بحد ذاتها كمطلب لاستمرار وبقاء المنظمة .

2.مرحلة المبادرة بطرح الافكار الابداعية : ويتم ذلك من خلال قيام أعضاء الجماعة أو المنظمة بطرح اقتراحاتهم أو أفكارهم الجديدة أو الابداعية بغرض حل المشكلة أو تحسين الوضع الحالي، ولا بد من الاهتمام بهذه الأفكار والتشجيع عليها والا تم التخلي عنها من جانب الجماعة وبذلك تفقد العملية جزءا من وقودها .

3.مرحلة التطبيق : وتكمن أهمية هذه المرحلة بمقدرة أعضاء الجماعة أو المنظمة على تبني وتوظيف الأفكار الابداعية المرغوبة، والتعاون في تطبيقها مع إمكانية تعديلها أو تطويرها لتمكينها من التطبيق بنجاح، والا يتم الغاؤها والتفكير في بديل آخر .

مرحلة الثبات : وفيها يصبح العمل الابداعي أو الفكرة الابداعية جزءا اعتياديا من المنظمة ، وتعتمد عوامل نجاح هذه المرحلة على المناخ التنظيمي المشجع لهذه الفكرة أو العمل وتقييمها تقييما موضوعيا .

7.2.2 سمات المنظمات المبدعة :

ان المحور الجوهرى للمؤسسات المتميزة يقوم على تبنيها وتميئها لبيئة تنظيمية تعطي الاتجاهات الابداعية شرعيتها، وتبلورها في منهج فكري وعملي يقوم على قيم ومعايير وممارسات وظيفية تغرس وتؤصل الابداع

كجهد مؤسسي متجدد ومطلوب، وأن تبتدع الأساليب والنظم التي تجعل للعملية الابداعية قيمة وظيفية تمثل قاسما مشتركا أعظم بين العاملين على مختلف درجاتهم الوظيفية .

وحتى يؤصل الابداع كجهد مؤسسي ومطلوب يوضح (أبشر، 1988 : 16) هذه العناصر كما يلي :

1. التبنى والاعلان عن مجموعة من القيم والمبادئ التي تنمي الاتجاهات الابداعية .
2. صياغة هذه القيم والمبادئ في نظم وأساليب ووسائل تجعل الابداع منهجا لكل العمليات والنشاطات الوظيفية .
3. ابتداع مجموعة من النظم والأساليب والحوافز التي تعمق ايمان العاملين بهذه القيم والمبادئ وبالقدر الذي يحقق التزامهم بها وحرصهم على تنميتها.

والتنظيم المبدع " هو هيكل عضوي حر التدفق يقوم بتدنية وتقليل أهمية العناصر الهيكلية التقليدية مثل سلسلة الأوامر، وتستبدل بدلا منها تنظيما مبنيا على أساس السوق الصغيرة لفرق العمل وهيكل مرتفع العضوية ونظام للاتصالات ذو تدفقات حره"، (الصيرفي، 2003 : 40)

وقد حددت بعض الدراسات، (توفيق، 1418هـ : د ت 42) السمات الخاصة بالمنظمات المبدعة كما يلي :

1. توافر المتخصصين المهنيين .
2. عدم التركيز على اللوائح والقواعد والاجراءات .
3. تطبيق اللامركزية في السلطة والتفويض .
4. العلاقات الشخصية الجيدة والاتصالات الحرة المفتوحة .
5. وضع الرجل المناسب في المكان المناسب .
6. المشاركة في اتخاذ القرار .

وقد خلص بعض الباحثين، (أبشر، 1988 : 17-18) الى ان المؤسسات المتميزة ذات القدرات الابداعية العالية لها ست سمات تميز بيئتها التنظيمية وهذه السمات هي كما يلي :

1. غرس وتنمية رسالة محددة للمؤسسة، على أن تكون هذه الرسالة بمثابة القيم المشتركة للعاملين .
 2. أن يكون الاهتمام مركزا وبصفة دائمة على المقومات والمكونات الجوهرية للعمل .
 3. النظر الى المنهج البيروقراطي كعدو رئيسي .
 4. حفز جميع العاملين للتجريب .
 5. تنمية صلة وثيقة مع المستفيدين من الخدمة أو الراغبين في السلعة بالقدر الذي يجعل عمليات التطوير والتجديد والابداع جهودا موظفة لتحقيق رغبات المتعاملين مع المنظمة.
 6. اعطاء أسبقية متميزة لحفز وتنمية قدرات العاملين للأداء المتميز والابداع فيه .
- وبالنظر الى الصفات السابقة التي خلص اليها الباحثون يتضح بجلاء أنها متشابهة ومتماثلة الى حد كبير وبالتالي التأكيد على أهمية المفاهيم والمبادئ والقيم والأساليب التي وردت بهذه الدراسات والخاصة بسمات الأشخاص والمنظمات المبدعة كإطار مرجعي للمنظمات التي تطمح الى التفوق وتأسيس الابداع فيها كمنهج فكري وعملي ، على أنه يظل المحك الاساسي قائما ومرتبطا بوضع هذه المفاهيم والمبادئ موضع التنفيذ الفعلي ضمن تكامل عضوي لمقومات البيئة التنظيمية للمؤسسة وما يتضمنها من نظم وأساليب ووسائل عمل .

8.2.2 الإبداع الجذري والمتدرج :

هنالك أنواع كثيرة من الابداع قد يختلف التصنيف حسب مدخل الدراسة او الفلسفة التي تحدده على سبيل المثال هنالك ابداع في النظم الاجتماعية الثقافية، والنظم الإيكولوجية، ونماذج الأعمال، والمنتجات أو

الخدمات، والعمليات، والمنظمات، والترتيبات المؤسسية، وما إلى ذلك، من محركات الابداع (التكنولوجيا، والأسواق، والتصميم، والمستخدمون، وغيرها)، أو شدة الابداع .

وسوف نركز على نوعان من الابداع هما الابداع الجزري والإبداع المتدرج (Garcia and Calantone, 2002)

الإبداع المتدرج : التحسينات ضمن إطار معين من الحلول" (فعل أفعل ما نقوا به بالفعل)؛ (doing better what we already do)

الإبداع الجزري : تغيير الإطار" (فعل ما لم نفعله من قبل.) " doing what we did not do before
تركز معظم الدراسات على الابداع الذي يتم داخل مجتمع التصميم أي على الابداع الجزري، وغالباً ما يوصف هذا النوع من الإبداع بأنه تخريبي أو تدميري للكفاءة، حيث تتشارك جميع هذه التسميات في نفس المفهوم الذي يشير إلى أن الابداع الجزري ينطوي على انقطاع تام عن الماضي (Garcia and Calantone, 2002 .)

ان الابداع الجزري هو مركز اهتمام الدراسات التصميمية، حيث يدعو جميع الأفراد لمناقشة أفكار الابداعية" التفكير التصميم"، وهذا ما يريده الجميع، ولكن في الواقع ان الابداع الجزري نادراً ما ينجح، حيث ان معظم محاولات الابداع الجزري تفشل (Sandberg, 2011) لاري كيللي، رئيس مجموعة دو لين يقدر نسبة الفشل بانها تساوي ما نسبته 96% (Bloomberg Business Week 2005, August 1) .

حيث يمكن للأبداع الجزري أن ينجح ولكن بشكل غير متكرر في أي منطقة معينة، ربما مرة واحدة كل 5 - 10 سنوات.

يستغرق الابداع الجزري وقتا ويلا لكي يصبن مقبول على سبيل المثال، عندما قامت أبل بتطوير لواجهات اللمس المتعدد والإيماءات المرتبطة بها للسيطرة على أنظمة الهواتف المحمولة والكمبيوتر المكتبي، ومع ذلك، لم يتم اختراع واجهات اللمس المتعدد أو السيطرة الإيمائية. حيث كانت أنظمة اللمس المتعدد في مختبرات التصميم كثر من 20 عاما. وعلاوة على ذلك، كانت العديد من الشركات اخرى التي تقدا نفس المنتجات في السوق تستخدم أنظمة اللمس المتعدد قبل أبل نفسها (Buxton, 2007).

على الرغم من أن أفكار أبل لم تكن جذرية للمجتمع العلمي، إلا أنها جاءت بمثابة تحول جذري كبير في عالم المنتجات وكيفية تفاعل الناس معهم وإعطاء معنى لهم .

و بالمثل، أدى تطوير أديسون للمصباح الكهربائي إلى ثورة كبرى جذرية في المنزل والأعمال، لكنه لم يخترع المصباح الكهربائي ويشير ابداع المتدرج للمنتجات إلى التغييرات الصغيرة التي تحدث في المنتج بغرض تحسين أدائه، وخفض تكاليفه، وتعزيز رغبة الحصول عليه، أو ببساطة الإعلان عن إطلاق نموذج جديد. وتخضع معظم المنتجات الناجحة للإبداع المتدرج بصورة مستمرة، والعمل على خفض التكاليف الكلية، وتعزيز الفعالية. هذا، الشكل النسب ببداع المتدرج وعلى الرغم من انه ليس كمثل الابداع الجذري، فإنه لا يقل أهمية عنه. نادا ر ما يرقى الابداع الجزري إلى إمكاناتها عند تقديمها ول مرة. (Garcia and Calantone, 2002).

وعليه فان الابداع الجذري ينطوي على اكتساب معار جديدة او تطوير منتجات جديدة لعملاء جدد أو أسواق ناشئة، في حين أن الابداع المتدرج يعمل علي تعزيز المعرفة الحالية للشركة وتحسين المنتجات القائمة لديها (Benner & Tushman, 2003).

حيث يعمل الابداع المتدرج على تحسين المجالات وأسواق المنتجات الحالية من خلال الاستجابة لاحتياجات العملاء والأسواق القائمة (Donough & Lin, 2013) .

وان الابداع الجزري عادة ما يعمل على تغيير مواقف السوق القائمة وتوسيع فرص الاسواق الجديدة (Blair & Chandy, 2008) .

يتطلب السعي إلى الابداع الجزري تطويرميزات وفوائد فريدة تف و تلك الموجودة في المنتجات والأسواق الحالية.

في البداية،غالباً ما تكون هنالك صعوبات في عملية الاستخدام او تكن التكلفة أعلى، ومحدودية في القدرة على الاستعمال وغيرها.

إلا ان الابداع الجزري ضروري لتحويل الفكرة إلى شكل المقبول.

وخلاصة القول إن كلا النوعان من الابداع ضروريان، فالابداع الجزري يجلب مجالات جديدة، ونماذج جديدة، ويخلق إمكانية لإجراء تغييرات كبيرة، في حين الابداع المتدرج هو كيفية الاستفادة من تلك الإمكانية. و دون الابداع الجزري، لا يصل الابداع التدريجي إلى أي مستوي، و دون الابداع المتدرج، لا يتم التطلع على الامكانيات التي منها يتم التغيير الجزري في المنظمة، . (Garcia and Calantone, 2002) .

9.2.2 الخلاصة :

تطرق الباحث في هذا المبحث إلى إبراز الإطار العام للإبداع الإداري، والإشارة بشكل موجز إلى الإبداع الجزري والمتدرج .

المبحث الثالث

الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي

0.3.3 تمهيد:

تحظى الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي بالإهتمام الكبير في مجال السلوك التنظيمي على إعتبار أنهما من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها المرتبط بالتركيز والعمل الجاد والتخصص والرسمية والمركزية والأنماط السلوكية وطرق التفكير والقيم والعادات والإتجاهات ومهارات التقنية وبالتالي فهي تمثل مجموعة من المزايا التي تميز المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى وتكتسب هذه المزايا صفة الإستمرارية النسبية وتمارس تأثيراً كبيراً على سلوك الأفراد في المنظمات وترتكز على إيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين، إضافة إلى أنها تلعب دوراً بارزاً في التأثير على التنمية الإدارية بالمستوى الثقافي السائد في المجتمع سلباً أو إيجاباً، الأمر الذي جعلهما تفرض على القادة والمديرين الإهتمام بها في محاولة الوصول إلى فهم أبعادها وعناصرها.

ولإستيعاب تلك المفاهيم والتعرف على مدى الإستفادة منها في حياة العاملين والمنظمات التي يعملون فيها، يتطرق الباحث في هذا المبحث إلى الآتي :

1.1.3.3 مفهوم الثقافة التنظيمية :

ظهرت نظرية الثقافة التنظيمية في بداية الثمانينات الميلادية، وخلصت إلى أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها وهذه الثقافة تتكون من الجوانب الملموسة للمنظمة والقيم ثم الافتراضات الأساسية التي يكونها الأفراد حول منظماتهم وبيئاتها الخارجية، وشاع إستخدام مفهوم الثقافة التنظيمية في علم الإنثربولوجيا حيث تعامل معه علماء الانثربولوجيا قبل مائة عام وعلى الرغم من شيوع إستخدامة إلا أنهم إختلفوا في تحديد معنى محدد لها، ويعود هذا الإختلاف الى تعدد مفاهيم الثقافة بإختلاف تعاريفها وتنوعها وبالتالي فهي تمثل

تحدياً كبيراً لأي تنظيم وينبثق هذا التحدي في كونها غير ظاهرة للعيان وإن كانت مدركة وهي في تغير مستمر وحركة دائمة وإن كانت تتميز بالثبات النسبي، وعلى الرغم من عموميتها وكونها إلا أنها تتميز بالتعدد وبتنوع الثقافات الفرعية للتنظيمات الرسمية وغير الرسمية التي قد تكون متضادة أحياناً أخرى مما يهدد المنظمة .

وقد انبثق مفهوم الثقافة التنظيمية في الأساس من أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي، وهذا يرجع إلى ظهور المنظمات الحديثة وتزايد مشكلاتها التنظيمية، وتأثر مفهوم الثقافة التنظيمية بكل هذه الصيغ والتطورات في مفهوم الثقافة، ولم يتوصل علماء التنظيم إلى تعريف محدد لمفهوم الثقافة التنظيمية، وإنما طوروا كثير من التعاريف التي يغلب عليها التداخل (العوفي، 2005 : 8-10) ومن هذه التعاريف:

- فقد عرف (Wheelen) الثقافة التنظيمية بأنها عبارة عن مجموعة من الإعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك فيها العاملون في المنظمة بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة.

- كما عرفها (Kossen) بأنها مجموعة القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة (رؤساء ومرؤسين) من البيئة الخارجية الى البيئة الداخلية لتلك المنظمة (المدهون 1995 ص 397) .

- ويرى Montanari وآخرون أن ثقافة المنشأة تعكس القيم والأعراف والمعتقدات المسيطرة وسط أعضاء المنظمة، وينظر إليها على أنها الطريقة التي تحافظ بها المجموعة على تماسك هيكلها الاجتماعي كمنظمة إجتماعية غير رسمية وكنمط يمثل شخصية المنظمة.

- وثقافة المنظمة تمثل نظاماً إجتماعياً يؤدي إلى الإنضباط وذلك لإعطاء معنى لتجربة وخبرات أعضاء المنظمة (المقلي 2002 : 168).

- كما عرفها كل من Johnson and Scholes (1984) بأنها مستوى أعمق من القيم ،
الإفتراضات والمعتقدات المشتركة بين أعضاء المنظمة والتي تنعكس من خلال ثقافة المنظمة
(www.elsevier.com).

- وتشير (Gorden) إلى أن الثقافة التنظيمية هي عبارة عن مجموعة من الأنماط السلوكية
الأساسية، يتم إكتشافها وتطويرها وتنميتها بواسطة جماعة معينة أثناء تعلمهم طرق وأساليب التفاعل
والتعامل مع مختلف المشكلات من أجل المواءمة داخلياً وخارجياً، وعلى ضوء إستفادة أعضاء
المجموعة من تلك الأنماط والطرق والأساليب فإنه يتم نقلها وتعلمها والتأكد من إستيعابها وفهمها
بواسطة الأفراد الجدد الذين ينضمون إلى المجموعه (مصطفى 2003 : 52).

- كما عرف (Greenberg) وآخرون بأن الثقافة التنظيمية هي إطار معرفي مكون من الإتجاهات
والقيم وأبعاد السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة وتتأصل أي ثقافة تنظيمية على
مجموعة من الخصائص الأساسية التي يتقنها العاملون في المنظمة (جبرالد، 2004 : 628).

ويشير هذا التعريف عدة ملاحظات وهي :

أولاً : أن المنظمات تختلف عن بعضها في مدى حساسيتها لإحتياجات العملاء.

ثانياً : تختلف المنظمات عن بعضها في مدى تشجيع العاملين على تنمية أفكار جديدة للإدارة.

ثالثاً : تختلف الشركات عن بعضها في مدى الإقبال على المخاطر.

رابعاً : تختلف المنظمات أيضاً بالنسبة لعدد وسائل الإتصال المتاحة للعاملين وغيرهم.

ويشير الدكتور إسماعيل فيستخدم مصطلح حضارة المنظمة بدلاً عن ثقافة المنظمة للدلالة على نفس المعنى
ويستخدمه للإشارة للفلسفة والإتجاهات والإعتقادات والقيم المشتركة والتي تكون الأساس لكل أعمال وأنشطة

المنظمة. ويتكون هذا المفهوم داخل المنظمة من خلال الرسالة والإستراتيجيات السابقة التي تم إنجازها كما أنه يكون العامل المؤثر بصورة كبيرة في تشكيل الرسالة المستقبلية للمنظمة.

ثقافة المنظمة عرفها كذلك (Huffman Etal) في إطار بعض العبارات التي تصدر من العاملين في بعض المناسبات مثل ((هذا هو الأسلوب الذي ننجز به أعمالنا في هذه المنشأة)) ((نحن مختلفون عن الآخرين)) هذه العبارة غالباً ما تستخدم للتعبير عن القيم والثقافة التي تعتقد فيها المنشأة ، ولذا فإنها تعتبر محددات قوية للكيفية التي سوف تسلك بها المنشأة (المقلي، 2002 : 167).

ويرى (Schein 1985) بأن ثقافة المنظمة تمثل فكر وعقيدة تلك المنظمة والتي تشمل معتقدات المنظمة ، قيمها، وقواعدها التي تتعكس من خلال الرموز واللغة بالإضافة للنشاطات الأخرى، كما عرفها بأنها أنماط من القيم والمعتقدات المشتركة والتي ينتج عنها قواعد سلوكية تستخدم في حل المشكلات وبالتالي فإن الثقافة تستمد من ثلاثة مصادر:

- 1- قيم ومعتقدات المؤسسين للمنظمة .
 - 2- التجارب المستفادة لمجموعة الأعضاء في المنظمة.
 - 3- القيم والمعتقدات الجديدة التي يحملها الأعضاء الجدد للمنظمة.
- كما تعتبر الثقافة التنظيمية من وجهة نظر (الفاعوري، 2005) بأنها "منظومة المجالات الفلسفية والقيمية والمعتقدات والأعراف والتوقعات التنظيمية" .

- الثقافة التنظيمية " عبارة عن مجموعة مشتركة من القيم والمعتقدات غير الرسمية والمدرجات التي تشكل إنطباعات وترشح إتجاهات ويترتب عليها سلوكيات تشكل القواعد الأساسية لأداء العاملين في المنظمات وفق أسس الفاعلية والكفاءة لعناصر تدعم الأداء الجيد"، (الحلايلة والهمشري، 2015).

- "الثقافة التنظيمية هي الطاقة المنظمة للمجتمع، وهي المكونة لشخصية المنظمة والتي لا بد من أن تكون منفردة و متميزة في نظر العاملين والعملاء(عصفور، 2008 : 47) .

- الثقافة التنظيمية هي توفر صورة متكاملة تعكس القيم و المعتقدات حول أين كانت المنظمة، ما هو مركزها الآن، وكيف ستكون في المستقبل (الحسيني، 2006 : 100) .

ومن خلال التعاريف السابقة يري الباحث أنها مجموعة من القيم والقواعد والسلوكيات التي توجه جهود الأفراد لإنجاز أهداف مشتركة، وهي تميزها عن باقي المنظمات."

2.1.3.3 أهمية الثقافة التنظيمية :

إن نجاح المؤسسة الإقتصادية في السوق مرتبط بالثقافة التنظيمية، ذلك لأن طريقة عمل المؤسسة، التوجهات الإستراتيجية، القيم الأساسية، المواقف، التصرفات والإعتقادات المسيطرة داخل المؤسسة كلها عوامل محددة لنجاحها في سوق المنافسة.

وذلك أيضاً لما للثقافة التنظيمية من تأثير على أداء الأفراد والأداء الكلي للمنظمة ويتضح هذا التأثير في أن الثقافة الواضحة والقوية في أي منظمة تمد الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء، توفير الإطار الثقافي المناسب، الإستقرار في العمالة ويؤدي إلى إنخفاض معدل دوران العمل، ووجود إستجابة سريعة لقرارات الإدارة العليا(عيساوي، 2012 : 36).

تلعب الثقافة دورين مهمين بالنسبة للمؤسسة:

أ. الأهمية والدور الخارجي للثقافة التنظيمية:

تلعب الثقافة التنظيمية دور مهم في رسم وتعيين حدود المنظمة، وذلك من خلال إعطائها خصوصية وهويه خاصة تميزها عن باقي المؤسسات الموجودة في المحيط، وبهذا تظهر الثقافة التنظيمية كأحد عوامل إثبات

الهوية والتميز عن المحيط الخارجي ، وذلك إنطلاقاً من القيم والعناصر الثقافية المشتركة بين العاملين والتي تسمح لهم بالتميز والإختلاف عن باقي أفراد المجتمع وأفراد المؤسسات الأخرى.

وفي هذا المجال يؤكد (porter) على أهمية الثقافة التنظيمية بالنسبة للمؤسسة بإعتبارها مصدر لكسب الميزة التنافسية.

ب. الأهمية والدور الداخلي للثقافة التنظيمية:

إن للثقافة التنظيمية دور مهم جداً داخل المنظمة، حيث من خلالها يتم جمع العديد من الأفراد على إختلاف مستوياتهم التعليمية ومصالحهم الشخصية داخل منظمة واحدة، يعملون من خلالها ويشتركون في عمل واحد من أجل تحقيق هدف مشترك، ويرجع ذلك إلى أن هذه الثقافة التنظيمية تعمل على تعزيز وتقوية نقاط الإتحاد وإضعاف تلك التي تؤدي إلى التفرقة والإختلاف.

وبهذا تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم عوامل إدماج العاملين داخل المنظمة ويظهر ذلك بشكل جلي عند دخول عاملين جدد للمنظمة الذين يحملون قيم ورؤى تختلف عن تلك الموجودة في المنظمة.

نجد أن الثقافة التنظيمية توفر وتسمح لهؤلاء القادمين الجدد بالتعلم لقيم ومعايير المؤسسة وتجعلهم يعملون بشكل فعال مع بقية العاملين ،وبهذا نجد أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة مما يجعلهم يشعرون بالإنتماء لانهم يشتركون ويتقاسمون نفس المعايير والقيم مما يزيد من إلتزامهم ودرجة التنسيق والتعاون بينهم (بروش و هدار 2007 : 59-60).

3.1.3.3 خصائص الثقافة التنظيمية :

تتصف الثقافة التنظيمية بمجموعة من الخصائص التي تستمدّها من خصائص الثقافة العامة من ناحية، ومن خصائص المنظمات الإدارية من ناحية أخرى ويمكن تحديد خصائص الثقافة التنظيمية بالآتي:-

1. الإكتساب والتعلم: الثقافة ليست غريزة فطرية ولكنها مكتسبة من المجتمع المحيط بالفرد ، فالفرد يكتسب ثقافته من المجتمع الذي يعيش فيه والأوساط الإجتماعية التي ينتقل بينها سواء في الأسرة أو المدرسة أو منظمة العمل.

ويتم إكتساب الثقافة عن طريق التعلم المقصود أو غير المقصود ومن خلال تفاعل الفرد في المنظمة عامة أو في أي قسم أو إدارة بصفة خاصة فيتعلم من رؤساءه وقادته أسلوب العمل والمهارات اللازمة للعمل، والطريقة التي يتعاون بها مع زملائه ، ومن خلال هذا التفاعل يكتسب الأفكار والقيم وأنماط السلوك المختلفة التي يشبع من خلالها طموحاته ويحقق أهدافه وأهداف المنظمة.

2. القابلية للإنتشار: يتم إنتقال العناصر الثقافية بطريقة واعية داخل الثقافة نفسها من جزء إلى أجزاء أخرى ومن ثقافة مجتمع إلى ثقافة مجتمع آخر، ويتم الإنتشار عن طريق إحتكاك الأفراد والجماعات ببعضها البعض داخل المجتمع الواحد أو عن طريق إحتكاك المجتمعات ببعضها البعض، وهذا الإنتشار يكون سريعاً وفعالاً عندما تحقق العناصر الثقافية فائدة للمجتمع وحينما تلقى قبولاً واسعاً من أفراد المجتمع لقدرتها على حل بعض مشكلاتهم أو إشباع بعض حاجاتهم.

وتنتشر الثقافة التنظيمية بين المنظمات الإدارية وداخل الوحدات الإدارية بالمنظمة الواحدة كما أن إنتقال الهياكل التنظيمية والإجراءات والأنماط القيادية يتم بصورة أسرع من إنتقال المفاهيم والإتجاهات والعادات السلوكية وغيرها مما يتصل بأنماط السلوك التنظيمي.

3. التغيير: تتميز الثقافة بخاصية التغيير إستجابةً للأحداث التي تتعرض لها المجتمعات وتجعل من الأشكال الثقافية السائدة غير مناسبة لإشباع الإحتياجات التي تفرضها التغيرات الجديدة، فيحدث التغيير الثقافي بفضل ما تضيفه الأجيال إلى الثقافة من خبرات وأنماط سلوكية ، وما تحذفه من أساليب وأفكار وعناصر

ثقافية غير قادرة على تحقيق التكيف للمجتمع وتتأثر بالتغيرات البيئية والتكنولوجية (العوفي 2005 : 17-18).

4. الإستمرارية: ثقافة المنظمة هي كيان مركب تتجذّر باستمرار إلى خلق الإنسجام بين عناصرها المختلفة ، وأي تغيير يطرأ على أحد جوانبه ينعكس أثره على باقي مكوناتها ولكونها من صنع الإنسان وخلقته تمارس بواسطة كل أعضاء المنظمة فإن كل جيل في المنظمة يعمل على تسليمها للأجيال اللاحقة عن طريق التعلم والمحاكاة (حريم 1997 : 44).

5. التراكمية: لا تعني إستمرارية ثقافة المنظمة وتناقلها عبر الأجيال كما هي عليه بل أنها في تغيير مستمر ، حيث يمكن أن تدخل عليها ملامح جديدة ويمكن أن تفقد ملامح قديمة ، وتتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وطرق تفاعل هذه العناصر والخصائص (سمير، 2006 : 24).

تلك الخصائص الأساسية التي تشترك فيها الثقافة الإنسانية رغم تنوعها، وعلى الرغم من أن الثقافة التنظيمية تتفق مع تلك الخصائص، إلا أن لها بعض السمات التي تميزها باعتبارها ثقافة فرعية للمنظمات الإدارية تشكل مدارك العاملين والمديرين وتؤددهم بالطاقة الفاعلة وتحدد أنماط سلوكهم وتتفرد الثقافة التنظيمية بالخصائص الآتية :

1. أنها توجد في المنظمات الإدارية بشكل يماثل الثقافة المجتمعية.
2. أنها تتمثل في القيم والمعتقدات والإدراكات والمعايير السلوكية وإبداعات أفراد وأنماط السلوك.
3. أنها الطاقة التي تدفع أفراد المنظمة للعمل والإنتاجية.
4. أنها الهدف الموجه والمؤثر في فاعلية المنظمة (العوفي 2005 : 19).

4.1.3.3 أنواع الثقافة التنظيمية:

للثقافة التنظيمية أنواعها العديدة والتي تختلف من مكان إلى آخر حسب التقسيم الذي يستخدم، كما أنها تختلف من منظمة إلى أخرى ومن قطاع لآخر وفيما يلي عرض لأبرز أنواعها:

1. **الثقافة البيروقراطية Bureaucratic Culture** : تحدد فيها المسؤوليات والسلطات فالعمل يكون

منظماً ويتم التنسيق بين الوحدات وتتسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم على التحكم والإلتزام.

2. **الثقافة الإبداعية Innovative Culture** : تتميز بتوفير بيئة العمل التي تشجع وتساعد على الإبداع

ويتصف أفرادها بالجرأة والمخاطرة في إتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

3. **الثقافة المساندة Supportive Culture** : تتميز بيئة العمل فيها بالصدافة والمساعدة بين العاملين

فيسود جو الأسرة المتعاونة وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون ويكون التركيز على الجانب الإنساني

فيها (Danielle, 2013 p.12).

4. **ثقافة العمليات Process Culture** : وينحصر إهتمام هذه الثقافة في طريقة إنجاز العمل وليس

النتائج التي تتحقق ، فينشر الحيلة والحذر بين الأفراد الذين يعملون على حماية أنفسهم ، والفرد الناجح

هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيماً ويهتم بالتفاصيل في عملة.

5. **ثقافة المهمة Task Culture** : تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتهتم بالنتائج

وتحاول إستخدام الموارد بطريقة مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.

6. **ثقافة الدور Role Culture** : وينصب تركيزها على نوع التخصص الوظيفي وتهتم بالقواعد والأنظمة

كما أنها توفر الأمن الوظيفي والإستمرارية وثبات الأداء (العوفي، 2005 : 12-13).

كما أن هنالك بعض الرواد والمهتمين في مجال الإدارة يقسمون الثقافة التنظيمية السائدة إلى نوعين رئيسيين للثقافة التنظيمية وذلك بناءً على مدى تمسك الأفراد بالمكونات الثقافية (عصر الشدة) ومدى تقاسمهم وتشاركهم لها (عصر الإجماع) (حريم 2003 : 268) :

أولاً / الثقافة القوية: تكون الثقافة السائدة في المنظمة قوية، عندما يتقبل ويتقاسم جميع الأعضاء مكوناتها كالمعتقدات، القيم، العادات ويسعون لتعليمها لكل واحد جديد بشكل عفوي وتزداد الثقافة قوة كلما كانت واضحة المعالم ومحددة الأهداف فالثقافة تكون قوية إذا كانت تعتمد على مايلي:

- عنصر الشدة ويرمز الى قوة وشدة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات.
- عنصر الإجماع والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء ويعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة وعلى الحوافز من عوائد ومكافآت للأفراد الملتزمين.

إن المنظمة ذات الأداء والفعالية العالية لديها ثقافة قوية بين أعضاءها إذ أدت الثقافة القوية إلى عدم الإعتماد على الأنظمة والتعليمات والقواعد فالأفراد يعرفون ما يجب القيام به.

ثانياً / الثقافة الضعيفة: تعتبر الثقافة التنظيمية ضعيفة إذا لم يتم تقبل كل مكوناتها من قبل أعضاء المنظمة، مما يتسبب في إنتشار الفوضى وتكوين جماعات غير متجانسة تبحث كل واحدة على السيطرة والهيمنة مما يتسبب في صراعات داخلية ما يهدد وجود المنظمة ويعرقل السير الجيد للعمل مؤثراً بذلك سلباً على المردودية الإقتصادية ومنة تهدد بقاء بعض الأعضاء فيها.

إذ يمكننا القول بأن أهم مايميز الثقافة الضعيفة هو وجود صعوبة في التوافق والتوحد بين أعضاء المنظمة وبين أهدافها وقيمها، حيث تجد الأفراد يسبغون في طرق مبهمه غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة بالتالي يفشلون في إتخاذ قرارات مناسبة.

ومن هنا تبرز أهمية ظهور ثقافة تنظيمية قوية تعمل على الوحدة التنظيمية فالثقافة القوية لا تسمح بتعدد ثقافات فرعية متباينة، لانه إذا لم تنثق الثقافات الفرعية المتعددة الموجودة في المنظمة في بعضها البعض ولم تتعاون فإن ذلك سيقود إلى صراعات تنظيمية وبالتأكيد ستؤثر على الفاعلية والأداء للمنظمة (العميان، 2005 : 316-317).

5.1.3.3 مكونات الثقافة التنظيمية :

لقد أعطى الكتاب والباحثون عدة مكونات للثقافة التنظيمية ومن أهمها:

1. القيم التنظيمية **Organizational Values** : وهي التي تعكس أو تمثل القيم في مكان أو بيئة

العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين ، الإهتمام بإدارة الوقت ، الإهتمام بالإنتاج والإنتاجية ، إحترام العملاء تقليل التكاليف ، عدم قبول الرشوة والعلاقة التعاونية بين العاملين.

ولا تأتي هذه القيم من فراغ فهي مستمدة من البيئة ومصادر القيم والتعاليم الدينية والتنشئة الإجتماعية والخبرة السابقة والجماعة التي ينتمي لها الفرد.

2. المعتقدات التنظيمية **Organizational Beliefs** : المعتقدات بشكل عام عبارة عن أفكار مشتركة

متعلقة بطبيعة الفرد وحياته الإجتماعية ، أما المعتقدات التنظيمية فهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الإجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية .

ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال أهمية المشاركة في صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي.

3. الأعراف التنظيمية **Organizational Norms** : الأعراف بشكل عام عبارة عن معايير يلتزم بها

العاملون في التنظيم لإعتقادهم بأنها صحيحة وضرورية لهم بغض النظر عن فائدتها أو عدم فائدتها

فاعليتها أو عدم فاعليتها، أما الأعراف التنظيمية فهي معايير يلتزم بها العاملون في التنظيم على اعتبار أنها معايير مفيدة للتنظيم وبيئة العمل (سمير، 2006 : 20).

4. **المعايير التنظيمية** : وهي عبارة عن إجراءات وقواعد يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة وغالباً ما تكون غير مكتوبة وواجبة الإتباع.

5. **التوقعات التنظيمية** : تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب وهي عبارة عن مجموعة من الأشياء المتوقعة التي يحددها أويتوقعها الفرد من المنظمة وكذلك تتوقعها المنظمة من الفرد وذلك خلال فترة عمل الفرد في المنظمة أو بعد إنتهاء عملة فيها (صديقي ، 2013 : 12).

6.1.3.3 وظائف الثقافة التنظيمية :

تمثل ثقافة المنظمة المحرك الأساسي لنجاح أي منظمة ، فهي تلعب دوراً كبيراً في تماسك الأفراد والحفاظ على هوية الجماعة وذلك أنها أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل اعتماداً على القواعد واللوائح غير الرسمية التي تعتبر مرشداً لكيفية التصرف في مختلف المواقف فهي تؤدي عدة وظائف مهمة، ومن أهم الأدوار التي تلعبها الثقافة التنظيمية تتمثل في الآتي (عاشوري، 2015 : 92):

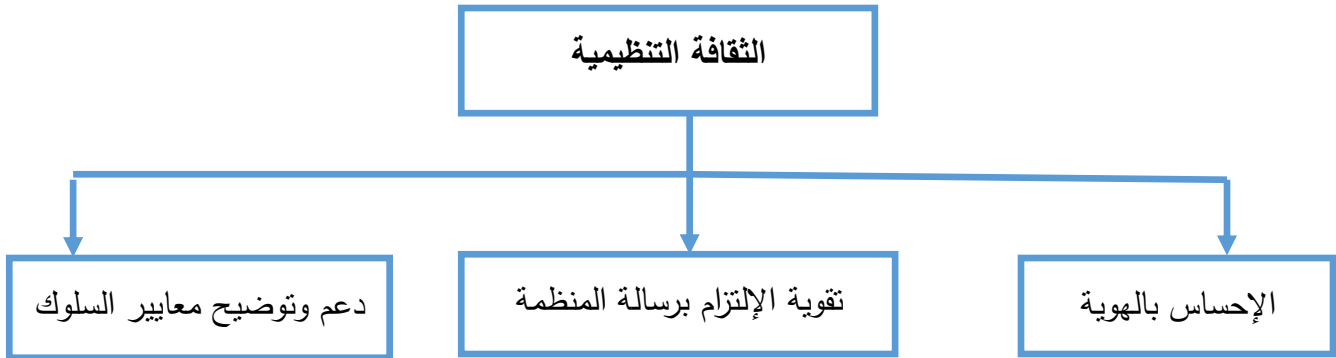
1. تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية : كلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما كان إرتباط العاملين قوياً برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.
2. تقوية الإلتزام برسالة المنظمة : إن تفكير الناس عادةً ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصياً إلا إذا شعروا بالإنتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة ، وعند ذلك يشعرون أن إهتمامات المنظمة التي

ينتمون إليها أكبر من إهتماماتهم الشخصية ويعني ذلك أن الثقافة تذكرهم بأن منظماتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم.

3. دعم وتوضيح معايير السلوك : وتعتبر ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد، كما أنها مهمة بالنسبة لقدامى العاملين أيضاً فالثقافة تقود أقوال وأفعال العاملين مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات وبذلك يتحقق إستقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة (عكاشه، 2008 : 23).

ويمكن التمثيل لوظائف الثقافة التنظيمية بالشكل رقم (1.2.3) .

شكل رقم (1.2.3) الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية*



*المصدر: جرينبرج، جيرالد، بارون، روبرت، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: رفاعي، إسماعيل بسيوني، الرياض، دار المريخ للنشر 2004 ص 631 .

7.1.3.3 محددات الثقافة التنظيمية :

تشير نتائج الدراسات والبحوث التي إستهدفت تحليل وتشخيص الثقافة التنظيمية إلى وجود ستة محددات للثقافة التنظيمية وهي :

- **التاريخ والملكية:** يعكس تاريخ المؤسسة ونوعيات القيادة التي تبادلت إدراتها جزءاً من ثقافتها كما يعكس نوعية الملكية وهل هي عامة أوخاصة ، محلية أم دولية.

- **الحجم:** لا يعني بالضرورة إختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة ، بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الإتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر بإعتبارات الحجم.

- **التكنولوجيا:** على سبيل المثال ، تركز المؤسسات المتخصصة في إستخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية ، في حين تركز المؤسسات الخدمية على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية.

- **الغايات والأهداف:** تتأثر الثقافة التنظيمية بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها على سبيل المثال فإن المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق زيادة في خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية.

- **البيئة:** الطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من العملاء والمنافسين والموردين والعاملين سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكل بها ثقافتها.

- **الأفراد:** تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل وكذلك تفضيل العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة وكذلك ثقافتها المميزة ، فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح (صديقي 2013 : 9-10).

8.1.3.3 نظريات الثقافة التنظيمية:

ذكر وصفي أنه نتج عن دراسات العلماء عدد من النظريات والنماذج التي تفسر العلاقة بين الثقافة والجماعات والتنظيم وهي (العاجز ، 2011):

1/ نظرية القيم : ويرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة، وإنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم، والإتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة، وأن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها ، وتسيطر على تفاعل الأفراد وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية.

2/ نظرية روح الثقافة: تنطلق هذه من أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة الخصائص والسمات المجردة التي يمكن إستخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المنظمة وعليه يمكننا القول أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم ، وتحدد أيضاً النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستندة إلى ثقافة المجتمع ، وهذا يجعل روح الثقافة لأية منظمة إدارية تتمثل في جانبي التطور والإستمرار.

3/ نظرية التفاعل مع الحياة: تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم، والتي يعرف بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية والتي يؤدي القائد دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره ، ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة ، وعن أسلوب التفكير، وعن الطابع القومي، وإنما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يؤدون أدواراً مهمه في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة، معتقداتها وتوقعاتها ودرجة تماسكها وأسلوب تعاملها مع القادة والزلاء داخل المنظمة .

4/ نظرية سجية الثقافة: تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أفراد التنظيم قيمة معينه مشتركة، وتعتبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطة حول الحالة الإجتماعية، أو

يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة. وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب والممارسة الذي يؤدي إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد وينتج عن هذا التراكم شكل المهارة والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه ، وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الإنسجام والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة من شخصيات الأفراد.

ويرى الصيرة بأن نظريات الثقافة التنظيمية هي :

1/ نظرية المؤسس أو الرمز: ومفادها أن المؤسس الأول هو الذي يضع رسالة المنظمة وأهدافها وإستراتيجياتها من خلال الرؤية التي يؤمن بها (قيمه، فلسفته، معتقداته وكيف ستكون المنظمة فيما بعد)، وبالتالي يوجد نوع من الرمزية بينه وبين الأعضاء ، بمعنى أن يصبحوا الرموز الحقيقيون للثقافة التنظيمية السائدة.

2/ نظرية المستويات: إن أصل الثقافة تم نقلها عبر الأجيال والمجتمعات لذا يعتبر المجتمع المستوى الأول من خلال الدين والمعتقدات والأعراف واللغة والطقوس وأنماط الحياة وغيرها. ثم أنتقلت إلى المستوى الثاني وهو مستوى الجماعة عبر مشاركة أفراد الجماعه في مضمون مفردات هذه الثقافه ، والتي تتكون من خلالها ثقافات فرعيه ، والمستوى الثالث ينحصر ضمن الفرد ذاته ، وتم ملاحظة ذلك من خلال ما يحمله الفرد القائد المؤسس وما يتركه من آثار إيجابيه داخل أفراد المنظمة.

3/ نظرية المسارات: تركز على مفهوم الجماعه المتغيرة في أهدافها وأفتراضاتها، بحيث تتخذ مساراً مرحلياً يسهل عليها إستمراريتها وديمومتها وهي:

أ- مسار السلطة الإستقلاليه: أي من سيفقد الجماعه ، وكلما كان القائد متسماً بخصائص الشخصية المتكاملة أدى ذلك إلى تشكيل ثقافة خاصه بالمنظمة.

ب- مسار التآلف وتبادل الأدوار: ويأتي من خلال الإلتزام للجماعة ويعتمد على مدى الإلتزام.

ج- مسار الإبتكار: ويتعلق بالتكيف مع الطرق الإبداعية من خلال الإنجازات والتصدي للمشكلات التي تواجهها الجماعة.

د- مسار البقاء والنمو: توضح مدى المرونة والتكيف مع ظروف المنظمة المتغيرة، والذي يعتمد على إحداث تغير ثقافي يتم غالباً عن طريق القيادة.

4/ نظرية المجالات: وتتنظر للثقافة التنظيمية على أنها نتيجة تفاعل عوامل داخلية وخارجية ، تتمثل بالبُعد التطوري، لأن لكل منظمة عند نشأتها ثقافة وليده تمر بمجالات تتمثل بالتحدي والإبتكار والإستجابة والإستقرار ، ويتمثل البُعد الداخلي بإتجاهات المنظمة نحو الإنجاز والشعور بتطوير المهنيه، أما البُعد الخارجي فهو مدى التكيف والتفاعل مع البيئة الخارجية أي أن تتسم بالمرونة والإبداع والمخاطره.

5/ نظرية التفاعل التنظيمي: وتقول بأن ثقافة المنظمة تنشأ نتيجة لتفاعل الوظائف الإداريه (التخطيط، التنظيم، القيادة، والرقابه) مع المكونات التنظيمية (القواعد، الإجراءات، القوانين، الهيكل التنظيمي، التقنيه المستخدمه، العمليات) حيث تنتقل سمات وعناصر الثقافه المتكونه من خلال الإدارة العليا إلى طبيعة الأداء ، ونوع الهيكل التنظيمي والعمليات.

2.3.3 الهيكل التنظيمي :

يعتبر الهيكل التنظيمي ذلك الشكل الذي تحدد من خلاله المنظمة تقسيم المهام و توزيع الموارد بين مختلف الوحدات و الأقسام، ويحظى هذا الموضوع باهتمام كبير من كتاب و علماء الإدارة لما له من أهمية في حياة المنظمات, فهو أحد الوسائل الفعالة و اللازمة لتحقيق الانسياب الدقيق و المنظم للأعمال وتحقيق التنسيق بين مختلف الوحدات و الإدارات.

1.2.3.3 مفهوم الهيكل التنظيمي :

لقد تعددت المفاهيم حول الهيكل التنظيمي بين الباحثين في علم الإدارة و ذلك وفقا لمجموعة من

الاتجاهات التي تحكم المذهب أو المدرسة الإدارية التي يتبعونها (هنري سميث، 2009) :

- **الاتجاه الكلاسيكي** : بحيث يرى الكلاسيكيون أن الهيكل التنظيمي هو الإطار الذي يحدد العلاقات

القائمة داخل المؤسسة كنظام ، أو هو الوسيلة الأساسية لتجميع النشاطات و الوظائف بين مختلف

المستويات الإدارية.

- **الاتجاه السلوكي** : وجه أصحاب هذا الاتجاه انتقادا لادعا لأصحاب الاتجاه الكلاسيكي كونه أهمل

العنصر الإنساني في تفهمهم لمصطلح الهيكل التنظيمي . فالهيكل التنظيمي وفقا لهذا المذهب هو

الطريقة التي تنظم الموارد البشرية داخل المنظمة في صورة علاقات مستقرة نسبيا و تحدد إلى حد

كبير أنماط التفاعل و التنسيق و السلوك الموجه نحو انجاز أهداف المنظمة

كذلك تعددت التعاريف لدى العلماء والباحثين لكنها كلها تصب في نفس المسار، و نعرض في ما يلي

أهم هذه التعاريف وفقا للتسلسل الزمني لنشرها:

- "الهيكل التنظيمي هو الطريقة التي يتم بها تقسيم وتنسيق أنشطة المنظمة"، (Freeman &

Stoner, 1992, p : 312)

- "الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء

والمرؤوسين ويعرف أيضا بأنه نظام للسلطة والمساءلة والعلاقات بين الوحدات التنظيمية الذي يحدد

شكل وطبيعة العمل اللازم للمنظمة (العميان، 2002) .

- ويرى Weis الهيكل التنظيمي هو " نظام ثابت من العلاقات المتناسقة يفترض عمل هذا النظام تقسيم نشاطات محددة على أشخاص محددين، وتحمل المسؤولية من كل عضو فيه ، والتنسيق بين هذه النشاطات، (عدون، 2004 : ص 43) .

- عبارة عن إطار يحدد الإدارات و الأقسام الداخلية المختلفة للمنظمة، فمن خلال الهيكل التنظيمي تتحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف، وكذلك بين الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معا على تحقيق أهداف المنظمة،" (الفرا، واللوح : 2007 ص 468) .

- الهيكل التنظيمي هو الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة و الاتصال بين الرؤساء و المرؤوسين ، و تعرف أيضا بأنه نظام السلطة و المسائلة و العلاقات بين الوحدات التنظيمية الذي يحدد شكل و طبيعة العمل اللازم للمنظمة"، (دودين، 2012 : 267) .

- "هو كيفية تحديد المهام ومسؤولية وضع التقارير من بين العاملين، وآليات التنسيق الرسمية وكذلك الانماط التفاعلية التنظيمية التي يجي مراعاتها"، (Naziri et al, 2014: p7) .

ومن خلال التعاريف السابقة يرى الباحث أن الهيكل التنظيمي " الأداة التي يمكن من خلالها تحديد المهام و الوظائف، بالإضافة إلى تحديد خطوط السلطة و الاتصال داخل المنظمة" .

2.2.3.3 نماذج الهيكل التنظيمي :

النموذج الآلي: يتميز الهيكل الآلي بالسلطة والرقابة، حيث يتم إتخاذ القرارات في المستويات العليا مما يدل علي إن المنظمة مركزية، القواعد واللوائح مكتوبة عي الاكثر شيوعاً وكذلك الرسمية في الهيكل الآلي، يتم وصف الدور بشكل واضح بما في ذلك السلطة والمسؤوليات المرتبطة بحدود الدور، وغجراءات العمل تكون موحدة في هذا الهيكل ويعرف الفرد بالضبط المهمة حيث تكون محددة جداً، ما المتوقع أن تفعل وكيف

ينبغي ان يتم ذلك، مع الهيكل الآلي هناك خطر يتمثل إن الهدف بالنسبة للفرد هو مجرد إتباع القواعد وبالإضافة لإستخدام اقل للمعرفة والكفاءة من العاملين مما يسبب قلة الدافع وعدم رضائهم عن العمل، لتحقيق اكثر فائدة من هذا يفضل إستخدامها في بيئة مستقرة، (Aniagyei, 2011: 8-9) .

ويكون هذا النموذج فعال عندما البيئات تكون علي درجة عالية من التاكيد، والتكنولوجيا تميل إلي ان تكون روتينية، والهيكل الداخلي تميل إلي أن تكون عمودية (Saylor, 283) .

النموذج العضوي : يتميز بانه غير مستقر والبيئة الخارجية غير مستقرة، والتكنولوجيا عادة غير روتينية، والحجم اقل اهمية تستند المنظمات إلي العمل الجماعي والتفاعل وجه لوجه والتعلم والإبتكار، ومن صفاتها المساواة، التمكين، والعلاقات الأفقية وبناء توافق الاراء (Taylor, 283).

ايضاً الهيكل العضوي لديه فس عمليات إتخاذ القرار كمنظمة لا مركزية حيث تمتلك المعرفة والخبرة والدراية الكافية فيما يتعلق بقرار مطروح لإتخاذ القرار، الخبرة هي كيفية الحصول علي مكانة السلطة التي تعتمد علي المعرفة والكفاءات بدلاً من التسلسل الهرمي، في الهيكل العضوي حل المشكلة والتفاعل يسمح بإعادة مهام واساليب العمل وإعادة تحديد المسؤوليات والادوار بمرور الوقت إعتماًداً علي الموقفما يتيح لإستخدام الخبرات الشخصية والإبداع، يستخدم الهيكل العضوي الرسمية اقل من الهيكل الآلي ويستخدم الغتصال الافقي والتشاور بين الإدارات بدلاً من التعليمات العمودية، الهيكل العضوي يسمح للإبتكار وبالتالي هي اكثر ملائمة زمفيدة عند إستخدامها في تغيير البيئة مع متطلبات عالية للتكيف مع البيئة المحيطة"، (Rue & Byars, 2003: 173) .

3.2.3.3 خصائص وأبعاد الهيكل التنظيمي :

لكي يؤدي الهيكل التنظيمي المهام التي وجد من أجلها، لابد أن تتواجد فيه صفات وخصائص معينة كما توجد أبعاد مختلفة تحده ، ولذلك سوف نتطرق لها :

1.3.2.3.3 خصائص الهيكل التنظيمي :

بما أن الهدف الأساسي للوظيفة التنظيمية في المنظمة هو تسهيل مهمة الإدارة في القيام بمهامها لتحقيق الأهداف المحددة ، ولذلك كان لابد أن تتوفر في الهيكل التنظيمي لأي منظمة كانت مجموعة من المواصفات تمكنها من القول أنه هيكل جيد و من بين هذه المواصفات ما يلي (العميان، 2013 : 203) :

أ. **الاستفادة من التخصص** : يقتضي مبدأ التخصص أن يقتصر عمل كل فرد على القيام بوظيفة واحدة،

وأن يتم إنشاء وحدة تنظيمية متخصصة لكل عمل و أن يكون بإمكان تشغيل هذا الفرد أو الوحدة في

كل وقت عمل، وهذا المبدأ يحقق زيادة في المهارة ، والسرعة في الأداء ، و خفض التكلفة ، و بالتالي

زيادة إنتاجية العمل ، إلا أنه تجدر الإشارة إلى عدم مغالاة في التخصص لكي لا يشعر الفرد بالملل و

السأم نتيجة قيامه بسيط و متكرر طوال الوقت.

ب. **التنسيق بين أعمال المنظمة** : إن التنسيق بي جهود الإدارات و الأقسام في المنظمة يمكن من القضاء

على التكرار و الازدواجية ، و يجب ملاحظة أن تعمل جميع الوحدات التنظيمية بأكثر فعالية ممكنة في

وقت واحد، وبشكل مستمر و ذلك نتيجة ترابط الأجزاء فيما بينها ، إذ أن عمل كل جزء منها يتم عمل

الجزء الآخر أو يعتمد عليه ، ومثال على ذلك قسم المبيعات و قسم الإنتاج حيث لا يمكن لقسم المبيعات

أن يقدم طلبات المستهلكين إذا لم يقدم قسم الإنتاج هذه الطلبات في الوقت المناسب و بالمواصفات

المطلوبة.

ت. الإهتمام بالنشاطات المهمة للمنظمة : تختلف نشاطات المنظمة حسب الأولويات ، فهناك نشاطات رئيسية ونشاطات ثانوية ، و الهيكل التنظيمي الجيد هو الذي يعطي إهتماما خاصا للنشاطات الرئيسية من حيث وضعها في مستوى إداري مناسب لأهميتها.

ث. تحقيق الرقابة التلقائية : يعني مبدأ التلقائية بأن لا تخضع وظيفتان يقصد من إحداهما مراقبة الأخرى ، و برئاسة شخص واحد ، ومثال على ذلك لأن لا يكون مسؤول الشراء في المنظمة هو نفسه من يتسلم البضاعة حين وصولها، و إلا قد تتعرض المنظمة إلى الضرر بسبب عدم وجود رقابة فعالة ، أو بسبب التلاعب أو إساءة استعمال السلطة .

ج. عدم الإسراف : إن التوسع في التخصص و الرغبة في التنسيق والرقابة له تكلفة ، و الهيكل التنظيمي يعتبر جيدا إذا تمكن المنظم من تقدير التكاليف و الإيرادات المتوقعة لإنشاء الوحدات التنظيمية، ومن تم يقرر التقسيمات التنظيمية التي يتوقع أن تكون فوائدها طويلة الأجل أكبر مما ستكلفه من جهود و نفقات.

ح. مراعاة الظروف البيئية (المرونة) : حيث نعيش في عالم سمته الأساسية التغيير، فالبيئة التي نعمل فيها متغيره باستمرار أيضا ، و لذلك يجب أن يكون الهيكل التنظيمي مرنا قابلا لتغيير ، لأن الهيكل التنظيمي الجيد هو الذي يهتم بالظروف الحالية للمنظمة و التغييرات التي تطرأ عليها ، كما يجب أن يتكيف ويتلاءم معها كذلك.

خ. الوضوح : يجب أن يعرف كل جزء أو فرد في الهيكل التنظيمي وخاصة المديرين انتماءه ، أين يقف ، إلى أين يذهب للحصول على ما يحتاجه سواء كان ذلك معلومات أو قرارات .

د. **اتجاه الرؤية** : يجب أن يقوم الهيكل التنظيمي بتوجيه رؤية الأفراد و الوحدات الإدارية إلى الأداء بدلا من توجيهها نحو المجهودات، كما يجب توجيه الرؤية نحو النتائج، أي نحو أداء المنظمة بكاملها، و أن لا يحرف الرؤية إلى الأداء الخاطئ.

ذ. **التعاون بين العاملين** : حيث يوفر المناخ الملائم الذي يشجع العاملين على تحقيق أهداف المنظمة، لذلك يجب التركيز على روح الفريق والعمل الجماعي.

ر. **الدوام و التجديد الذاتي** : معناه أن الهيكل التنظيمي يجب أن يساعد كل فرد أن يتعلم و يتطور في كل عمل يتولاه و يجب أن يكون مصمما على التعلم المستمر حتى يضمن بقاء و دوام المنظمة، كما يسمح بتطبيق الأفكار الجديدة و يحفز الإبداع.

إن هذه معظم خصائص الهيكل التنظيمي الجيد و الذي يبني على مجموعة من الأبعاد التي سوف تكون محور دراستنا في العنصر التالي .

2.3.2.3.3 أبعاد الهيكل التنظيمي :

بالرغم من إجماع المفكرين والباحثين على أهمية الهيكل التنظيمي ودوره الحيوي في أداء المنظمات وتحقيقها لأهدافها، إلا أنه لا يتوافق إجماع بينهم على ماهية أبعاد الهيكل التنظيمي وتباينت وجهات نظرهم في هذا الشأن بدرجات متفاوتة، وسوف يتم استعراض أهم وجهات النظر هذه بإيجاز .

فقد اشار (Robbins, 1997, , p.216) بأن الهيكل التنظيمي يتكون من العناصر الأساسية التالية :

1. **التخصص في العمل** : ويشير إلى أي مدى يتم تقسيم وتجزئة الأنشطة إلى وظائف في أعمال

منفصلة .

2. **تجميع الأعمال Departmentation**: ويشير إلى الأسس، الطريقة التي تعتمد لتجميع الأعمال، الوظائف.

3. **سلسلة الأوامر Chain of Command**: وهو خط سلطة متصل يسير من قمة المنظمة إلى أدنى المستويات ويوضح من يتبع لمن.

4. **نطاق الإشراف Span of Control**: ويشير إلى عدد المرؤوسين التابعين مباشرة لمدير، رئيس واحد.

5. **المركزية / اللامركزية**: حيث يتم صنع القرارات.

6. **الرسمية Formalization**: وتمثل درجة معيارية الاعمال .

ويضيف Robbins إن التنظيم البيروقراطي /الآلي يتصف بوظائف أعمال روتينية جدا تتحقق من خلال التخصص العالي والرسمية العالية من القوانين والقواعد، ووظائف يتم تجميعها على أساس وحدات وظيفية، وسلطة مركزية، ونطاق إشراف ضيق، وعملية صنع القرارات التي تتبع سلسلة الأوامر، وإن هذا التنظيم جامد، ولكنه كفاء، وذلك بعكس التنظيم العضوي (Ibid.).

أما الكاتبان (Hodgetts & Luthans, 2000, p 230) فقد اقترحا ثلاثة أبعاد للهيكلة التنظيمية وهي :

1. **الرسمية Formalization**: وتعتبر عن استخدام الهياكل والنظم والسياسات والإجراءات في صنع القرارات والاتصالات والرقابة.

2. **التخصص Specialization**: هو إسناد واجبات محددة وموصوفة جيدا للأفراد.

3. **المركزية Centralization**: وهو نظام إداري تتخذ فيه القرارات عند مستوى القمة.

وتري مجموعة من المهتمين بالتنظيم (Fernandez, et al., 2004 Becerra) بانهاك جوانب عديدة في الهيكل التنظيمي ذات العلاقة بإدارة المعرفة، اهمها :

1. **الهيكل الراسي (Hierarchical Structure)** : ويشير إلى الناس الذين يجب أن يتفاعل معهم الفرد، وعلاقات التبعية التقليدية، وهذه تؤثر في مسار تدفق المعلومات، وفي مشاركة وبناء المعرفة، ومن خلال اللامركزية أو جعل الهيكل التنظيمي مسطحا، تسند مسؤوليات اكبر للفرد، ويزداد عدد الأفراد الذين يتبعون لرئيس واحد، ونتيجة لذلك يحتمل أن يحدث تقاسم المعرفة في الجماعة الأكبر في المنظمة اللامركزية.

2. يمكن للهيكل التنظيمي تعزيز إدارة المعرفة من خلال **جماعات تجمعات الممارسة (Communities of Practice)** : وهي جماعات عضوية منظمة ذاتياً من أفراد موزعين جغرافياً أو تنظيمياً يتصل بعضهم ببعض بانتظام لمناقشة قضايا ذات اهتمام مشترك، وجماعة الممارسة توفر للفرد الوصول إلى جماعة اكبر من الأفراد اكثر مما هو ممكن ضمن حدود الإدارات التقليدية.

3. يمكن للهيكل التنظيمي دعم ومساندة إدارة المعرفة من خلال **هياكل متخصصة (Specialized Structures)** وادوار مخصصة لإدارة المعرفة، أي إنشاء وحدة، جهة مسؤولة عن نشاطات إدارة المعرفة.

يتضح مما سبق عدم اتفاق الكتاب والباحثين على ماهية أبعاد الهيكل التنظيمي، وتتفاوت وجهات النظر السابقة من حيث تركيزها وشموليتها وعمقها، وإن كانت تشترك في بعض الأبعاد، فقد ركزت الدراسة الحالية على ثلاثة أبعاد هي (التعقيد، الرسمية، المركزية) تعاريفها كالآتي :

1. **التعقيد** : يشير مصطلح التعقيد إلى درجة الاختلاف أو التنوع الموجود داخل الهيكل حيث ينقسم هذا

الاختلاف إلى ثلاثة أنواع، (العوامل، 2001 : 101-104) هي:

○ الاختلاف الأفقي : و يعني درجة التمايز بين الوحدات التنظيمية الواقعة أفقياً على نفس المستوى ، وتحديد درجة الاختلاف الأفقي بناء على العناصر التالية : (طبيعة العاملين ، المهمات المحددة في التنظيم ، مستوى التدريب والتعليم) .

○ الاختلاف العمودي : و يقصد به درجة عمق الهيكل ، أي كلما زاد الاختلاف العمودي زادت عدد المستويات التنظيمية، فكلما اتسعت المسافة بين قاعدة الهرم و قمته كلما زادت احتمالات التعقيد و التسوية في اتصالات وكذلك صعوبة التنسيق.

○ الاختلاف المكاني: و يعني اختلاف مواقع ممارسة النشاط التنظيمي من الناحية الجغرافية حيث تزداد درجة التعقيد كلما اتسع التوزيع الجغرافي للأعمال و الأفراد في التنظيم ، ويتحدد الاختلاف المكاني بناء على متغيرات أهمها أهداف المنظمة ونشاطها و عملائها والإمكانيات المتاحة و غيرها من العوامل المؤثرة في هذا المجال.

2. **الرسمية** : تعتبر الرسمية من الأبعاد الأساسية للهيكل التنظيمي ، حيث تمثل درجة الرسمية مفتاح

الهيكل التنظيمي بالنسبة للأفراد ، وذلك لأن أسلوب هؤلاء يتأثر بدرجة الرسمية ، وقد عرفت جماعة أستون بأنها الدرجة التي تكون عندها القواعد والإجراءات والتوجيهات مكتوبة في قائمة شاملة، (بغدود، 2008 : ص 35) .

فالرسمي يحدد من و متى و كيف تتم مختلف النشاطات و الأعمال بشكل محدد، أما الصفة الكتابية الرسمية، فهي موضع نقاش، حيث يرى البعض ضرورة كتابة القواعد والإجراءات، و البعض الآخر

يرى أن هذه الصدفة تأتي مجرد إستقرار الأعراف والتقاليد المتعلقة بالعمل، و الجدير بالذكر أن درجة الرسمية تختلف من منظمة إلى أخرى، فمثلا الرسمية قابلة للتطبيق بشكل كبير في الأعمال الروتينية أو مستويات الإدارة الدنيا، بينما نقل كلما أرتفعت مهارة الأعمال، ومستواها التنظيمي (العوامل، 2001 : ص 105) .

أما فيما يخص مبررات الرسمية فيمكن حصرها في النقاط التالية (العوامل، 2001 : ص 106) -
تقليل الاختلاف وتعزيز الانسجام والوحدة في الأعمال ، تعزيز التنسيق في التنظيم،
- تقليل التكاليف و تعزيز الفعالية التنظيمية.

3. المركزية : يشير Hage إلى أن المركزية تعبر عن مستوى و نوع المشاركة في إتخاذ القرارات لإستراتيجية بل أفراد المنظمة ، بينما يشير Hall إلى أن المركزية تعبر عن كيفية توزيع السلطة داخل المنظمة، وهناك من يعرفها على أنها تمركز سلطة إتخاذ القرارات في يد واحدة دون تفويض جزء منها للأخرين في المستويات الأقل في الهيكل التنظيمي (إدريس، 2005 : 342) .

ودرجة المركزية تختلف من منظمة لأخرى، غير أنه لا يمكن القول أن هناك هيكل مركزي أو هيكل لا مركزي .

و من خلال دراستنا لهذه الأبعاد الثلاثة نجدها تختلف من منظمة إلى أخرى ذلك دلالة على عدم وجود هيكل واحد تعتمد عليه جميع المنظمات بل هناك أنواع من الهياكل التنظيمية .

4.2.3.3 الخلاصة:

تم التعرف في هذا المبحث على مفهوم الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي، من حيث : الأهمية، الخصائص، الانواع، والوظائف وتأثيرهما .

المبحث الرابع

العلاقة بين متغيرات الدراسة والدراسات السابقة

0.2.4 تمهيد :

لقد هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية والإبداع الإداري بشركات ومؤسسات القطاع الخدمي بولاية الخرطوم في ظل الهيكل التنظيمي متغير معدل، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاطلاع على العديد من الدراسات والبحوث السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، ومن ثم ربطها مع بعضها البعض في شكل علاقات بين المتغيرات، حيث يتكون هذا المبحث من جزئين، الجزء الاول : يتناول العلاقة بين متغيرات الدراسة من الدراسات السابقة، الجزء الثاني : يحتوي علي الدراسات السابقة (المحلية، العربية، الأجنبية) .

1.2.4 العلاقة بين متغيرات الدراسة :

1.1.2.4 العلاقة بين متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية والإبداع الإداري :

الإبداع هناك تأثير لإعادة هندسة العمليات على استراتيجية العمليات من خلال إعادة التفكير الاساسي واعادة التصميم الجذري للعمليات لتحقيق تحسينات جوهرية في معايير قياس الاداء الحاسمة المتمثلة بالأسبقيات التنافسية (الكلفة، الجودة، الوقت، المرونة، الابداع) التي تعد أهدافا لإستراتيجية العمليات التي تتبناه المؤسسات (خدمية، إنتاجية) .

حيث أن هنالك عدد من الدراسات تناولت العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والإبداع الإداري، حيث أشارت دراسة (Abu alloush el at., 2017) ان نظم المعلومات الادارية لها تأثير ايجابي قوي علي

الابداع، وتوصلت دراسة عبد الله (2016) لمساهمة إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين جودة الخدمات من خلال تركيزها علي الابتكار والإبداع والتغيير الجذري، وأكدت دراسة طيب الأسماء (2016) اعتماد منهج إعادة الهندسة الإدارية كأحد الأساليب المساهمة في رفع كفاءة وفعالية العمليات الإدارية، وتوصلت دراسة كرنكه (2016) إلي إن تطبيق الهندرة أدي إلي تعزيز روح التعاون بين العاملين أدت الهندرة ، وكذلك خلق بيئة عمل ملائمة لنظام الجودة ، وزيادة قدرة الأفراد علي الإبداع، وأكدت دراسة حمد، والحاكم (2016) إلي أن استخدام تكنولوجيا متطورة في منظمات الأعمال تضيي ميزة تنافسية وتمنح المنتج أو الخدمة ميزة تسويقية، كذلك أكدت دراسة طه (2016) دعم إيجابية العلاقة بين التغيير والإبداع وإعادة هندسة العمليات الإدارية، وتوصلت دراسة الخوالده (2015م) إلي وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والإبداع الإداري، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين تكامل معلومات النظام الإداري المستخدم والإبداع الإداري، حيث أنه كل ما أمكن الحصول علي معلومات شاملة ومرتبطة ودقيقة وصحيحة، فإن ذلك سيسهم في تعزيز العملية الإبداعية بشكل أكبر، وتوصلت دراسة خان (2015م) إن إعادة هندسة الموارد البشرية بأبعادها إعادة تصميم عمليات الموارد البشرية ، واستخدام التكنولوجيا المعلومات وإعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية ، تساهم بشكل غير مباشر في تحسين الأداء البشري من خلال تأثير ممارسات الأداء العالي التي أخذت دور الوسيط الكلي في هذه العلاقة، وأوضحت دراسة الشويخ (2015) أن إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" أثرت في تحسين الأداء المؤسسي، وأشارت دراسة البحيري (2015) لتوافر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية والمتمثلة في (الإستراتيجية ، التزام وقناعة الإدارة العليا ، تكنولوجيا المعلومات ، الاتصال ، تمكين العاملين، الاستعداد للتغيير)، أيضاً توصلت دراسة الخضر (2014) لوجود علاقة إيجابية بين التكنولوجيا المستخدمة

ودوران العمل الاختياري، وتوصلت دراسة شمس الدين (2013) إلي أن هنالك أثر إيجابي واضح للقدرات التكنولوجية في العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء الإداري، أيضاً دراسة Ling & Azzat (2010) إلي تأثير إدارة المعلومات علي الإبداع الإداري، حيث توصلت إلي أن كفاءة اكتساب المعرفة هي التي لها تأثير مهم وإيجابي علي الإداري، وأيضاً توصلت دراسة نوري (2009) إلي أن هندسة العمليات تعمل تدفق المعلومات إلي منظمات الأعمال ، كما تساعد المديرين في استخدام الفرص المتاحة لمواجهة أي طارئ و ربط العمل الإداري بالأداء الفردي ، وأشارت دراسة الننتشة (2009) لبيان أثر إعادة الهندسة الإدارية على قدرات تكنولوجيا المعلومات وكفاءة وفاعلية المنظومة الإدارية ، حيث أوضحت الاهتمام بمجال تكنولوجيا المعلومات من قبل الجهة المبحوثة، كما بينت دراسة الأغا (2006) عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية الكفاء وقدرات التكنولوجيا العالية، واخيراً دراسة الخوالدة (2005) التي توصلت إلي وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والإبداع الإداري .

من خلال العلاقات التي توصلت إليها الدراسات السابقة تهدف هذه الدراسة لسد الفجوة الأولى المتمثلة في دراسة متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية وربطها بالإبداع الإداري وهذا ما دفع الباحث لإجراء هذه الدراسة حيث انه من النادر وجود دراسة مشابهه تربط بين تلك المتغيرات بشكل مباشر .

2.1.2.4 العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والثقافة التنظيمية :

إن توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية بشقيها التكنولوجي والبشري قد يؤثر علي مكونات الثقافة التنظيمية، حيث أشارت دراسة فرج الله (2017) لتوافر متطلبات إعادة هندسة العمليات (التنظيمية، التكنولوجية، البشرية) وتوصلت لوجود أثر ذو دلالة إحصائية موجبة لتوافرها علي التوجه بالسوق وتحقيق

جودة المنتجات، وأشارت دراسة حمد، والحاكم (2016) إلى أثر المتغيرات البيئية علي إعادة هندسة العمليات الإدارية، حيث أثبتت إن البيئة الاجتماعية والثقافية لها تأثير علي نشاط المنظمة، وتوصلت دراسة (الرضي، 2016م) إلى هنالك علاقة ذات دلالة أحصائية بين معايير التميز والثقافة التنظيمية، وتوصلت دراسة (دمهوري، 2013م) إلى إن الثقافة التنظيمية جاءت في مقدمة العوامل المؤثرة تأثيراً معنوياً إيجابياً في تطبيق الهندرة، وأكدت دراسة (Ahmad, Francis, and Zairi, 2009) إن خلق ثقافة تنظيمية هي الطريق الوحيدة لنجاح الهندرة وخلق ميزه تنافسية للمنظمات، وأكدت دراسة (Ahadi 2004) وجود عدد من العوامل ترتبط ارتباطاً إيجابياً مع تطبيق منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية من ضمنها ثقافة المنظمة، أيضاً توصلت دراسة أبول (Ewel , 2004) إلى إن هناك علاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وبين مخرجات إعادة هندسة العمليات الإدارية،

من خلال العلاقات التي توصلت إليها الدراسات السابقة تهدف هذه الدراسة لسد الفجوة الثانية المتمثلة في دراسة متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية وربطها بالثقافة التنظيمية وهذا ما دفع الباحث لإجراء هذه الدراسة حيث انه من النادر وجود دراسة مشابهه تربط بين تلك المتغيرات بشكل مباشر .

3.1.2.4 العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري :

إذا كانت المنظمات تختلف عن بعضها بعضا في القدرة المالية والتكنولوجية والبشرية والابتكارية، فإنها أيضا تختلف في ثقافة المنظمة وموقفها من الابتكار. ويمكن في هذا السياق أن نرسم طيفاً واسعاً لثقافة المنظمة كسلسلة متواصلة للمواقف المختلفة من الابتكار تمتد بين نهائيتين قصويتين: النهاية القصوى الأولى: وتمثل ثقافة المنظمة المحافظة المتطرفة، وهذه يمكن أن يمثلها محطمو الابتكار (Luddite Innovation) بكل ما يعنيه ذلك من اتخاذ مواقف تصل إلى التحطيم والتخريب ضد الابتكار والمبتكرين. النهاية القصوى الثانية:

وتتمثل في ثقافة الابتكار المستمر. وهذه يمكن أن تمثلها المنظمات القائمة على الابتكار بكل ما يعنيه ذلك من اعتبار الابتكار استثماراً وليس نفقة، وميزة تنافسية مستدامة وليس من العوامل المساعدة عليها، ومجالاً للتجديد والتوسع وليس مجالاً مهدداً لإمكانات المنظمة الحالية بالتقادم... إلخ

فالمؤسسات التي تمتلك ثقافة قوية تتكيف مع هذه التغيرات و تعزز النشاط الابتكاري فيها يعتبر أداة هامة من أدوات التعامل مع تطورات البيئة العالمية الجديدة،

إن مكونات الثقافة التنظيمية قد تؤثر علي أبعاد الإبداع الإداري، حيث توصلت دراسة (الشريف 2017م) إلي وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية وكفاءة الاداء المؤسسي، وتطرقت دراسة رحاب (2015) للتعرف علي القيم التنظيمية السائدة بين العاملين في المنظمة وأثرها علي زيادة الإنتاجية، حيث توصلت إلي أن هنالك رؤية مشتركة بين الموظفين علي أن القيم هي محدد رئيسي لسلوكهم أثناء العمل، وإن مكونات الثقافة التنظيمية والمتمثلة في القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات التنظيمية لها علاقة إيجابية بين كل من الانتماء التنظيمي والاداء الوظيفي، وإن تأثيرها عليهما يتراوح بين المتوسط والضعيف، أيضاً توصلت دراسة عنتر (2015) إلي وجود علاقة مباشرة بين الثقافة التنظيمية السائدة وسلوك العاملين، كما إعتبرت إن القيم التنظيمية من أهم العناصر المكونة للثقافة التنظيمية تأثيراً في سلوك العاملين، وأوضحت دراسة أبكر (2014) الدور الذي تلعبه القيم التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وكشفت أن لدي العاملين الحرية في عملية تقديم الأفكار التي تسعى إلي تطوير تعليمات العمل، وتوصلت دراسة أبو سمورة (2014) إلي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل بعد من ابعاد الثقافة التنظيمية علي الرضا الوظيفي ، وكذلك الثقافة التنظيمية مجتمعة علي أداء العاملين، وأشارت دراسة : (2013) Hall, Hazal, Jan Auernhammer، لأثر الثقافة التنظيمية في خلق المعرفة والإبداع والابتكار ،حيث أبرزت أنه لتعزيز بيئة مواتية لخلق المعرفة

والإبداع والابتكار ينبغي أن تكون المنظمة منفتحة علي التغيير ، وتشجيع الاتصالات ، وقيم النمط الحر ، والأفكار الجديدة، ورعاية دوافع الموظفين ، والميل إلي قيم المخاطرة، أيضاً توصلت دراسة إجلال (2011) إلي وجود علاقة بين رفع مستوي الثقافة وتطوير البيئة الإدارية في منظمات الأعمال، حيث أثبتت إن الثقافة التنظيمية بالشركة تشجع الإبداع والابتكار ، أيضاً إن القيم والمعتقدات السائدة في الشركة المبحوثة تؤثر إيجابياً علي سلوك واتجاه جميع أفرادها العالمين، توصلت ودراسة (تاجر & أبونصيب 2011م) إلي إن الثقافة التنظيمية تشجع الإبداع والابتكار وتعمل علي إطلاق للطاقت الكامنة لدي الأفراد لتحسين وتطوير الأداء، وأوضحت دراسة د.موسي & د.النجار (2010) اثر الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي ، حيث توصلت إلي وجود أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية ، على مستوى الالتزام التنظيمي، وتوصلت دراسة عثمان (2009) لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية لعدد من معوقات الإبداع الإداري منها (حل المشكلات، والتمسك بالأنماط المألوفة ، وغياب جوء الحرية في المنظمة، والخوف من الفشل، وعدم مساندة العمل الجماعي من قبل المنظمة، وعدم التدريب علي التفكير الإبداعي في أثناء الخدمة ، والنظر لمن يحاول أن يكون مبدعاً بشئ من التهكم)، وهدفت دراسة الشريف (2007) إلي التعرف علي الثقافة التنظيمية ودورها في الإبداع الإداري، وتوصلت لوجود تأثير لأبعاد الثقافة التنظيمية السائدة علي الإبداع الإداري، وتوصلت دراسة (فهد 2007م) لوجود تأثير لأبعاد الثقافة التنظيمية السائدة علي الإبداع الإداري منفردة، وخلصت دراسة الزهران (2007م) إلي أن الثقافة التنظيمية هي مفهوم شامل، ويشمل المعاني التالية (معتقدات مشتركة بين أفراد العاملين بالمنظمة، مجموعة القيم التي يقوم بها العاملون، وأشكال سلوكية مخفية المشاعر)، وأشارت دراسة بون و اروموغام (Boon and Arumugam, 2006) لأثر أبعاد للثقافة المؤسسية علي الالتزام التنظيمي، وتوصلت إلي إن (الاتصال، والتدريب

والتطوير، والمكافأة والتقدير، وفريق العمل) ارتبطت ايجابيا مع التزام العاملين، أيضاً توصلت دراسة الشلوي (2005) لوجود علاقة طردية موجبة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي بمختلف أبعاده وبين قيم الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي، وكشفت دراسة العوفي (2005) طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، واثرت القيم المكونة للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، وتوصلت دراسة (Marfins, 2003) إلي إن القيم، المعايير، المعتقدات لعبت دوراً بارزاً في دعم الإبداع والابتكار، وأظهرت بأن النموذج المرتكز علي نظريات النظم المفتوحة، يمكن أن يقدم مدخل شمولي لوصف الثقافة التنظيمية، وأكدت دراسة Scott (1994) أن القيادة، ومساندة الإبداع، وتوقعات الإدارة للدور ومرحلة الحياة الوظيفية والأسلوب النظامي لحل المشاكل كلها ترتبط بشكل واضح وكبير بالسلوك الإبداعي، وأن مساندة الرؤساء للمرؤوسين ومنحهم الثقة وحرية التصرف، تجعلهم يشعرون بأن المؤسسة مساندة للإبداع، مما يعني ضرورة توافر المتطلبات البشرية لتحقيق الإبداع الإداري .

من خلال العلاقات التي توصلت إليها الدراسات السابقة تهدف هذه الدراسة لسد الفجوة الثالثة المتمثلة في دراسة الثقافة التنظيمية وربطها بالإبداع الإداري وهذا ما دفع الباحث لإجراء هذه الدراسة حيث انه من النادر وجود دراسة مشابهة تربط بين تلك المتغيرات بشكل مباشر .

4.1.2.4 الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية :

الثقافة التنظيمية قد تتوسط العلاقة بين توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية والإبداع الإداري ، حيث توصلت دراسة أبو القاسم (2017م) إلي أن هنالك علاقة إيجابية بين المتطلبات المادية والثقافة التنظيمية (المعتقدات التنظيمية)، القيم التنظيمية تتوسط العلاقة بين متطلبات الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية، وأشارت دراسة عثمان(2017) لمعرفة دور القوة التنظيمية في توسط العلاقة بين تفويض السلطة

والإبداع الوظيفي، وتوصلت لوجود علاقة جزئية بين الإبداع الوظيفي والقوة التنظيمية، وأن القوة التنظيمية تتوسط العلاقة بين تفويض السلطة والإبداع الوظيفي، وتوصلت دراسة (الشريف 2017م) والتي توصلت إلي وجود توسط جزئي لأبعاد الثقافة التنظيمية (القيم والتوقعات) للعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وكفاءة الاداء المؤسسي، وأشارت دراسة عصام (2017) إلي معرفة الدور المعدل للثقافة التنظيمية القوية في العلاقة بين الأنماط القيادية ، حيث توصلت إلي عدم وجود علاقة بين الأنماط القيادية السائدة واتخاذ القرارات في ظل وجود الثقافة التنظيمية كمتغير معدل، كذلك توصلت دراسة الرضي (2016) إلي وجود تأثير ذو دلالة معنوية لتطبيق معايير التميز على نتائج الأداء في وجود الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط، توصلت دراسة فرج الله (2016) إلي إن الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين رأس المال الفكري وتطوير أداء الجامعات الفلسطينية بصورة واضحة، أيضاً توصلت دراسة أبو سمورة (2014) إلي وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين، أيضاً توصلت دراسة (Sekiguchi, et al., 2008) إلي أن الاستقرار الوظيفي يتوسط العلاقة بين علاقة الرئيس بالمرؤوس وسلوكيات الدور الأساسي في عينة شركة الاتصالات ، بينما توسط الترسخ الوظيفي العلاقة بين علاقة الرئيس بالمرؤوس وسلوكيات المواطن التنظيمية في عينة شركة التصنيع، كما توصلت دراسة (Chen et al., 2005) لوجود علاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والثقة في المنظمة وتقدير الذات التنظيمية ، وأيضاً توسط الثقة في المنظمة وتقدير الذات التنظيمية بشكل كلي العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك ونتائج العمل مثل الالتزام التنظيمي وسلوكيات الدور الأساسي .

من خلال العلاقات التي توصلت إليها الدراسات السابقة تهدف هذه الدراسة لسد الفجوة الرابعة المتمثلة في دراسة الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية والإبداع

الإداري وهذا ما دفع الباحث لإجراء هذه الدراسة حيث انه من النادر وجود دراسة مشابهة تربط بين تلك المتغيرات بشكل مباشر .

5.1.2.4 الدور المعدل للهيكل التنظيمي في العلاقة بين توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية:

إن الهيكل التنظيمي قد يعدل العلاقة ما بين توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية والإبداع الإداري، كما جاء في نظرية اتخاذ القرارات لهيريت سيمون (Herbet Simon) إلى إن عملية اتخاذ القرارات كمحور أساسي لبناء التنظيم ، حيث يستخدم هرم القرارات كأسلوب لذلك ، كما اعتبر مشكلة الهيكل التنظيمي هي مشكلة اتخاذ القرارات ، وأن المراكز الإدارية والوظائف هي عبارة عن أماكن لاتخاذ القرارات ، والتي يجب إن تصمم علي هذا الأساس، أشارت دراسة عثمان(2017) لمعرفة دور القوة التنظيمية في توسط العلاقة بين تفويض السلطة والإبداع الوظيفي، وتوصلت لوجود علاقة جزئية بين الإبداع الوظيفي والقوة التنظيمية، وأن القوة التنظيمية تتوسط العلاقة بين تفويض السلطة والإبداع الوظيفي، وأشارت دراسة خبابة (2016) لأثر البعد التنظيمي لثقافة المؤسسة علي تنفيذ الإستراتيجية، والذي يمكن أن يظهر في شكل علاقة بين الهيكل التنظيمي والأداء داخل المؤسسة، وتوصلت إلى أن مبدئي المركزية والتعقيد يقفان عائقين أمام فاعلية المؤسسات المبحوثة، أيضاً وجود أثر ذو دلالة معنوية لهيكل التنظيمي بأبعاده علي الفاعلية في المؤسسة، واقتрحت دراسة بلل (2015) نموذجاً يتكون من بعض أبعاد السلوك التنظيمي حيث تم تحديد (الاتجاهات ، الدافعية، التحفيز، ضغوط العمل، القيادة الإدارية، الصراع التنظيمي، الثقافة التنظيمية) كأبعاد لقياس السلوك التنظيمي، كما تم استخدام (الكفاءة، الفاعلية، الجودة الأداء، الالتزام الوظيفي) كأبعاد لقياس أداء المصارف، إما بالنسبة للبيئة الداخلية للمنظمة (المتغير المعدل)، بينت نتائج الدراسة إن بعض أبعاد بيئة المنظمة الداخلية تعدل العلاقة بين السلوك التنظيمي والأداء بالمصارف التجارية، وأوضحت دراسة علي، والحاكم

(2015) إن المعوقات التنظيمية هي من أهم المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري، وأشارت دراسة رحاب (2015) لحاجة المنظمات الإدارية لتغيير مشاكل الإدارة التنظيمية المعاصرة، وتوصلت إلي أن الإدارة تهتم بتحويل الموظفين بين الأقسام المختلفة، وتحقق نجاح الثقافة باعتمادها علي الأنظمة والتعليمات والقواعد، أيضاً أشارت دراسة يونس (2015) لأثر عوامل البيئة الداخلية متمثلة في الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والموارد المتاحة علي الأداء الوظيفي، وتوصلت لوجود علاقة إيجابية بين بيئة العمل الداخلية والالتزام التنظيمي، أيضاً توزيع المهام بين العاملين والتنسيق فيما بينهم لتسهيل العمل وتسييره بالصورة الأفضل، وأشارت دراسة القراري (2014) لأثر الهيكل التنظيمي كمتغير معدل للعلاقة بين التوجه الإستراتيجي (التوجه التسويقي والتوجه الإبداعي) وأداء الشركات، وأثبتت أن التعقيد يعدل العلاقة بين التوجه التسويقي ورضا العاملين، وأن المركزية أيضاً تعدل العلاقة بين التوجه التسويقي ورضا العاملين، وتوصلت دراسة الخضر (2014) لوجود علاقة سلبية بين الهيكل التنظيمي المطبق ودوران العمل الاختياري ، أيضاً وجود علاقة سلبية بين الهيكل التنظيمي المطبق والرضا الوظيفي، وتشير دراسة سوما (2011) للفروق بين الهيكل التنظيمي والقيم التنظيمية ، وبينت الفروق بينها وبين كيفية وضع الخرائط التنظيمية والتي تبين أنها فروق جوهرية إيجابية، أيضاً أشارت دراسة د.موسي & د.النجار (2010) لأثر الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي ، توصلت إلي وجود أثر للهيكل التنظيمي على مستوى الالتزام التنظيمي، وأشارت دراسة المنتشة (2009) لأثر إعادة الهندسة الإدارية على تصميم الهيكل التنظيمي، وأوضحت دراسة اللوح (2007) أثر للتطورات التي حصلت علي الهيكل التنظيمي ، وأثر هذا التغير علي الكفاءة الإدارية، وتوصلت دراسة الأغا (2006) إلي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية الكفاءة وإعادة بناء الهياكل التنظيمية، وأوضحت دراسة (Olson , Slater . Hult . 2005) أن الأداء

يتأثر بشدة بكيفية الترابط بين إستراتيجية الأعمال والهيكل التنظيمي والمعايير السلوكية، وتوصلت إلي أن أبعاد (الرسمية، والمركزية، والتخصص) تؤثر علي الاتصال والتنسيق واتخاذ القرارات الإستراتيجية، وأوضحت دراسة حريم (2002) علاقة البيئة بالبناء التنظيمي في منظمات الأعمال ، دلت علي وجود ارتباط معنوي بين خصائص الهيكل التنظيمي والفاعلية .

من خلال العلاقات التي توصلت إليها الدراسات السابقة تهدف هذه الدراسة لسد الفجوة الخامسة المتمثلة في دراسة الدور المعدل للهيكل التنظيمي في العلاقة بين متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية والإبداع الإداري وهذا ما دفع الباحث لإجراء هذه الدراسة حيث انه من النادر وجود دراسة مشابهة تربط بين تلك المتغيرات بشكل مباشر .

2.2.4 الدراسات السابقة :

قام الباحث بمراجعة والاطلاع على مجموعة من الدراسات والأوراق العلمية المتعلقة بموضوع الدراسة، لا سيما المتعلقة بأبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية والإبداع الإداري والثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي، ولم يجد الباحث دراسة تتطابق مع عنوان بحثه فأستتار ببعض الدراسات المحلية والعربية والأجنبية القريبة من موضوع البحث والتي تشابهت في بعض متغيراته، جاءت مرتبة حسب متغيرات الدراسة والتسلسل الزمني كما هو موضح أدناه :

1.2.4.2 الدراسات المحلية (المتعلقة بإعادة هندسة العمليات الإدارية) :

1 / دراسة فرج الله 2017 :

هدفت هذه الدراسة للتعرف علي مدي توفر متطلبات إعادة هندسة العمليات في الشركات الصناعية الفلسطينية والكشف عن طبيعة العلاقة بين متطلبات إعادة هندسة العمليات في تحقيق جودة المنتج في تلك

الشركات إضافة إلي تحديد ما إذا كان التوجه بالسوق يلعب دور الوسيط في العلاقة ما بين توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات وجودة المنتج، وقد توصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج أهمها : وجود أثر ذو دلالة إحصائية موجبة لتوافر متطلبات إعادة هندسة العمليات علي التوجه بالسوق وتحقيق جودة المنتجات في الشركات الصناعية الفلسطينية، وجود أثر ذو دلالة إحصائية موجبة لتبني التوجه بالسوق وتحقيق جودة المنتجات في الشركات الصناعية الفلسطينية، كشفت الدراسة إلي أن التوجه بالسوق يلعب الدور الوسيط في العلاقة بين توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات وتحقيق جودة المنتج، خلصت إلي مجموعة من التوصيات أهمها : ضرورة اهتمام الإدارة العليا بمناهج الإدارة الحديثة، الاعتماد علي المنهج العلمي والميداني لحل ومعالجة المشكلات، ضرورة إدارتك الإدارة العليا لأهمية التوجه بالسوق والعمل علي ربطه بنظم المعلومات ، وأن يكون محوره الأساسي تلبية حاجات العملاء .

2 / دراسة حمد، والحاكم 2016:

هدفت الدراسة إلي التعرف علي مفهوم المتغيرات البيئية والتنبؤ به وأهميته لمنظمات الأعمال وتوضيح أثرها علي تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في منظمات الأعمال، أتبع الباحثان المنهج الوصفي، من أهم نتائج الدراسة : المتغيرات الاقتصادية تؤثر بصورة مباشرة علي نمو منظمات الأعمال وعلي عملياتها في التبادل التجاري، واستخدام تكنولوجيا متطورة في منظمات الأعمال تضيي ميزة تنافسية وتمنح المنتج أو الخدمة ميزة تسويقية، كذلك إن الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة عامل رئيس مرجح في ميدان الأعمال، وإن البيئة الاجتماعية والثقافية لها تأثير علي نشاط المنظمة بالضغط المباشر من جهة الجماهير وأصحاب المصالح من جهة أخرى .

3 / دراسة طيب الأسماء 2016 :

هدفت الدراسة إلي الوقوف علي كيفية إعادة الهندسة الإدارية وتذليل معوقات تطبيق معايير الجودة الشاملة بالقطاع الصحي الخاص بولاية الخرطوم، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي، خلصت للعديد من النتائج أهمها : النظم الإدارية للعديد من مؤسسات القطاع الصحي الخاص بولاية الخرطوم تحول دون تحقيق معايير الجودة الشاملة، وقد أوصت الدراسة بأنه يجب علي مؤسسات القطاع الصحي الخاص بولاية الخرطوم اعتماد منهج إعادة الهندسة الإدارية كأحد الأساليب المساهمة في رفع كفاءة وفعالية العمليات الإدارية بهذا القطاع إلي جانب ضرورة حوسبة العمل وتوظيف التقنيات الحديثة لتحسين جودة الأداء من خلال سرعة إنجاز المهام وتقليل التكلفة .

4 / دراسة كرنكه 2016 :

هدفت الدراسة إلي معرفة دور الهندرة في تطوير الأداء الإداري المصرفي والتعرف علي العوامل المساعدة والمعوقات في تطبيق عملية في المصارف، أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة : أدت الهندرة إلي إدخال أساليب عمل جديدة استفادت منها المصارف في سرعة الأداء وأدي تطبيق الهندرة إلي تعزيز روح التعاون بين العاملين، وأدت الهندرة إلي تقليل حجم العمليات بالمصارف وبالتالي تقليل حجم الإشراف علي العمليات، وأوصت الدراسة برصد التجارب والممارسات الإدارية المتميزة في مجال إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمنشآت الربحية بهدف توثيقها ودراستها والاستفادة من نتائجها، وكذلك العمل علي نشر وتعميق الوعي بفلسفة الهندرة من خلال الندوات والمؤتمرات وتكثيف الإصدارات بهدف الوصول إلي آليات عملية وتطبيقية لجنبي ثمار الهندرة .

5 / دراسة طه 2016 :

هدفت الدراسة إلي التعرف علي مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية وتأثيرها علي الأداء الوظيفي، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وقد أظهرت الدراسة أن هنالك دعم جزئي لتأكيد العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء الوظيفي، وكما أكدت دعم إيجابية العلاقة بين التغيير والإبداع وإعادة هندسة العمليات الإدارية، وتوصلت الدراسة إلي مراجعة الأداء سنوياً لتحقيق التحسين المستمر مما يؤدي إلي تحقيق الجودة العالية، العمل علي زيادة الاعتماد كلياً علي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتقليل الجهد والوقت، ضرورة ومراعاة العناصر التي تسهم في نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية .

6 / دراسة أحمد 2016 :

هدفت الدراسة إلي توضيح العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية ومتطلبات تحسين الجودة، والتعرف علي دور إعادة هندسة الأعمال الإدارية في تحسين الخدمات المصرفية، وخلصت الدراسة إلي جملة من النتائج أهمها : تساهم إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية من خلال تركيزها علي الابتكار والإبداع والتغيير الجذري، تقدمت الدراسة بعدة توصيات أهمها : يجب التركيز علي الإبداع والابتكار وإجراء التغييرات الجذرية من أجل تحسين جودة الخدمات المصرفية، ضرورة الاهتمام بتدريب العاملين علي استخدام التكنولوجيا الحديثة وتجديد ثقافة العاملين استجابة لما يشهده العالم من تطورات .

7 / دراسة الشويخ 2015 :

تناولت الدراسة أثر تطبيق إعادة الهندسة الإدارية في كفاءة الأداء المؤسسي بكلية فلسطين التقنية - دير البلح، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، خلصت الدراسة إلي عدد من النتائج أهمها : أن إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" أثرت في تحسين أداء كلية فلسطين التقنية - دير البلح ، كما أظهرت الدراسة عدم

وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في كفاءة الأداء بالكلية تعزي لمتغير سنوات الخدمة وطبيعة العمل والمؤهل العلمي عند مستوى دلالة ($a=0.05$) قدمت الدراسة عدداً من التوصيات أهمها : ضرورة تحقيق طفرات هائلة وفائقة في معدلات الأداء للكلية ومواجهتها للتنافس مع الكليات المتنافسة الخارجية والمحلية من خلال إعادة هندسة العمليات الإدارية، وتفتح الدراسة دراسة مستقبلية حول أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية بالكليات التقنية .

8 / دراسة شمس الدين 2013 :

هدفت الدراسة إلي التعرف علي إعادة هندسة العمليات الإدارية ودورها في تحسين الأداء الإداري، تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها وجود علاقة ضعيفة بين الهيكل التنظيمي وفاعلية الأداء، كما توجد علاقة إيجابية بين الاهتمام بالعملاء وفاعلية الأداء، كما بينت الدراسة بأن هنالك علاقة إيجابية بين توظيف استخدام تقنية المعلومات وفاعلية الأداء، كما أشارت نتائج الدراسة إلي بأن هنالك أثر إيجابي واضح للقدرات التكنولوجية في العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء الإداري، أوصت الدراسة علي ضرورة ومراعاة العناصر التي تسهم في نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية، مواكبة التغيرات التي تحدث في مجال تكنولوجيا المعلومات حتي يؤثر ذلك إيجاباً علي الأداء .

9 / دراسة نوري 2007:

تناولت هذه الدراسة أثر إعادة هندسة العمليات علي الكفاءة الإدارية بمنظمات الأعمال، أتبعته الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والتاريخي وأسلوب دراسة الحالة، خلصت الدراسة إلي جملة من النتائج أهمها : أن هندسة العمليات تعمل تدفق المعلومات إلي منظمات الأعمال، كما تساعد المديرين في استخدام الفرص المتاحة لمواجهة أي طارئ وربط العمل الإداري بالأداء الفردي، أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتطبيق

نظم هندسة العمليات والإجراءات بهدف تحسين الكفاءة الإدارية والمتغير الثقافي داخل المؤسسة وتوفير الأسس السليمة التي تنطلق منها عملية التحسين المستمر لزيادة مستوى الجودة والتميز الإداري .

2.2.4.2 الدراسات المحلية (المتعلقة بالثقافة والهيكل التنظيمي) :

1 / دراسة جاد الله 2019 :

هدفت الدراسة لمعرفة لدور المعدل للبيئة الداخلية في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين بشركات التأمين السودانية، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة : أن هنالك علاقة إيجابية بين تخطيط الموارد البشرية وإنجاز العمل للشركات المبحوثة، أشارت نتائج الدراسة إلي أن غالبية أبعاد بيئة الشركات الداخلية تعدل العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية وأداء العاملين بها، من أهم التوصيات : التأكيد علي تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية بصورة ممتازة منقبل تلك الشركات

2 / دراسة الشريف 2017 :

هدفت الدراسة إلي معرفة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة علي كفاءة الاداء، أستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية وكفاءة الاداء المؤسسي، وبين إدارة الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية، وكذلك وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية وكفاءة الاداء المؤسسي، كما وضح ايضاً وجود توسط جزئي لأبعاد الثقافة التنظيمية (القيم والتوقعات) للعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وكفاءة الاداء المؤسسي، وبناءً علي تلك النتائج تم تقديم عدد من التوصيات منها : الحرص علي تطوير الثقافة التنظيمية بتلك المصانع من أجل زيادة قوتها وقدرتها علي مواجهة تحديات المستقبل .

3 / دراسة ابو القاسم 2017 :

تناولت الدراسة الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية، أتبعته الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج إن هناك علاقة إيجابية بين المتطلبات الإدارية وأداء الموارد البشرية (الكفاءة)، هناك علاقة إيجابية بين المتطلبات التقنية وأداء الموارد البشرية (الفاعلية)، هناك علاقة إيجابية بين المتطلبات الأمنية وأداء الموارد البشرية (الإبداع والابتكار)، هناك علاقة إيجابية بين المتطلبات المادية والثقافة التنظيمية (المعتقدات التنظيمية)، القيم التنظيمية تتوسط العلاقة بين متطلبات الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية أوصت الدراسة بالاهتمام بالإدارة الإلكترونية في قطاع الخدمات بالسودان، وضرورة توفير المتطلبات التقنية الحديثة في المؤسسات الخدمية والاهتمام بمفاهيم الثقافة في المؤسسات الخدمية والاهتمام بالقيم التنظيمية وتوضيح مدي تأثيرها علي كفاءة الموارد البشرية .

4 / دراسة عثمان 2017 :

هدفت الدراسة إلي التعرف علي أثر تفويض السلطة علي الإبداع الوظيفي ومعرفة دور القوة التنظيمية في توسط العلاقة بينهما، أستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها : وجود علاقة بين السلطة والإبداع الوظيفي، وجود علاقة جزئية بين الإبداع الوظيفي والقوة التنظيمية، القوة التنظيمية تتوسط العلاقة بين تفويض السلطة والإبداع الوظيفين خلصت الدراسة لعدة توصيات أهمها : ضرورة تفويض السلطة للمرؤوسين وذلك لتسهيل إجراءات العمل داخل المصارف، ضرورة الاهتمام بإبداع العاملين وتشجيعهم لذلك .

5 / دراسة عوض 2017 :

هدفت الدراسة إلي معرفة الدور المعدل للثقافة التنظيمية القوية في العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة في شركات التأمين وأثرها علي اتخاذ القرارات، تم استخدام المنهج الوصفي، توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها : عدم وجود علاقة بين الأنماط القيادية السائدة واتخاذ القرارات في وجود الثقافة التنظيمية كمتغير معدل، إن جودة اتخاذ القرارات أصبحت من الأشياء المهمة في أي عمل، توصلت الدراسة لعدة توصيات أهمها : ليس هنالك تأثير إيجابي للدور المعدل في العلاقة بين الأنماط القيادية واتخاذ القرار، التركيز علي نمط القيادة التحويلية ودراسته بصورة أكثر شمولاً .

6 / دراسة سعد، و موسي 2016 :

هدفت الدراسة لاختبار أثر جودة المعلومات كمتغير وسيط في علاقة قدرات نظام الإتصالات الإدارية الالكتروني بالهيكل التنظيمي في جامعة ببشة، تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي، توصلت الدراسة لعدد من النتائج منها وجود علاقة إيجابية معنوية بين إستخدام نظم الإتصالات الإدارية الالكترونية ومركزية الهيكل التنظيمي إضافة لوجود علاقة إيجابية معنوية بين نظام الإتصالات الإدارية الالكترونية ورسمية الهيكل التنظيمي كما أن نظام الإتصالات الإدارية الالكترونية له علاقة إيجابية معنوية مع جودة المعلومات، وجودة المعلومات لها علاقة إيجابية ومعنوية مع كل من مركزية ورسمية الهيكل التنظيمي، كما تعتبر جودة المعلومات وسيطاً كاملاً للعلاقة بين نظام الإتصالات الإدارية الالكتروني ومركزية الهيكل التنظيمي وكذلك وسيطاً كاملاً للعلاقة بين نظام الإتصالات الإدارية الالكتروني ورسمية الهيكل التنظيمي، وقد أوصت الدراسة بإمكانية إختبار أثر عوامل أخرى مثل تأثير البيئة المحيطة على نظام الاتصالات الإدارية الالكتروني إضافة لتطبيق الدراسة في قطاعات أخرى .

7 / دراسة الرضي 2016 :

هدفت الدراسة للتعرف على أثر معايير التميز (القيادة , الاستراتيجية , الشراكات الموارد , العاملين , العمليات) على نتائج أداء هيئة الطيران المدني دور الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط، وذلك بالاستناد على معايير النموذج الأوروبي للتميز الصادر عن المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM,2010, Excellence Model)، تم استخدام المنهج الوصفي ودراسة الحالة، توصلت الدراسة الي عدة نتائج أبرزها : هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير التميز ونتائج الأداء، هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير التميز والثقافة التنظيمية، وجود تأثير ذو دلالة معنوية لتطبيق معايير التميز على نتائج الأداء في وجود الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط، أوصت الدراسة بضرورة اهتمام القيادة العليا بالطيران المدني بمعايير التميز بابعاده المختلفة يساعد علي نتائج اداء إيجابية، اقترحت الدراسة مزيد من الدراسات المستقبلية التي تتعلق بمعايير التميز لما لها تأثير على الأداء.

8 / دراسة يونس 2015 :

هدفت الدراسة في معرفة أثر عوامل البيئة الداخلية متمثلة في الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والموارد المتاحة علي الأداء الوظيفي للعاملين، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، توصلت الدراسة إلي العديد من النتائج من أهمها : وجود علاقة إيجابية بين بيئة العمل الداخلية والالتزام التنظيمي دعمت جزئياً علاقة إيجابية بين البيئة الداخلية والرضا الوظيفي، خرجت الدراسة بعدد من التوصيات من أهمها : توزيع المهام بين العاملين والتنسيق فيما بينهم لتسهيل العمل وتسييره بالصورة الأفضل، تدريبهم علي العمل الجماعي وغرس روح الفريق الواحد في دواخلهم سواء كانوا عاملين جدد أو قدامى .

9 / دراسة بلل 2015 :

هدفت الدراسة إلى معرفة دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال وتحديد دور السلوك التنظيمي في أداء هذه المنظمات، تم استخدام المنهج الوصفي، توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها : أن هنالك أثراً إيجابياً للثقافة التنظيمية علي مستوى أداء المصارف، إن بعض أبعاد بيئة المنظمة الداخلية تعدل العلاقة بين السلوك التنظيمي والأداء بالمصارف التجارية، أوصت الدراسة : بالإهتمام بتصميم الهياكل التنظيمية التي تعتمد علي الأسس العلمية والعملية وعمل لوائح تنظيمية تحدد المهام والصلاحيات لمختلف التقسيمات، الاستمرار في تعزيز بيئة العمل الداخلية الإيجابية في القطاع المصرفي السوداني .

10 / دراسة رياح 2015 :

هدفت الدراسة إلي تسليط الضوء علي الثقافة التنظيمية في زيادة الكفاءة الإنتاجية والتعريف بمفهوم الثقافة وتطوير مهارات المشاركين في العمل، والتعرف علي القيم التنظيمية السائدة بين العاملين في المنظمة وأثرها علي زيادة الإنتاجية، أتبعته الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت إلي عدة نتائج من أهمها : اهتمام الإدارة بتحويل الموظفين بين الأقسام المختلفة وتحقيق نجاح الثقافة باعتمادها علي الأنظمة والتعليمات والقواعد، هنالك رؤية مشتركة بين الموظفين علي أن القيم هي محدد رئيسي لسلوكهم أثناء العمل، أوصت الدراسة : بضرورة زيادة الوعي والإدراك بمفهوم الثقافة التنظيمية والاهتمام بها في المؤسسات العامة باعتبارها مكوناً فكرياً له أثاره، ضرورة إتاحة الفرصة للعاملين بالمشاركة في القرارات الإدارية .

11 / دراسة يوسف 2015 :

تناولت الدراسة أثر الثقافة التنظيمية في سلوك العاملين بالمصارف السودانية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها : وجود علاقة مباشرة بين الثقافة التنظيمية السائدة

وسلوك العاملين، تعتبر القيم التنظيمية من أهم العناصر المكونة للثقافة التنظيمية تأثيراً في سلوك العاملين، يوجد تأثير للوائح والقوانين في سلوك العاملين، خلصت الدراسة لعدة توصيات من أهمها : ضرورة الاهتمام بإدارة الثقافة التنظيمية ووضع معايير للقيم الأخلاقية المرتبطة بالمهمة المصرفية، يجب أن تهتم المصارف السودانية بتنفيذ قيم الثقافة التنظيمية عن طريق الأنظمة والقوانين التي تؤثر في سلوكيات العاملين وأدائهم بما يخدم أهداف المنشأة .

12 / دراسة أبكر 2014 :

هدفت الدراسة إلي التعرف علي أثر القوانين في إدارة الجودة الشاملة وتوضيح الدور الذي تلعبه القيم التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، أتبعته الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وخلصت إلي العديد من النتائج أهمها : توفر القوانين السائدة ضمان لحقوق العاملين الوظيفية، لدي العاملين الحرية في عملية تقديم الأفكار التي تسعى إلي تطوير تعليمات العمل، كما خرجت الدراسة بالعديد من التوصيات من أهمها : زيادة مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات الإدارية لرفع مستوي التنسيق بين المستويات الإدارية المختلفة، زيادة اهتمام الإدارة العليا بالثقافة التنظيمية لتسهيل تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة بالهيئة .

13 / دراسة أبوسمورة 2014 :

هدفت الدراسة إلي التعرف علي أثر الثقافة التنظيمية متمثلة في القيم التنظيمية، ونظام الحوافز، ونظم المعلومات، والقيادة الإدارية، والهيكل التنظيمي أبعاد للمتغير المستقل، علي الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، وأداء العاملين كمتغير تابع، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها : وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل بعد من ابعاد الثقافة التنظيمية علي الرضا الوظيفي، وكذلك الثقافة التنظيمية مجتمعة علي أداء العاملين، خلصت الدراسة لعدة توصيات من أهمها : ضرورة أن يكون لدي

العاملين بمؤسسات التعليم العالي معرفة بأنواع الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسساتهم وتحديد مدي تأثيرها علي أداء العاملين وضرورة الاهتمام بها، والاهتمام بالوسائل التعليمية الحديثة، ومراجع أسباب هجرة الكوادر المؤهلة لخارج البلاد، الاهتمام بالرضا الوظيفي للعاملين وكذلك مراجعة البنية التحتية .

14 / دراسة القراري 2014 :

هدفت الدراسة للتعرف علي أثر الهيكل التنظيمي كمتغير معدل للعلاقة بين التوجه الإستراتيجي (التوجه التسويقي والتوجه الإبداعي)، وأداء الشركات السودانية (رضا العاملين والعملاء)، إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلي عدة نتائج من أهمها : وجود علاقة إيجابية بين بعدي التوجه الإستراتيجي والأداء، إلا أن نسبة التأثير تختلف من متغير إلي آخر، أن التعقيد يعدل العلاقة بين التوجه التسويقي ورضا العاملين، أن المركزية أيضاً تعدل العلاقة بين التوجه التسويقي ورضا العاملين، توصلت الدراسة إلي عدة توصيات نظرية وتطبيقية لمتخذي القرار خاصة مدراء الشركات السودانية وذلك من خلال سعيهم لخلق مناخ تنظيمي داخل المنظمة لدعم إستراتيجيات التوجه التسويقي والتوجه الإبداعي مما يكون لهما اثر كبير في رضا العاملين والعملاء علي حد سواء .

15 / دراسة الخضر 2014 :

هدفت الدراسة إلي قياس دوران العمل الاختياري في الجامعات السودانية وأيضاً قياس الرضا الوظيفي وأثره في دوران العمل الاختياري والتعرف علي أفضل الوسائل لتحسين مستوي الرضا الوظيفي، توصلت الدراسة إلي عدة نتائج من أهمها : وجود علاقة إيجابية بين التكنولوجيا المستخدمة ودوران العمل الاختياري، وجود علاقة سلبية بين طبيعة ظروف العمل ودوران العمل الاختياري، وجود علاقة سلبية بين الهيكل التنظيمي المطبق ودوران العمل الاختياري، وجود علاقة سلبية بين الهيكل التنظيمي المطبق والرضا الوظيفي، وقد

خرجت الدراسة بعدة توصيات من أهمها : إمكانية تطبيق الدراسة في قطاعات أخرى، قياس بيئة العمل الخارجية علي دوران العمل الاختياري، قياس بيئة العمل الخارجية علي الرضا الوظيفي، قياس أثر الرضا الوظيفي علي دوران العمل الاختياري، ضرورة الاهتمام بقياس اتجاهات موظفي المؤسسة نحو بيئة العمل والرضا الوظيفي

16 / دراسة تاجر، وأبونصيب 2011 :

هدفت الدراسة لتوضيح أثر الثقافة التنظيمية علي تطوير البيئة الإدارية في منظمات الأعمال، والتعريف بأهمية ومفهوم الثقافة التنظيمية وأيضاً أهمية ومفهوم البيئة الإدارية، أتبعته الدراسة منهج دراسة الحالة والمنهج الوصفي التحليلي، من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة : القيم والمعتقدات السائدة في شركة البزيانوس تؤثر إيجابياً علي سلوك واتجاه جميع أفرادها العالمين وتدعو إلي التكافل والاهتمام بكافة قضايا المجتمع، الثقافة التنظيمية بالشركة تشجع الإبداع والابتكار وتعمل علي إطلاق للطاقات الكامنة لدي الأفراد لتحسين وتطوير الأداء، من أهم التوصيات : تتميز الشركة بوجود ثقافة تنظيمية ولكن غير معروفة لكل العاملين بها، القيم والمعتقدات السائدة في الشركة تؤثر إيجابياً علي إنجازاتها لذلك لا بد من الالتزام بها.

17 / دراسة عبد الكريم 2010 :

هدفت الدراسة لتناول مفاهيم الثقافة التنظيمية وأنواعها ومتطلباتها ذات الأهمية للتطبيق الناجح لأسلوب الإدارة الإستراتيجية، وخلصت الدراسة لعدة نتائج أهمها : تأكيد وجود علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية والإدارة الإستراتيجية وإن الثقافة القوية تساعد علي نجاح تطبيق الإدارة الإستراتيجية، وقد خلصت الدراسة لعدة توصيات أهمها : الثقافة التنظيمية تمثل قوة للمنظمات لذا يجب علي المنظمات أن تهتم ببيئتها الثقافية، ضرورة تصميم برامج تعليمية تعني بالثقافة التنظيمية بالأصالة إلي تدعيم التعاون مع مراكز البحث العلمي .

3.2.4.2 الدراسات المحلية (المتعلقة بالإبداع الإداري) :

1 / دراسة بابكر 2016 :

تمثلت أهداف البحث في معرفة أثر الإبداع الإداري في تحسين أداء الموارد البشرية في المنظمات السودانية وذلك من خلال : التعرف علي مستوي أهمية الإبداع الإداري بالمنظمات السودانية، بيان مستوي أهمية تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمات السودانية، تحديد أثر الإبداع الإداري علي تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمات القانونية، بيان أهمية النتائج والاستنتاجات والتوصيات علي المنظمات السودانية ومعرفة لها لاتخاذ الإجراءات الكفيلة بتطبيقها.

2 / دراسة علي، والحاكم 2015 :

هدفت الورقة إلي معرفة واقع الإبداع الإداري ودراسة مدي تأثره بمعوقات الإبداع الإداري، وأستخدم الباحثان المنهج التاريخي والاستقرائي والتحليل الوصفي، توصلت نتائج الدراسة إلي إن المعوقات التنظيمية هي من أهم المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري، أوصت الدراسة علي عدم تركيز السلطة في يد الإدارة العليا لأن ذلك من شأنه الحد من التجديد والإبداع، كذلك عدم اعتبار الأنظمة والإجراءات المنصوص عليها من الإدارة العليا علي إنها الهدف الرئيسي في العمل، مع الاهتمام بمنح الحوافز والمعنوية والمادية للمبدعين، وتشجيع العمل الجماعي وتطوير عملية صنع القرار الإداري مما يشجع عملية الإبداع الإداري .

3 / دراسة عثمان 2009 :

إن الدراسة محاولة للوصول لأسباب عدم الاهتمام الكافي بالإبداع ومهارات الفكر الإبداعي في منظمات القطاع العام السودانية، أتبعته الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلي عدة نتائج من أهمها : وجود (10) معوقات للإبداع في منظمات القطاع العام محل الدراسة وهي (المفاهيم الخاطئة حول الإبداع، وحل

المشكلات، والتمسك بالأنماط المألوفة، وغياب جوء الحرية في المنظمة، والخوف من الفشل، وعدم التشجيع من المنظمة، وعدم مساندة العمل الجماعي من قبل المنظمة، وعدم التدريب علي التفكير الإبداعي في أثناء الخدمة، وتكريس التقاليد وعدم السماح بالخروج عن المألوف ولو كان لغرض صحيح، والنظر لمن يحاول أن يكون مبدعاً بشئ من التهكم ، وأخيراً عدم تشجيع أو تنمية المناهج الدراسية وطرق تدريسها لملكة الإبداع)، خلصت الدراسة إلي عدة توصيات من أهمها : إزالة معوقات الإبداع في المنظمات الحكومية، سواء الناشئة عن الفرد أم البيئة التنظيمية أو الاجتماعية، وإيجاد بيئة وثقافة مشجعة علي الإبداع علي مهارات التفكير الإبداعي .

2.2.4.2 الدراسات العربية :

1.2.2.4.2 الدراسات العربية (المتعلقة بإعادة هندسة العمليات الإدارية) :

1 / دراسة البحيري 2015 :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، ومعرفة مدى توفر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الوزارة وأثره في تحسين الأداء الإداري، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها : تتوفر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الصحة في قطاع غزة الفلسطينية، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها: ترسيخ تطبيق مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية، ضرورة تبني الإدارة العليا تشكيل فريق إداري مميز يتخصص في إدارة عملية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية، تعزيز وجود فكر استراتيجي واضح لدى الإدارة العليا لتبني مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية لتحسين مستوى الأداء الإداري، ومعالجة تضخم الهياكل التنظيمية .

2 / دراسة خان 2015 :

هدفت هذه الدراسة إلي اختبار الأثر المباشر لإعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري، إضافة إلي الأثر غير المباشر لها من خلال ممارسات أو نظم عمل الأداء العالي، وبعد تحليل البيانات بالاستعانة بالنسخة 20 للبرنامج الإحصائي SPSS . AMOS توصلت الدراسة إلي : إن إعادة هندسة الموارد البشرية تساهم بشكل مباشر في تحسين الأداء البشري من خلال مساهمة تغيير ادوار ومؤهلات الرؤساء والمرؤوسين بالدرجة الأولى ومساهمة إعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية بشكل اقل، إن إعادة هندسة الموارد البشرية بأبعادها إعادة تصميم عمليات الموارد البشرية، واستخدام التكنولوجيا المعلومات وإعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية، تساهم بشكل غير مباشر في تحسين الأداء البشري من خلال تأثير ممارسات الأداء العالي التي أخذت دور الوسيط الكلي في هذه العلاقة .

3 / دراسة دمنهوري 2013 :

أهتمت الدراسة بدراسة العوامل المؤثرة على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الخطر الجوي العربية السعودية وهي (إلتزام الإدارة العليا ببرامج الهندرة، والتغيير التنظيمي، والثقافة التنظيمية)، بلغ حجم العينة المشاركة 562، استخدمت العينة العشوائية للعاملين في الأقسام التي تم هندرتها، تم إستخدام المنهج التحليلي الوصفي، أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إرتباط موجبة ومعنوية بين تطبيق الهندرة محل الدراسة، ووجود فروق معنوية بين العديد من المتغيرات المستقلة للعوامل المؤثرة في تطبيق الهندرة محل الدراسة .

4 / دراسة المجالي 2012م :

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر عناصر التخطيط الاستراتيجي في عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الاتصالات السعودية، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها : وجود أثر لعناصر التخطيط الاستراتيجي في عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الاتصالات السعودية، وإن عناصر التخطيط الاستراتيجي تفسر ما مقداره (49.4%) من التباين في عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الاتصالات السعودية .

5 / دراسة النتشة 2009 :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على انعكاسات إعادة الهندسة الإدارية على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل، وبيان أثر إعادة الهندسة الإدارية على تصميم الهيكل التنظيمي، وعلى قدرات تكنولوجيا المعلومات وكفاءة وفاعلية المنظومة الإدارية في جودة خدمات بلدية الخليل والتعرف وعلى انعكاسات إعادة الهندسة الإدارية على توقعات المواطنين المستفيدين من خدمات بلدية الخليل، أتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها : لهيكل التنظيمي لبلدية الخليل بحاجة إلى إعادة صياغة، حاجة بلدية الخليل إلى زيادة كفاءة وفاعلية العمليات الإدارية ومستويات الأداء، أظهرت بلدية الخليل اهتماما في مجال تكنولوجيا المعلومات، تطبق بلدية الخليل معايير الجودة الشاملة، لكن بدرجة متوسطة

6 / دراسة الخواجا 2008م :

هدفت الدراسة إلى تطوير أنموذج هندسة العمليات الإدارية في مؤسسة التدريب المهني في الأردن، واستخدم الباحث المنهج المسحي التطويري وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها : تحديد العمليات

الإدارية المطلوب إعادة هندستها بثلاثة محاور رئيسة وهي عملية الترويج والاستقطاب، وعملية التدريب، والعمليات الإدارية التقليدية، ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات العاملين تعزى للجنس في درجة التوفر لعملية العلاقات العامة، وعملية التخطيط لصالح الإناث، ولم تظهر الفروق بين الجنسين من حيث درجة الأهمية للعمليات المبحوثة، ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية، تعزى لسنوات الخبرة في تقديرات العاملين وأصحاب العمل لدرجة الأهمية للعمليات ككل، ولكل عملية على حده، وذلك لصالح العاملين الذين تصل خبرتهم إلى خمس سنوات فأقل .

7 / دراسة الأغا 2006 :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في المصارف في قطاع غزة، حيث اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية الكفاءة وإعادة بناء الهياكل التنظيمية، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية الكفاءة وقدرات تكنولوجيا عالية، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية الكفاءة وزيادة صحة وفاعلية العمليات المصرفية التي تتجزأ هذه المصارف، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية الكفاءة وتغيرات في توقعات العميل، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية الكفاءة وتحسين معايير الجودة الشاملة.

2.2.2.4.2 الدراسات العربية (المتعلقة بالثقافة والهيكل التنظيمي) :

1 / دراسة فرج الله 2016 :

هدفت الدراسة إلي التعرف علي مدي توافر رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية، إضافة إلي تحديد ما إذا كانت الثقافة التنظيمية تلعب دور المعدل في العلاقة ما بين رأس المال الفكري وتطوير الأداء،

وخلصت الدراسة لعدة نتائج أهمها : تتوافر رأس المال الفكري (الهيكلية ، أليزائني ، البشري) في الجامعات الفلسطينية بدرجة كبيرة، كشفت نتائج الدراسة إن الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين رأس المال الفكري وتطوير أداء الجامعات الفلسطينية بصورة واضحة وخلصت الدراسة لعدة توصيات أهمها : تبني نشر مفاهيم الثقافة التنظيمية وقيم رأس المال الفكري من خلال ورش عمل وحلقات نقاش علي أن يتم الإسراع في تنفيذ ذلك من اجل الارتقاء بالأداء .

2 / دراسة مشنان 2016 :

هدفت الدراسة في معرفة مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها : وجود علاقة إرتباط قوية بين درجة ممارسة القيم التنظيمية ومدى تطبيق الجودة الشاملة، وجود جملة من المعوقات التي تواجه تطبيق الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة ، أوصت الدراسة بضرورة تطوير مكونات الثقافة التنظيمية لتلائم أدوات التغيير ومعايير الجودة الشاملة، كذلك تهيئة المناخ الداخلي لتقبل التغيير في الثقافة التنظيمية والتخطيط له، وكذلك نشر الوعي بأهمية القيم التي تساعد في إرساء ثقافة تنظيمية ذات إتجاه إيجابي وضرورة الإلمام بمفهوم الجودة الشاملة وكيفية التخطيط السليم لتطبيقها.

3 / دراسة عماري 2016م :

هدفت الدراسة إلي التعرف أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على الثقافة التنظيمية في مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية، كما استخدام برنامج (spss20) في معالجة و تحليل بيانات الدراسة، وقد توصلت الدراسة في الأخير إلي إنه يوجد تأثير للأبعاد الهيكل التنظيمي على الثقافة التنظيمية، بحيث تؤثر المركزية والرسمية والتخصص تأثير ذو دلالة إحصائية على الثقافة التنظيمية .

4 / دراسة خيابة 2016 :

هدفت الدراسة إلي إبراز اثر البعد التنظيمي لثقافة المؤسسة علي تنفيذ الإستراتيجية في المؤسسة، توصلت الدراسة لعدد من النتائج من أهمها : إتصاف الهيكل التنظيمي للمؤسسات المبحوثة بالمركزية الشديدة، أن مستوي التخصص بالهيكل التنظيمي للمؤسسات معتدل نوعاً ما، أظهرت النتائج أن مبدئي المركزية والتعقيد يقفان عائقين أمام فاعلية المؤسسات المبحوث، وان زيادتهما يقلل من فاعليتها والعكس صحيح، وجود أثر ذو دلالة معنوية لهيكل التنظيمي بأبعاده علي الفاعلية في المؤسسة، وجود أثر للبعد التنظيمي للثقافة التنظيمية باعتبار إن الهيكل التنظيمي أهم مكون لهذا البعد علي تنفيذ الإستراتيجية وذلك باعتبار أن الفاعلية تعد بعد من ابعاد تنفيذ الإستراتيجية، نتج عن الدراسة عدد من التوصيات من أهمها : قيام المؤسسات الصناعية المبحوثة بالابتعاد عن النهج المركزي في اتخاذ القرارات وإتباع صيغ مرنة في الإدارة والتوجيه والتنظيم، بغية إشراك الإدارات الوسطي لضمان أداء أسهل يسهم في تحقيق الأهداف المرسومة .

5 / دراسة خلوف 2015 :

هدفت الدراسة إلي التعرف علي المكونات الأساسية للثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3" والمتمثلة في القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات التنظيمية وعلاقتها بدرجة الانتماء التنظيمي ومستوي الأداء الوظيفي للأساتذة، وقد أوضحت الدراسة بأن مكونات الثقافة التنظيمية المذكورة أعلاه لها علاقة إيجابية بين كل من الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي للأساتذة إلا أن تأثيرها عليهما يتراوح بين المتوسط والضعيف، كما توصلت الدراسة إلي أن درجة الانتماء الوظيفي ومستوي الأداء الوظيفي لدي الأساتذة مرتفعان، في حين إن الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3" متوسطة، وقد قدمت الدراسة عدد من التوصيات أهمها :

الاهتمام بالثقافة التنظيمية بالجامعة باعتبارها مكوناً فكرياً له أثره مثل المكونات المادية، ربط مفهوم الانتماء التنظيمي بمعايير وممارسات يتم تصميمها بدقة .

6 / دراسة الشنطي 2015 :

تناولت الورقة دور الإستغراق الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي، ولتحليل البيانات تم استخدام برنامجي التحليل الإحصائي (SPSS AMOS)، وقد خلصت الدراسة إلى أن مستوى الأداء الوظيفي متوسطاً، ومستوى توافر أبعاد الهياكل التنظيمية مرتفعاً، وأظهرت النتائج وجود علاقة عكسية دالة إحصائياً بين أبعاد الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي، علاوة على ذلك، كشفت الدراسة أن الإستغراق الوظيفي يتوسط كلياً العلاقة بين بُعد المركزية والأداء الوظيفي، بينما يتوسط الإستغراق الوظيفي جزئياً بين بُعدي الرسمية والتخصص والأداء الوظيفي، وبناء على نتائج الدراسة اقترحت بعض التوصيات لتحسين الأداء الوظيفي أهمها : ضرورة اهتمام صناع القرار بأبعاد الهيكل التنظيمي وتزويد العاملين بالحاجات المادية والمعلوماتية، وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية، لتكون متلائمة مع الخطة الإستراتيجية لكل وزارة .

7 / دراسة سليطين 2011 :

هدفت الورقة إلى تبيان كيفية وضع الخرائط التنظيمية بالمفهوم العلمي والتي يفترض تطبيقها لدعم أسلوب الإدارة الإستراتيجية، وإلي معرفة الفروق بينها وبين كيفية وضع الخرائط التنظيمية في الشركات محل البحث، والتي تبين أنها فروق جوهرية إيجابية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، تم التوصل إلي مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة تحقيق مبدأ التوازن بين المركزية واللامركزية في الشركات محل البحث، جعل الأيمان بقيمة وأهمية الإدارة الإستراتيجية أحدي قيم المنظمة الجوهرية، تحديث الوصف

الوظيفي عندما تطرأ تغيرات تستدعي ذلك، كتابة القيم التنظيمية للشركات في بيان لأن هذا يسهل خطوة من خطوات الإدارة الإستراتيجية وهي تحليل الثقافة التنظيمية .

8 / دراسة المحمدي 2011 م :

هدفت هذه الدراسة الى اختبار العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيرهما في فاعلية الشركة الصناعية، إذ درست استراتيجيات التركيز ، والكلفة الأدنى ، والتمايز كخيارات إستراتيجية ، وعلاقتها مع الهيكل التنظيمي من خلال أبعاده (الرسمية ، المركزية ، التعقيد ، التخصص)، وتأثير هذين المتغيرين في الفاعلية من خلال أبعادها الستة (الروح المعنوية ، قوة عمل مؤهلة ، التخطيط ، النمو والتطور ، الثبات والاستقرار ، الكفاءة الإنتاجية، وتوصلت نتائج اختبار الفرضيات وتحليلها وتفسيرها الى أن الشركات الصناعية العراقية العامة المبحوثة تزداد فاعليتها قوة بإتباع الخيارات الإستراتيجية الثلاثة (التركيز ، الكلفة الأدنى، التمايز،) إذ تتعزز تلك الخيارات بصورة كبرى من خلال ارتفاع الروح المعنوية للعاملين ، وتأهيل الموارد البشري ، وزيادة نمو الشركات وتطورها، وتحسين ثباتها واستقرارها فضلاً عن تطوير كفاءتها الإنتاجية

9 / دراسة تيقاوي 2010 :

هدفت الورقة إلى التعرف على دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكارات، وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها : وأن تصورات أفراد عينة الدراسة المبحوثة لأبعاد الابتكار داخل المنظمات جاءت مرتفعاً، وأن هناك دوراً ايجابياً عملية التغيير التنظيمي في دعم وتطوير الابتكارات التنظيمية (الإداري، التقني، الإضافي)، وأوصت الدراسة بضرورة أن تضع المؤسسات المبحوثة ضمن إستراتيجيتها العمل على تطوير وابتكار خدمات جديدة، للحصول على اختراعات تتميز بها عن المنافسين .

10 / دراسة د. خير الدين، و د. النجار 2010:

هدفت الورقة إلى التحقق من اثر عناصر البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية) على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية، وبعد إجراء التحليل الإحصائي اللازم توصلت الدراسة إلى النتائج التالية : وجود أثر ذو دلالة إحصائية (عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$) لعناصر البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية) مجتمعه ومنفردة على مستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية، توفر دليل إحصائي عند $(\mu=3.5, \alpha = 0.05)$ على وجود مستوى مقبول من الالتزام التنظيمي بين العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي وأظهرت الدراسة إن الالتزام العاطفي (Affective) هو الأقوى في المؤسسة يليه الالتزام المستمر (Continuous)، بينما لا يوجد مستوى مقبول من الالتزام المعياري (Normative) في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية، لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية (عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$) بين المتغيرات الشخصية (الجنس ، والعمر ، والمستوى التعليمي والموقع الوظيفي والخبرة العملية) وبين الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية .

11 / دراسة الشريف 2007 :

هدفت الدراسة إلي التعرف علي الثقافة التنظيمية ودورها في الإبداع الإداري بالجامعات السعودية، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، و توصلت الدراسة إلي عدد من النتائج أهمها : تشجيع إدارات الجامعات العليا علي الإبداع وروح المبادرة في العمل الإداري، وجود تأثير لأبعاد الثقافة التنظيمية السائدة علي الإبداع الإداري منفردة، أما تأثيرها مجتمعية فقد ثبت تأثير متغيرات : الاتجاه نحو الأطراف المعنية الداخلية والخارجية، الاتجاه نحو التعاون والمشاركة وروح الجماعة والاتجاه نحو تدريب وتنمية وتعليم العاملين

والاتجاه نحو التقدير والحوافز، لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمتغيرات الديموغرافية علي الإبداع الإداري فيما عدا متغير المؤهل الدراسي، كما نتج عن الدراسة عدد من التوصيات من أهمها : الاهتمام بالقضاء علي بمعوقات الإبداع الإداري بالجامعات وتطوير ثقافة تنظيمية قوية وإيجابية بدرجة كبيرة من أجل الارتقاء بالإبداع الإداري، الاهتمام ببناء القيادات الإدارية المبدعة بالجامعات لترسيخ وجود القدوة التي يحتذي بها في التعلم والتفاني والالتزام والإبداع .

12 / دراسة حريم، والخشالي 2006 :

هدفت الورقة إلى التعرف علي مدى تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية في المستشفيات الخاصة، وقد تم استخدام الانحدار البسيط للتعرف على تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي (التخصص، تجميع الأعمال، الرسمية ، المركزية ، أنماط الاتصال ، جماعات الممارسة ، ومسؤولية إدارة المعرفة في بناء المعرفة التنظيمية، وقد توصلت الدراسة إلى مستويات مختلفة لتوافر أبعاد الهيكل التنظيمي، وكانت المركزية أكثرها ارتفاعا، يلي ذلك تجميع الأعمال، والتخصص، والرسمية على التوالي، فيما كان مستوى أنماط الاتصال متوسطاً، أما جماعات الممارسة ومسؤولية إدارة المعرفة فكانت أدنى من ذلك ، أما بالنسبة لمستوى بناء المعرفة التنظيمية فكان جيداً، أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي سلبي لثلاثة من أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية وهي : (التخصص، و تجميع الأعمال، والرسمية)، فيما كان التأثير معنوياً ولكن إيجابياً للأبعاد الأربعة المتبقية وهي : (المركزية ، أنماط الاتصال ، جماعات الممارسة ، مسؤولية إدارة المعرفة .

13 / دراسة العوفي 2005 :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية، والتعرف على مستوى الالتزام التنظيمي، إضافة إلى الوقوف على مدى اختلاف قيم الثقافة التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي باختلاف الخصائص الشخصية، وإلى كشف طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وإلى أثر القيم المكونة للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، وبعد إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى النتائج التالية : إن جميع قيم الثقافة التنظيمية تسود في هيئة الرقابة والتحقق بدرجة متوسطة، يوجد ارتباط موجب وقوي بين الثقافة التنظيمية بشكل عام والالتزام التنظيمي، هناك موافقة على وجود التزام تنظيمي، إن قيم العدل والكفاءة وفرق العمل تؤثر على الالتزام التنظيمي بشكل عام، عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية والثقافة التنظيمية، عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية ومستوى الالتزام .

3.2.2.4.2 الدراسات العربية (المتعلقة بالإبداع الإداري) :

1 / دراسة عنتر 2008 :

هدفت الدراسة إلى تبيان أهمية الإبداع ومكانته في مواجهة التحديات والصعوبات التي تعترض المؤسسات المتوسطة والصغيرة في الجزائر، توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: هنالك إهتمام من الدولة بسن القوانين التي تدعم ترقية الأداء بالمؤسسات المتوسطة والصغيرة، وأن العديد من وكالات دعم الشباب تسعى للاستفادة من مشاريع التطوير الأوربية ومشاريع الأمم المتحدة للتنمية، وأن الإبداعات الذاتية يتم تمويلها عن طريق البنوك، وأوصت الدراسة بتوصيات عديدة أهمها : ضرورة تخصيص الحكومة لنسبة من الميزانية لتشجيع الإبداع في المؤسسات المتوسطة والصغيرة، بالإضافة إلى التدريب على الإبتكار وتحفيز المبدعين .

2 / دراسة الخوالده 2005 :

هدفت إلى معرفة مستوى الإبداع الإداري في المؤسسات الأردنية ومدى استخدام تكنولوجيا المعلومات فيها ، ومعرفة أثرها على الإبداع الإداري، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها : وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والإبداع الإداري، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين تكامل معلومات النظام الإداري المستخدم والإبداع الإداري، حيث أنه كل ما أمكن الحصول على معلومات شاملة ومرتبطة ودقيقة وصحيحة، فإن ذلك سيسهم في تعزيز العملية الإبداعية بشكل أكبر، كما دلت النتائج على إن التدريب يؤثر على الإبداع الإداري، وكلما زاد الاهتمام مادياً ومعنوياً فإن ذلك يساهم في تعزيز إبداعاتهم، لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين الإبداع الإداري ومتغيرات : الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، المركز الوظيفي إلا أنه يتأثر بالخبرة العلمية .

3 / دراسة العساف 2005 :

هدفت الدراسة إلى الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي : ما هو واقع الإبداع لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض وما المعوقات التي تحد من قدرتهن على الإبداع الإداري، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها : إن مستوى الإبداع كان أعلى من مستوى غير الإبداع ، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الإبداع لدى مديرات المدارس .

4 / دراسة العنقري 1422هـ :

تناولت الدراسة علاقة السلوك القيادي بالإبداع الإداري للمرؤوسين في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض، وأوضحت الدراسة أن مستوى الإبداع الإداري للموظفين الإداريين مرتفع إذ يشير ذلك إلى ارتفاع معظم عناصر الإبداع الإداري لديهم والمتمثلة في (الأصالة ، الطلاقة الفكرية ، المرونة الذهنية القدرة على تحسس

المشكلات) ، وإن عنصرى التحليل والربط كانا اقل عناصر الإبداع الإدارى توافراً لدى عينة الدراسة، وعلى ذلك يمكن ترتيب عناصر الإبداع الإدارى بحسب درجة توافرها على النحو الآتى : (المرونة الذهنية ، الأصالة ، الحساسية للمشكلات ، الطلاقة الفكرية ، القدرة على التحليل والربط) .

5 / دراسة يوسف 2002 :

هدفت الدراسة لمعرفة أثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع الإدارى للعاملين فى الأجهزة الأمنية على عينة من الضباط بالرياض، للتعرف على أكثر عناصر الإبداع الإدارى توافراً لديهم، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى الإبداع الإدارى لديهم متوسط وأن أكثر عناصر الإبداع الإدارى توافراً لدى العاملين هو عنصر (القدرة على التحليل)، يلي ذلك عنصر (المرونة)، ثم يأتي فى المرتبة الثالثة عنصر (الأصالة)، فعنصر (الطلاقة)، يليه عنصر (المخاطرة)، ثم يأتي فى المرتبة قبل الأخيرة عنصر (الحساسية للمشكلات)، وأخيراً يأتي عنصر (الخروج عن المألوف) كأقل عناصر الإبداع الإدارى توافراً لدى العاملين فى الأجهزة الأمنية.

3.2.4.2 الدراسات الاجنبية :

1.3.2.4.2 الدراسات الاجنبية (المتعلقة بإعادة هندسة العمليات الإدارية) :

1 / دراسة Ibezim, and Obi 2013 :

Re-engineering University Education through Strategic Information :

Management: The Nigerian Experience.

بعنوان : إعادة هندسة التعليم الجامعي خلال إدارة المعلومات الإستراتيجية : الخبرة النيجيرية

هدفت الدراسة إلى التأكد من الخبرة النيجيرية فى التعليم الجامعي باستخدام إعادة هندسة إدارة المعلومات الإستراتيجية، ذلك أن التعليم الجامعي يتم توجيهه بأهداف واضحة، وتحقيقها يتطلب إعادة الهندسة من

خلال إدارة المعلومات الإستراتيجية، و لقد استثمرت مؤسسات التعليم العالي والجامعة النيجيرية بشكل كبير في عملية هندسة الأعمال، والاستفادة من تكنولوجيا المعلومات لتحسين الخدمات وخفض التكاليف، ولتحقيق هدف الدراسة تم وضع ثلاثة أسئلة للبحث وفرضية واحدة، تم الإجابة عنها واختبارها على التوالي، وتم استخدام استبانة لجمع البيانات من مجتمع البالغ عددهم (330) مدير معلومات في وحدات نظام المعلومات في الجامعات الاتحادية في نيجيريا، وتم التحقق من صحة الاستبانة من قبل ثلاثة من خبراء في إدارة المعلومات الإستراتيجية .

2 / دراسة : Goksoy, Ozsoy and Vayvay 2012 :

Business Process Reengineering : Strategic Tool for Managing Organizational Change an Application in a Multinational company

عنوان الدراسة : إعادة هندسة العمليات الإدارية : أداة إستراتيجية لأداة التغيير التنظيمي تطبيق في شركات متعددة الجنسيات .

اهتمت الدراسة بدراسة الهندرة كأداة إستراتيجية لإدارة التغيير التنظيمي، ولقد طبقت الدراسة في أحدي الشركات المتعددة الجنسيات في تركيا، من أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج : أشارت الدراسة إلي التطبيق الجيد للهندرة في الدراسة، أهم نجاح التطبيق هي : التزام الإدارة العليا لتطبيق الهندرة، القيادة الفاعلية ودعمها، توفير الموارد المناسبة، الاتصالات الفعالة مع الموظفين قبل عمليات الهندرة، العمل الجماعي، كفاءة فريق الهندرة، فعالية تكنولوجيا المعلومات، ملائمة إستراتيجية الشركة، والتركيز علي العملاء

3 / دراسة : Sibahato , and Saindh 2012 :

Evaluation on BPR Implementation in Ethiopian Higher Education Institutions

بعنوان : تقييم تطبيق هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي الأثيوبية.

هدفت الدراسة إلى تحليل تطبيق عملية هندسة العمليات في مؤسسات التعليم العالي الأثيوبية، وتبين الحالة الحالية لتلك المؤسسات، وفعالية تطبيق هندسة العمليات الإدارية، أظهرت نتائج البحث أن أداء المؤسسات غير فعال في عملية التواصل وتحقيق أهداف هندسة العمليات وان تقدم تلك المؤسسات منخفض، وأوضحت أيضاً أن أهم عوامل الإستراتيجية هو تقييم التقدم، كما أوضحت أن كل من (عدم تدريب الموظفين، والتقارير غير الواقعية التي تخفي التقدم الفعلي للإستراتيجية، والإدارة المحبطة مع نتائج بطيئة، عدم تحديد الإدارة، وتردد الإدارة العليا في تمويل الإستراتيجية، وعجز تكنولوجيا المعلومات لدعم متطلبات الإستراتيجية، من العوامل المؤثر سلباً على نجاح إستراتيجية هندسة العمليات الإدارية .

4 / دراسة أحمد ، فرانسيس، وزيري 2007 Ahmed & Francis & Zairi :

Business Process Reengineering: Critical Success Factors in higher education

بعنوان : عوامل النجاح الحاسمة لإعادة هندسة العمليات الإدارية في التعليم العالي.

هدفت الدراسة إلى معرفة وفحص عوامل النجاح الحاسمة لإعادة هندسة العمليات الإدارية في التعليم العالي (دراسة حالة)، حيث تم تطبيقها على ثلاث مؤسسات خاصة للتعليم العالي في ماليزيا، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من العوامل الرئيسية الحاسمة للنجاح وهي : العمل الجماعي، إدارة التغيير الفعالة، نظام إدارة الجودة و المكافآت المجزية للعاملين، نظم تكنولوجيا المعلومات، إدارة المشاريع الفعالة و كافية الموارد الماليين خفض البيروقراطية وزيادة المشاركة.

5 / دراسة 2004 Ahadi :

An examination of the role of organization Enables in business process

reengineering and the impact of information technology

بعنوان : تحديد العوامل التي تؤثر في تطبيق منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية وتأثيرها على تكنولوجيا المعلومات .

هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل التي تؤثر في تطبيق منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية، وذلك عند تطبيق طريقتين في تكنولوجيا المعلومات، هما : تبادل المعلومات الإلكترونية، وتكنولوجيا الإنترنت. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : وجود ستة عوامل ترتبط ارتباطاً إيجابياً مع تطبيق منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية وهذه العوامل هي : دعم الإدارة العليا، التغيير المنظمي، المركزية في اتخاذ القرار، وتشكيل العمليات ، و ثقافة المنظمة، أن المعلومات التكنولوجية المختلفة تعمل على تزويد كفاءات قابلة للتطوير والتطبيق الناجح لمنهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية .

2.3.2.4.2 الدراسات الاجنبية (المتعلقة بالثقافة والهيكل التنظيمي) :

1 / دراسة (2012) Rashed S. Aljalhma :

Impact of Organization culture On TQM Implementation barriers –Brunel
University – London- Doctor of Philosophy

هدفت الدراسة لمعرفة أنواع الثقافة التنظيمية الموجودة في الشركات البحرينية وكذلك معرفة أهم المعوقات التي تواجهها في تطبيق الجودة الشاملة وكذلك أنواع الثقافات التنظيمية ذات العلاقة بتلك المعوقات، ومن خلال إختبار الفرضيات توصلت الدراسة لعدة نتائج ومنها أن كل من ثقافة المجموعة والثقافة العقلانية تساعد بشكل كبير في إزالة العقبات التي تؤثر على تطبيق إدارة الجودة الشاملة والمتعلقة بالعاملين والزبائن وإدارة المعلومات بينما لا تؤثر على العقبات المتعلقة بالإدارة العليا أما ثقافة التنمية فلا تؤثر على العوائق المتعلقة بالزبائن والعاملين بينما تساعد الثقافة الهرمية بقوة في إزالة عقبات التخطيط وإدارة العمليات.

2 / دراسة (2010) Mohammed Reza Sadeghian :

Astudy of the significance of organizational culture for the successful implementation and operation of TQM –A comperative study between Iran and UK – Doctor of Philosophy- University of Hudders Field:

هدفت الدراسة لإختبار أثر الثقافة التنظيمية على نجاح تطبيق وإستمرارية عملية إدارة الجودة الشاملة وذلك بالمقارنة بين إيران والمملكة المتحدة، كما ركزت أيضاً على معرفة المشاكل والمعوقات التي تحول دون التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإيرانية خاصةً تلك التي تتعلق بالثقافة التنظيمية وتأثيرها على عملية إدارة الجودة الشاملة كذلك العمل على تطوير نموذج يساعد على تحقيق التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة في إيران، توصلت الدراسة إلى أن معظم المنظمات المؤسسات الإيرانية لا تخطط للجودة إستراتيجياً بل تعتبرها من مسؤولية الجهات التنفيذية، كما توصلت أيضاً إلى عدة عوامل تعتبر هي المسببة لفشل تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات الإيرانية ومنها الإفتقار للبرامج التعليمية المناسبة، قلة التحفيز وضعف المرتبات. كما توصل الباحث إلى أن عمل الفريق من أهم العوامل الضرورية لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

3 / دراسة (2010) Mohammed Reza Sadeghian :

Astudy of the significance of organizational culture for the successful implementation and operation of TQM –A comperative study between Iran and UK – Doctor of Philosophy- University of Hudders Field:

هدفت الدراسة لإختبار أثر الثقافة التنظيمية على نجاح تطبيق وإستمرارية عملية إدارة الجودة الشاملة وذلك بالمقارنة بين إيران والمملكة المتحدة، كما ركزت أيضاً على معرفة المشاكل والمعوقات التي تحول دون التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإيرانية خاصةً تلك التي تتعلق بالثقافة التنظيمية

وتأثيرها على عملية إدارة الجودة الشاملة كذلك العمل على تطوير نموذج يساعد على تحقيق التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة في إيران، توصلت الدراسة إلى أن معظم المنظمات المؤسسات الإيرانية لا تخطط للجودة إستراتيجياً بل تعتبرها من مسؤولية الجهات التنفيذية، كما توصلت أيضاً إلى عدة عوامل تعتبر هي المسببة لفشل تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات الإيرانية ومنها الإفتقار للبرامج التعليمية المناسبة، قلة التحفيز وضعف المرتبات. كما توصل الباحث إلى أن عمل الفريق من أهم العوامل الضرورية لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

4 / دراسة (Sekiguchi, et al., 2008):

" The Role Of Job Embeddedness On Employee Performance : The Interactive Effects With Leader–Member Exchange And Organization-Based Self-Esteem

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور الاستقرار الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقات بين علاقة الرئيس بالمرؤوس، وتقدير الذات التنظيمية، وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وسلوكيات الدور الأساسي، وتوصلت إلى أن الاستقرار الوظيفي يتوسط العلاقة بين علاقة الرئيس بالمرؤوس وسلوكيات الدور الأساسي في عينة شركة الاتصالات، بينما توسط الترسخ الوظيفي العلاقة بين علاقة الرئيس بالمرؤوس وسلوكيات المواطنة التنظيمية في عينة شركة التصنيع. كما كان لها أثر هام كمتغير وسيط علي العلاقة بين علاقة الرئيس بالمرؤوس وتقدير الذات التنظيمية وأداء العاملين، حيث كانت العوامل المحفزة لعلاقة الرئيس بالمرؤوس وتقدير الذات التنظيمية العالية لها آثار أقوى علي سلوكيات المواطنة التنظيمية مقارنة مع العوامل المحفزة لعدم الانسحاب من المنظمة المترتبة علي الإحساس العالي بالاستقرار الوظيفي في المنظمة.

5 / دراسة بون و اروموغام (Boon and Arumugam, 2006) :

"The Influence of Corporate Culture on Organizational Commitment: Case Study of Semiconductor Organizations in Malaysia"

بعنوان " تأثير الثقافة المؤسسية على الالتزام التنظيمي : دراسة حالة لمنظمات أشباه الموصلات في ماليزيا" هدفت هذه الدراسة لاستقصاء تأثير الأبعاد الأربعة للثقافة المؤسسية (فريق العمل، والاتصال، والاعتراف والمكافأة، والتدريب والتطوير) على الالتزام التنظيمي للعاملين ضمن المنظمات الماليزية الست الرئيسية لترزيم أشباه الموصلات، وبعد إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات أظهرت الدراسة إن الاتصال، والتدريب والتطوير، والمكافأة والتقدير، وفريق العمل ارتبطت ايجابيا مع التزام العاملين، كما تم إدراك الاتصال كبعد مؤسسي مسيطر ترافق مع التحسينات المهمة في الالتزام التنظيمي. إضافة إلى إن هذه الدراسة قد ساهمت في فهم أفضل لتأثير الثقافة المؤسسية على الالتزام التنظيمي ضمن العاملين في قطاع أشباه الموصلات الماليزي.

6 / دراسة (Olson , Slater . Hult . 2005):

تناولت الدراسة أبعاد تطبيق الإستراتيجية (الهيكل التنظيمي والسلوك الإستراتيجي)، حيث تحدثت عن ثلاثة أبعاد هيكلية تؤثر علي الاتصال والتنسيق واتخاذ القرارات الإستراتيجية وهي (الرسمية، والمركزية، والتخصص)، أما بالنسبة للسلوك الإستراتيجي فتناولت الدراسة أربعة من مجموعات السلوك الذي يمكن إن يؤدي إلي موقع تنافسي وهي :

(سلوك موجه بالزبون، سلوك موجه بالمنافس، سلوك موجه بالكلفة، سلوك موجه بالابتكار والتحديث)، إستخدمت الدراسة التباين لمعرفة إلي أي مدي قوة الأداء تختلف باختلاف الهياكل والسلوكيات للشركات التي تتخذ إستراتيجية معينة، وخلصت الدراسة لعدة نتائج أهمها : تبين أن الأداء يتأثر بشدة بكيفية الترابط بين

إستراتيجية الأعمال والهيكل التنظيمي والمعايير السلوكية، ومن أهم توصيات الدراسة : ضرورة تبني الشركات لهياكل تنظيمية وتشجيع السلوك الإستراتيجي الذي يعزز إستراتيجيتها .

7 / دراسة (Chen et al., 2005):

بعنوان : The Relation ship between organizational culture and perceived business process reengineering out comes

تناولت دراسة الأثر الوسيط لكل من الثقة في المنظمة وتقدير الذات التنظيمية علي العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك ونتائج الأعمال المتمثلة في (الالتزام التنظيمي وسلوكيات الدور الأساسي وسلوكيات المواطنة التنظيمية)، وأظهرت نتائج تلك الدراسة وجود علاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والثقة في المنظمة وتقدير الذات التنظيمية، وأيضاً توسطت الثقة في المنظمة وتقدير الذات التنظيمية بشكل كلي العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك ونتائج العمل مثل الالتزام التنظيمي وسلوكيات الدور الأساسي، في حين توسطت بشكل جزئي العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

8 / دراسة أيول (Ewel , 2004) :

هدفت الدراسة إلي معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومخرجات إعادة هندسة العمليات الإدارية، وتوصل الباحث إلي إن نتائج الدراسة ذات أهمية كبيرة لمختلف الشركات وبشكل خاص شركات التأمين والشركات الخدمية التي تتجه إلي إعادة هندسة العمليات الإدارية، وما يرافقها من متطلبات للتغيير في ثقافة المنظمة التي تسبق إعادة هندسة العمليات الإدارية لضمان الميزة التنافسية، كما توصل الباحث إن هناك علاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وبين مخرجات إعادة هندسة العمليات الإدارية.

9 / دراسة (Marfins , 2003) :

هدفت الدراسة إلي تقديم وتحديد الثقافة التنظيمية التي تؤثر في الإبداع والابتكار، والتي أجريت في جنوب أفريقيا، وقد أظهرت الدراسة بأن النموذج والمرتكز علي نظريات النظم المفتوحة، يمكن أن يقدم مدخل شمولي لوصف الثقافة التنظيمية، وناقشت الدراسة العلاقة بين الإبداع والابتكار والثقافة مقابل الخلفية حول هذا النموذج، وعرفت محددات الثقافة التنظيمية وهي الإستراتيجية، الهيكل، آليات الدعم، والسلوك الذي يحفز الابتكار والاتصالات المفتوحة، وكذلك التأثير لكل محدد علي الإبداع والابتكار، وتوصلت الدراسة إلي إن القيم، المعايير، المعتقدات لعبت دوراً بارزاً في دعم الإبداع والابتكار والمعتمدة علي كيفية التأثير علي سلوك الأفراد والجماعات .

2.3.2.4.2 الدراسات الاجنبية (المتعلقة بالإبداع الإداري) :

1 / دراسة Benhur et al. 2014:

هدفت الدراسة إلي التحقق من تأثير أسلوب القيادة التحويلية، وتقنية المعلومات، والثقافة التنظيمية ابداع القائد على أداء القائد. الطريقة المستخدمة كانت كمية وصفية. كان موقع الدراسة وحدة عمل الجهاز المحلي (LAWU) في مدينة جاياابورا. كانت العينات المستخدمة (323) مستجيباً. ويمكن تفسير نتائج البحث على النحو التالي: أسلوب القيادة التحويلية له تأثير كبير على ابتكار القائد؛ تكنولوجيا المعلومات لها تأثير كبير على ابتكار القائد؛ الثقافة التنظيمية لها تأثير كبير على ابتكار القائد؛ أسلوب القيادة التحويلية له تأثير كبير على أداء القائد؛ تكنولوجيا المعلومات لها تأثير كبير على أداء القائد؛ الثقافة التنظيمية لها تأثير كبير على أداء القائد؛ ولإبداع القائد تأثير كبير على أداء القائد.

2 / دراسة (2013) : Jan Auernhammer, Hazal ,Hall

بعنوان : Organization alcultuer in Knowledge creation , creativity and Innovation ;
to ward the freiraum model.

هدفت هذه الدراسة إلي معرفة تأثير الثقافة التنظيمية في خلق المعرفة والإبداع والابتكار، في الشركة الألمانية الكبيرة والصناعية الرائدة في صناعة السيارات، أستخدم برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، ومن خلال البيانات أبرزت النتائج أنه لتعزيز بيئة مواتية لخلق المعرفة والإبداع والابتكار ينبغي أن تكون المنظمة منفتحة علي التغيير، وتشجيع الاتصالات، وقيم النمط الحر، والأفكار الجديدة، ورعاية دوافع الموظفين، والميل إلي قيم المخاطرة، وينبغي دعم ذلك من خلال القادة الذين يروجون لهذه خصائص .

3 / دراسة (2010) : Ling & Aizzat

بعنوان : تأثير إدارة المعلومات علي الإبداع الإداري في شركات التصنيع الماليزية

هدفت الدراسة إلي التعرف إلي علي تأثير إدارة المعلومات علي الإبداع الإداري في شركات التصنيع الماليزية، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقد توصلت الدراسة إلي غدة نتائج كان أهمها : كفاءة اكتساب المعرفة هي التي لها تأثير مهم وإيجابي علي الإبداع الإداري، المعرفة المكتسبة من مصادر خارجية خاصة المعرفة المتخصصة والتي تعمل علي زيادة إمكانيات الإبداع الإداري في الشركات وتمكنها من الإبداع الإداري بشكل عملي، كما نتج من الدراسة عدد من التوصيات كان أهمها : يجب علي الشركات اكتساب المعرفة بكفاءة وفعالية، وذلك لتحفيز الإبداع الإداري، علي مدراء التصنيع تشجيع النشاطات التعليمية المستمرة وتزويد الموظفين بالتدريب المهني ليكونو قادرين علي القيام بمهارات عديدة .

4 / دراسة (C. Sarros et al ,2008) :

بعنوان : بناء مناخ للإبداع من خلال القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية :

سعت هذه الدراسة إلى ربط العلاقة بين القيادة التحويلية، الثقافة التنظيمية والإبداع التنظيمي على مجموعة من مدراء الشركات الخاصة في أستراليا : وتم توزيع (1158) استبيان لكشف العلاقة بين القيادة التحويلية ومناخ الإبداع التنظيمي ومعرفة مدى دعم الثقافة التنظيمية للأداء التنظيمي والتنافسية ، ساهمت هذه الدراسة في كشف العلاقة بين القيادة والسلوك التنظيمي ، ودلت نتائج الدراسة على ضرورة ربط القيادة التحويلية بالثقافة التنظيمية من خلال عمليات وضع الرؤية الإستراتيجية أو على الأقل من خلال وضع توقعات الأداء المرتفع وتوفير الدعم الفردي للعاملين .

5 / دراسة (1994) Scott:

Determinants of Innovative Behavior : a path model of individual innovation in the workplace.

عنوان الدراسة : تحديد السلوك الإبداعي "مدخل لنموذج الإبداع الفردي في مكان العمل" هدفت إلى الكشف عن السلوك الإبداعي لدى العاملين في وحدة مركزية تابعة لإحدى المؤسسات الصناعية الكبيرة في الولايات المتحدة، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة : أن درجة السلوك الإبداعي لدى عينة الدراسة مرتفع وأن نوعية العلاقة بين المشرف والمرؤوس تؤثر على السلوك الإبداعي، أن القيادة، ومساندة الإبداع، أن الأفراد الذي يقدمون حلولاً نظامية للمشاكل يتمتعون بدرجة عالية من السلوك الإبداعي، وقد أوصت الدراسة بما يلي : مشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات وخاصة التي ترتبط بأعمالهم و تنمية روح التفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين، العمل على تنمية القدرات والمهارات الإبداعية لدى العاملين في الوحدات الصناعية من خلال برامج التدريب الهادفة .

6 / دراسة (دامنبور 1991) في الولايات المتحدة :

بعنوان "الإبداع المؤسسي : تحليل بعدي للعوامل المؤثرة عليه والعوامل المعدلة له"

هدفت إلى التعرف على أبعاد الإبداع المؤسسي وخصائص المؤسسة التي تساعد أو تعيق الإبداع أو تعمل على تعديل العلاقة بين الإبداع المؤسسي وخصائص المؤسسة، وقد قسم الباحث الإبداع المؤسسي إلى جذري أو نهائي وإبداع تدريجي أو مرحلي، أما بخصوص مجالات الإبداع فقد إعتبر الباحث أن هناك قسمان هما الإبداع الفني والمتعلق بإنتاج سلعة أو خدمة جديدة والإبداع المنظمي والمتعلق بالهيكل التنظيمي للمؤسسة أو نظامها الإداري أو خطط مساعدة المؤسسة على الاحتفاظ بموظفيها.

3.2.4 الخلاصة :

تناول هذا الفصل الذي يمثل الإطار النظري للدراسة شرح ووصف وتحديد العوامل المهمة ذات الصلة بمشكلة الدراسة، والمتمثلة في متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية، الإبداع الإداري، الثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي ومفاهيمها وأبعادها وأنواعهم والعوامل المؤثرة عليها، كما تناول الفصل العلاقات المتبادلة بين تلك المتغيرات بطريقة منطقية وذلك بالاعتماد على الدراسات السابقة، ويعتبر هذا الفصل الأساس الذي ستنبنى عليه الدراسة فبناء على ماورد فيه يتم تصميم النموذج وتنمية الفروض التي باختبارها سنتمكن من الوصول الي الاجابة على تساؤلات الدراسة وذلك في الفصول القادمة بإذن الله.

الفصل الثالث

(منهجية الدراسة)

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

0.3 تمهيد :

يتناول هذا الفصل المنهجية المتبعة لبلوغ الأهداف، وسيتم فيه التطرق إلى النظريات التي إعتمدت عليها الدراسة في تفسير النموذج، وكذلك تطوير الفرضيات والمتغيرات التحكيمية، كما يتم تناول منهج ومجتمع ومصادر جمع البيانات، بالإضافة إلى قياس المتغيرات وإختبار صدق ودقة أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل .

1.3 نظرية الموارد :

إن نظرية الموارد والمهارات هي مجموعة من التوجهات النظرية التي تطورت بتراكم الأبحاث والتي تتكون من:

1- نظرية المهارات المحورية.

2- نظرية الطاقات الديناميكية.

3- النظرية التطويرية.

4- نظرية المعرفة.

فقد ظهرت مقارنة الموارد والمهارات بداية من خلال الثمانينات مع أعمال (Wernerfelt,1984) الذي طرح رؤية استراتيجية مختلفة تماماً عن نموذج (Poeter) الذي كان ينظر للمؤسسة على أنها مجموعة من النشاطات المرتبطة في شكل سلسلة قيم إذ تعتبر نظرية RBT المؤسسة مجموعة فريدة من الموارد المادية وغير المادية أو حافظة للمهارات المتميزة التي تساهم بشكل أساسي في إتمام المنتجات وتمييزها. بالتالي

يمكن اعتبار هذا النموذج مدخلاً مكملاً للمؤسسة من سلسلة القيم، وحسب هذا النموذج فإن إنشاء القيمة يرتبط أساساً بهذه الموارد والمهارات، وكيفية استغلالها بشكل أفضل مما يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة.

ويرى كل من (Hamel & Prahalad, 1999) بأنه في المدى الطويل تنشأ تنافسية قدرتها على بناء وتكوين المهارات الاستراتيجية بتكلفة أقل وبسرعة أكبر من المنافسين التي ينتج عنها منتجات الغد أي أن الفكرة الأساسية لهذه المقاربة تكمن في امتلاك المؤسسة لموارد ومهارات متميزة تكون بمثابة عوائق أمام المنافسين حيث لا يمكنهم تقليدها أو مواجهتها ومن ثم يمكن استمرار الميزة التنافسية.

وتتمثل المبادئ الأساسية لهذه المقاربة حسب (Hamel, 2013) في:

- قلة الموارد في المؤسسة ليس مانعاً بالضرورة أن تتفرد في السوق كما أن وفرة الموارد لا يضمن لها النجاح الأكيد.

- يمكن اعتبار المؤسسة كحافظة موارد (تقنية مادية بشرية) وفي نفس الوقت كحافظة منتجات أو أجزاء استراتيجية مركزة على سوق معينة.

- اختلاف وتباين المؤسسات فيما بينها لا يتعلق فقط بدرجة اختراق الأسواق ولكن فقط بكيفية مزج الكميات والنوعيات من الموارد والمتاحة.

- الاستغلال الأمثل للموارد (الاستغلال الذكي) يؤدي إلى زيادة الحصص المنتجة.

إن مدخل الموارد لا يهتم بتنمية الموارد الحالية فقط بل أيضاً بتنمية قاعدة موارد المؤسسة مستقبلاً ويتم ذلك من خلال إحلال وتجديد الاستثمارات للمحافظة على الموارد ويهدف استمرار الميزة التنافسية المرتكزة على هذه الموارد. وبالتالي تبني توجه استراتيجي بشأن الموارد التي قد تشكل أساس ميزة تنافسية في المستقبل وليس في الحاضر فقط.

قبل التطرق إلى مفهوم الموارد يجب الإشارة إلى أن تعدد أبعاد هذا المصطلح واتساع مجاله حيث أن كل ما يساهم في تميز المؤسسة يعد مورداً - ولد صعوبة لدى الباحثين في تحديده وفي الاتفاق على مفهوم موحد له. فالمؤسس يرى أن موارد المؤسسة في لحظة معينة هي مجموع الأصول المادية وغير المادية المرتبطة بأنشطتها خلال فترة طويلة نسبياً. (Laroche. & Nioche, 1998)

وعلى أساس التعاريف السابقة، يمكن تقسيم الموارد بمختلف أشكالها إلى نوعين:

1 / موارد مادية: مثل (تجهيزات الإنتاج، المباني، رأس المال...)

2 / موارد غير مادية: هي موارد غير مرئية مما يصعب جمعها مثل:

الجودة: وهي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات العميل وكلما كان التوافق بين توقعاته وخصائص المنتج كان الاتجاه إيجابياً بمعنى تعزيز المكانة التنافسية للمنظمة.

- التكنولوجيا: تعني جملة التطورات في المجال التكنولوجي والتحكم فيها.

- المعلومات: تعتبر المعلومات أحد الموارد الاستراتيجية لأي منظمة، وقاعدة اتخاذ معظم قراراتها.

- المعرفة: تشمل المعلومات التقنية والعلمية المحصل عليها من خلال البرامج التعليمية في الجامعات والمعاهد والمدارس العليا.

- المهارات: إن الموارد بما فيها المعارف تصبح قدرات عندما تتناسق وتتربط وتتداخل فيما بينها في محتوى الأنشطة (Tarondeau, 2002)، وتراكم هذه القدرات يتولد عنه مهارات خاصة بالمنظمة والتي تنقسم إلى قسمين: المهارات الفردية والمهارات الجماعية.

1. المهارات الفردية: تتمثل في الخصائص التي يتميز بها كل فرد في المنظمة وهي تختلف حسب مناصب العمل، وهناك مهارات أساسية تتمثل في المعارف والمؤهلات التي تضمن الفعالية في

العمل، وهي تكتسب بالتدريس والتطوير والمهارات التفاضلية تتمثل في كل من إدراك الذات، الدوافع، صفات العبقورية التي تميز بين أصحاب الأداء المرتفع والأداء المتوسط. (Leboyer, 1996)

2. **المهارات الجماعية:** وهي تلك المهارات والمعرفة الناجمة عن تضافر وتداخل بين مجموعة من الأنشطة للمنظمة من خلال الاحتكاك الحاصل بين مؤديها وهي تسمح بإنشاء موارد جديدة للمنظمة من خلال التطوير والتجديد بفضل المعرفة المتفاعلة فيما بينها.

ويظهر للموارد غير المادية دور أساسي وهام في تنافسية المؤسسات وتحقيق التميز، فهذه الموارد لا يمكن نسخها أو تقليدها، وهي نتاج سنوات من الخبرة وتعلم المؤسسة .

ومن الضروري تحديد خصائص الموارد من أجل تحديد تلك التي تأسس الميزة التنافسية للمؤسسة وتتمثل أهم خصائصها فيما يلي: (Quélin, 2000) :

- **القيمة:** المورد بإمكانه أن يزيد في قيمة المنتج في نظر الزبون حيث يسمح استغلال الفرض وتقليص المخاطر نتيجة لمرونته إذ أن القيمة تكمن حسب (Leroy, 2000) في مرونة المورد وقدرته على تطوير أنواع مختلفة من المنتجات.

- **الندرة:** المورد يجب أن يكون نادراً ويصعب على المنافسين الحصول عليه (مثل شهرة العلامة) مما يجعل هذا الأخير محتكراً من طرف مؤسسة واحدة أو عدد من المؤسسات.

- **عدم قابلية التقليد:** يصعب على المؤسسات المنافسة تقليد هذه الموارد نظراً لدقة ميزاته مثل (ثقافة المنظمة، شهرة العلامة التجارية) والخاصية الضمنية لها مثل (مهارات الأفراد) بحيث لا يمكن تقليد ممارسات الأفراد في العمليات الإنتاجية.

- **عدم قابلية الإحلال:** المورد لا يمكن تعويضه بآخر حيث أن لكل مورد قيمته وخصائصه إضافة إلى هذه الميزات يري (Paris, 2001) أن الموارد التي تقوم على هذه المقاربة يجب أن تتميز أيضاً. عدم قابلية الحركة: ترتبط هذه الخاصية بأخري سابقة وهي الندرة، إذ أن ندرة المورد وعدم توفرها في متناول المنافسين يصعب الحصول عليها أو حركتها وقد يكون ذلك أيضا بسبب ارتفاع أسعار الحصول عليها.

- **قابلية الدوام:** يعتمد استمرار الميزة التنافسية لمدة أطول على معدل استنفاد الموارد أو تقادم بعضها بما في ذلك المهارات بسبب تزايد معدلات التغير التكنولوجي مثلاً مما يؤدي إلى قصر المدى الزمني للانتفاع بمعظم هذه الموارد التي تبني على أساسها الميزة التنافسية يجب أن تكون نسبياً مستمرة.

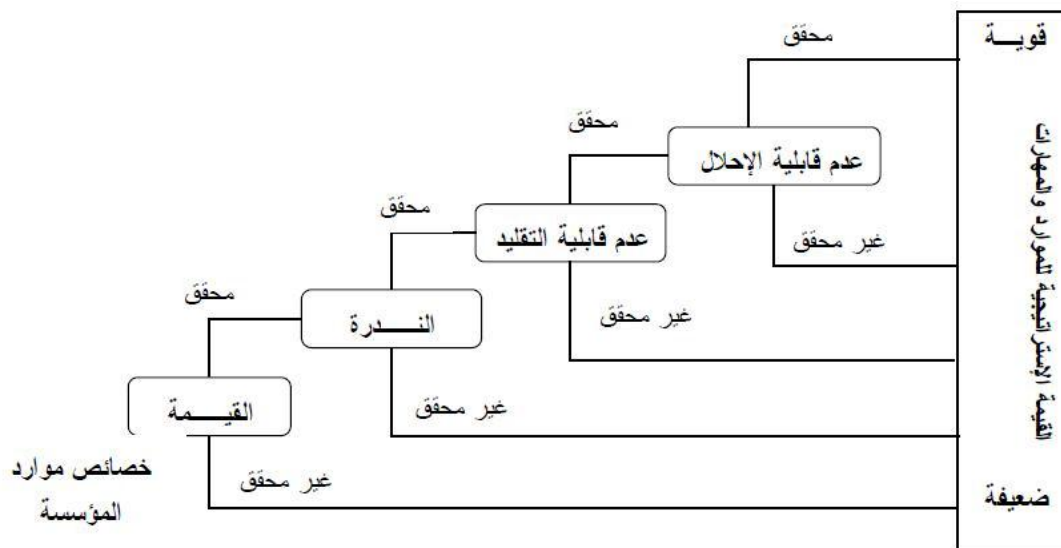
تسعى نظرية الموارد إلى تفسير مصادر اكتساب الميزة التنافسية للمؤسسات من خلال مواردها، ومن خلال تطور هذه النظرية نجد أنها ركزت على الموارد غير الملموسة نظراً لقدرتها على اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة وذلك لأن جميع المؤسسات تملك موارد ملموسة بالإضافة إلى سهولة الحصول عليها أو تقليدها من قبل المنافسين وبالتالي الاختلاف يمكن في مواردها الملموسة خاصة القدرات التنظيمية والاستراتيجية نظراً لقدرتها على مزج الموارد واستجابة للمتغيرات التي غيرت من البيئات المحيطة بها. وحسب هذه النظرية فان وجود الموارد المتميزة في المؤسسات هو الذي يفسر اختلاف الأداء بين المؤسسات في نفس القطاع (بهجة، 2010م) .

وكذلك يمكن قياس قدرة الموارد على خلق قيمة من خلال قدرة الاستراتيجية على خلق قيمة ليس بمقدور المنافسين الحاليين والمحتملين تقليدها وتفعيل استخدام الموارد والكفاءات بمعنى تكون الموارد ذات قيمة إذا

ما وضفت بصورة صحيحة في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التي يمكن أن تؤدي إلى نتائج مقبول تحسن من الأداء المرغوب الوصول إليه عبر القدرات والكفاءات ، ومن هنا تعمل نظرية الموارد على تفسير العلاقة بين التوجهات الاستراتيجية والأداء المؤسسي في الشركات العائلية البحرينية وأيضاً تفسير متغير تمكين العاملين من موارد المؤسسة الداخلية لذلك تستطيع هذه النظرية تفسير العلاقة بين تلك المتغيرات مما يعطيها القوة في التنبؤ بالنتائج المحتملة لها.

شكل رقم (1.3)

العلاقة بين خصائص موارد المؤسسة وإنشاء القيمة



المصدر : صابون (2017م) : 90 .

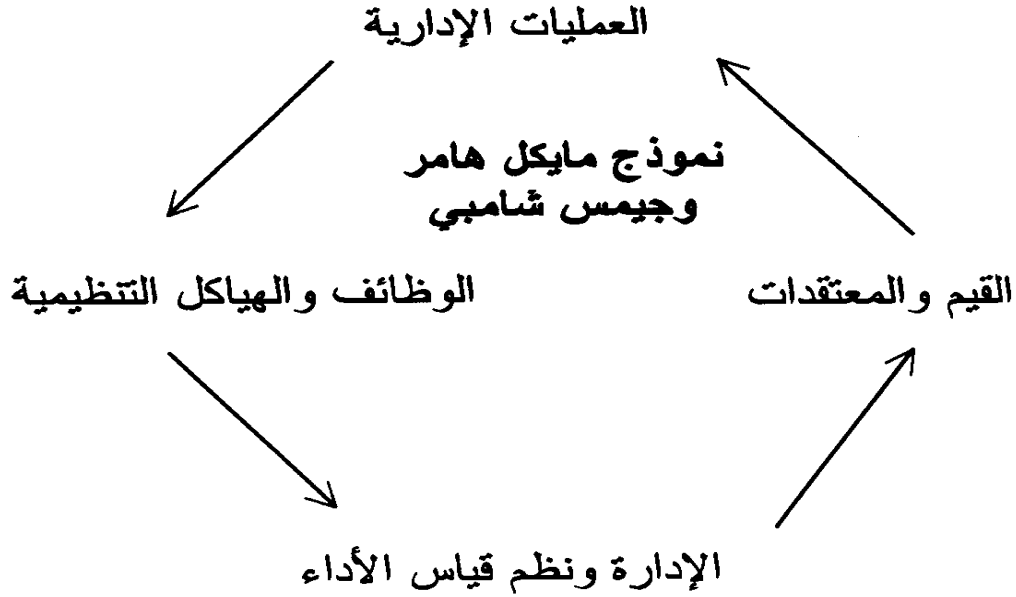
2.3 نموذج مايكل هامر وجيمس شامبي :

يمكن النظر إلى مفهوم الهندرة الإدارية كعملية نظام مفتوح تتضح من خلال النموذج التالي لمايكل هامر

وجيمس شامبي :

شكل رقم (2.3)

نموذج مايكل هامر وجيمس شامبي *



* المصدر : إعداد الباحث من الدراسات النظرية 2019 .

3.3 تفسير النظريات لنموذج الدراسة :

1.3.3 نظرية الموارد وعلاقتها بنموذج الدراسة :

من أجل توفير أساس نظري متماسك ولمزيد من التطور والمساهمة في إثراء البحث العلمي، تم استخدام نظرية الموارد والمهارات كمرشد لنموذج الدراسة وهي نظرية تصور المنشأة على أنها مجموعة من الموارد بعضها عادي متاح لجميع المنشآت والآخر خاص يمكنها من إنشاء واستدامة الأفضلية التنافسية والتميز على المنشآت الأخرى، كما إن الفكرة الأساسية لنظرية الموارد تكمن في امتلاك المنظمة لموارد ومهارات متميزة تكون بمثابة عوائق أمام المنافسين حيث لا يمكن تقليدها أو مواجهتها (Prahalad & Hamel, 1990).

كما أن وجود هذه الموارد (التقنية، التنظيمية، البشرية) المتميزة في المؤسسات، والتي تمثل متطلبات إعادة هندسة العمليات هو الذي يفسر الاختلاف في الأداء بين المؤسسات العاملة في نفس القطاع، كما ويمكن قياس قدرة الموارد على تحسين الأداء من خلال الاعتماد على تلك الموارد في خلق قيمة ليس بمقدور المنافسين الحاليين والمحتملين تقليدها، وتفعيل استخدام الموارد في صياغة وتنفيذ توجهات وإستراتيجيات فعالة .

إضافة إلي إن مدخل الموارد لا يهتم بتنمية الموارد الحالية فقط بل ويعمل على تنمية قاعدة موارد المؤسسة مستقبلاً، ويتم ذلك من خلال احلال وتجديد الاستثمارات للمحافظة على الموارد والمهارات في المؤسسة، وذلك بهدف استمرار الميزة التنافسية المركزة على هذه الموارد، وبالتالي فإن تبني توجه إستراتيجي بشأن هذه الموارد والتي تمثل متطلبات إعادة هندسة العمليات قد تشكل أساس لتحسين الأداء في الحاضر والمستقبل .

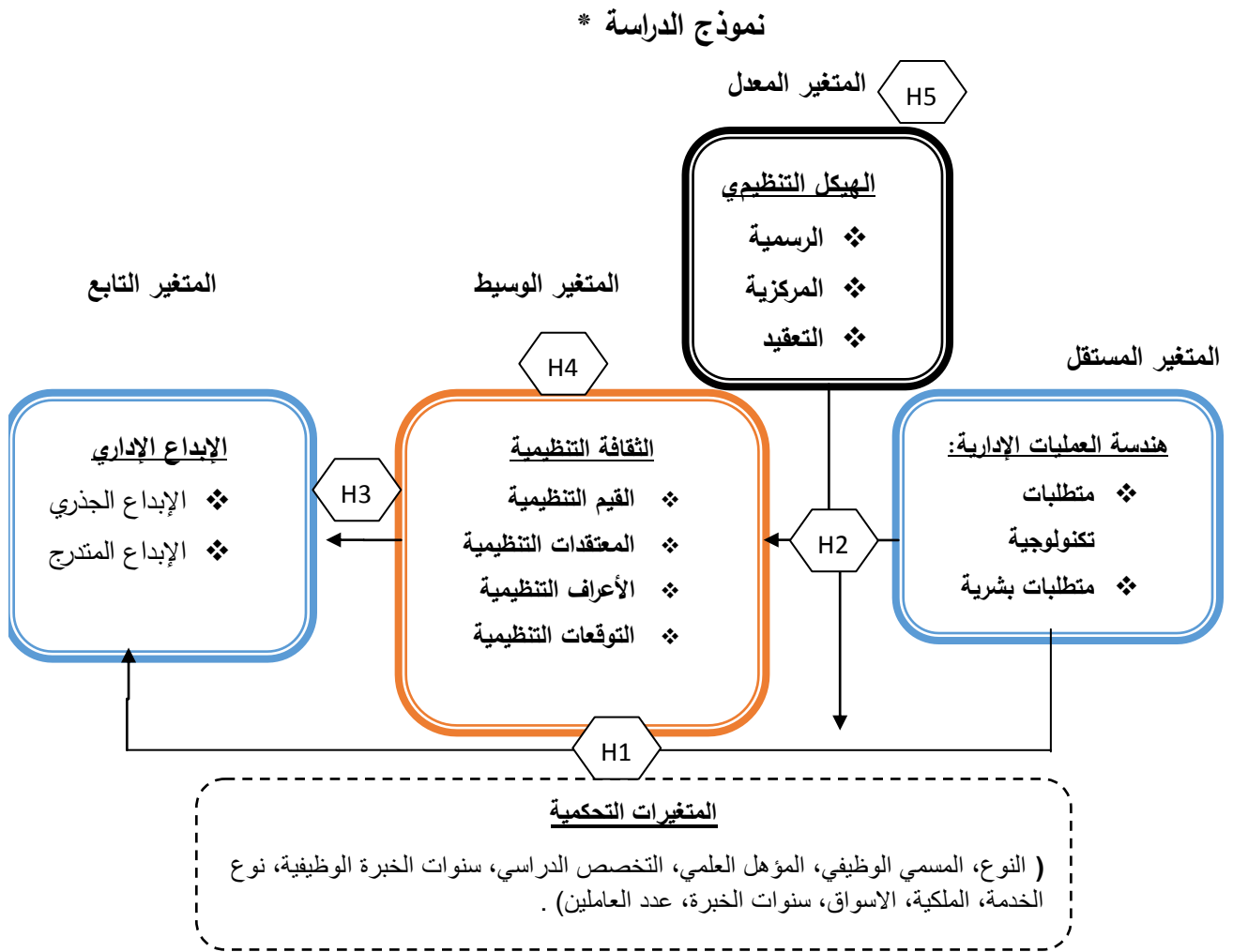
2.3.3 نموذج مايكل هامر وجيمس شامبي :

يشير هذا النموذج إلى ما تقوم به الهندرة من تركيز على هندرة (هندسة) العمليات التنظيمية، أي أنه بدلاً من تنقل الفرد الراغب في الحصول على خدمة أو سلعة من مكان إلى مكان والمرور بسلسلة من الإجراءات الإدارية المعقدة، مما ينجم عنه ضياع الوقت وزيادة التكاليف وعدم رضى المراجع، فإن مفهوم الهندرة يتطلب تجميع كل العمليات الضرورية واللازمة لإنجاز الخدمة في مكان واحد يسهل على المراجع الحصول عليها مما يؤدي إلى توفير الوقت وتقليل الجهد وتوفير التكاليف وتحقيق رضا المراجع، وهذا هو الهدف التي تسعى الهندرة الإدارية إلى تحقيقه .

4.3 نموذج الدراسة :

تم الإعتماد على العديد الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة بصور وأبعاد مختلفة وكذلك الاستناد على التوصيات الواردة فيها بضرورة دراسة أبعاد أخرى، والإستناد على نظرية الموارد في تفسير تلك العلاقات، فقد تم بناء نموذج الدراسة في الشكل رقم (3.3)

شكل رقم (3.3)



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

وذلك ليجيب على أسئلة الدراسة ويحقق أهدافها المرجوة، وفيه أبرزت مجموعة من المتغيرات المكونة للدراسة الحالية، بحيث يعطي تصوراً أولياً عن مجموعة علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة .

يوضح الشكل رقم (3.3) نموذج الدراسة والذي يحتوي على المتغيرات : (المستقل، الوسيط، المعدل، التابع، التحكيمية) والعلاقات بينهما وأبعاد ومصادر كل منهما تفصيلها كالآتي :

1.4.3 المتغير المستقل (متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية) :

يضم محورين هما (المتطلبات التكنولوجية، المتطلبات البشرية)، ويحتوي على عدد (10) عبارات بواقع (5) خمسة لكل محور، وقد أمكن تحديد هذه الأبعاد والعبارات وتنميتها من خلال المراجعة الشاملة للعديد من الدراسات السابقة مثل دراسة (فرج الله، 2016، البيحيري، 2015، أحلام، 2015، شمس الدين، 2013، دمنهوري، 2013) .

2.4.3 المتغير الوسيط (الثقافة التنظيمية) :

يضم أربعة محاور هما (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية)، ويحتوي على عدد (16) عبارة بواقع (4) أربعة لكل محور، وقد أمكن تحديد هذه الأبعاد والعبارات وتنميتها من خلال المراجعة الشاملة للعديد من الدراسات السابقة مثل دراسة (خلوف، 2015، أبوسمورة، 2014، فاروق، 2011) .

3.4.3 المتغير التابع (الإبداع الإداري) :

يضم محورين هما (الإبداع الجذري، الإبداع المتدرج)، ويحتوي على عدد (10) عبارات بواقع (5) خمسة لكل محور، وقد أمكن تحديد هذه الأبعاد والعبارات وتنميتها من خلال المراجعة الشاملة للعديد من الدراسات السابقة مثل دراسة (مبروكة، 2011، فضل، 2015، عياد، 2014، بوسلامي، 2013، عبد الوهاب، 2012)

5.4.3 المتغير المعدل (الهيكل التنظيمي) :

يضم ثلاثة محاور هما (الرسمية، المركزية، التعقيد)، ويحتوي علي عدد (12)عبارة بواقع (4) أربعة لكل محور، وقد أمكن تحديد هذه الأبعاد والعبارات وتنميتها من خلال المراجعة الشاملة للعديد من الدراسات السابقة مثل دراسة (الاسدي، 2015، القراي، 2014) .

6.4.3 المتغيرات التحكيمية :

من خلال الإطلاع علي الدراسات السابقة يتضح إن هنالك متغيرات تحكيمية تؤثر علي المتغير التابع (الإبداع الإداري) بخلاف تأثير المتغير المستقل والمتغير الوسيط والمتغير المعدل، تكونت من قسمين جاءت كالاتي :

1 / القسم الاول : الصفات الديمغرافية للمبحوثين ويتكون من (النوع، المسمي الوظيفي، المؤهل العلمي،

التخصص الدراسي، سنوات الخبرة الوظيفية)

2 / القسم الثاني :البيانات الخاصة بالشركات والمؤسسات المبحوثة ويتكون من (طبيعة الخدمة، الملكية،

الاسواق، سنوات الخبرة، عدد العاملين) .

وقد أمكن تحديد هذه الأبعاد والعبارات وتنميتها من خلال المراجعة الشاملة للعديد من الدراسات السابقة مثل

دراسة : (فضل، 2015، يونس، 2015، فرج الله، 2017، خليل، 2017) .

5.3 تطوير فرضيات الدراسة :

إعتماداً على متغيرات الدراسة والأبعاد الواردة في نموذج الدراسة، وإنطلاقاً من مشكلة الدراسة وأدبيات

الدراسة السابقة، تم تطوير وصياغة عدد من الفرضيات لغرض قياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة

والمتغيرات التابعة وتأثير المتغير الوسيط والمتغيرات المعدلة في العلاقة بينهما، وفيما يلي سرد لتلك الفرضيات :

1.5.3 العلاقة الإيجابية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والإبداع الإداري:

أشارت نظرية الموارد ألي أن توجه الشركة بالموارد التي تمتلكها الشركة والتي يصعب الحصول عليها أو تقليدها، تؤدي إلي سلوك أو ممارسة ومن ثم يقود ذلك إلي ميزة تنافسية تميز الشركة عن غيرها من المنافسين ، وستظل في مقدمة منافسيها لفترة من الزمن، وهذا مؤشر إلي أن الاهتمام بإعادة هندسة العمليات الإدارية يؤدي إلي مزايا تتميز بها الشركات عن غيرها، حيث أن هنالك عدد من الدراسات تناولت العلاقة بين مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية والإبداع الإداري، وتوصلت بعض منها إلي أن هنالك علاقة إيجابية بينهما، كما جاء في دراسة الخوالدة (2005) التي توصلت إلي وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والإبداع الإداري، كما بينت دراسة الأغا (2006) عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية الكفاء وقدرات التكنولوجيا العالية، وأيضاً توصلت دراسة نوري (2009) إلي أن هندسة العمليات تعمل تدفق المعلومات إلي منظمات الأعمال، كما تساعد المديرين في استخدام الفرص المتاحة لمواجهة أي طارئ وربط العمل الإداري بالأداء الفردي، وأشارت دراسة الننتشة (2009) لبيان أثر إعادة الهندسة الإدارية على قدرات تكنولوجيا المعلومات وكفاءة وفاعلية المنظومة الإدارية، حيث أوضحت الإهتمام بمجال تكنولوجيا المعلومات من قبل الجهة المبحوثة، أيضاً أشارت دراسة (Ling & Aizzat 2010) إلي تأثير إدارة المعلومات علي الإبداع الإداري، حيث توصلت إلي أن كفاءة اكتساب المعرفة هي التي لها تأثير مهم وإيجابي علي الإبداع الإداري، وتوصلت دراسة فخر الدين (2013) إلي أن هنالك أثر إيجابي واضح للقدرات التكنولوجية في العلاقة بين إعادة

هندسة العمليات الإدارية والأداء الإداري، أيضاً توصلت دراسة الخضر (2014) لوجود علاقة إيجابية بين التكنولوجيا المستخدمة ودوران العمل الاختياري، وأوضحت دراسة الشويخ (2015) أن إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" أثرت في تحسين الأداء المؤسسي، وتوصلت دراسة خان أحلام (2015) إلى إن إعادة هندسة الموارد البشرية بأبعادها إعادة تصميم عمليات الموارد البشرية ، واستخدام التكنولوجيا المعلومات وإعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية ، تساهم بشكل غير مباشر في تحسين الأداء البشري من خلال تأثير ممارسات الأداء العالي التي أخذت دور الوسيط الكلي في هذه العلاقة . وأكدت دراسة طيب الأسماء (2016) اعتماد منهج إعادة الهندسة الإدارية كأحد الأساليب المساهمة في رفع كفاءة وفعالية العمليات الإدارية، وتوصلت دراسة كرنكه (2016) إلى إن تطبيق الهندرة أدي إلي تعزيز روح التعاون بين العاملين أدت الهندرة، وكذلك خلق بيئة عمل ملائمة لنظام الجودة، وزيادة قدرة الأفراد علي الإبداع، وأكدت دراسة طه (2016) دعم إيجابية العلاقة بين التغيير والإبداع وإعادة هندسة العمليات الإدارية، وتوصلت دراسة أحمد (2016) لمساهمة إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين جودة الخدمات من خلال تركيزها علي الابتكار والإبداع والتغيير الجذري، كما أكدت دراسة حمد، والحاكم (2016) إلى أن استخدام تكنولوجيا متطورة في منظمات الأعمال تضي ميزة تنافسية وتمنح المنتج أو الخدمة ميزة تسويقية .

من خلال العلاقات التي توصلت إليها الدراسات السابقة عليه يمكن استنتاج الفرضية الأولى :

1 - هنالك علاقة بين توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية (المتطلبات التكنولوجية، المتطلبات

البشرية) والإبداع الإداري (الإبداع الجذري، الإبداع المتدرج) بمؤسسات القطاع الخدمي بولاية الخرطوم .

ومنها تتفرع أربعة فرضيات تختبر الأثر الإحصائي أعلاه جاءت كالأتي :

جدول رقم (1.3)

يوضح تطوير الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة *

0.1 هناك علاقة إيجابية بين توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية والإبداع الإداري :

1.1 هنالك علاقة إيجابية بين توافر المتطلبات التكنولوجية والإبداع الجذري.

2.1 هناك علاقة إيجابية بين توافر المتطلبات البشرية والإبداع الجذري .

3.1 هناك علاقة إيجابية بين توافر المتطلبات التكنولوجية والإبداع المتدرج.

4.1 هناك علاقة إيجابية بين توافر المتطلبات البشرية والإبداع المتدرج .

*المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2018) .

2.5.3 العلاقة الإيجابية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والثقافة التنظيمية :

إن توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية بشقيها التكنولوجي والبشري قد يؤثر علي مكونات الثقافة التنظيمية، كما جاء في دراسة أيول (Ewel , 2004) التي توصلت إلي إن هناك علاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وبين مخرجات إعادة هندسة العمليات الإدارية، وأشارت دراسة الوليد (2016) إلي أثر المتغيرات البيئية علي إعادة هندسة العمليات الإدارية، حيث أثبتت إن البيئة الاجتماعية والثقافية لها تأثير علي نشاط المنظمة، وأكدت دراسة (Ahadi 2004) وجود عدد من العوامل ترتبط ارتباطاً إيجابياً مع تطبيق منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية من ضمنها ثقافة المنظمة، وأشارت دراسة فرج الله (2017) لتوافر متطلبات إعادة هندسة العمليات (التنظيمية ، التكنولوجية ، البشرية) وتوصلت لوجود أثر ذو دلالة إحصائية موجبة لتوافرها علي التوجه بالسوق وتحقيق جودة المنتجات.

مما سبق عليه تفترض الدراسة الفرضية الرئيسية الثانية .

هنالك علاقة إيجابية بين توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية (المتطلبات التكنولوجية، المتطلبات البشرية) ومكونات الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) بمؤسسات القطاع الخدمي بولاية الخرطوم .

ومنها تتفرع ثمانية فرضيات تختبر الأثر الإحصائي أعلاه جاءت كالآتي :

الجدول (2.3)

يوضح تطوير الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة*

0.2 هناك علاقة ايجابية بين توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية والثقافة التنظيمية

1.2 هنالك علاقة إيجابية بين توافر المتطلبات التكنولوجية والقيم التنظيمية .

2.2 هنالك علاقة إيجابية بين توافر المتطلبات التكنولوجية والمعتقدات التنظيمية .

3.2 هنالك علاقة إيجابية بين توافر المتطلبات التكنولوجية والأعراف التنظيمية .

4.2 هنالك علاقة ايجابية بين توافر المتطلبات التكنولوجية والتوقعات التنظيمية .

5.2 هنالك علاقة إيجابية بين المتطلبات البشرية القيم التنظيمية .

6.2 هنالك علاقة إيجابية بين المتطلبات البشرية والمعتقدات التنظيمية .

7.2 هنالك علاقة إيجابية بين المتطلبات البشرية والأعراف التنظيمية .

8.2 هنالك علاقة ايجابية بين توافر المتطلبات البشرية والتوقعات التنظيمية .

*المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

3.5.3 العلاقة الإيجابية بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري :

إن مكونات الثقافة التنظيمية قد تؤثر على أبعاد الإبداع الإداري، كما جاء في دراسة (Scott 1994) والتي أكدت أن القيادة ومساندة الإبداع وتوقعات الإدارة للدور ومرحلة الحياة الوظيفية والأسلوب النظامي لحل المشاكل، كلها ترتبط بشكل واضح وكبير بالسلوك الإبداعي، وأن مساندة الرؤساء للمرؤوسين ومنحهم الثقة وحرية التصرف، تجعلهم يشعرون بأن المؤسسة مساندة للإبداع، مما يعني ضرورة توافر المتطلبات البشرية لتحقيق الإبداع الإداري، وتوصلت دراسة (Marfins , 2003) إلى إن القيم، المعايير، المعتقدات، لعبت دوراً بارزاً في دعم الإبداع والابتكار، وأظهرت بأن النموذج المرتكز على نظريات النظم المفتوحة، يمكن أن يقدم مدخل شمولي لوصف الثقافة التنظيمية، أيضاً توصلت دراسة الشلوي (2005) لوجود علاقة طردية موجبة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي بمختلف أبعاده، وبين قيم الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي، وكشفت دراسة العوفي (2005) طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وأثر القيم المكونة للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، وأشارت دراسة بون و اروموغام (Boon and Arumugam, 2006) لأثر أبعاد للثقافة المؤسسية على الالتزام التنظيمي، وتوصلت إلى إن (الاتصال ، والتدريب والتطوير، والمكافأة والتقدير، وفريق العمل) إرتبطت إيجابياً مع التزام العاملين، وهدفت دراسة الشريف (2007) إلى التعرف على الثقافة التنظيمية ودورها في الإبداع الإداري، وتوصلت لوجود تأثير لأبعاد الثقافة التنظيمية السائدة على الإبداع الإداري، وخلصت دراسة الزهران (2007م) إلى أن الثقافة التنظيمية هي مفهوم شامل يشمل المعاني التالية (معتقدات مشتركة بين أفراد العاملين بالمنظمة، مجموعة القيم التي يقوم بها العاملون، وأشكال سلوكية مخفية المشاعر)، وتوصلت دراسة عثمان عبد الله (2009) لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية لعدد من معوقات الإبداع الإداري منها (حل المشكلات، والتمسك بالأنماط

المألوفة، وغياب جوء الحرية في المنظمة، والخوف من الفشل، وعدم مساندة العمل الجماعي من قبل المنظمة، وعدم التدريب علي التفكير الإبداعي في أثناء الخدمة، والنظر لمن يحاول أن يكون مبدعاً بشئ من التهكم)، وأوضحت دراسة د.موسي & د.النجار (2010) أثر الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، حيث توصلت إلي وجود أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية، على مستوى الالتزام التنظيمي، أيضاً توصلت دراسة إجلال (2011) إلي وجود علاقة بين رفع مستوى الثقافة وتطوير البيئة الإدارية في منظمات الأعمال، حيث أثبتت إن الثقافة التنظيمية بالشركة تشجع الإبداع والابتكار، أيضاً إن القيم والمعتقدات السائدة في الشركة المبحوثة تؤثر إيجابياً علي سلوك واتجاه جميع أفرادها العالمين ، وأشارت دراسة : (2013) Jan Auernhammer, Hazal ,Hall ، لأثر الثقافة التنظيمية في خلق المعرفة والإبداع والابتكار، حيث أبرزت أنه لتعزيز بيئة مواتية لخلق المعرفة والإبداع والابتكار ينبغي أن تكون المنظمة منفتحة علي التغيير، وتشجيع الاتصالات، وقيم النمط الحر، والأفكار الجديدة، ورعاية دوافع الموظفين، والميل إلي قيم المخاطرة، وتوصلت دراسة أبو سمورة (2014) إلي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل بعد من ابعاد الثقافة التنظيمية علي الرضا الوظيفي، وكذلك الثقافة التنظيمية مجتمعة علي أداء العاملين، أيضاً توصلت دراسة عنتر (2015) إلي وجود علاقة مباشرة بين الثقافة التنظيمية السائدة وسلوك العاملين، كما اعتبرت إن القيم التنظيمية من أهم العناصر المكونة للثقافة التنظيمية تأثيراً في سلوك العاملين، وأوضحت دراسة يعقوب (2014) الدور الذي تلعبه القيم التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وكشفت أن لدي العاملين الحرية في عملية تقديم الأفكار التي تسعى إلي تطوير تعليمات العمل، وتطرقت دراسة رحاب (2015) للتعرف علي القيم التنظيمية السائدة بين العاملين في المنظمة وأثرها علي زيادة الإنتاجية، حيث توصلت إلي أن هنالك رؤية مشتركة بين الموظفين علي أن القيم هي محدد

رئيسي لسلوكهم أثناء العمل، وتوصلت إلي أن مكونات الثقافة التنظيمية والمتمثلة في القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات التنظيمية لها علاقة إيجابية بين كل من الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي .
مما سبق عليه تفترض الدراسة الفرضية الرئيسية الثالثة .

هنالك علاقة بين مكونات الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) والإبداع الإداري (الجزري والمتدرج) بالشركات محل الدراسة .
ومنها تتفرع ثمانية فرضيات تختبر الأثر الإحصائي أعلاه جاءت كالآتي :

الجدول (3.3)

يوضح تطوير الفرضية الرئيسية الثالثة للدراسة*

0.3 هناك علاقة ايجابية بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري

1.3 هنالك علاقة ايجابية بين القيم التنظيمية والإبداع الجزري .

2.3 هنالك علاقة ايجابية بين المعتقدات التنظيمية والإبداع الجزري .

3.3 هنالك علاقة ايجابية بين الأعراف التنظيمية والإبداع الجزري .

4.3 هنالك علاقة ايجابية بين التوقعات التنظيمية والإبداع الجزري .

5.3 هنالك علاقة ايجابية بين القيم التنظيمية والإبداع المتدرج .

6.3 هنالك علاقة ايجابية بين المعتقدات التنظيمية والإبداع المتدرج .

7.3 هنالك علاقة ايجابية بين الأعراف التنظيمية والإبداع المتدرج .

8.3 هنالك علاقة ايجابية بين التوقعات التنظيمية والإبداع المتدرج .

*المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

4.5.3 الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة الإيجابية بين توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية (المتطلبات التكنولوجية والمتطلبات البشرية) والإبداع الإداري (الإبداع الجذري والإبداع المتدرج):

الثقافة التنظيمية قد تتوسط العلاقة بين توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية والإبداع الإداري، وذلك كما جاء في دراسة (Chen et al., 2005) التي توصلت لوجود علاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والثقة في المنظمة وتقدير الذات التنظيمية، وأيضاً توسط الثقة في المنظمة وتقدير الذات التنظيمية بشكل كلي العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك ونتائج العمل مثل الالتزام التنظيمي وسلوكيات الدور الأساسي، أيضاً توصلت دراسة (Sekiguchi, et al., 2008) إلي أن الاستقرار الوظيفي يتوسط العلاقة بين علاقة الرئيس بالمرؤوس وسلوكيات الدور الأساسي في عينة شركة الاتصالات، بينما توسط الترسيخ الوظيفي العلاقة بين علاقة الرئيس بالمرؤوس وسلوكيات المواطنة التنظيمية في عينة شركة التصنيع، أيضاً توصلت دراسة أبو سمورة (2014) إلي وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين، كذلك توصلت دراسة فرج الله (2016) إلي إن الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين رأس المال الفكري وتطوير أداء الجامعات الفلسطينية بصورة واضحة، وأشارت دراسة محمد عصام عوض (2017) إلي معرفة الدور المعدل للثقافة التنظيمية القوية في العلاقة بين الأنماط القيادي، حيث توصلت إلي عدم وجود علاقة بين الأنماط القيادية السائدة واتخاذ القرارات في ظل وجود الثقافة التنظيمية كمتغير معدل، وأشارت دراسة عثمان (2017) لمعرفة دور القوة التنظيمية في توسط العلاقة بين تفويض السلطة والإبداع الوظيفي، وتوصلت لوجود علاقة جزئية بين الإبداع الوظيفي والقوة التنظيمية، وأن القوة التنظيمية تتوسط العلاقة بين تفويض السلطة والإبداع الوظيفي، وتوصلت دراسة

أبو القاسم (2017م) إلى أن هنالك علاقة إيجابية بين المتطلبات المادية والثقافة التنظيمية (المعتقدات التنظيمية)، القيم التنظيمية تتوسط العلاقة بين متطلبات الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية .

مما سبق عليه تفترض الدراسة الفرضية الرئيسية الرابعة :

4 - الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بين توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية والإبداع الإداري.

ومنها تتفرع ستة عشر فرضية تختبر الأثر الإحصائي أعلاه جاءت كالآتي :

الجدول (4.3)

يوضح تطوير الفرضية الرئيسية الرابعة للدراسة*

0.4 الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة الإيجابية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والإبداع الإداري
1.4 القيم التنظيمية تتوسط العلاقة الإيجابية بين المتطلبات التكنولوجية والإبداع الجذري.
2.4 القيم التنظيمية تتوسط العلاقة الإيجابية بين المتطلبات التكنولوجية والإبداع المتدرج.
3.4 القيم التنظيمية تتوسط العلاقة الإيجابية بين المتطلبات البشرية والإبداع الجذري.
4.4 القيم التنظيمية تتوسط العلاقة الإيجابية بين المتطلبات البشرية والإبداع المتدرج.
5.4 المعتقدات التنظيمية تتوسط العلاقة الإيجابية بين المتطلبات التكنولوجية والإبداع الجذري.
6.4 المعتقدات التنظيمية تتوسط العلاقة الإيجابية بين المتطلبات التكنولوجية والإبداع المتدرج
7.4 المعتقدات التنظيمية تتوسط العلاقة الإيجابية بين المتطلبات البشرية والإبداع الجذري.
8.4 المعتقدات التنظيمية تتوسط العلاقة الإيجابية بين المتطلبات البشرية والإبداع المتدرج.
9.4 الأعراف التنظيمية تتوسط العلاقة الإيجابية بين المتطلبات التكنولوجية والإبداع الجذري
10.4 الأعراف التنظيمية تتوسط العلاقة الإيجابية بين المتطلبات التكنولوجية والإبداع المتدرج

11.4 الأعراف التنظيمية تتوسط العلاقة الإيجابية بين المتطلبات البشرية والإبداع الجذري
12.4 الأعراف التنظيمية تتوسط العلاقة الإيجابية بين المتطلبات البشرية والإبداع المتدرج.
13.4 التوقعات التنظيمية تتوسط العلاقة الإيجابية بين المتطلبات التكنولوجية والإبداع الجذري.
14.4 التوقعات التنظيمية تتوسط العلاقة الإيجابية بين المتطلبات التكنولوجية والإبداع المتدرج
15.4 التوقعات التنظيمية تتوسط العلاقة الإيجابية بين المتطلبات البشرية والإبداع الجذري.
16.4 التوقعات التنظيمية تتوسط العلاقة الإيجابية بين المتطلبات البشرية والإبداع المتدرج.

*المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

5.5.3 الدور المعدل للهيكل التنظيمي في العلاقة الإيجابية ما بين توافر متطلبات إعادة هندسة

العمليات الإدارية (المتطلبات التكنولوجية والمتطلبات البشرية) والإبداع الإداري (الإبداع الجذري والإبداع المتدرج) :

إن الهيكل التنظيمي قد يعدل العلاقة ما بين توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية والإبداع الإداري ، كما جاء في نظرية اتخاذ القرارات لهيربرت سيمون (Herbet Simon) إلي إن عملية اتخاذ القرارات كمحور أساسي لبناء التنظيم، حيث يستخدم هرم القرارات كأسلوب لذلك ، كما اعتبر مشكلة الهيكل التنظيمي هي مشكلة اتخاذ القرارات ، وأن المراكز الإدارية والوظائف هي عبارة عن أماكن لاتخاذ القرارات ، والتي يجب إن تصمم علي هذا الأساس ، وأشارت دراسة القراري (2014) لأثر الهيكل التنظيمي كمتغير معدل للعلاقة بين التوجه الإستراتيجي (التوجه التسويقي والتوجه الإبداعي) وأداء الشركات ، وأثبتت أن التعقيد يعدل العلاقة بين التوجه التسويقي ورضا العاملين ، وأن المركزية أيضاً تعدل العلاقة بين التوجه التسويقي ورضا العاملين ، وأوضحت دراسة حريم (2002) علاقة البيئة بالبناء التنظيمي في منظمات الأعمال ، دلت علي

وجود ارتباط معنوي بين خصائص الهيكل التنظيمي والفاعلية ، وأوضحت دراسة (Olson , Slater . Hult 2005) . أن الأداء يتأثر بشدة بكيفية الترابط بين إستراتيجية الأعمال والهيكل التنظيمي والمعايير السلوكية ، وتوصلت إلي أن أبعاد (الرسمية ، والمركزية ، والتخصص) تؤثر علي الاتصال والتنسيق واتخاذ القرارات الإستراتيجية ، وتوصلت دراسة الأغا (2006) إلي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية الكفاءة وإعادة بناء الهياكل التنظيمية ، وأوضحت دراسة اللوح (2007) أثر للتطورات التي حصلت علي الهيكل التنظيمي ، وأثر هذا التغير علي الكفاءة الإدارية ، وأشارت دراسة المنتشة (2009) لأثر إعادة الهندسة الإدارية على تصميم الهيكل التنظيمي ، أيضاً أشارت دراسة د.موسي & د.النجار (2010) لأثر الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي ، توصلت إلي وجود أثر للهيكل التنظيمي على مستوى الالتزام التنظيمي ، وتشير دراسة سوما (2011) للفروق بين الهيكل التنظيمي والقيم التنظيمية ، وبينت الفروق بينها وبين كيفية وضع الخرائط التنظيمية والتي تبين أنها فروق جوهرية إيجابية ، وتوصلت دراسة الخضر (2014) لوجود علاقة سلبية بين الهيكل التنظيمي المطبق ودوران العمل الاختياري ، أيضاً وجود علاقة سلبية بين الهيكل التنظيمي المطبق والرضا الوظيفي ، واقترحت دراسة عبد الحق علي إبراهيم بلل (2015) نموذجاً يتكون من بعض أبعاد السلوك التنظيمي حيث تم تحديد (الاتجاهات ، الدافعية ، التحفيز ، ضغوط العمل ، القيادة الإدارية ، الصراع التنظيمي ، الثقافة التنظيمية) كأبعاد لقياس السلوك التنظيمي ، كما تم استخدام (الكفاءة ، الفاعلية ، الجودة الأداء ، الالتزام الوظيفي) كأبعاد لقياس أداء المصارف ، إما بالنسبة للبيئة الداخلية للمنظمة (المتغير المعدل) ، وبينت نتائج الدراسة إن بعض أبعاد بيئة المنظمة الداخلية تعدل العلاقة بين السلوك التنظيمي والأداء بالمصارف التجارية ، وأوضحت دراسة أمينة (2015) إن المعوقات التنظيمية هي من أهم المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري ، وأشارت دراسة

رياح، (2015) لحاجة المنظمات الإدارية لتغيير مشاكل الإدارة التنظيمية المعاصرة ، وتوصلت إلي أن الإدارة تهتم بتحويل الموظفين بين الأقسام المختلفة ، وتحقق نجاح الثقافة باعتمادها علي الأنظمة والتعليمات والقواعد ، أيضاً أشارت دراسة سعيد صالح (2015) لأثر عوامل البيئة الداخلية متمثلة في الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والموارد المتاحة علي الأداء الوظيفي ،وتوصلت لوجود علاقة إيجابية بين بيئة العمل الداخلية والالتزام التنظيمي ، أيضاً توزيع المهام بين العاملين والتنسيق فيما بينهم لتسهيل العمل وتسييره بالصورة الأفضل ، وأشارت دراسة خبابة (2016) لأثر البعد التنظيمي لثقافة المؤسسة علي تنفيذ الإستراتيجية ، والذي يمكن أن يظهر في شكل علاقة بين الهيكل التنظيمي والأداء داخل المؤسسة ، وتوصلت إلي أن مبدئي المركزية والتعقيد يقفان عائقين أمام فاعلية المؤسسات المبحوثة ، أيضاً وجود أثر ذو دلالة معنوية لهيكل التنظيمي بأبعاده علي الفاعلية في المؤسسة ، أيضاً أشارت دراسة عثمان إسماعيل عثمان(2017) لمعرفة دور القوة التنظيمية في توسط العلاقة بين تفويض السلطة والإبداع الوظيفي ، وتوصلت لوجود علاقة جزئية بين الإبداع الوظيفي والقوة التنظيمية ، وأن القوة التنظيمية تتوسط العلاقة بين تفويض السلطة والإبداع الوظيفي .

مما سبق نجد إن هنالك العديد من الدراسات التي استخدمت مفهوم الهيكل التنظيمي كمتغير معدل مع أبعاد مختلفة أو كمتغير مستقل ، عليه نفترض الدراسة الفرضية الرئيسية الخامسة .

الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية والإبداع الإداري

ومنها تتفرع أربعة فرضيات تختبر الأثر الإحصائي أعلاه جاءت كالآتي :

الجدول (5.3)

يوضح تطوير الفرضية الرئيسية الخامسة للدراسة

0.5 الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية والإبداع الإداري
1.5 الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة الإيجابية بين توافر المتطلبات التكنولوجية والإبداع الجذري
2.5 الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة الإيجابية بين توافر المتطلبات البشرية والإبداع المتدرج
3.5 الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة الإيجابية بين توافر متطلبات التكنولوجية والإبداع الجذري
4.5 الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة الإيجابية بين توافر المتطلبات البشرية والإبداع المتدرج

*المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

6.3 منهجية الدراسة :

تعد المنهجية هي حلقة الربط بين ما هو متحقق من تراكم معرفي، نظري، تطبيقي، وبين إمكانية تجسده في منظمات الأعمال، لذا قام الباحث بما يلزم من إجراءات منهجية لتحقيق أهداف الدراسة .

حيث أعتمد الباحث على المنهج الوصفي بغرض إنجاز هذا البحث حيث تم الرجوع إلى الكتب والأبحاث والدراسات السابقة والأدبيات المتخصصة في هذا المجال والتي سنثري هذا البحث في جانبه النظري والتطبيقي، وهذا المنهج لا يقف عند وصف الظاهرة فقط بل يحلل واقعها، ويفسر نتائجها من خلال معالجة بيانات الدراسة أم الوصول إلى تفسيرات يمكن تعميمها لزيادة رصيد المعرفة عن تلك الظاهرة قيد الدراسة، فالمنهج الوصفي يعتمد على تجميع الحقائق والمعلومات ومقارنتها وتحليلها وتفسيرها وصولاً إلى تعميمات مقبولة ومن أشكاله المسح، دراسة الحالة، وتحليل الوظائف الدراسة التبعية لمراحل معينة من النمو، ولا يقتصر المنهج الوصفي على جمع البيانات والحقائق وتصنيفها وتبويبها وتحليلها التحليل المتعمق بل يتضمن قدراً من التفسير لهذه النتائج، ولذلك كثيراً ما يقترن الوصف بالمقارنة، بالإضافة إلى استخدام أساليب

القياس والتصنيف والتفسير بهدف استخراج الاستنتاجات ذات الدلالة. ثم الوصول لتعميمات بشأن الظاهرة موضوع الدراسة.

1.6.3 وصف مجتمع وعينة الدراسة :

1. مجتمع الدراسة : يتكون مجتمع الدراسة من عينة من مؤسسات القطاع الخدمي بولاية الخرطوم والبالغ عددهم (9) قطاعات إضافة لقطاعي (التعليم والصحة) رغم عدم اتفاق بعض آراء المحكمين نسبة لكبر حجم مجتمعهما.

بمثل قطاع الخدمات ركيزة أساسية للإقتصاد الوطني، كما انه يلعب دوراً هاماً في تحقيق التنمية الإقتصادية والإجتماعية، إذ تعددت الإستثمارات في هذا القطاع وحققت فوائد ومزايا عديدة للمجتمع، كونها تشكل عنصراً من عناصر النشاط الإقتصادي وتسهم بشكل فاعل في حل المشكلات الإقتصادية والإجتماعية المختلفة . ويعد الإقتصاد الخدمي من بين قطاعات الإقتصاد السوداني الذي شهدت تطورات نوعية خلال العقدين الماضين مقارنة بالقطاعات الاخرى .

ويشتمل القطاع الخدمي علي عدد من الشركات التي تعمل في مجال تقييم الخدمات والتي يمكن حصرها في الاتي :

(شركات الإتصالات، الفنادق، شركات السياحة، شركات الخدمات المالية (المصارف)، شركات التأمين، شركات الطيران، مؤسسات التعليم والصحة ..الخ)، (مجلة النيل الابيض للراسات والبحوث ، العدد الثالث ، 2014م) .

حيث بلغ مجتمع الدراسة عدد (308) مؤسسة وشركة تفاصيلها كالآتي :

جدول رقم (6.3) توزيع عينة الدراسة *

القطاع	إتصالات	تامين	بنوك	طيران	أوراق مالية	صرافة وتحويل	جامعات وكليات	مستشفيات	فنادق	إجمالي
العدد	4	13	32	22	40	23+9	44+16	75	30	308

المصدر : (الهيئة القومية للإتصالات، الهيئة القومية للتأمين، بنك السودان المركزي، الهيئة العامة للطيران، سوق الاوراق المالية، الغدارة العامة للتعليم العالي والأهلي) .

2. عينة الدراسة : تم إختيار مفردات البحث من مجتمع الدراسة عن طريق العينة غير الاحتمالية(الميسرة)، وقد تم الإعتماد على أسلوب العينة لأنه من غير العملي إستقصاء كل عنصر من المجتمع، وحتى لو كان ممكنا فإن عناصر الوقت والتكلفة وغيرها من الموارد البشرية الأخرى ستحول بين الباحث والقيام بذلك (سيكاران 2006)، فإنه كلما زاد مجتمع البحث كلما زادت العينة و بالتالي فإن أقصى حد لحجم العينة هو 354 مفردة من المجتمع، المختار، وأيضا بسبب عدم وجود إحصائية دقيقة لمجتمع الدراسة تكونت عينة الدراسة من (384) فرد من المدراء العموم وما ينوب عنهم في مؤسسات القطاع الخدمي بولاية الخرطوم التي تعمل في قطاعات مختلفة عن طريق العينة غير الإحتمالية الميسرة من أجل زيادة التأكد من أن العينة تمثل مجتمع الدراسة (Saunders et al., 2009).

2.6.3 مصادر وطرق الحصول على البيانات :

إعتمدت هذه الدراسة على مصدرين أساسين للحصول على البيانات والمعلومات التي تتعلق بتحقيق أهداف الدراسة وهما:

1. المصادر الثانوية : بشكل أساسي يتعلق هذا النوع من المصادر بكافة المجالات والمواقع الإلكترونية والمقالات والكتب والأدبيات السابقة.

2. المصادر الأولية : وتتعلق بالجانب الميداني ، حيث اعتمدت الدراسة على تطوير الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات التي تخدم أهداف الدراسة . وبعدها يتم تحليل هذه البيانات المجمعَة حسب غرض الدراسة وتقديم النتائج التي توصلت إليها.

7.3 مقياس الدراسة:

تم تصميم الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي (Likart Scale)، المتدرج الذي يتكون من خمسة مستويات على النحو التالي : أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة، وذلك لتناسب هذا الأسلوب مع طبيعة الدراسة ومجتمعها، وهو الأسلوب الأكثر شيوعاً حيث تم إعطاء أرقام لهذه العبارات في عملية التحليل وذلك كما هو مبين في الجدول المبين أدناه :

الجدول (7.3)

مقياس ليكرت الخماسي*

درجة الاستجابة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الدلالة الإحصائية
أوافق بشدة	5	من 80% فأكثر	درجة موافقة مرتفعة جداً
أوافق	4	من 70% إلي أقل من 80%	درجة موافقة مرتفعة
محايد	3	من 50% إلي أقل من 70%	درجة موافقة مرتفعة متوسطة
لا أوافق	2	من 20% إلي أقل من 50%	درجة موافقة منخفضة
لا أوافق بشدة	1	أقل من 20%	درجة موافقة منخفضة جداً

*المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2019م

من الجدول رقم(7.3) وإستناداً لمقياس الدراسة يصبح الوسط الفرضي للدراسة :

الدرجة الكلية هي مجموع درجات المفردات علي العبارات $(1+2+3+4+5) / 5 = 3$ ، وتمثل الوسط الفرضي للدراسة، وعليه إذا زادت متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (3) دل ذلك علي موافقة أفراد العينة علي العبارة.

8.3 وصف أداة الدراسة:

تم تقسيم الإستبانة من الناحية التنظيمية إلى ستة أقسام :

- **القسم الأول :** يحتوي علي البيانات الديموغرافية للمبحوثين .
- **القسم الثاني :** يحتوي علي البيانات الاساسية المتعلقة بالشركات والمؤسسات المبحوثة .
- **القسم الثالث :** يتضمن العبارات المتعلقة بقياس أبعاد المتغير المستقل متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية (المتطلبات التكنولوجية ، المتطلبات البشرية) .
- **القسم الرابع :** يتضمن العبارات المتعلقة بقياس أبعاد المتغير التابع الإبداع الإداري (الإبداع الجذري، الإبداع المتدرج) .
- **القسم الخامس :** يتضمن العبارات المتعلقة بقياس أبعاد المتغير الوسيط الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، التوقعات التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الاعراف التنظيمية) .
- **القسم السادس :** يتضمن العبارات المتعلقة بقياس أبعاد المتغير المعدل الهيكل التنظيمي (الرسمية، المركزية، التعقيد) .

9.3 مصادر فقرات أداة الدراسة:

تم الإعتماد علي العديد من الدراسات السابقة في إعداد عبارات الإستبانة جاءت كالاتي:
أولاً / مصادر عبارات البيانات الديمغرافية : تم إعداد أسئلة البيانات الديمغرافية من اجل تحديد (النوع ، المسمي الوظيفي ، العمر ، المؤهل العلمي، التخصص الاكاديمي ،الخبرة العملية)

جدول رقم (8.3) يوضح البيانات الديمغرافية للمبحوثين*

الرقم	البيان	المصدر
1	النوع	إعداد الباحث
2	المسمي الوظيفة	
3	العمر	
4	المؤهل العلمي	
5	التخصص الاكاديمي	
6	الخبرة العملية	

*المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2019 م

ثانياً / مصادر عبارات البيانات الأساسية الخاصة بالشركات والمؤسسات المبحوثة :

وتتكون من (طبيعة الخدمة، الملكية، الأسواق التي تعمل بها المؤسسة (نطاق تقديم الخدمة)، سنوات الخبرة في مجال النشاط، عد العاملين..، والجدول رقم (9.3) يوضح مصادر البيانات الأساسية الخاصة بالشركات والمؤسسات المبحوثة .

جدول (9.3) يوضح البيانات الأساسية الخاصة بالشركات والمؤسسات المبحوثة *

الرقم	البيان	المصدر
1	طبيعة الخدمة	فرج الله (2017م)
2	الملكية	خليل (2017م)
3	الأسواق التي تعمل بها المؤسسة (نطاق تقديم الخدمة)	
4	سنوات الخبرة في مجال النشاط	فضل (2015م)
5	عدد العاملين	يونس (2015م)

*المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2019 م .

ثالثاً / مصادر عبارات متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية (المتغير المستقل المتطلبات) :

ويتكون من بعدين هما (المتطلبات التكنولوجية، المتطلبات البشرية)، وهي : أحد المداخل الإدارية الحديثة، الذي يهدف إلى إحداث تغيير جذري وسريع في المنظمات، من خلال إعادة تصميم العمليات الإستراتيجية والسياسات والهياكل التنظيمية والقيم والافتراضات المساندة بشكل غير تقليدي (عامر وقنديل، 2010م :

(318) .

وتم تعريفها إجرائياً : إعادة التفكير الأساسى فى العمليات والهيكل التنظيمى وتكنولوجيا المعلومات ومحتوى الوظيفة (د.مدوح رفاعي 2006م) .

أيضاً : هي إحدى أنواع التغيير التنظيمي الجذرية الحديثة، التي يمكن أن تستخدمها جميع أنواع المنظمات، من أجل إدخال تغييرات أساسية وجذرية على عملياتها وأساليب وطرق وإجراءات العمل لديها (عقلي : 2001م : 94) .

وضع عدد 10 عبارات لقياس ابعاد المتغير مستقل متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية كما هو موضح في الجدول رقم (10.3) .

جدول رقم(10.3) العبارات المتعلقة بقياس متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية*

الرقم	محور / المتطلبات التكنولوجية	المصدر
1	لدى المؤسسة موقع خاص علي شبكة الانترنت .	الرشيد (2015م)
2	توفر المؤسسة شبكات اتصالات داخلية وخارجية متاحة لجميع الأفراد العاملين	أحلام (2015م)
3	تهتم المؤسسة بمواكبة التطورات التي تحدث في البيئة المحيطة .	البحيري (2015م)
4	تسهم تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسة على إنجاز العمليات الإدارية بسرعة ودقة	//

5	تعمل المؤسسة بإشراك موظفيها في دورات تدريبية ذات علاقة بتكنولوجيا المعلومات .	موسي 2016م
الرقم	محور / المتطلبات البشرية	المصدر
1	تعتمد المؤسسة على خطة موضوعة لتنمية وتطوير قدرات العاملين.	البحيري (2015م)
2	تخصص المؤسسة جزء من ميزانيتها لتحسين أداء العاملين .	//
3	الأفراد بالمؤسسة قادرين علي استخدام مختلف التقنيات الحديثة في المعلومات والاتصالات .	أحلام (2015م)
4	يتمتع الأفراد بالمؤسسة بقدرات كبيرة على تنويع الأعمال والانتقال السريع بين مواقع العمل المختلفة .	//
5	تهتم المؤسسة بتنمية القيادات الإدارية لفهم وتطبيق الفكر الإداري الحديث .	موسي 2016م

*المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2018).

رابعاً / مصادر عبارات الثقافة التنظيمية (المتغير الوسيط) :

ويتكون من أربعة أبعاد هي (القيم التنظيمية ، المعتقدات التنظيمية، الاعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) يعرفها باحثوا الإدارة الإستراتيجية "بأنها نظام من القيم المشتركة والمعتقدات والعادات التي تسود داخل المنظمة والتي تتفاعل مع الهيكل والسياسات لتنتج أعرافا سلوكية و أن لكل منظمة ثقافتها التي تمتاز بها عن بقية المنظمات (حريم ، 2006م، : 256) .

أيضاً الثقافة التنظيمية : هي مجموعة القيم والمبادئ والمعايير والمعتقدات التي تحكم إطار العمل وسلوكيات الأفراد (أبو قحف 2002م ، ص 243) .

تم تعريفها إجرائياً : هي ذلك الإطار الذي يحكم ويوجه ويفسر سلوك الأفراد في المنظمة وذلك من خلال مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية والمعايير والأعراف التنظيمية التي يشترك فيها أعضاء

المنظمة التي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على سلوكيات العاملين وعلى كيفية أدائهم لأعمالهم وتنشأ متأثرة بالقيم ومعتقدات التي يحملها القادة والمسؤولين، وضع عدد 12 عبارة لقياس ابعاد المتغير الوسيط :

الجدول (11.3) العبارات المتعلقة بقياس أبعاد المتغير الوسيط الثقافة التنظيمية *

الرقم	محور / القيم التنظيمية	المصدر
1	يتم تشجيع العاملين علي تنمية أفكار جديدة للتقدم بها للإدارة العليا بالمؤسسة.	فاروق (2011م)
2	تهتم المؤسسة بشكاوى العاملين وتحرص على وضع الحلول المناسبة لها	خلف (2015م)
3	يعمل العاملون كفريق عمل واحد لتحقيق أهداف المؤسسة .	أبو سمورة (2014م)
4	يتم تكريم العاملين الذين يساهمون في بناء ونشر رسالة المؤسسة .	//
الرقم	محور / المعتقدات التنظيمية	المصدر
1	تعمل المؤسسة علي تنمية روح الإبداع في تقديم الخدمات الجديدة.	د. صبيحة & م . م . حميد (2011م)
2	يوجد قنوات مشتركة لدي العاملين بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرار .	فاروق (2011م)
3	يوجد تكافؤ بين السلطة والمسؤولية المعطاة للعاملين في بيئة العمل .	خلف (2015م)
4	تفصل إدارة المؤسسة بين العمل والعلاقات الشخصية للعاملين .	//
الرقم	محور / الاعراف التنظيمية	المصدر
1	الأعراف السائدة بين العاملين تسعي إلي التكيف مع التطورات المستحدثة في بيئة العمل.	فاروق (2011م)
2	يلتزم العاملون الأكثر خبرة وتجربة بمتابعة وإرشاد زملائهم الأقل خبرة والإشراف علي تأهيلهم .	//
3	المعايير السائدة بين العاملين تساعد علي تهيئة مناخ يشجع علي الإبداع والابتكار .	//
4	تشجع المؤسسة العاملون على القيام برحلات ترفيهية في أيام العطل الرسمية .	خلف (2015م)

الرقم	محور / التوقعات التنظيمية	المصدر
1	يتوقع من المؤسسة أن تراعي في قراراتها آراء ومقترحات العاملين بها.	خلوف (2015م)
2	يتوقع من المؤسسة أن تسعى لتلبية حاجات العاملين بها من علاوات وحوافز ومكافآت . .	//
3	يتوقع من المؤسسة تنشيط لجان الخدمات الاجتماعية للعاملين بها .	//
4	يبادر الموظفون ذاتياً بالالتحاق بدورات التأهيل رغبة في استيعاب التطورات التكنولوجية ذات الصلة بأعمالهم .	أبو القاسم (2017م)

*المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2018).

خامساً / مصادر عبارات الإبداع الإداري (المتغير التابع) :

ويتكون من بعدين هما (الإبداع الجذري، الإبداع المتدرج)، وتم تعرفه :

الإبداع الإداري القدرة علي خلق وإيجاد الأشياء الجديدة ولم تكن موجودة، وقد تكون أفكاراً أو حلولاً وخدمات

ومنتجات أو طريقة وأساليب عمل تستفاد منها في المنظمة (سليم، والعبيد : 2016م) .

أيضاً "الإبداع في جوهره تغيير مطلب حيوي للكثير من المنظمات والمؤسسات في ظل بيئة متسارعة

الأحداث وكثيرة التغيير تبرز حاجة المؤسسة للإبداع الجديد لتتمكن من الاستمرار والبقاء في ظل البيئات

الدينامكية" (أرباعي 2016م) .

ونستنتج أن الإبداع هو الأتيان بما هو جديد سواء منتجات أوخدمات أو أفكار او أساليب .

وضع عدد 10 عبارات لقياس ابعاد المتغير التابع الإبداع الإداري كما هو موضح في الجدول رقم (19.3)

الجدول رقم (12.3) العبارات المتعلقة بقياس الإبداع الإداري *

الرقم	محور / الإبداع الجذري	المصدر
1	أجرت المؤسسة تغييرات) استحداث أو إلغاء (في هياكلها التنظيمية.	تيقاوي (2010)
2	أجرت المؤسسة تغييرات في استعمال نظم الحاسوب في عملياتها الإدارية .	//
3	استحدثت المؤسسة سياسات جديدة في مجال التعيين والمكافآت والحوافز .	عبد الوهاب 2012م
4	تلجأ المؤسسة إلى استخدام تكنولوجيا جديدة من أجل تطوير الخدمات .	عمر 2013م
5	أجرت المؤسسة تغييرات) شاملة وعديدة (في أسلوب العمل والنشاط في جميع الاقسام .	د. صبيحة & م . حميد (2011م)
الرقم	محور / الإبداع المتدرج	المصدر
1	تحرص المؤسسة على إحداث تغييرات جديدة في أساليب العمل بين فترة وأخرى.	فضل 2015م
2	تلجأ المؤسسة إلى جهات خارجية (مراكز استشارية وبحثية) لتحديد التوجهات المستقبلية للعملاء .	عبد الوهاب 2012م
3	تخصص المؤسسة مبالغ كافية لجهود البحث والتطوير من أجل تقديم خدمات ومنتجات جديدة للعملاء .	تيقاوي 2010م
4	تقوم المؤسسة بمتابعة شكاوي وأراء عملائها كقاعدة ترتكز عليها في تطوير خدماتها .	عياد 2014م
5	تشجع المؤسسة العاملين على تقديم أفكارهم و مقترحاتهم الابتكارية ومناقشتها .	//

*المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2018).

سادساً / مصادر عبارات الهيكل التنظيمي (المتغير المعدل) :

يتكون من ثلاثة أبعاد هي (الرسم ، المركزية ، التعقيد)، وتم تعريفه كالآتي :

"أنه مجموعة القواعد واللوائح التي تعطي الحق لمجموعة الافراد أن تصدر الأوامر لأفراد آخرين علي نحو يحقق الرشد والكفاءة" (الشيخ 2015م) .

أيضاً "يحدد المسؤوليات والصلاحيات وتنظيمها بحيث تتوحد الجهود الجماعية للمنظمة باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة" (القطامين، 2002م)، وضع عدد 15 عبارة لقياس أبعاد الهيكل التنظيمي :

الجدول رقم (13.3) مصادر العبارات المتعلقة بقياس أبعاد المتغير المعدل الهيكل التنظيمي *

الرقم	محور / الرسمية	المصدر
1	القواعد الخاصة بالعمل والعقوبات الناتجة عن الإحلال بالنظام واضحة ومعروفة.	القراري (2014م)
2	توجد برامج محددة وخطط واضحة لتدريب وتأهيل العاملين .	//
3	أراء وشكاوي العاملين تتم بموجب قواعد وإجراءات مكتوبة .	//
4	تتبع الشركة الأنظمة والقوانين والإجراءات اللازمة لضبط تصرفات العاملين.	د. ماجد & نبيل (2007م)
الرقم	محور / المركزية	المصدر
1	الإدارة العليا هي المسؤولة عن تنظيم العمل وتوزيع المسؤوليات وتنفيذ الخطط.	القراري (2014م)
2	الأفكار الجديدة التي تطرح من قبل العاملين تمر عبر مستويات متعددة حتي تصل الإدارة العليا .	//
3	يشارك مديرو الإدارات والأقسام بالمعلومات اللازمة في المؤسسة لاتخاذ القرار	الأسدي (2015)
4	علاقات المتابعة بين المستويات الإدارية المختلفة تتميز بالوضوح .	//
الرقم	محور / التعقيد	المصدر
1	يحتاج الهيكل التنظيمي الحالي للشركة إلي التعديل لزيادة السرعة في العمل.	القراري (2014م)
2	يساعد الهيكل التنظيمي علي توضيح المهام في المؤسسة .	//
3	يوجد تنسيق فعال بين مختلف الإدارات لإنجاز الأنشطة الخاصة بها .	الأسدي (2015)
4	يتم التعرف على نتائج أعمال الإدارات الدنيا بسهولة ويسر .	//

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2018).

10.3 تقييم أداة الدراسة:

للتأكد من صلاحية أداة الدراسة تم استخدام كل من اختبارات الصدق والثبات وذلك على النحو التالي:

1.10.3 إختبار صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أو صلاحية أداة القياس أنها قدرة الأداء على قياس ما صممت من أجله وبناء على نظرية القياس الصحيح تعنى الصلاحية التامة خلو الأداة من أخطاء القياس سواء كانت عشوائية أو منتظمة، وقد أعتمدت الدراسة في قياس صدق أداة الدراسة على الآتي:

أولاً اختبار صدق محتوى المقياس : بعد أن تم الانتهاء من إعداد الصيغة الأولية لمقاييس الدراسة وحتى يتم التحقق من صدق محتوى أداة الدراسة والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين بلغ عددهم (6) من المحكمين في مجال الإدارة كما هو موضح في الملحق رقم (1)، وقد طلب من المحكمين إبداء آراءهم حول أداة الدراسة ومدى صلاحية الفقرات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية أو أية ملاحظات يرونها مناسبة. وبعد أن تم استرجاع الاستبيان من جميع الخبراء تم تحليل استجاباتهم والأخذ بملاحظاتهم وإجراء التعديلات التي اقترحت عليه، مثل تعديل محتوى بعض الفقرات ، وتعديل بعض الفقرات لتصبح أكثر ملائمة ، وحذف بعض الفقرات وتصحيح أخطاء الصياغة اللغوية وقد اعتبر الباحث الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المشار إليها بمثابة الصدق الظاهري وصدق المحتوى للأداة وبالتالي فإن الأداة أصبحت صالحة لقياس ما وضعت له .وبذلك تمّ تصميم الاستبانة في صورتها النهائية أنظر ملحق رقم (3) .

ثانياً ثبات الاداة : ويشير إلى قدرة الإستبانة في الحصول على نفس النتائج لو ق كرر البحث في ظروف صدق الأداة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (العساف، 2003) ، كما يقصد بالصدق

"شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية ، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات واخرون، 2004) ، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق الأداة و اجراء دراسة استطلاعية مكونة من 40 استبانة للتأكد من الاعتمادية عن طريق اختبار الفا كرنباخ حيث يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرو نباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي، اذا كانت قيم معامل ألفا كرو نباخ أقرب إلي(1) يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير، و لاتخاذ قرار بشأن قيمة الفا كرو نباخ المطلوبة يتوقف ذلك على الغرض من البحث ففي المراحل الأولى من البحوث الأساسية تشير (Nunnally,1967) إلى أن المصدقية من 0.50-0.60 تكفي وأن زيادة المصدقية لا أكثر من 0.80 وربما تكون إسراف، أما (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرو نباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 ومع ذلك، يعتبر ألفا كرو نباخ من 0.50 فما فوق مقبولة أيضًا في الأدب (Bowling, 2009).

الجدول رقم (14.3) يوضح نتائج اختبار الفا كرو نباخ (Cronbach's alpha) للعينة الاستطلاعية

نوع المتغير	الأبعاد	عدد العبارات	Cronbach's alpha قبل الحذف	العبارة رقم	Cronbach's alpha بعد حذف العبارات
المستقل (الهندرة)	المتطلبات التكنولوجية	5	.800	لم تتم حذف أي عبارة	
	المتطلبات البشرية	5	.733	//	
الوسيط (الثقافة التنظيمية)	القيم التنظيمية	4	.835	//	
	المعتقدات التنظيمية	4	.846	//	
	الاعراف التنظيمية	4	.777	//	
	التوقعات التنظيمية	4	.761	//	
التابع (الإبداع الإداري)	الإبداع الجذري	5	.753	//	
	الإبداع المتدرج	5	.766	//	

نوع المتغير	الأبعاد	عدد العبارات	Cronbach's alpha قبل الحذف	العبارة رقم	Cronbach's alpha بعد حذف العبارات
المعدل (الهيكلي التنظيمي)	الرسمية	4	.690	//	
	المركزية	4	.788	//	
	التعقيد	4	.575	1	.753

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2018).

11.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة :

سوف يتم معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSS-v25" لأجراء التحليل العاملي الاستكشافي وبعض أساليب الإحصاء الوصفي ومن ثم معالجة البيانات عن برنامج (Amos-25) لأجراء التحليل العاملي التوكيدي وتحليل المسار، وفي ما يلي شرح مبسط لتلك الأساليب :

1 / الإحصاء الوصفي Descriptive statistics

يهدف إلى إدماج وتلخيص البيانات الرقمية بغية تحويلها من مجرد كم من الأرقام إلى شكل أو صورة أخرى يمكن فهمها واستيعابها بمجرد النظر ومن أغلب الأساليب المستخدمة مقاييس التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي ، مقاييس الارتباط وتحليل المسار ويتوقف استخدام أيها منها على نوعية البيانات ومستوى القياس سواء أكان اسماً أو وصفاً أو ترتيبياً أو فئوياً أو نسبة.

2 / التحليل العاملي الاستكشافي Exploratory Factor Analysis

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 ولإختبار الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة ، حيث تقوم عملية التحليل العاملي بتوزيع عبارات الإستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب إنحرافها

عن الوسط الحسابي وتكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى (زغلول ، 2003 : 178).

3 / 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 نموذج 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.

4 / تحليل الارتباط: (Person Correlation)

تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع والوسيط، 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 أقل 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.

5 / تحليل المسار Path Analysis :

هو أحد أساليب نمذجة المعادلة البنائية، والتي تعنى 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 منقطعة بهدف تحديد أهم المؤشرات أو العوامل التي يكون لها تأثير على المتغير أو المتغيرات التابعة، حيث أن نمذجة المعادلة البنائية تجمع بين أسلوب تحليل الإنحدار المتعدد والتحليل العاملي (Tabachnick and Fidell, 1996) .

12.3 الخلاصة:

في هذا الفصل من الدراسة تم تناول نظرية الدراسة وتفسيرها للنموذج، كما تم عرض نموذج الدراسة وتطوير الفرضيات، ومنهجية الدراسة ومجتمع الدراسة، ومصادر جمع البيانات، وقياس المتغيرات واختبار دقة وثبات الأداة، والأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل .

أما الفصل الرابع من هذه الدراسة سيتم فيه عرض تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات .

الفصل الرابع

(إجراءات الدراسة الميدانية)

المبحث الأول: جمع وتحليل البيانات

المبحث الثاني: إختبار الفرضيات

الفصل الرابع

تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات

0.4 تمهيد:

يتكون هذا الفصل من الدراسة من مبحثين، المبحث الأول (تحليل البيانات) : يهدف إلى إستعراض الإجراءات الأولية قبل تحليل البيانات (تنظيف البيانات)، ومعدل استجابة أفراد العينة، بالإضافة إلى تحليل البيانات الأساسية في عينة الدراسة، والتحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي، وكذلك تحليل الاعتمادية للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات، وحساب المتوسطات والانحراف المعياري والارتباط بين المتغيرات، اما المبحث الثاني (إختبار الفرضيات) : يتم فيه استخدام أسلوب تحليل المسار ونموذجة المعادلة البنائية للكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات التي تم تطويرها في المراحل السابقة من الدراسة .

1.4 المبحث الأول: تحليل البيانات :

1.1.4 تنظيف البيانات Cleaning data:

1. 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 الأحيان 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 التخلص من الاستبيان نهائيا باعتباره غير صالح للتحليل وعليه يتم استخدام طريقة المتوسط للتعامل معها اذا قلت عن الحد المقبول يتم حذفها، ولتأكد من البيانات المفقودة لا تؤثر على نتائج التحليل حيث تم استخدام اختبار

(a Little's MCAR) والذي يعمل على التأكد من قيمة مربعات كاي ودرجات الحرية وأيضا مستوى المعنوية لتأكد من سلامة البيانات فاذا ذات قيمة المعنوية عن 0.05 او اقل دل ذلك على عدم تاثير تلك البيانات المفقودة على نتائج التحليل والعكس صحيح، حيث بلغت قيمة (Chi-Square = 60.275) وقيمة (DF =116) وقيمة (Sig. = 1.000) مما يدل على ان البيانات المفقودة لا تؤثر على النتائج.

2. الاجابات المتماثلة : Unengaged response

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 لم يتم حذف أي استبانة يقل انحرافها المعياري عن 5.

3. معدل إستجابة العينة:

تم جمع البيانات من الميدان عن طريق الإستبانة الموجه لعينة من المدراء العموم وما ينوب عنهم في مؤسسات القطاع الخدمي بولاية الخرطوم، حيث تم توزيع عدد(384) إستبانة، تمكن الدارس من الحصول علي(346) إستبانة من جملة الإستبانات الموزعة ولم تسترد عدد(38) إستبانة ، حيث بلغت نسبة الإستجابة (88%) ومن ثم عمل تنظيف للبيانات وعليه تم إعداد ملخص لكل عمليات تنظيف البيانات وكذلك معدل الإستجابة كما في الجدول التالي:

جدول رقم (1.1.4) تنظيف البيانات ونسبة الاستجابة

الرقم	البيان	الاستجابة	النسبة
1.	مجموع الاستبانات الموزعة للمستجيبين	384	100%
2.	مجموع الاستبانات التي تم ارجاعها	346	90%
3.	الاستبانات التي لم تسترد	29	8%
4.	الاستبانات غير الصالحة نسبة لبياناتها المفقودة	9	2%
5.	الاستبانات غير الصالحة نسبة لاجاباتها المتشابه	0	0%
6.	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل	337	88%

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

2.1.4 تحليل البيانات :

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.

1.2.1.4 البيانات الديمغرافية لعينة الدراسة:

حيث إحتوت البيانات الديمغرافية لعينة الدراسة علي (6) عناصر كمتغيرات تحكيمية لقياس درجة تأثيرها علي المتغير التابع بخلاف تأثير المتغير المستقل والمتغيرات الوسيطة والمعدلة هي: (النوع، المسمي الوظيفي، المؤهل العلمي، التخصص الدراسي، سنوات الخبرة الوظيفية) .

جدول رقم (2.1.4)

تحليل البيانات الديمغرافية لعينة الدراسة *

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	البيان	
71.5	71.5	71.5	241	ذكر	النوع
100.0	28.5	28.5	96	انثي	
	100.0	100.0	337	Total	
المسمي الوظيفي :					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
9.5	9.5	9.5	32	مدير عام	الوظيفة
22.6	13.1	13.1	44	مدير ادارة عامة	
63.8	41.2	41.2	139	مدير إدارة	
99.7	35.9	35.9	121	اخرى	
100.0	0.3	0.3	1	5	
	100.0	100.0	337	Total	
العمر :					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
13.4	13.4	13.4	45	اقل من 30	
44.5	31.2	31.2	105	من 30 وأقل 40	
75.1	30.6	30.6	103	من 40 وأقل 50	

99.7	24.6	24.6	83	اكثر من 50	العمر
100.0	0.3	0.3	1	5	
	100.0	100.0	337	Total	
المؤهل العلمي :					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
3.9	3.9	3.9	13	قبل الجامعى	المؤهل
54.0	50.1	50.1	169	جامعى	
99.7	45.7	45.7	154	فوق الجامعى	
100.0	0.3	0.3	1	4	
	100.0	100.0	337	Total	
التخصص الدراسي :					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
49.6	49.6	49.6	167	علوم ادارية	التخصص
56.1	6.5	6.5	22	علوم هندسية	
62.9	6.8	6.8	23	علوم طبية	
69.4	6.5	6.5	22	حاسوب	
100.0	30.6	30.6	103	أخرى	
	100.0	100.0	337	Total	
سنوات الخبرة الوظيفية :					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		

12.5	12.5	12.5	42	أقل من 5	الخبرة
35.9	23.4	23.4	79	5 وأقل من 10	
54.0	18.1	18.1	61	10 وأقل من 15	
99.4	45.4	45.4	153	15 فأكثر	
99.7	0.3	0.3	1	5	
100.0	0.3	0.3	1	10	
	100.0	100.0	337	Total	

* المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

يوضح الجدول رقم (2.1.4) الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة حيث جاءت نتائج التحليل كالتالي:

وفقاً لمتغير النوع : أوضحت نتائج تحليل توزيع مفردات العينة إن الذكور بلغت نسبتهم (72.0%) وهي أكبر من نسبة الإناث التي بلغت (28.0%)، ويرجع الباحث إنخفاض نسبة مشاركة الإناث في عينة الدراسة إلى طبيعة العمل الإداري في القطاع الخدمي .

وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي : مدير عام بلغت نسبة (9.5%) ، ومدير إدارة عامة بلغت نسبة (13.1%)، ومدير إدارة بلغت نسبة (41.2%) وهي أعلى نسبة، ومتغير أخري بلغت نسبة (35.9) حيث إحتوت علي مسميات (عميد، وكيل، نائب مدير عام، سكرتير إداري، مفوض الخ ..) ، مما يدل علي توافر الخبرات الإدارية، بمعنى إنه علي رأس كل شركت أو مؤسسة في القطاع الخدمي مدير إدارة علي الأقل.

وفقاً لمتغير العمر : نجد إن الفئة العمرية أقل من 30 سنة شكلت نسبة (13.4%)، بينما شكلت الفئة من 30 وأقل من 40 سنة نسبة بلغت (31.2%) وهي أعلى نسبة، ثم الفئة العمرية من 40 وأقل من خمسين سنة شكلت نسبة (30.6) وهي متقاربة للنسبة السابقة، ويعني ذلك مزج القيادات الإدارية بعنصر الخبرة، وأخيراً الفئة أكثر من 50 سنة بلغت نسبة (24.6) .

وفقاً لمتغير المؤهل : بلغت نسبة قبل الجامعي (3.5%)، وبلغت نسبة المؤهل الجامعي (50.1%) تلتها فوق الجامعي بنسبة (45.7%)، إن النسب السابقة تعكس ارتفاع المستوى التعليمي لمفردات عينة الدراسة وبدل ذلك علي حرص الإدارات العليا ومجالس إدارات المؤسسات بالإهتمام بتاهيل القادة، وبالتالي إتصافهم بالصفات الإبداعية سيتأثر إلى حد ما بخلفتهم العلمية، مما يكسبهم قيم وخبرات تسهم إلى حد كبير في تكوين القدرات الإبداعية لتلك المؤسسات.

وفقاً لمتغير التخصص الدراسي : نجد متغير علوم إدارية بلغ نسبة (49.6%) وهي أعلى نسبة ويرى الباحث إن طبيعة العمل الإداري في شركات ومؤسسات القطاع الخدمي تتطلب ذلك التخصص، وعلوم هندسية بلغ نسبة (6.5%)، وعلوم طبية بلغ نسبة (6.8%)، وحاسوب بلغ نسبة (6.5%)، وأخري شملت علي (قانون ، إجتماع ، إحصاء الخ ..) بلغت نسبة (30.6%) وتأتي في المرتبة الثانية .

وفقاً لمتغير الخبرة الوظيفية : إن أقل من 5 سنوات بلغت نسبتهم (12.5%)، ومن 5 وقل 10 سنة بلغت نسبتهم (23.4%)، ومن 10 وقل من 15 سنة بلغت نسبتهم (18.1%)، وأكثر من 15 سنة بلغت نسبتهم (45.4) وهي أعلى نسبة مما يدل علي توافر الخبرات الإدارية بشركات ومؤسسات القطاع الخدمي.

2.2.1.4 البيانات الأساسية للمؤسسات:

حيث إحتوت البيانات الأساسية لعينة الدراسة علي (3) عناصر كمتغيرات تحكيمية لقياس درجة تأثيرها علي المتغير التابع بخلاف تأثير المتغير المستقل والمتغيرات الوسيطة والمعدلة هي : (طبيعة الخدمة، الملكية، الاسواق، سنوات الخبرة، عدد العاملين) .

الجدول (3.1.4) تحليل البيانات الأساسية للمؤسسات:

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
طبيعة الخدمة					
5.0	5.0	5.0	17	شركات إتصالات	طبيعة الخدمة
27.6	22.6	22.6	76	بنوك	
36.5	8.9	8.9	30	شركات تأمين	
40.4	3.9	3.9	13	شركات كهرباء	
47.5	7.1	7.1	24	شركات طيران	
56.4	8.9	8.9	30	فنادق	
62.3	5.9	5.9	20	شركات صرافة وتحويل	
70.3	8.0	8.0	27	شركات أوراق مالية	
84.6	14.2	14.2	48	مستشفيات خاصة	
91.7	7.1	7.1	24	جامعات خاصة	
100.0	8.3	8.3	28	كليات خاصة	
	100.0	100.0	337	Total	
ملكية المؤسسة :					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
77.2	77.2	77.2	260	سودانية بالكامل	الملكية
94.7	17.5	17.5	59	سودانية وأجنبية	
99.7	5.0	5.0	17	أجنبية بالكامل	
100.0	0.3	0.3	1	21	

	100.0	100.0	337	Total	
الأسواق التي تعمل بها المؤسسة :					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
37.4	37.4	37.4	126	محلية	الأسواق
38.6	1.2	1.2	4	أجنبية	
98.2	59.6	59.6	201	محلية وأجنبية	
100.0	1.8	1.8	6	4	
	100.0	100.0	337	Total	
سنوات الخبرة في مجال النشاط :					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
14.2	14.2	14.2	48	أقل من 5	سنوات الخبرة
30.6	16.3	16.3	55	5 وأقل من 10	
45.7	15.1	15.1	51	10 وأقل من 15	
99.7	54.0	54.0	182	15 فأكثر	
100.0	0.3	0.3	1	5	
	100.0	100.0	337	Total	
عدد العاملين في المؤسسة :					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
22.6	22.6	22.6	76	اقل من 50	عدد
36.5	13.9	13.9	47	من 50 الى 100	

العاملين	من 100 الي 150	24	7.1	7.1	43.6
	150 فاكثر	189	56.1	56.1	99.7
	5	1	0.3	0.3	100.0
	Total	337	100.0	100.0	

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

يوضح الجدول رقم (3.1.4) البيانات الاساسية للمؤسسات الخدمية عينة الدراسة حيث جاءت نتائج التحليل كالتالي:

وفقاً لمتغير نوع الخدمة : نجد إن شركات الإتصالات بلغت نسبة (5%)، والبنوك بلغت نسبة (22.6%) وهي أعلى نسبة، وشركات التأمين بلغت نسبة (8.9%)، وبلغت نسبة شركات الكهرباء (3.9%)، وبلغت نسبة شركات الطيران (7.1%)، وبلغت نسبة الفنادق (8.9%)، وبلغت نسبة الصرافة والتحويل (5.9%)، وبلغت نسبة شركات الاوراق المالية (8%)، وبلغت نسبة المستشفيات الخاصة (14.2%)، وبلغت نسبة الجامعات الخاصة (7.1%)، وبلغت نسبة الكليات الخاصة (8.3%) .

وفقاً لمتغير الملكية : فقد أوضحت نتائج التحليل أن سودانية بالكامل بلغت نسبة (77.2%) ويدل علي إن غالبية القطاع الخدمي ملكيته سودانية، تلتها سودانية وأجنبية بنسبة (17.5%)، وأجنبية بالكامل بنسبة (5%).

وفقاً لمتغير الأسواق (نطاق تقديم الخدمة) : بلغت المحلية نسبة (37.4%) ويدل علي إن معظم القطاع الخدمي محلي، والاجنبية نسبة (1.2%) ، والمحلية والاجنبية نسبة (59.6%) وهي أعلى نسبة مما يولد المنافسة في ذلك النطاق الأمر الذي قد يكون له أثر إيجابي على الإبداع .

وفقاً لمتغير سنوات الخبرة : بلغت أقل من 5 سنة نسبة (14.2%)، 5 وأقل من 10 سنة نسبة (16.3%)، 10 وأقل من 15 سنة نسبة (15.1%)، 15 سنة فأكثر نسبة (54%) وهي اعلي نسبة مما يدل علي توافر الخبرات في القطاع الخدمي الأمر الذي قد يكون له أثر إيجابي على الإبداع .

وفقاً لمتغير عدد العاملين : فقد أوضحت نتائج التحليل أن أقل من 50 بلغت نسبة (22.6%)، وأن من 50 وأقل من 100 بلغت نسبة (13.9%)، وأن من 100 وأقل من 150 بلغت نسبة (7.1%)، وأن أكثر من 150 بلغت نسبة (56.1%) وهي أعلى نسبة، وبديل علي إن معظم شركات ومؤسسات القطاع الخدمي حجمها كبير ومتوسط الأمر الذي قد يكون له أثر إيجابي المنافسة من اجل الحصول علي الميزة التنافسية وبالتالي على الإبداع والإبتكار .

جودة القياس :

هذا الجزء تقرير عن صحة ودقة نتائج التحليل وكذلك الوسائل لتقييم جودة نظام القياس في هذه الدراسة(سيكاران, 2003). إستخدم الدراسة التحليل العاملي الإستكشافي والتوكيدي، وأدناه تفصيل كل علي حده.

3.1.4 التحليل العاملي الاستكشافي: Exploratory Factor Analysis

يستخدم هذا النوع في الحالات التي تكون فيها العلاقات بين المتغيرات والعوامل الكامنة غير عروفة وبالتالي فإن التحليل العاملي بهدف 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% لتتناسب 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.

حيث تم التحليل لكل متغير علي حده .

1.3.1.4 التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل (متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية) :

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 (4.1.4) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية المكون من بعدين، (العدد الكلي للعبارات 10 عبارة) .

جدول رقم (4.1.4)

التحليل العاملي الاستكشافي لمتطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية (حجم العينة 337)

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.790	K M O
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	688.059	الجذر الكامن
	df	28	نسبة التباين
	Sig.	.000	
1	2	العبارات	
	.872	لدى المؤسسة موقع خاص علي شبكة الانترنت .	
	.671	توفر المؤسسة شبكات اتصالات داخلية وخارجية متاحة لجميع الأفراد العاملين .	
	.680	تهتم المؤسسة بمواكبة التطورات التي تحدث في البيئة المحيطة.	
	.625	تسهم تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسة على إنجاز العمليات الإدارية بسرعة ودقة .	
.573		تخصص المؤسسة جزء من ميزانيتها لتحسين أداء العاملين .	
.823		الأفراد بالمؤسسة قادرون علي استخدام مختلف التقنيات الحديثة في المعلومات والاتصالات .	
.834		يتمتع الأفراد بالمؤسسة بقدرات كبيرة على تنويع الأعمال والانتقال السريع بين مواقع العمل المختلفة .	
.643		تهتم المؤسسة بتنمية القيادات الإدارية لفهم وتطبيق الفكر الإداري الحديث .	

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

يتضح من الجدول (4.1.4) والخاص بنتائج التحليل العاملي الاستكشافي إن متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية يتم قياسها ببعدين، من خلال النتائج التي اوضحتها مصفوفة التدوير، حيث تم استبعاد أي عبارة يقل تحميلها عن 0.5، حيث تم حذف العبارات (متطلبات تكنولوجيا رقم 5، متطلبات بشرية رقم 1)، وأصبحت مجموعة العبارات التي تقيس أبعاد المتغير المستقل متطلبات إعادة هندسة العمليات

الإدارية (8) عبارات، وتفسر تلك المكونات مجتمعة نسبة (79%) من التباين لكل العبارات وهي تزيد عن

(60%) وتعتبر جيدة في البحوث الإجتماعية وفقاً ل (Hair et al , 2010).

2.1.3.4 التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير الوسيط (الثقافة التنظيمية) :

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي

للمنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح

الجدول (3.1.4) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير الوسيط الثقافة التنظيمية المكون من

أربعة أبعاد (العدد الكلي للعبارات 16 عبارة).

جدول رقم (3.1.4)

التحليل العاملي الإستكشافي للمتغير الوسيط الثقافة التنظيمية (حجم العينة 337)

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.				.877	K M O
Bartlett's Test of Sphericity		Approx. Chi-Square		1317.636	الجزر الكامن
		Df		45	نسبة التباين
		Sig.		.000	
1	2	3	4	الأبعاد	
.915				يتم تشجيع العاملين علي تنمية أفكار جديدة للتقدم بها للإدارة العليا بالمؤسسة .	
.824				تهتم المؤسسة بشكاوى العاملين وتحرص على وضع الحلول المناسبة لها .	
.720				يتم تكريم العاملين الذين يساهمون في بناء ونشر رسالة المؤسسة .	
			.995	يوجد قناعات مشتركة لدي العاملين بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرار .	
					المعتقدات

			623.	يوجد تكافؤ بين السلطة والمسؤولية المعطاة للعاملين في بيئة العمل .	التنظيمية :
		1.009		يلتزم العاملون الأكثر خبرة وتجربة بمتابعة وإرشاد زملائهم الأقل خبرة والإشراف علي تأهيلهم	الأعراف
		.678		المعايير السائدة بين العاملين تساعد علي تهيئة مناخ يشجع علي الإبداع والابتكار .	التنظيمية :
	.743			يتوقع من المؤسسة أن تراعي في قراراتها آراء ومقترحات العاملين لديها .	التوقعات التنظيمية :
	.807			يتوقع من المؤسسة أن تسعى لتلبية حاجات العاملين لديها من علاوات وحوافز ومكافآت.	
	.876			يتوقع من المؤسسة تنشيط لجان الخدمات الاجتماعية للعاملين لديها .	

المصدر : إعدد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

يتضح من الجدول (3.1.4) والخاص بنتائج التحليل العاملي الاستكشافي ان الثقافة التنظيمية يتم قياسها عن طريق أربعة أبعاد من خلال النتائج التي اوضحتها مصفوفة التدوير حيث تم استبعاد أي عبارة يقل تحميلها عن 0.5، حيث تم حذف العبارات (القيم التنظيمية3، المعنقات التنظيمية1، المعنقات التنظيمية4، الاعراف التنظيمية1، الاعراف التنظيمية5، التوقعات التنظيمية4) وأصبحت مجموعة العبارات التي تقيس أبعاد المتغير الوسيط الثقافة التنظيمية (10) عبارات، وتفسر تلك المكونات مجتمعة نسبة (87.7%) من التباين لكل العبارات وهي تزيد عن (60%) وتعتبر جيدة في البحوث الإجتماعية وفقاً ل (Hair et al , 2010).

3.3.1.4 التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع الإبداع الإداري :

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 (6.1.4) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع الإبداع الإداري المكون من بعدين (العدد الكلي للعبارات 10 عبارة).

جدول رقم (6.1.4)

التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع الإبداع الإداري (حجم العينة 337)

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.822	K M O
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	779.115	الجزر الكامن
	Df	21	نسبة التباين
	Sig.	.000	
1	2	العبارات	الأبعاد
	.713	أجرت المؤسسة تغييرات (استحداث أو إلغاء) في هيكلها التنظيمية .	الإبداع الجذري :
	.944	أجرت المؤسسة تغييرات في استعمال نظم الحاسوب في عملياتها الإدارية .	
	.740	تلجأ المؤسسة إلي استخدام تكنولوجيا جديدة من أجل تطوير الخدمات .	
	.670	تحرص المؤسسة على إحداث تغييرات جديدة في أساليب العمل بين فترة وأخرى .	الإبداع المترج :
	.875	تلجأ المؤسسة إلي جهات خارجية (مراكز استشارية وبحثية) لتحديد التوجهات المستقبلية للعملاء .	
	.842	تخصص المؤسسة مبالغ كافية لجهود البحث والتطوير من أجل تقديم خدمات ومنتجات جديدة للعملاء .	
	.725	تشجع المؤسسة العاملين على تقديم أفكارهم و مقترحاتهم الابتكارية ومناقشتها .	

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

يتضح من الجدول رقم (6.1.4) والخاص بنتائج التحليل العاملي الاستكشافي إن الإبداع الإداري يتم قياسها ببعدين، من خلال النتائج التي اوضحتها مصفوفة التدوير، حيث تم إستبعاد أي عبارة يقل تحميلها عن 0.5، حيث تم حذف العبارات (الإبداع الجذري3، الإبداع الجذري5، الإبداع المتدرج4) وأصبحت مجموعة العبارات التي تقيس أبعاد المتغير التابع الإبداع الإداري (7) عبارات، وتفسر تلك المكونات مجتمعة نسبة (82.2%) من التباين لكل العبارات وهي تزيد عن (60%) وتعتبر جيدة في البحوث الإجتماعية وفقاً ل (Hair et al , 2010).

4.3.1.4 التحليل العاملي الإستكشافي للمتغير المعدل (الهيكل 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 (7.1.4) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المعدل الهيكل التنظيمي المكون من ثلاثة ابعاد (العدد الكلي للعبارات 12 عبارة).

جدول رقم (7.1.4)

التحليل العاملي الإستكشافي للمتغير المعدل الهيكل التنظيمي (حجم العينة 337)

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.902	K M O
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1547.098	الجزر الكامن
	Df	45	نسبة التباين
	Sig.	.000	
1	العبارات		الأبعاد
.633	القواعد الخاصة بالعمل والعقوبات الناتجة عن الإحلال بالنظام واضحة ومعروفة .		
.670	توجد برامج محددة وخطط واضحة لتدريب وتأهيل العاملين .		

.745	أراء وشكاوي العاملين تتم بموجب قواعد وإجراءات مكتوبة .	الرسمية :
.640	تتبع المؤسسة الأنظمة والقوانين والإجراءات اللازمة لضبط تصرفات العاملين .	
.733	الأفكار الجديدة التي تطرح من قبل العاملين تمر عبر مستويات متعددة حتي تصل الإدارة العليا .	
.775	يشارك مديرو الإدارات والأقسام بالمعلومات اللازمة في المؤسسة لاتخاذ القرار .	المركزية :
.780	علاقات المتابعة بين المستويات الإدارية المختلفة تتميز بالوضوح .	
.659	يساعد الهيكل التنظيمي علي توضيح المهام في المؤسسة .	
.753	يوجد تنسيق فعال بين مختلف الإدارات لإنجاز الأنشطة الخاصة بها .	التعقيد :
.761	يتم التعرف على نتائج أعمال الإدارات الدنيا بسهولة ويسر.	

المصدر : إعدد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

يتضح من الجدول رقم (7.1.4) والخاص بنتائج التحليل العاملي الاستكشافي ان المتغير المعدل الهيكل التنظيمي يتم قياسه بثلاثة أبعاد من خلال النتائج التي اوضحتها مصفوفة التدوير، حيث تم إستبعاد أي عبارة يقل تحميلها عن 0.5، حيث تم حذف العبارات (المركزية 1، التعقيد 1) ، بينما بقي بعد الرسمية كما هو بكل العبارات المكونه له وأصبحت مجموعة العبارات التي تقيس أبعاد المتغير المعدل الهيكل التنظيمي (10) عبارات، وتفسر تلك المكونات مجتمعة نسبة (90.2%) من التباين لكل العبارات وهي تزيد عن (60%) وتعتبر جيدة في البحوث الإجتماعية وفقاً ل (Hair et al , 2010).

4.1.4 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 في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال، تم إستخدام المصفوفة التي تتضمن هذه الإرتباطات الجزئية في إختبار النموذج وذلك باستخدام برنامج (AMOS 23) analysis of moment structure.

مؤشرات جودة النموذج :

في ضوء إفتراض 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، وهي كما ذكرها (اسماعيل وعماد عبد الجليل، 2010):

1. النسبة بين قيم χ^2 ودرجات الحرية df : The relative chi-square

وهي عبارة عن قيمة مربع كاي (Chi-Square) المحسوبة من النموذج مقسومة على درجات الحرية فاذا كانت هذه النسبة أقل من 5 تدل على قبول النموذج، ولكن إذا كانت أقل من 2 تدل على أن النموذج المقترح مطابق تماما 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 (1,0) 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 و 0.08 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 Moustaki 2002)

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. Fidell 1996)

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. Fidell 1996)

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 Others 1995)

1.4.1.4 التحليل العاملي التوكيدي لمتطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية:

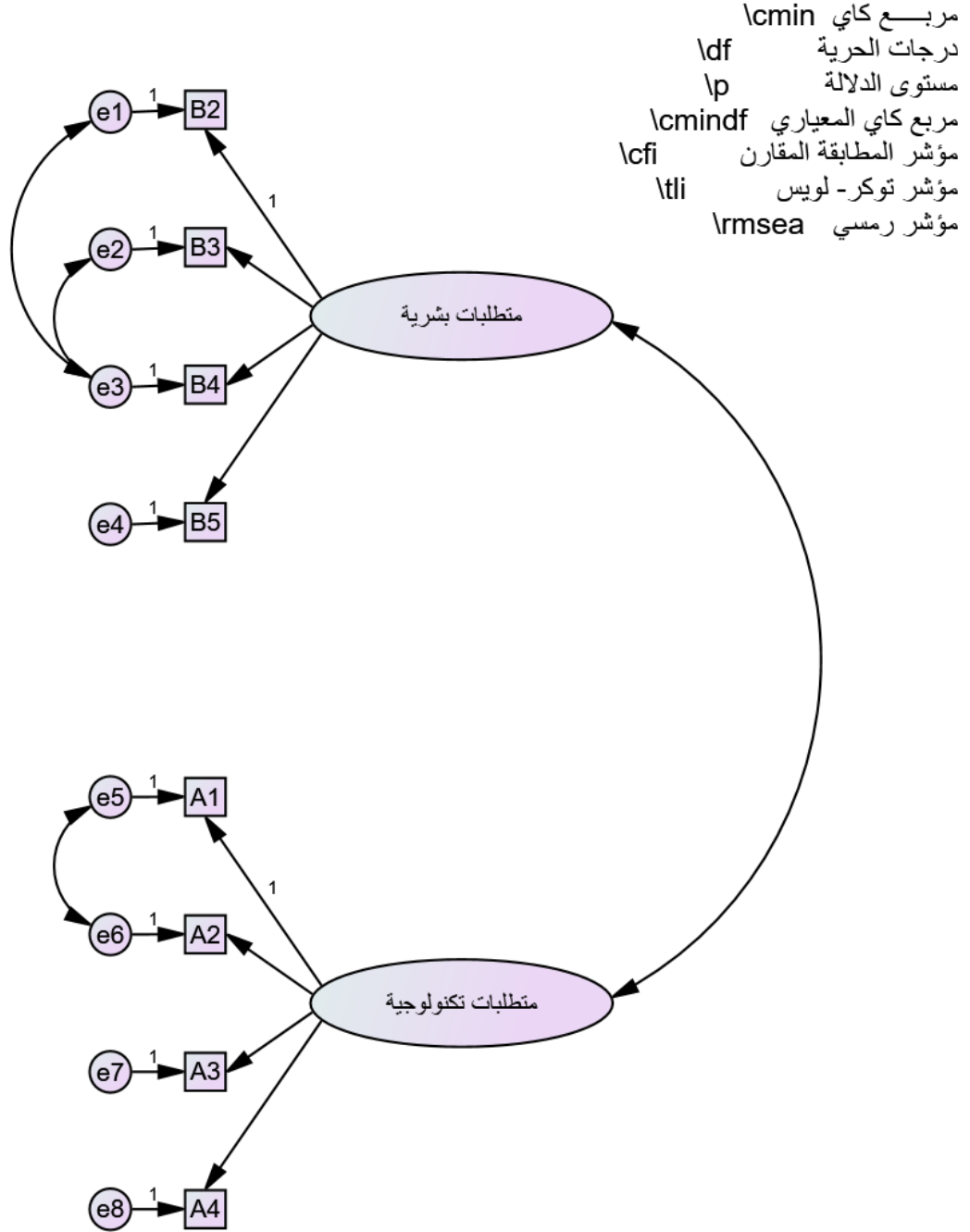
تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية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

التحليل العاملي التوكيدي للمتغيرالمستقل (متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية) :

يوضح الشكل رقم (1.1.4) التحليل العاملي التوكيدي للمتغيرالمستقل (متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية):

الشكل رقم (1.1.4)

التحليل العائلي التوكيدي للمتغير المستقل (متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية)



*المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

مؤشرات جودة النموذج :

في ضوء إفتراض 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.

جدول رقم (8.1.4) مؤشرات جودة المطابقة لمتطلبات إعادة هندسة العمليات :

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	24.896	--	--
DF	16	--	--
CMIN/DF	1.556	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.987	>0.95	Excellent
SRMR	0.037	<0.08	Excellent
RMSEA	0.041	<0.06	Excellent
PClose	0.662	>0.05	Excellent

Congratulations, your model fit is excellent!

Cutoff Criteria*

Measure	Terrible	Acceptable	Excellent
CMIN/DF	> 5	> 3	> 1
CFI	<0.90	<0.95	>0.95
SRMR	>0.10	>0.08	<0.08
RMSEA	>0.08	>0.06	<0.06
PClose	<0.01	<0.05	>0.05

Gaskin, J. & Lim, J. (2016), "Model Fit Measures"

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

يتضح من الجدول رقم (8.1.4) والخاص بمؤشرات جودة المطابقة إن قيمة مربع كاي بلغت نسبة (1.556) عند مستوي 0.05 ، وهي أقل من 2 تدل على أن النموذج المقترح مطابق تماماً للنموذج المفترض لبيانات العينة.

وبلغت قيمة RMR (0.037) وهي نسبة اقل من (0.05) ، تدل على أن النموذج يطابق تماماً البيانات، ومؤشر جودة المطابقة (GFI) كان (0.987) اكبر من (0.90) مما يدل على جودة النموذج ، قيمة RMS (0.041) وهي أقل من (0.05) ، وقيمة PClose (0.662) تدل على أن النموذج يطابق تماماً البيانات.

مما سبق يتضح أن جميع قيم هذه المؤشرات معتمدة احصائياً مما يؤكد ان مقاييس جودة المطابقة التي تم ادخالها في النموذج قد اعطت مقاييس جودة ذات صلاحية مقبولة تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال .

2.4.1.4 تحليل الاعتمادية والصلاحية للمتغير المستقل (متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية) :

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرونباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي واستناداً على اقتراح (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرونباخ 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 .

نتائج تحليل الإعتماضية والصلاحيية لمتطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية :

جدول رقم (9.1.4)

نتائج تحليل الإعتماضية والصلاحيية لمتطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	متطلبات بشرية	متطلبات تكنولوجية
متطلبات بشرية	0.734	0.417	0.455	0.786	0.646	
متطلبات تكنولوجية	0.694	0.375	0.455	0.746	0.675***	0.612

المصدر : إعداء الدرأس من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

من الجدول (9.1.4) نتائج تحليل الإعتماضية والصلاحيية للمتغير المستقل (متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية) نجد أن قيمة الموثوقية المركبة (CR) والمؤشرات المرتبطة بها تؤكد جودة النموذج، حيث بلغت قيمة ألفا كرنباخ أكبر من (70%) في جميع الأبعاد، وهو ثبات مرتفع يؤكد توفر درجة عالية من الثبات والإتساق الداخلي لجميع عبارات للمتغير المستقل (متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية) مما يمكننا من الإعتماذ علي هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها .

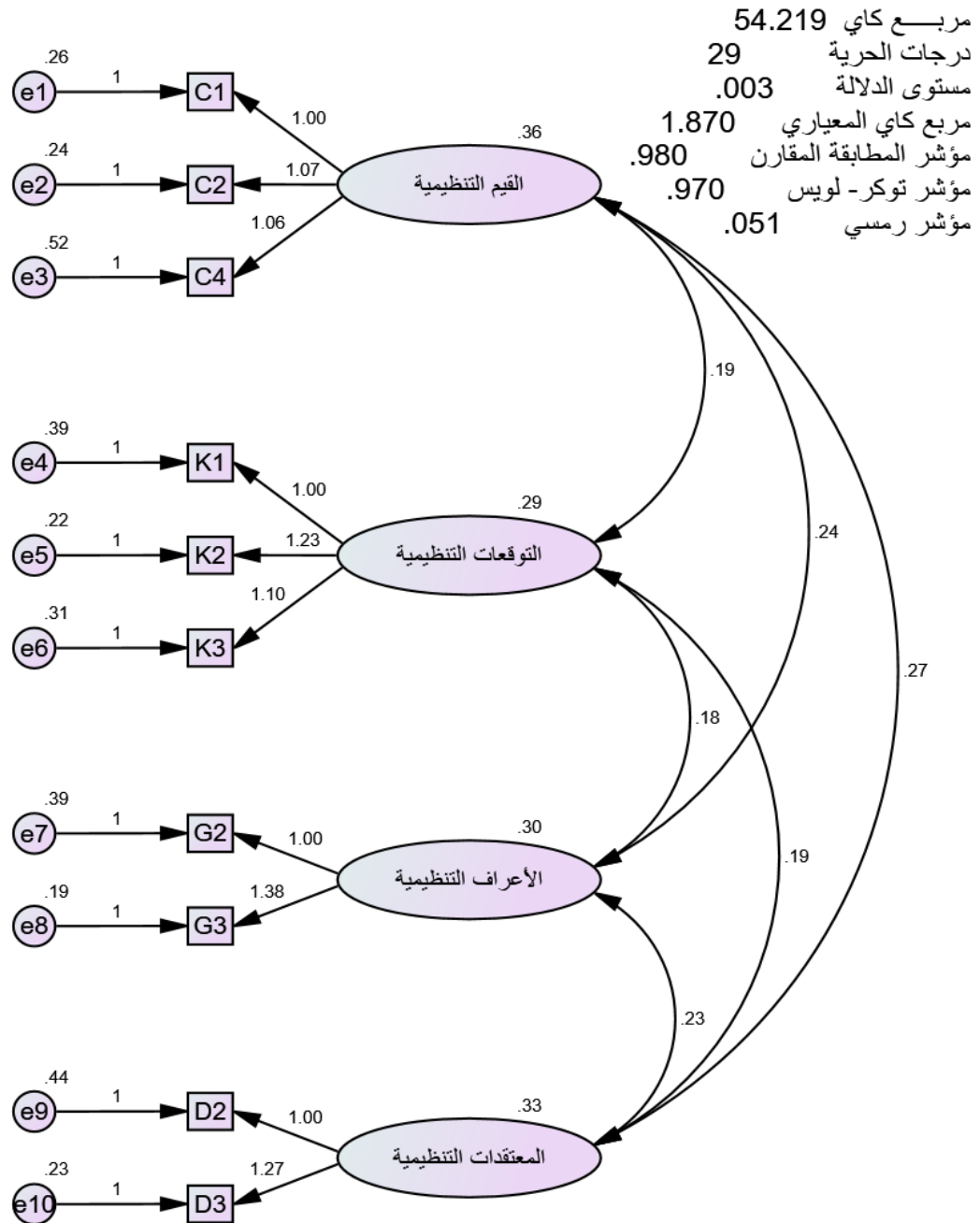
3.4.1.4 التحليل العاملي التوكيدي للمتغير الوسيط (الثقافة التنظيمية) :

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الإحصائي (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.

التحليل العاملي التوكيدي للثقافة التنظيمية :

الشكل رقم (2.1.4)

التحليل العاملي التوكيدي للثقافة التنظيمية



المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

مؤشرات جودة النموذج :

في ضوء إفتراض 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 .

جدول رقم (10.1.4) مؤشرات جودة المطابقة للثقافة التنظيمية *

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	54.219	--	--
DF	29	--	--
CMIN/DF	1.870	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.980	>0.95	Excellent
SRMR	0.035	<0.08	Excellent
RMSEA	0.051	<0.06	Excellent
PClose	0.445	>0.05	Excellent

Congratulations, your model fit is excellent!

Cutoff Criteria*

Measure	Terrible	Acceptable	Excellent
CMIN/DF	> 5	> 3	> 1
CFI	<0.90	<0.95	>0.95
SRMR	>0.10	>0.08	<0.08
RMSEA	>0.08	>0.06	<0.06
PClose	<0.01	<0.05	>0.05

Gaskin, J. & Lim, J. (2016), "Model Fit Measures"

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

يتضح من الجدول رقم (10.1.4) والخاص بمؤشرات جودة المطابقة إن قيمة مربع كاي بلغت نسبة (1.870) عند مستوي 0.05 ، وهي أقل من 2 تدل على أن النموذج المقترح مطابق تماماً للنموذج المفترض لبيانات العينة، وبلغت قيمة RMR (0.035) وهي نسبة أقل من (0.05) ، تدل على عن النموذج يطابق تماماً البيانات، ومؤشر جودة المطابقة (GFI) كان (0.980) اكبر من (0.90) مما يدل على جودة النموذج ، قيمة RMS (0.051) وهي أقل من (0.08) ، وقيمة PClose (0.445) وهي نسبة أقل من 0.05 تدل على عن النموذج يطابق بدرجة كبيرة البيانات.

مما سبق يتضح أن جميع قيم هذه المؤشرات معتمدة احصائيا مما يؤكد ان مقاييس جودة المطابقة التي تم ادخالها في النموذج قد اعطت مقاييس جودة ذات صلاحية مقبولة تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال .

4.4.1.4 تحليل الاعتمادية والصلاحية للمتغير الوسيط (الثقافة التنظيمية) :

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرونباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي واستنادا على اقتراح (Hair et al, 2010) إقترح أن قيمة ألفا كرونباخ 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 رثم (11-1-4) يوضح الفا بعد التحليل العاملي التوكيدي .

نتائج تحليل الإعتدائية والصلاحية (الثقافة التنظيمية) :

جدول رقم (11.1.4) نتائج تحليل الإعتدائية والصلاحية (الثقافة التنظيمية)

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	القيم التنظيمية	التوقعات التنظيمية	الأعراف التنظيمية	المعتقدات التنظيمية
القيم التنظيمية	0.787	0.554	0.619	0.798	0.744			
التوقعات التنظيمية	0.776	0.538	0.381	0.792	0.608***	0.733		
الأعراف التنظيمية	0.739	0.591	0.546	0.788	0.727***	0.610***	0.769	
المعتقدات التنظيمية	0.719	0.565	0.619	0.756	0.787***	0.617***	0.739***	0.752

المصدر : إعدد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

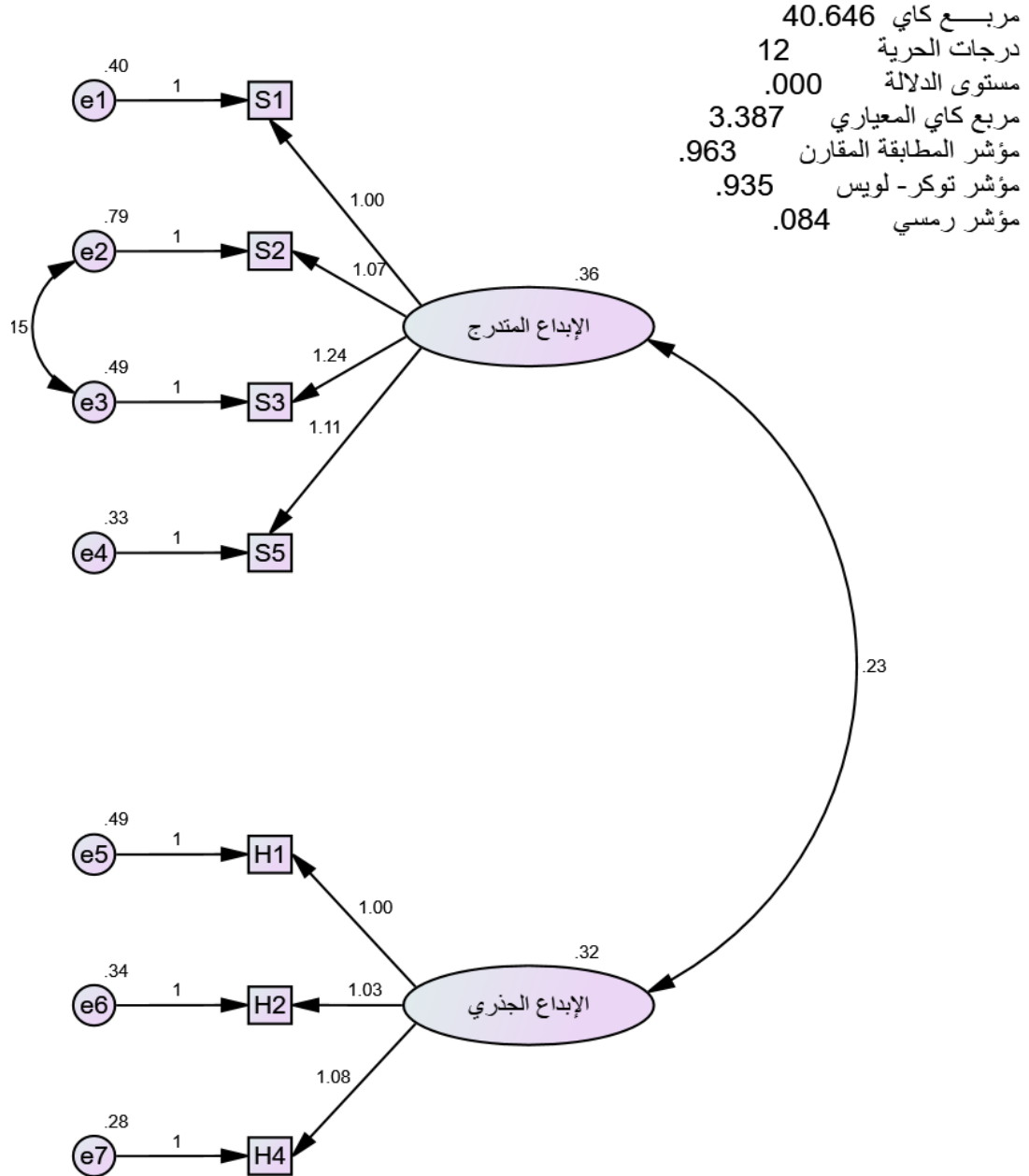
من الجدول رقم (11.1.4) والخاص بنتائج تحليل الإعتدائية والصلاحية للمتغير الوسيط (الثقافة التنظيمية) نجد أن قيمة الموثوقية المركبة (CR) والمؤشرات المرتبطة بها تؤكد جودة النموذج، حيث بلغت قيمة الفأ كرنباخ اكبر من (70%) في جميع الابعاد، وهو ثبات مرتفع يؤكد توفر درجة عالية من الثبات والإتساق الداخلي لجميع عبارات المتغير الوسيط (الثقافة التنظيمية) .

5.4.1.4 التحليل العاملي التوكيدي للمتغير التابع (الإبداع الإداري) :

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
العالمي التوكيدي للمتغير التابع (الإبداع الإداري) :

شكل رقم (3.1.4) التحليل العالمي التوكيدي للمتغير التابع (الإبداع الإداري) :



المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

مؤشرات جودة النموذج :

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

جدول رقم (12.1.4) مؤشرات جودة المطابقة للإبداع الإداري

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	40.646	--	--
DF	12	--	--
CMIN/DF	3.387	Between 1 and 3	Acceptable
CFI	0.963	>0.95	Excellent
SRMR	0.051	<0.08	Excellent
RMSEA	0.084	<0.06	Terrible
PClose	0.022	>0.05	Acceptable

Unfortunately, your model fit could improve

Cutoff Criteria*

Measure	Terrible	Acceptable	Excellent
CMIN/DF	> 5	> 3	> 1
CFI	<0.90	<0.95	>0.95
SRMR	>0.10	>0.08	<0.08
RMSEA	>0.08	>0.06	<0.06
PClose	<0.01	<0.05	>0.05

Gaskin, J. & Lim, J. (2016), "Model Fit Measures"

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

يتضح من الجدول رقم (12.1.4) والخاص بمؤشرات جودة المطابقة إن قيمة مربع كاي بلغت نسبة (3.387) عند مستوي 0.05 ، وهي مقبولة وتدل على أن النموذج المقترح مطابق تماماً للنموذج المفترض لبيانات العينة.

وبلغت قيمة RMR (0.051) وهي نسبة مساوية ل (0.05) ، تدل على عن النموذج يطابق تماماً البيانات، ومؤشر جودة المطابقة (GFI) كان (0.963) اكبر من (0.90) مما يدل على جودة النموذج، قيمة RMS (0.084) وهي مساوية ل (0.08) ، وقيمة PClose (0.022) وهي نسبة اقل من 0.05 تدل على إن النموذج يطابق بدرجة كبيرة البيانات .

مما سبق يتضح أن جميع قيم هذه المؤشرات معتمدة احصائيا مما يؤكد ان مقاييس جودة المطابقة التي تم ادخالها في النموذج قد اعطت مقاييس جودة ذات صلاحية مقبولة تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال.

6.4.1.4 تحليل الاعتمادية والصلاحية للمتغير التابع (الإبداع الإداري) :

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرونباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي واستنادا على اقتراح (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرونباخ 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 .

نتائج تحليل الإعتدائية والصلاحية للمتغير التابع (الإبداع الإداري) :

جدول رقم (13.1.4) نتائج تحليل الإعتدائية والصلاحية للمتغير التابع (الإبداع الإداري)

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	الإبداع المتدرج	الإبداع الجذري
الإبداع المتدرج	0.788	0.483	0.463	0.798	0.695	
الإبداع الجذري	0.745	0.495	0.463	0.754	0.680***	0.704

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

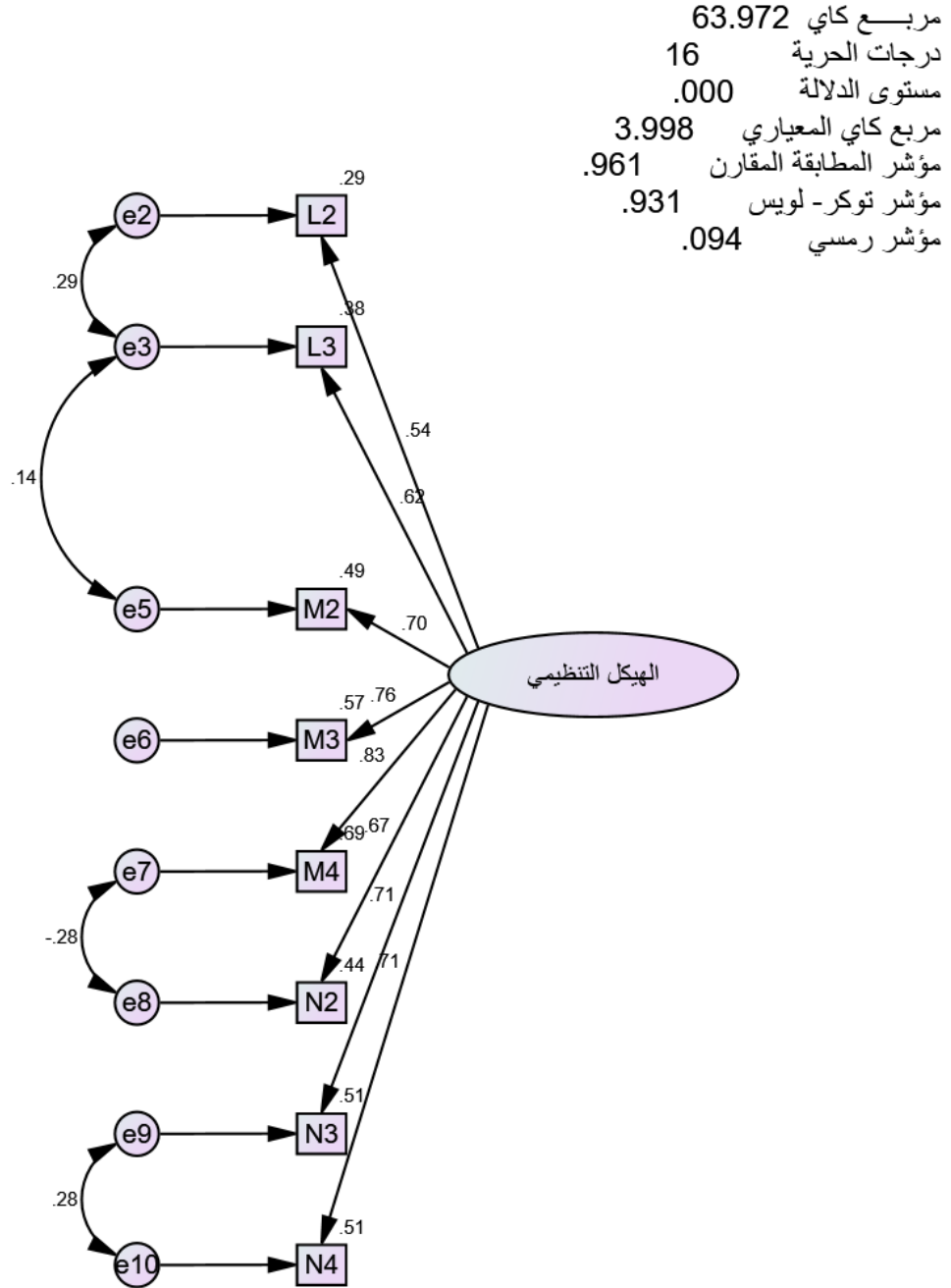
من الجدول (13.1.4) نتائج تحليل الإعتدائية والصلاحية للمتغير التابع (الإبداع الإداري) نجد أن قيمة الموثوقية المركبة (CR) والمؤشرات المرتبطة بها تؤكد جودة النموذج ، حيث بلغت قيمة الفأ كرنباخ اكبر من (70%) في كل الابعاد وهو ثبات مرتفع يؤكد توفر درجة عالية من الثبات والإتساق الداخلي لجميع عبارات المتغير التابع الإبداع الإداري.

7.4.1.4 التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المعدل (الهيكل التنظيمي) :

تم إستخدام 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، والشكل رقم (4-1-4) يوضح التحليل العاملي التوكيدي:

الشكل رقم (4.1.4)

التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المعدل (الهيكل التنظيمي)



المصدر / إعداد الدراس من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

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

جدول رقم (14.1.4) مؤشرات جودة المطابقة للهيكل التنظيمي

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	63.972	--	--
DF	16	--	--
CMIN/DF	3.998	Between 1 and 3	Acceptable
CFI	0.961	>0.95	Excellent
SRMR	0.044	<0.08	Excellent
RMSEA	0.094	<0.06	Terrible
PClose	0.001	>0.05	Terrible

Unfortunately, your model fit could improve.

Cutoff Criteria*

Measure	Terrible	Acceptable	Excellent
CMIN/DF	> 5	> 3	> 1
CFI	<0.90	<0.95	>0.95
SRMR	>0.10	>0.08	<0.08
RMSEA	>0.08	>0.06	<0.06
PClose	<0.01	<0.05	>0.05

Gaskin, J. & Lim, J. (2016), "Model Fit Measures"

المصدر / إعداد الدراس من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

يتضح من الجدول رقم (14.1.4) إن قيمة مربع كاي (3.998) عند مستوى 0.05 ، وهي أقل من (0.05) تدل على أن النموذج المقترح مطابق بدرجة كبيرة بالنسبة للنموذج المفترض لبيانات العينة، وبلغت قيمة RMR (0.044) وهي نسبة اقل من (0.05) ، تدل على عن النموذج يطابق تماماً البيانات، ومؤشر جودة المطابقة (GFI) كان (0.961) اكبر من (0.90) مما يدل على جودة النموذج ، وقيمة RMS (0.094) وهي أعلى من (0.08) وتعتبر غير مقبولة، وقيمة PClose (0.001) وهي نسبة اقل من وتعتبر غير مقبولة 0.05 .

مما سبق يتضح أن جميع قيم هذه المؤشرات معتمدة احصائيا مما يؤكد ان مقاييس جودة المطابقة التي تم ادخالها في النموذج قد اعطت مقاييس جودة ذات صلاحية مقبولة تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال .

8.4.1.4 تحليل الاعتمادية والصلاحية للمتغير المعدل (الهيكل التنظيمي) :

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرونباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي واستنادا على اقتراح (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرونباخ 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 .

نتائج تحليل الإعتماذية والصلاحية للمتغير المعدل (الهيكل التنظيمي)

جدول رقم (15.1.4)

نتائج تحليل الإعتماذية والصلاحية للمتغير المعدل (الهيكل التنظيمي)

الهيكل التنظيمي	MaxR(H)	MSV	AVE	CR	الهيكل التنظيمي
الهيكل التنظيمي	0.893		0.485	0.881	الهيكل التنظيمي

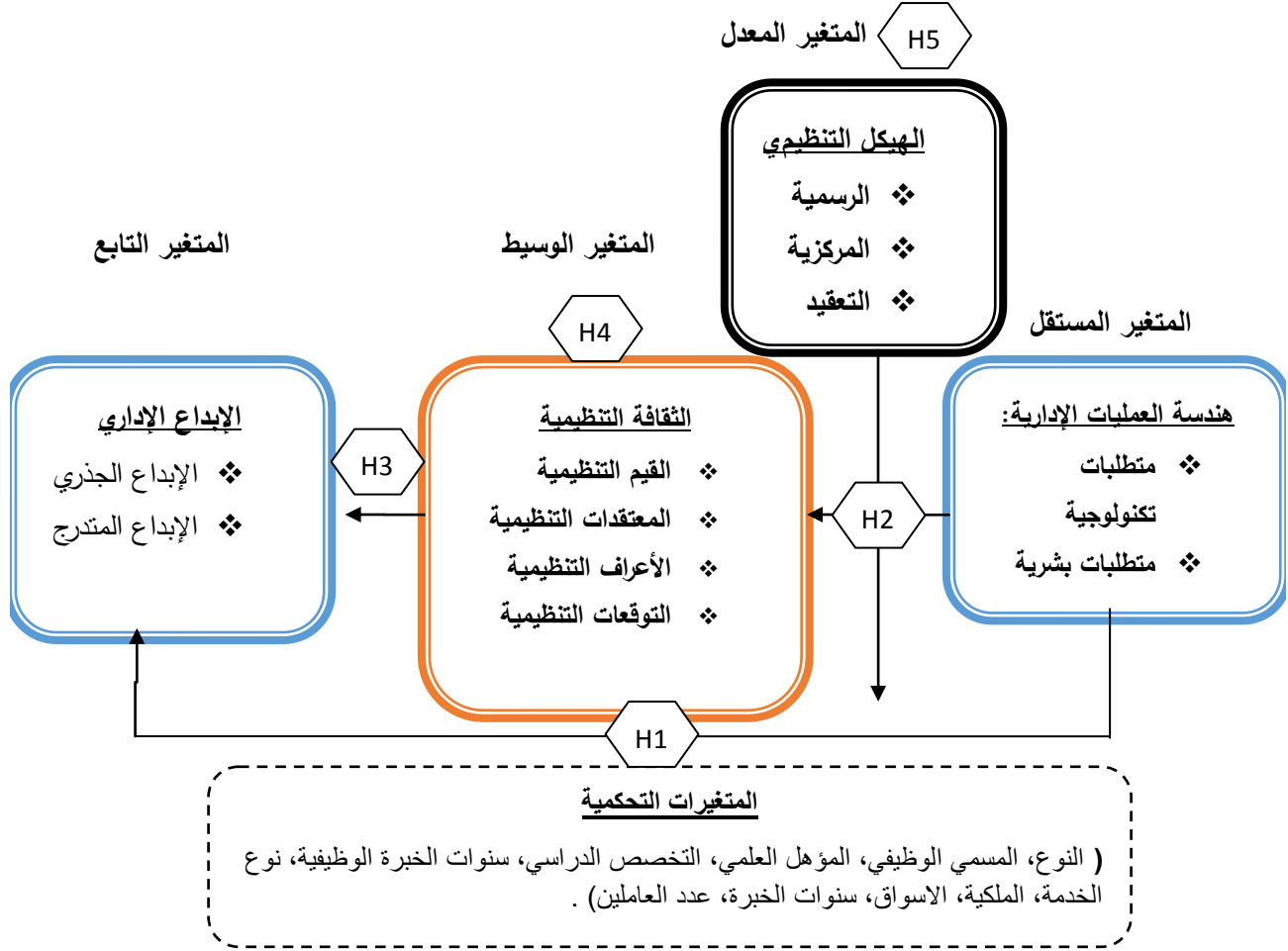
المصدر : إعداد الدراس من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

من الجدول رقم (15.1.4) والخاص بنتائج تحليل الإعتماذية والصلاحية للمتغير المعدل (الهيكل التنظيمي) نجد أن قيمة الموثوقية المركبة (CR) والمؤشرات المرتبطة بها تؤكد جودة النموذج ، حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ (0.881) اكبر من (70%) وهو ثبات مرتفع يؤكد توفر درجة عالية من الثبات والإتساق الداخلي لجميع عبارات لمتغير المعدل الهيكل التنظيمي .

5.1.4 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 الإعتماذ على نظرية فإنه عادة ما يتم تعديل النموذج حتي يطابق الواقع وكذلك الاعتماد على مقياس ألفا كرونباخ للإتساق الداخلي للبيانات إذا قلت نتيجة التحليل المحسوبة عن القيمة المعتمد فإنه يتم استبعاد البعد تماماً والشكل رقم (5.1.4) يوضح نموذج الدراسة المعدل :

شكل رقم (5.1.4) نموذج الدراسة المعدل *



*المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

6.1.4 المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة:

1.6.1.4 الإحصاء الوصفي لعبارات متغيرات 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 اكبر 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:

الجدول (16.1.4) أدناه يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة فنجد ان الانحراف المعياري لجميع المتغيرات أقرب إلى الواحد وهذا يدل على التجانس بين إجابات أفراد العينة عن جميع عبارات المتغيرات، أيضاً إن الوسط الحسابي لجميع المتغيرات يزيد عن الوسط الفرضي المستخدم في برنامج التحليل الإحصائي مما يشير إلي درجة تحقق الموافقة لجميع عبارات متغيرات الدراسة.

جدول رقم (16.1.4) المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة

Descriptive Statistics					
R a n g e	Mean	Std. Devi ation	Varia nce	العبارة	المتغير / الأبعاد
3	4.66	.596	.355	لدى المؤسسة موقع خاص علي شبكة الانترنت .	(المستقل)
4	4.40	.800	.640	توفر المؤسسة شبكات اتصالات داخلية وخارجية متاحة لجميع الأفراد العاملين .	المتطلبات التكنولوجية
4	4.52	.690	.476	تهتم المؤسسة بمواكبة التطورات التي تحدث في البيئة المحيطة.	
4	4.53	.673	.452	تسهم تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسة على إنجاز العمليات الإدارية بسرعة ودقة .	
4	4.23	.872	.760	تعمل المؤسسة بإشراك موظفيها في دورات تدريبية ذات علاقة بتكنولوجيا المعلومات .	
4	4.25	.832	.692	تعتمد المؤسسة على خطة موضوعة	المتطلبات البشرية

				لتنمية وتطوير قدرات العاملين .	
4	4.17	.827	.685	تخصص المؤسسة جزء من ميزانيتها لتحسين أداء العاملين .	
4	4.07	.846	.715	الأفراد بالمؤسسة قادرين علي استخدام مختلف التقنيات الحديثة في المعلومات والاتصالات .	
4	4.07	.776	.602	يتمتع الأفراد بالمؤسسة بقدرات كبيرة على تنويع الأعمال والانتقال السريع بين مواقع العمل المختلفة .	
4	4.06	.876	.767	تهتم المؤسسة بتنمية القيادات الإدارية لفهم وتطبيق الفكر الإداري الحديث .	
4	4.12	.785	.617	يتم تشجيع العاملين علي تنمية أفكار جديدة للتقدم بها للإدارة العليا بالمؤسسة .	الوسيط (الثقافة التنظيمية)
4	4.11	.809	.654	تهتم المؤسسة بشكاوى العاملين وتحرص على وضع الحلول المناسبة لها .	القيم التنظيمية
4	4.26	.774	.600	يعمل العاملون كفريق عمل واحد لتحقيق أهداف المؤسسة .	
4	3.88	.964	.929	يتم تكريم العاملين الذين يساهمون في بناء ونشر رسالة المؤسسة .	
4	4.05	.840	.706	تعمل المؤسسة علي تنمية روح الإبداع في تقديم الخدمات الجديدة .	
4	3.88	.882	.778	يوجد قنوات مشتركة لدي العاملين بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرار .	المعتقدات التنظيمية
4	3.79	.876	.768	يوجد تكافؤ بين السلطة والمسؤولية المعطاة للعاملين في بيئة العمل .	
4	4.10	1.93 5	3.743	تفصل إدارة المؤسسة بين العمل والعلاقات الشخصية للعاملين .	
4	4.06	.771	.594	الأعراف السائدة بين العاملين تسعى إلي التكيف مع التطورات المستحدثة في بيئة العمل.	
4	4.20	.828	.685	يلتزم العاملون الأكثر خبرة وتجربة بمتابعة وإرشاد زملائهم الأقل خبرة والإشراف علي تأهيلهم .	الأعراف التنظيمية
4	3.91	.868	.753	المعايير السائدة بين العاملين تساعد علي	

				تهيئة مناخ يشجع علي الإبداع والابتكار .	
4	3.41	1.11 2	1.237	تشجع المؤسسة العاملين على القيام برحلات ترفيهية في أيام العطل الرسمية	
4	4.07	.821	.674	يتوقع من المؤسسة أن تراعي في قراراتها آراء ومقترحات العاملين لديها .	التوقعات التنظيمية
4	4.20	.807	.652	يتوقع من المؤسسة أن تسعى لتلبية حاجات العاملين لديها من علاوات وحوافز ومكافآت.	
4	4.06	.809	.655	يتوقع من المؤسسة تنشيط لجان الخدمات الاجتماعية للعاملين لديها .	
4	3.93	.865	.747	يبادر الموظفون ذاتياً بالالتحاق بدورات التأهيل رغبة في استيعاب التطورات التكنولوجية ذات الصلة بأعمالهم .	
4	3.99	.901	.812	أجرت المؤسسة تغييرات (استحداث أو إلغاء) في هيكلها التنظيمية .	(التابع / الإبداع الإداري)
3	4.14	.827	.684	أجرت المؤسسة تغييرات في استعمال نظم الحاسوب في عملياتها الإدارية .	الإبداع الجذري
4	3.87	.903	.816	استحدثت المؤسسة سياسات جديدة في مجال التعيين والمكافآت والحوافز .	
5	4.22	.809	.654	تلجأ المؤسسة إلي استخدام تكنولوجيا جديدة من أجل تطوير الخدمات .	
4	3.90	.903	.815	اجرت المؤسسة تغييرات (شاملة وعديدة) في أسلوب العمل والنشاط في جميع الاقسام .	
4	4.02	.878	.770	تحرص المؤسسة على إحداث تغييرات جديدة في أساليب العمل بين فترة وأخرى .	الإبداع المتدرج
4	3.66	1.10 1	1.212	تلجأ المؤسسة إلي جهات خارجية (مراكز استشارية وبحثية) لتحديد التوجهات المستقبلية للعملاء .	
4	3.72	1.02 7	1.056	تخصص المؤسسة مبالغ كافية لجهود البحث والتطوير من أجل تقديم خدمات ومنتجات جديدة للعملاء .	
4	4.10	.859	.737	تقوم المؤسسة بمتابعة شكاوي وآراء	

				عملائها كقاعدة تركز عليها في تطوير خدماتها .	
4	4.02	.879	.773	تشجع المؤسسة العاملين على تقديم أفكارهم و مقترحاتهم الابتكارية ومناقشتها .	
4	4.21	.801	.641	القواعد الخاصة بالعمل والعقوبات الناتجة عن الإحلال بالنظام واضحة ومعروفة .	(المعدل / الهيكل التنظيمي)
4	3.96	.933	.870	توجد برامج محددة وخطط واضحة لتدريب وتأهيل العاملين .	الرسمية
4	4.01	.931	.866	أراء وشكاوي العاملين تتم بموجب قواعد وإجراءات مكتوبة .	
3	4.27	.769	.592	تتبع المؤسسة الأنظمة والقوانين والإجراءات اللازمة لضبط تصرفات العاملين .	
4	4.31	.780	.608	الإدارة العليا هي المسؤولة عن تنظيم العمل وتوزيع المسؤوليات وتنفيذ الخطط .	
4	3.93	.933	.871	الأفكار الجديدة التي تطرح من قبل العاملين تمر عبر مستويات متعددة حتي تصل الإدارة العليا .	المركزية
4	4.19	.810	.656	يشارك مديرو الإدارات والأقسام بالمعلومات اللازمة في المؤسسة لاتخاذ القرار .	
4	4.07	.889	.790	علاقات المتابعة بين المستويات الإدارية المختلفة تتميز بالوضوح .	
4	3.36	1.18 5	1.403	يتميز الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة بكثرة الإدارات العامة .	
4	4.20	.780	.608	يساعد الهيكل التنظيمي علي توضيح المهام في المؤسسة .	التعقيد
4	4.10	.799	.639	يوجد تنسيق فعال بين مختلف الإدارات لإنجاز الأنشطة الخاصة بها .	
4	4.04	.867	.751	يتم التعرف على نتائج أعمال الإدارات الدنيا بسهولة ويسر .	

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2019م) .

تظهر نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة في الجدول رقم (16.1.4) إن اتجاهات عينة الدراسة كانت إيجابية نحو أغلب الفقرات التي تقيس عبارات الدراسة ويوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لابعاد المتغير المستقل (متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية)، وكذلك لابعاد المتغير الوسيط (الثقافة التنظيمية)، والمتغير التابع (الإبداع الإداري)، والمتغير المعدل (الهيكل التنظيمي)، يلاحظ من الجدول إن الوسط لابعاد كل المتغيرات تزيد عن الوسط الفرضي المستخدم في برنامج التحليل الإحصائي (والانحراف المعياري أقرب إلي الواحد) وهذا يدل علي تجانس بين إجابات أفراد العينة عن جميع عبارات المتغيرات، ويشير إلي قوة أبعاد تلك المتغيرات، كما يستتج إن شركات ومؤسسات القطاع الخدمي بولاية الخرطوم تهتم كثيراً وتتوافر لديها أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية، والثقافة التنظيمية والإبداع الإداري والهيكل التنظيمي.

2.6.1.4 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)

تحليل الارتباط لمتغيرات الدراسة

جدول رقم (17.1.4) تحليل الارتباط لمتغيرات الدراسة*

			Estimate
متطلبات_بشرية	<-->	متطلبات_تكنولوجية	.677
متطلبات_بشرية	<-->	الإبداع_المتدرج	.618
متطلبات_بشرية	<-->	الإبداع_الجزري	.474
متطلبات_بشرية	<-->	القيم_التنظيمية	.752
متطلبات_بشرية	<-->	التوقعات_التنظيمية	.508
متطلبات_بشرية	<-->	الأعراف_التنظيمية	.729
متطلبات_بشرية	<-->	المعتقدات_التنظيمية	.735
متطلبات_بشرية	<-->	الهيكل_التنظيمي	.600
متطلبات_تكنولوجية	<-->	الإبداع_المتدرج	.482
متطلبات_تكنولوجية	<-->	الإبداع_الجزري	.492
متطلبات_تكنولوجية	<-->	القيم_التنظيمية	.725
متطلبات_تكنولوجية	<-->	التوقعات_التنظيمية	.435
متطلبات_تكنولوجية	<-->	الأعراف_التنظيمية	.557
متطلبات_تكنولوجية	<-->	المعتقدات_التنظيمية	.473
متطلبات_تكنولوجية	<-->	الهيكل_التنظيمي	.591
الإبداع_المتدرج	<-->	الإبداع_الجزري	.679
الإبداع_المتدرج	<-->	القيم_التنظيمية	.848
الإبداع_المتدرج	<-->	التوقعات_التنظيمية	.550
الإبداع_المتدرج	<-->	الأعراف_التنظيمية	.589
الإبداع_المتدرج	<-->	المعتقدات_التنظيمية	.736
الإبداع_المتدرج	<-->	الهيكل_التنظيمي	.728
الإبداع_الجزري	<-->	القيم_التنظيمية	.478
الإبداع_الجزري	<-->	التوقعات_التنظيمية	.419
الإبداع_الجزري	<-->	الأعراف_التنظيمية	.524
الإبداع_الجزري	<-->	المعتقدات_التنظيمية	.552
الإبداع_الجزري	<-->	الهيكل_التنظيمي	.585
القيم_التنظيمية	<-->	التوقعات_التنظيمية	.611
القيم_التنظيمية	<-->	الأعراف_التنظيمية	.731
القيم_التنظيمية	<-->	المعتقدات_التنظيمية	.776
القيم_التنظيمية	<-->	الهيكل_التنظيمي	.718

الأعراف_التنظيمية	<-->	التوقعات_التنظيمية	.618
المعتقدات_التنظيمية	<-->	التوقعات_التنظيمية	.621
الهيكل_التنظيمي	<-->	التوقعات_التنظيمية	.536
المعتقدات_التنظيمية	<-->	الأعراف_التنظيمية	.750
الهيكل_التنظيمي	<-->	الأعراف_التنظيمية	.637
الهيكل_التنظيمي	<-->	المعتقدات_التنظيمية	.679

المصدر إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2019م) .

يتضح من الجدول (17.1.4) إن كل العلاقات بين المتغيرات ذات إرتباط موجب، فعلي سبيل المثال الأرتباط بين بعدي المتغير الوسيط والتابع : القيم التنظيمية والإبداع المتدرج كان قوياً ومدعوم إحصائياً حيث بلغت قيمة الإرتباط (.848) وايضاً بين أبعاد المتغير الوسيط : المعتقدات والقيم التنظيمية حيث بلغت قيمة الإرتباط (.776) أيضاً بين أبعاد الاعراف التنظيمية والمعتقدات التنظيمية حيث بلغت قيمة الإرتباط (.750) وايضاً أبعاد القيم التنظيمية والاعراف التنظيمية حيث بلغت قيمة الإرتباط (.731) المتغير المستقل والوسيط : المتطلبات البشرية والقيم التنظيمية حيث بلغت قيمة الإرتباط (.752) ، وايضاً بين أبعاد المتغير التابع والوسيط : الإبداع المتدرج والمعتقدات التنظيمية حيث بلغت قيمة الإرتباط (.736) ، أيضاً بين أبعاد المتغير التابع والمعدل : الإبداع المتدرج والهيكل التنظيمي حيث بلغت قيمة الإرتباط (.728) ، أيضاً بين أبعاد المتغير الوسيط والمعدل : القيم التنظيمية والهيكل التنظيمي (.718).

أيضاً يتضح من خلاله وجود إؤتباط متوسط ومدعوم إحصائياً لبقية العلاقات بين المتغيرات ، ويتضح ذلك بين أبعاد المتغير التابع: الإبداع المتدرج و الإبداع الجذري حيث بلغت قيمة الإرتباط (.679)، أيضاً بين أبعاد المتغير الوسيط والمعدل : المعتقدات التنظيمية والهيكل التنظيمي حيث بلغت قيمة الإرتباط (.679)، أيضاً بين : الأعراف التنظيمية والهيكل التنظيمي حيث بلغت قيمة الإرتباط (.637)، أيضاً بين أبعاد المتغير الوسيط الأعراف التنظيمية والتوقعات التنظيمية حيث بلغت قيمة الإرتباط (.618)، كذلك بين القيم التنظيمية

والتوقعات التنظيمية حيث بلغت قيمة الارتباط (0.611)، أيضاً بين أبعاد المتغير المستقل والمعدل : المتطلبات التكنولوجية والهيكل التنظيمي حيث بلغت قيمة الارتباط (0.591)، أيضاً بين أبعاد المتغير التابع والمعدل : الإبداع المتدرج والهيكل التنظيمي حيث بلغت قيمة الارتباط (0.585). أيضاً بين أبعاد المتغير التابع والوسيط الإبداع الجذري والمعتقدات التنظيمية حيث بلغت قيمة الارتباط (0.552)، أيضاً بين أبعاد المتغير التابع والوسيط : الإبداع المتدرج والتوقعات التنظيمية حيث بلغت قيمة الارتباط (0.550)، أيضاً بين أبعاد المتغير الوسيط والمعدل : التوقعات التنظيمية والهيكل التنظيمي حيث بلغت قيمة الارتباط (0.536)، أيضاً بين أبعاد المتغير التابع والوسيط : الإبداع الجذري والأعراف التنظيمية حيث بلغت قيمة الارتباط (0.524) ، أيضاً بين أبعاد : الإبداع الجذري والقيم التنظيمية حيث بلغت قيمة الارتباط (0.478)، وايضاً بين أبعاد المتغير المستقل والوسيط : المتطلبات التكنولوجية والمعتقدات التنظيمية حيث بلغت قيمة الارتباط (0.473)، أيضاً بين أبعاد المتغير التابع والوسيط : الإبداع الجذري والتوقعات التنظيمية حيث بلغت قيمة الارتباط (0.419) .

المبحث الثاني

إختبار الفرضيات

0.2.4 تمهيد:

تناقش هذه الجزئية نتائج اختبارات فرضيات الدراسة بعد التحليل العاملي للبيانات حيث يتناول هذا الجزء اختبار عدد (5) فرضيات رئيسية متعلقة بالعلاقة بين المتغيرات المتبقية بعد إجراء التحليل العاملي والاعتمادية ، كما هو موضح في جزئية الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة منها :

1. Structural Equation Modeling [SEM] نمذجة المعادلة البنائية:

أعتمد الباحث 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 متعددة مزايا، تتناسب مع طبيعة الدراسة في هذا البحث، وفيما يلي عرض مختصر لهذا الأسلوب ومبررات استخدامه:

2. 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 منقطعة، ومتغير أو أكثر من المتغيرات التابعة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو منقطعة بهدف تحديد اهم المؤشرات او العوامل التي يكون لها تأثير على المتغير أو المتغيرات التابعة، حيث أن نمذجة المعادلة البنائية تجمع بين أسلوب تحليل الانحدار المتعدد والتحليل العاملي (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996)

ويستخدم تحليل المسار فيما يمثلا لأغراض 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 Nonlinearities وأخطاء القياس، والارتباط الخطي المزوج Multicollinearity 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 ووضعها 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.

1.2.4 إختبار فرضيات الدراسة :

1.1.2.4 الفرضية الأولى : توجد علاقة إيجابية بين متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية والابداع

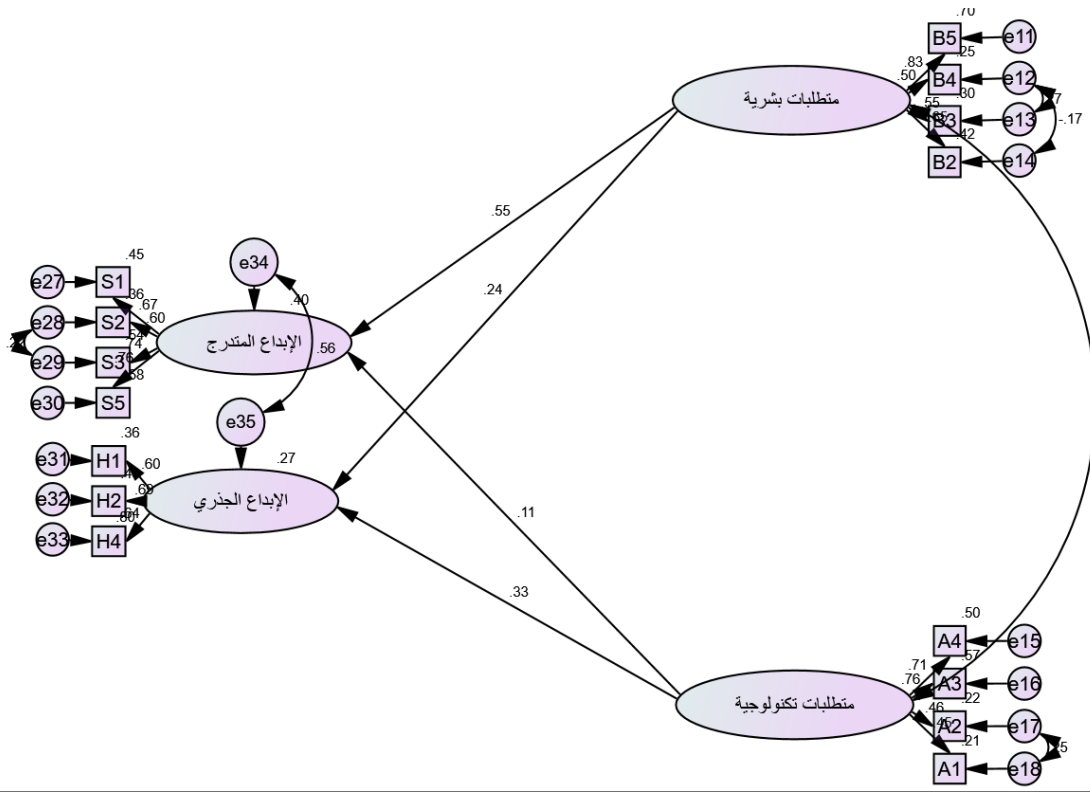
(الاداري) .

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على انه توجد علاقة إيجابية بين متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية

والابداع الاداري، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل المسار كما في الشكل رقم (1.2.4).

شكل رقم (1.2.4)

إختبار العلاقة بين متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية والابداع الاداري



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

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 رقم (1.2.4) مؤشرات جودة النموذج لإعادة هندسة العمليات والإبداع الإداري *

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	166.307	--	--
DF	80	--	--
CMIN/DF	2.079	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.946	>0.95	Acceptable
SRMR	0.049	<0.08	Excellent
RMSEA	0.057	<0.06	Excellent
PClose	0.176	>0.05	Excellent

Congratulations, your model fit is acceptable

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

وللحكم 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 يوضح ذلك.

قيم تحليل المسار بين متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية والابداع الإداري

جدول رقم (2.2.4)

قيم تحليل المسار بين متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية والابداع الإداري

			Estimate	S.E.	C.R.	P
الإبداع_المتدرج	<---	متطلبات_بشرية	.611	.124	4.946	***
الإبداع_الجزري	<---	متطلبات_بشرية	.246	.108	2.268	.023
الإبداع_الجزري	<---	متطلبات_تكنولوجية	.650	.233	2.793	.005
الإبداع_المتدرج	<---	متطلبات_تكنولوجية	.235	.224	1.050	.294

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

من الجدول رقم (2.2.4) والذي يبين قيم معاملات المسار حيث ان المسار من المتطلبات البشرية إلى الإبداع المتدرج يساوي (0.611) وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية (***)، والمسار من المتطلبات البشرية إلى الإبداع الجزري يساوي (.246) وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية (.023)، والمسار من المتطلبات التكنولوجية إلى الإبداع الجزري يساوي (.650) وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية (.005)، والمسار من المتطلبات التكنولوجية إلى الإبداع المتدرج يساوي (.235) وهو ليس دال إحصائياً عند مستوي معنوية (.294)، ومما سبق يتضح أنه :

"توجد علاقة إيجابية بين متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية والإبداع الإداري لمؤسسات القطاع الخدمي

بولاية الخرطوم" .

2.1.2.4 الفرضية الثانية : توجد علاقة إيجابية بين متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية

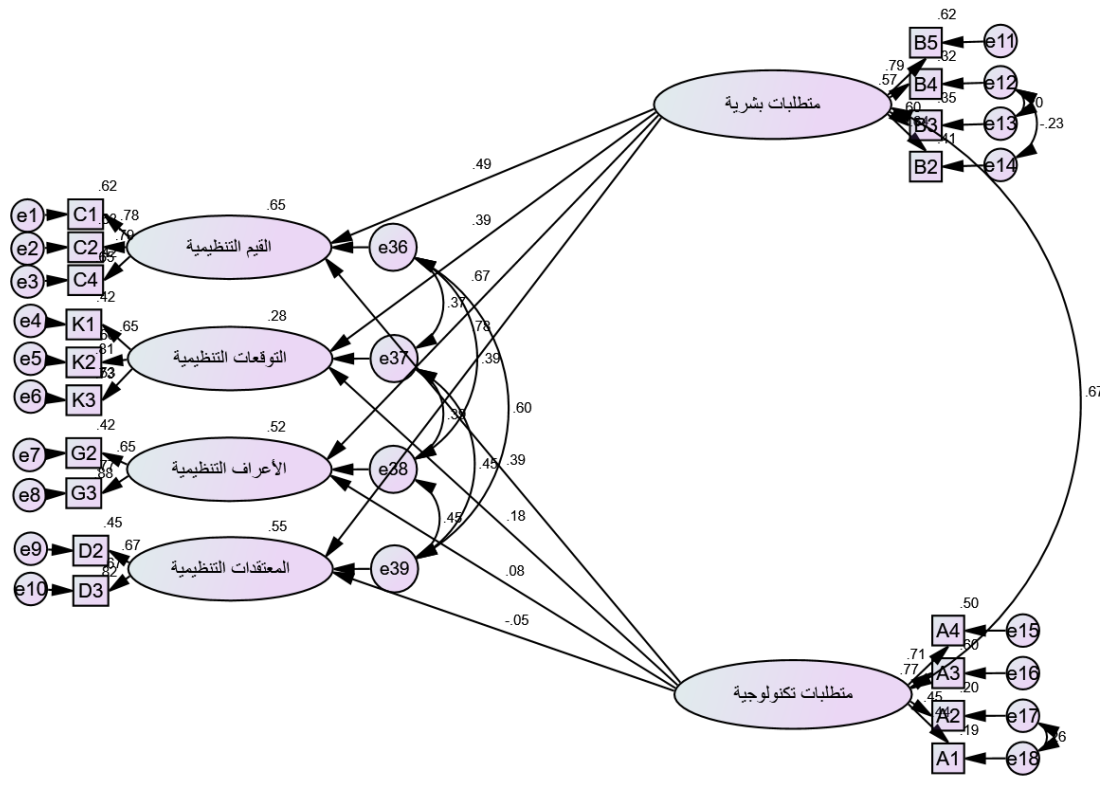
والثقافة التنظيمية)، تنص الفرضية الرئيسية الثانية على أنه توجد علاقة إيجابية بين متطلبات إعادة

هندسة العمليات الإدارية والثقافة التنظيمية، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل المسار كما في

الشكل رقم (2.2.4) :

شكل رقم (2.2.4)

إختبار العلاقة بين متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية والثقافة التنظيمية



المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

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 رقم (3.2.4) مؤشرات جودة النموذج إعادة هندسة العمليات الإدارية والثقافة التنظيمية

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	230.189	--	--
DF	117	--	--
CMIN/DF	1.967	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.950	>0.95	Acceptable
SRMR	0.046	<0.08	Excellent
RMSEA	0.054	<0.06	Excellent
PClose	0.268	>0.05	Excellent

Congratulations, your model fit is acceptable.

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

وللحكم 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 يوضح ذلك.

جدول رقم (4.2.4)

قيم تحليل المسار بين متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية والثقافة التنظيمية

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P
القيم_التنظيمية	<---	متطلبات_بشرية	.569	.110	5.180	***
التوقعات_التنظيمية	<---	متطلبات_بشرية	.394	.110	3.584	***
الأعراف_التنظيمية	<---	متطلبات_بشرية	.676	.119	5.694	***
المعتقدات_التنظيمية	<---	متطلبات_بشرية	.868	.141	6.177	***
المعتقدات_التنظيمية	<---	متطلبات_تكنولوجية	-.109	.231	-.472	.637
الأعراف_التنظيمية	<---	متطلبات_تكنولوجية	.167	.195	.855	.393
التوقعات_التنظيمية	<---	متطلبات_تكنولوجية	.361	.216	1.671	.095
القيم_التنظيمية	<---	متطلبات_تكنولوجية	.922	.235	3.918	***

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

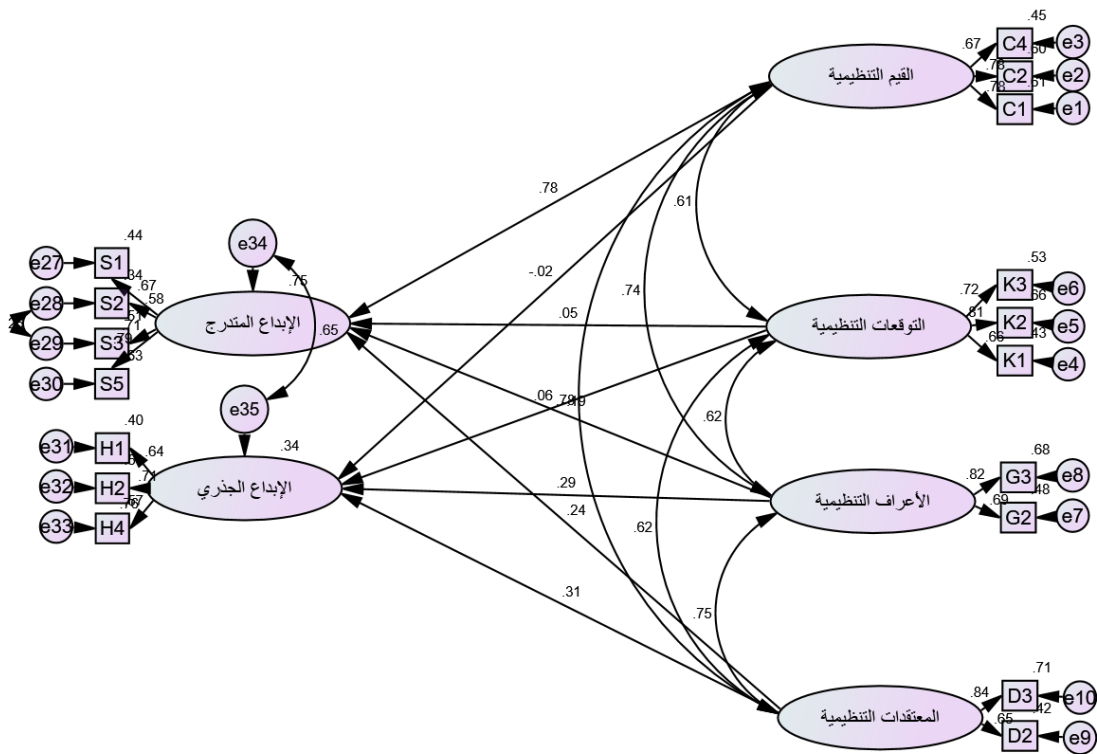
من الجدول رقم (4.2.4) الذي يبين قيم معاملات المسار حيث ان المسار من المتطلبات البشرية إلى القيم التنظيمية يساوي (.569) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (***)، و المسار من المتطلبات البشرية إلى التوقعات التنظيمية يساوي (.394) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (***)، والمسار من المتطلبات البشرية إلى الأعراف التنظيمية يساوي (.676) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (***)، والمسار من المتطلبات البشرية إلى المعتقدات التنظيمية يساوي (.868) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (***)، والمسار من المتطلبات التكنولوجية إلى المعتقدات التنظيمية يساوي (-.109) وهو لست دال إحصائياً عند مستوى معنوية (.637)، والمسار من المتطلبات التكنولوجية إلى الأعراف التنظيمية يساوي (.167) وهو لست دال إحصائياً عند مستوى معنوية (.393)، والمسار من المتطلبات التكنولوجية إلى

التوقعات التنظيمية يساوي (361). وهو لست دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.095)، والمسار من المتطلبات التكنولوجية إلي القيم التنظيمية يساوي (922). وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (***)، ومما سبق يتضح أنه توجد علاقة إيجابية بين متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية و الثقافة التنظيمية بمؤسسات القطاع الخدمي بولاية الخرطوم .

3.1.2.4 الفرضية الثالثة : توجد علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية والابداع الاداري، تنص الفرضية الرئيسية الثالثة على انه توجد علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية والابداع الاداري، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل المسار كما في الشكل رقم (3.2.4) :

شكل رقم (3.2.4)

إختبار العلاقة بين الثقافة التنظيمية والابداع الاداري



المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

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 رقم (5.2.4)

مؤشرات جودة النموذج بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	229.753	--	--
DF	103	--	--
CMIN/DF	2.231	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.947	>0.95	Acceptable
SRMR	0.050	<0.08	Excellent
RMSEA	0.061	<0.06	Acceptable
PClose	0.049	>0.05	Acceptable

Congratulations, your model fit is acceptable.

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

وللحكم 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 المعتد (0.05) والعكس صحيح ، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (6.2.4)

قيم تحليل المسار بين الثقافة التنظيمية والابداع الإداري

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P
الإبداع_المتدرج	<---	القيم_التنظيمية	.744	.133	5.600	***
الإبداع_الجزري	<---	القيم_التنظيمية	-.017	.135	-.125	.900
الإبداع_المتدرج	<---	التوقعات_التنظيمية	.051	.085	.595	.552
الإبداع_الجزري	<---	التوقعات_التنظيمية	.065	.102	.635	.525
الإبداع_المتدرج	<---	الأعراف_التنظيمية	-.192	.121	-1.583	.114
الإبداع_الجزري	<---	الأعراف_التنظيمية	.289	.143	2.019	.043
الإبداع_المتدرج	<---	المعتقدات_التنظيمية	.240	.132	1.824	.068
الإبداع_الجزري	<---	المعتقدات_التنظيمية	.305	.157	1.938	.053

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

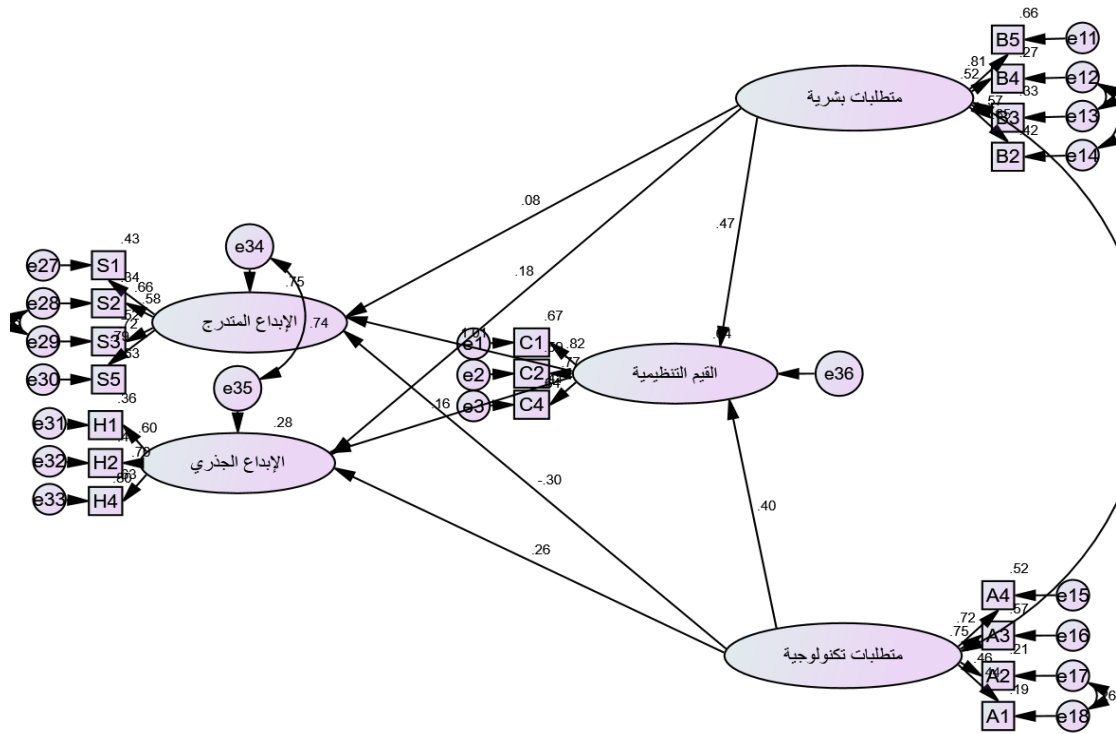
من الجدول رقم (6.2.4) الذي يبين قيم معاملات المسار حيث ان المسار من الثيم التنظيمية إلى الإبداع المتدرج يساوي (0.744) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (***) ، والمسار من الثيم التنظيمية إلى الإبداع الجزري يساوي (-0.017) وهو لست دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.900) ، والمسار من التوقعات التنظيمية إلى الإبداع المتدرج يساوي (0.051) وهو لست دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.552) ، والمسار من التوقعات التنظيمية إلى الإبداع الجزري يساوي (0.065) وهو لست دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.525) ، والمسار من الأعراف التنظيمية إلى الإبداع المتدرج يساوي (-0.192) وهو لست دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.114) ، والمسار من الأعراف التنظيمية إلى الإبداع الجزري يساوي (0.289) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.043) ، والمسار من المعتقدات التنظيمية إلى الإبداع المتدرج يساوي (0.240) وهو لست دال

إحصائياً عند مستوى معنوية (068)، والمسار من المعتقدات التنظيمية إلى الإبداع الجذري يساوي (305). وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (053)، ومما سبق يتضح أنه توجد علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية والابداع الاداري .

4.1.2.4 الفرضية الرابعة : الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة الإيجابية بين هندسة العمليات والابداع الاداري .

1.4.1.2.4 الفرضية الفرعية الأولى : القيم التنظيمية تتوسط العلاقة الإيجابية بين هندسة العمليات الابداع الاداري، تنص الفرضية الفرعية الاولى على إن القيم التنظيمية تتوسط العلاقة الإيجابية بين هندسة العمليات الابداع الاداري، ولإختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل المسار كما في أدناه :

شكل رقم(4.2.4)إختبار العلاقة بين متطلبات هندسة العمليات والابداع الاداري في ظل توسط القيم



المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

وللحكم 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 المعتد (0.05) والعكس صحيح ، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (7.2.4)

قيم تحليل المسار بين إعادة هندسة العمليات والابداع الإداري في ظل توسط القيم التنظيمية

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P
القيم_التنظيمية	<---	متطلبات_بشرية	.562	.112	5.033	***
القيم_التنظيمية	<---	متطلبات_تكنولوجية	1.000	.253	3.954	***
الإبداع_المتدرج	<---	متطلبات_بشرية	.082	.117	.699	.485
الإبداع_الجزري	<---	متطلبات_بشرية	.181	.126	1.440	.150
الإبداع_الجزري	<---	متطلبات_تكنولوجية	.532	.266	2.002	.045
الإبداع_المتدرج	<---	متطلبات_تكنولوجية	-.662	.263	-2.522	.012
الإبداع_المتدرج	<---	القيم_التنظيمية	.903	.134	6.718	***
الإبداع_الجزري	<---	القيم_التنظيمية	.131	.114	1.147	.251

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

من الجدول رقم (7.2.4) الذي يبين قيم معاملات المسار حيث ان المسار من المتطلبات البشرية إلى القيم التنظيمية يساوي (0.562) وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية (***) ، والمسار من المتطلبات التكنولوجية إلى القيم التنظيمية يساوي (1.000) وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية (***) ، والمسار من المتطلبات البشرية إلى الإبداع المتدرج يساوي (0.082) وهو دال لست إحصائياً عند مستوي معنوية (0.485)، المسار من المتطلبات البشرية إلى الإبداع الجزري يساوي (0.181) وهو لست دال إحصائياً عند مستوي معنوية (0.150) ،

والمسار من المتطلبات التكنولوجية إلى الإبداع الجذري يساوي (0.532) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.045) ، والمسار من المتطلبات التكنولوجية إلى الإبداع المتدرج يساوي (-0.662) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.012) ، والمسار من القيم التنظيمية إلى الإبداع المتدرج يساوي (0.903) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (***) ، والمسار من القيم التنظيمية إلى الإبداع الجذري يساوي (0.131) وهو لست دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.251) .

الأثر غير المباشر:

يهدف الكشف عن الأثر غير المباشر (الثقافة التنظيمية) في العلاقة بين متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية والإبداع الإداري تم استخدام تحليل المسار (Path analysis) حيث يتم في البداية التحقق من بعض الشروط لاختبار الدور الوسيط والتي تتمثل في الخطوات التالية (1) وجود إثر معنوي ذو دلالة احصائياً للمتغير المستقل على المتغير التابع (2) وجود إثر معنوي ذو دلالة احصائياً للمتغير المستقل على المتغير الوسيط (3) وجود إثر معنوي ذو دلالة احصائياً للمتغير المستقل والمتغير الوسيط على المتغير التابع. والجدول التالي يوضح نتائج اختبار المتغير الوسيط بعد التحقق من تلك الشروط.

جدول رقم (8.2.4) نتائج اختبار المتغير الوسيط (القيم التنظيمية)^أ

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	متطلبات بشرية	متطلبات تكنولوجية
القيم التنظيمية	0.000	0.000
الإبداع الجذري	0.139	0.178
الإبداع المتدرج	0.752	0.965

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحاسب أصغر من مستوى الدلالة المعتد (0.05) والعكس صحيح , والجدول التالي يوضح ذلك.

Indirect Effects - Two Tailed Significance (BC) (Group number 1 - Default model)

	متطلبات بشرية	متطلبات تكنولوجية
القيم التنظيمية
الإبداع الجذري	.020	.016
الإبداع المتدرج	.001	.001

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

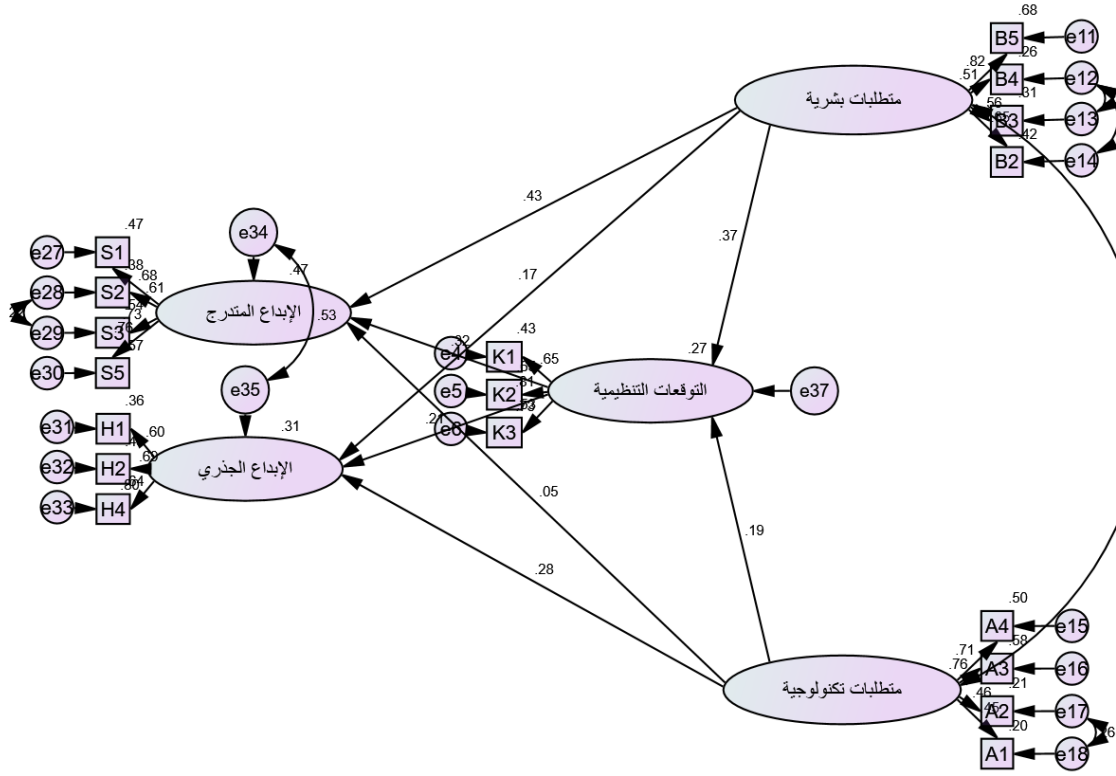
من الجدول (8.2.4) يتضح بعد ضرب الاثر المباشر X الأثر غير المباشر (A*B) كانت قيمة الدالة المحسبة للقيم التنظيمية في العلاقة بين المتطلبات البشرية والإبداع الجذري (.020) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد، وبالتالي يوجد توسط ، أيضاً كانت قيمة الدالة المحسبة للقيم التنظيمية في العلاقة بين المتطلبات التكنولوجية والإبداع الجذري (.016) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد، وبالتالي يوجد توسط ، كذلك كانت قيمة الدالة المحسبة للقيم التنظيمية في العلاقة بين المتطلبات البشرية والإبداع المتدرج (.001) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد، وبالتالي يوجد توسط ، أيضاً كانت قيمة الدالة المحسبة للقيم التنظيمية في العلاقة بين المتطلبات التكنولوجية والإبداع المتدرج (.100) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد، ومما سبق يتضح إنه يوجد توسط كلي بين للقيم التنظيمية بين متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية الإبداع الاداري.

2.4.1.2.4 الفرضية الفرعية الثانية :

التوقعات التنظيمية تتوسط العلاقة الإيجابية بين متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية الإبداع الإداري .

الشكل (5.2.4)

توسط التوقعات التنظيمية العلاقة الإيجابية بين متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية الإبداع الإداري



المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

وللحكم 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 يوضح ذلك.

جدول رقم (9.2.4)

قيم تحليل المسار بين إعادة هندسة العمليات والابداع الإداري في ظل توسط التوقعات التنظيمية

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P
التوقعات_التنظيمية	<---	متطلبات_بشرية	.371	.109	3.413	***
التوقعات_التنظيمية	<---	متطلبات_تكنولوجية	.377	.217	1.737	.082
الإبداع_المتدرج	<---	متطلبات_بشرية	.481	.119	4.033	***
الإبداع_الجزري	<---	متطلبات_بشرية	.176	.111	1.592	.111
الإبداع_الجزري	<---	متطلبات_تكنولوجية	.565	.230	2.459	.014
الإبداع_المتدرج	<---	متطلبات_تكنولوجية	.109	.218	.501	.616
الإبداع_المتدرج	<---	التوقعات_التنظيمية	.359	.086	4.167	***
الإبداع_الجزري	<---	التوقعات_التنظيمية	.212	.082	2.584	.010

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

من الجدول رقم (9.2.4) الذي يبين قيم معاملات المسار حيث ان المسار من المتطلبات البشرية إلى التوقعات التنظيمية يساوي (.371) وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية (***) ، و المسار من المتطلبات التكنولوجية إلى التوقعات التنظيمية يساوي (.377) وهو لست دال إحصائياً عند مستوي معنوية (.082) ، والمسار من المتطلبات البشرية إلى الإبداع المتدرج يساوي (.371) وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية (***) ، المسار من المتطلبات البشرية إلى الإبداع الجزري يساوي (.176) وهو لست دال إحصائياً عند مستوي معنوية (.111) ، والمسار من التوقعات التنظيمية إلى الإبداع الجزري يساوي (.359) وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية (***) ، والمسار من التوقعات التنظيمية إلى الإبداع الجزري يساوي (.212) وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية (.010) .

الأثر غير المباشر :

يهدف الكشف عن الأثر غير المباشر (الثقافة التنظيمية) في العلاقة بين متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية والابداع الإداري تم استخدام تحليل المسار (Path analysis) حيث يتم في البداية التحقق من بعض الشروط لاختبار الدور الوسيط والتي تتمثل في الخطوات التالية:

- (1) وجود إثر معنوي ذو دلالة احصائيا للمتغير المستقل على المتغير التابع
- (2) وجود إثر معنوي ذو دلالة احصائيا للمتغير المستقل على المتغير الوسيط
- (3) وجود إثر معنوي ذو دلالة احصائيا للمتغير المستقل والمتغير الوسيط على المتغير التابع. والجدول التالي يوضح نتائج اختبار المتغير الوسيط بعد التحقق من تلك الشروط.

جدول رقم (10.2.4)

نتائج اختبار المتغير الوسيط (التوقعات التنظيمية)

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

التوقعات التنظيمية	المتطلبات التكنولوجية	المتطلبات البشرية	التوقعات التنظيمية
.000	.000	.000	التوقعات التنظيمية
.000	.066	.118	الإبداع الجذري
.000	.103	.183	الإبداع المتدرج

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتد (0.05) والعكس صحيح , والجدول التالي يوضح ذلك.

Indirect Effects - Two Tailed Significance (BC) (Group number 1 - Default model)

	متطلبات بشرية	متطلبات تكنولوجية
التوقعات التنظيمية
الإبداع الجذري	.001	.077
الإبداع المتدرج	.001	.100

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2019م) .

من الجدول (10.2.4) يتضح بعد ضرب الاثر المباشر X الأثر غير المباشر (A*B) كانت قيمة الدالة المحسوبة للتوقعات التنظيمية في العلاقة بين المتطلبات البشرية والإبداع الجذري (.001) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد، وبالتالي يوجد توسط ، أيضاً كانت قيمة الدالة المحسوبة للاعراف التنظيمية في العلاقة بين المتطلبات التكنولوجية والإبداع الجذري (.077) وهي أعلى من مستوى المعنوية المعتمد، وبالتالي لا يوجد توسط، كذلك كانت قيمة الدالة المحسوبة للتوقعات التنظيمية في العلاقة بين المتطلبات البشرية والإبداع المتدرج (.001) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد، وبالتالي يوجد توسط ، أيضاً كانت قيمة الدالة المحسوبة للاعراف التنظيمية في العلاقة بين المتطلبات التكنولوجية والإبداع المتدرج (.100) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد، ومما سبق يتضح إنه يوجد توسط كلي للتوقعات التنظيمية بين متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية الإبداع الاداري.

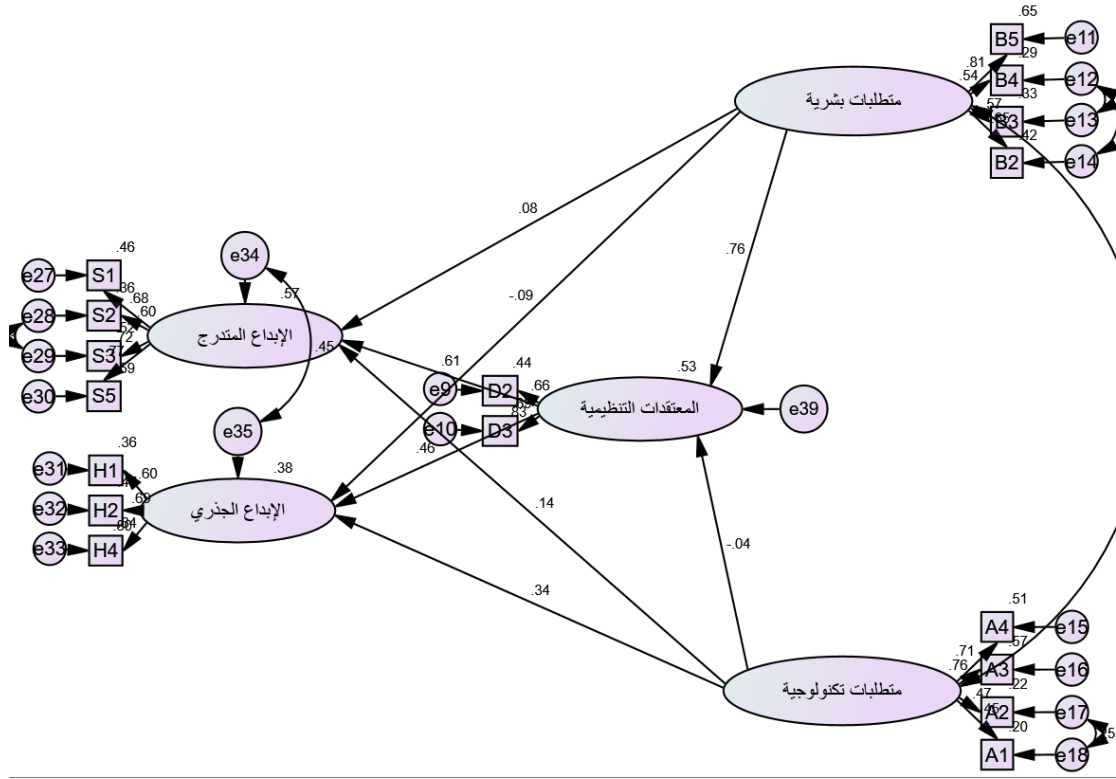
3.4.1.2.4 الفرضية الفرعية الثالثة :

المعتقدات التنظيمية تتوسط العلاقة الإيجابية بين متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية الإبداع الاداري .

توسط المعتقدات التنظيمية العلاقة الإيجابية بين متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية الإبداع الاداري :

شكل رقم (6.2.4)

توسط المعتقدات التنظيمية العلاقة الإيجابية بين متطلبات إعادة هندسة العمليات الإبداع الاداري



المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

وللحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحاسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحاسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (11.2.4)

قيم تحليل المسار بين إعادة هندسة العمليات والابداع الإداري في ظل توسط المعتقدات التنظيمية

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P
المعتقدات_التنظيمية	<---	متطلبات_بشرية	.819	.137	5.965	***
المعتقدات_التنظيمية	<---	متطلبات_تكنولوجية	-.086	.224	-.386	.700
الإبداع_المتدرج	<---	متطلبات_بشرية	.094	.158	.597	.550
الإبداع_الجزري	<---	متطلبات_بشرية	-.092	.157	-.581	.561
الإبداع_الجزري	<---	متطلبات_تكنولوجية	.679	.236	2.878	.004
الإبداع_المتدرج	<---	متطلبات_تكنولوجية	.304	.213	1.428	.153
الإبداع_المتدرج	<---	المعتقدات_التنظيمية	.624	.128	4.870	***
الإبداع_الجزري	<---	المعتقدات_التنظيمية	.427	.122	3.513	***

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

من الجدول رقم(11.2.4) الذي يبين قيم معاملات المسار في ظل توسط المعتقدات التنظيمية : حيث ان المسار من المتطلبات البشرية إلى المعتقدات التنظيمية يساوي (.819) وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية (***)، و المسار من المتطلبات التكنولوجية إلى المعتقدات التنظيمية يساوي (-.086) وهو لست دال إحصائياً عند مستوي معنوية (.700) ، و المسار من المتطلبات البشرية إلى المعتقدات التنظيمية يساوي (.819) وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية (***)، والمسار من المتطلبات البشرية إلى الإبداع المتدرج يساوي (.094) وهو لست دال إحصائياً عند مستوي معنوية (.550)، والمسار من المتطلبات البشرية إلى الإبداع الجزري يساوي (-092) وهو لست دال إحصائياً عند مستوي معنوية (.561) ، والمسار من المتطلبات التكنولوجية إلى الإبداع الجزري يساوي (.679) وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية (.004)، والمسار من

المتطلبات التكنولوجية إلى الإبداع المتدرج يساوي (304). وهو لست دال إحصائياً عند مستوى معنوية (153)، والمسار من المعتقدات التنظيمية إلى الإبداع المتدرج يساوي (624). وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (***)، والمسار من المعتقدات التنظيمية إلى الإبداع الجذري يساوي (427). وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (***)، ومما سبق يتضح إنه يوجد توسط كلي للمعتقدات التنظيمية بين متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية الإبداع الاداري.

الأثر غير المباشر :

بهدف الكشف عن الأثر غير المباشر (الثقافة التنظيمية) في العلاقة بين متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية والإبداع الإداري تم استخدام تحليل المسار (Path analysis) حيث يتم في البداية التحقق من بعض الشروط لاختبار الدور الوسيط والتي تتمثل في الخطوات التالية (1) وجود إثر معنوي ذو دلالة احصائياً للمتغير المستقل على المتغير التابع (2) وجود إثر معنوي ذو دلالة احصائياً للمتغير المستقل على المتغير الوسيط (3) وجود إثر معنوي ذو دلالة احصائياً للمتغير المستقل والمتغير الوسيط على المتغير التابع، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار المتغير الوسيط بعد التحقق من تلك الشروط.

جدول رقم (12.2.4) نتائج اختبار المتغير الوسيط (الأعراف التنظيمية)

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	متطلبات بشرية	متطلبات تكنولوجية	الأعراف التنظيمية
الأعراف التنظيمية	.000	<u>.000</u>	.000
الإبداع الجذري	.361	.050	.000
الإبداع المتدرج	.302	.042	.000

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحاسب أصغر من مستوى الدلالة المعتد (0.05) والعكس صحيح , والجدول التالي يوضح ذلك.

نتائج اختبار المتغير الوسيط (الأعراف التنظيمية)

Indirect Effects - Two Tailed Significance (BC) (Group number 1 - Default model)

	متطلبات بشرية	متطلبات تكنولوجية
الأعراف التنظيمية
الإبداع الجذري	.001	.321
الإبداع المتدرج	.001	.304

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2019م) .

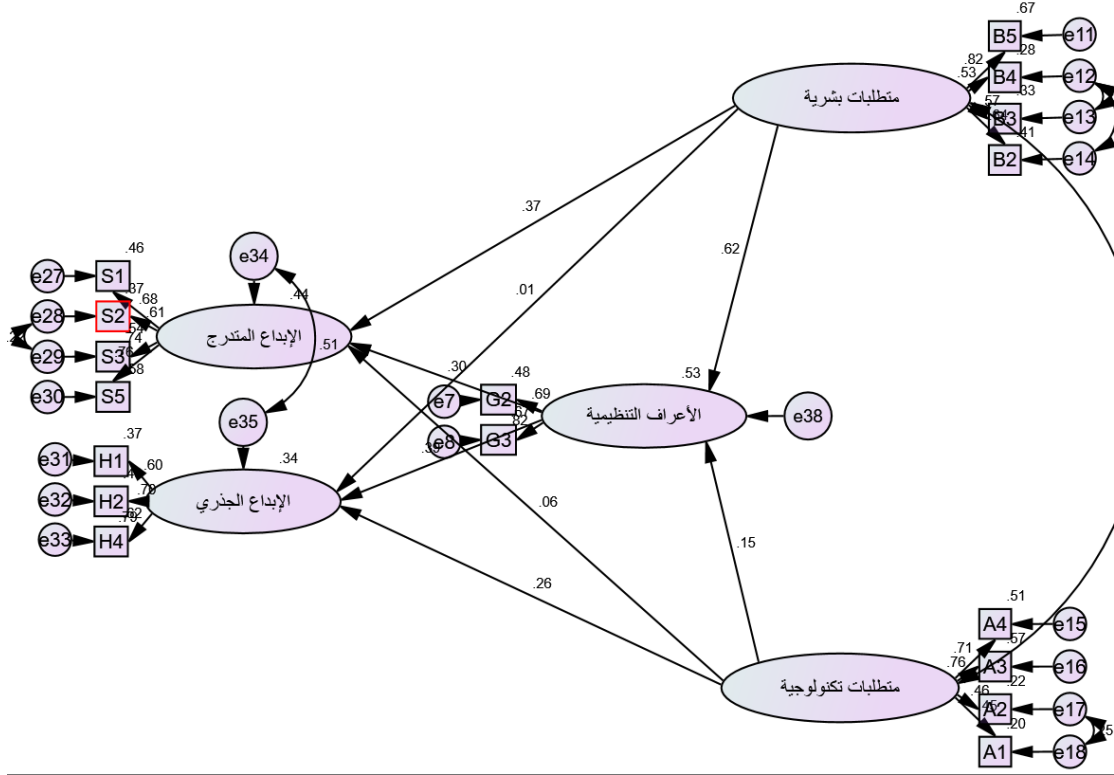
من الجدول (12.2.4) يتضح بعد ضرب الاثر المباشر X الأثر غي المباشر (A*B) كانت قيمة الدالة المحسبة للأعراف التنظيمية في العلاقة بين المتطلبات البشرية والإبداع الجذري (.001) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد، وبالتالي يوجد توسط ، أيضاً كانت قيمة الدالة المحسبة للأعراف التنظيمية في العلاقة بين المتطلبات التكنولوجية والإبداع الجذري (.321) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد، وبالتالي يوجد توسط ، كذلك كانت قيمة الدالة المحسبة للأعراف التنظيمية في العلاقة بين المتطلبات البشرية والإبداع المتدرج (.001) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد، وبالتالي يوجد توسط ، أيضاً كانت قيمة الدالة المحسبة للأعراف التنظيمية في العلاقة بين المتطلبات التكنولوجية والإبداع الجذري (.304) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد، ومما سبق يتضح إنه يوجد توسط كلي للأعراف التنظيمية بين متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية الإبداع الاداري.

4.4.1.2.4 الفرضية الفرعية الرابعة :

الأعراف التنظيمية تتوسط العلاقة الإيجابية بين متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية الإبداع الإداري .

الشكل (7.2.4)

توسط الاعراف التنظيمية العلاقة الإيجابية بين متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية الإبداع الإداري



المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

وللحكم 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 يوضح ذلك.

الجدول (13.2.4)

قيم تحليل المسار بين إعادة هندسة العمليات والابداع الإداري في ظل توسط الأعراف التنظيمية

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P
الأعراف_التنظيمية	<---	متطلبات_بشرية	.680	.126	5.410	***
الأعراف_التنظيمية	<---	متطلبات_تكنولوجية	.316	.219	1.445	.148
الإبداع_المتدرج	<---	متطلبات_بشرية	.416	.147	2.834	.005
الإبداع_الجزري	<---	متطلبات_بشرية	.013	.140	.091	.928
الإبداع_الجزري	<---	متطلبات_تكنولوجية	.522	.228	2.293	.022
الإبداع_المتدرج	<---	متطلبات_تكنولوجية	.134	.218	.614	.539
الإبداع_المتدرج	<---	الأعراف_التنظيمية	.306	.115	2.672	.008
الإبداع_الجزري	<---	الأعراف_التنظيمية	.370	.117	3.163	.002

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

من الجدول رقم (13.2.4) الذي يبين قيم معاملات المسار فضل توسط الأعراف التنظيمية : حيث ان المسار

من المتطلبات البشرية إلى الأعراف التنظيمية يساوي (.680) وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية

(***)، و المسار من المتطلبات التكنولوجية إلى الاعراف التنظيمية يساوي (.316) وهو لست دال إحصائياً

عند مستوي معنوية (.148) ، والمسار من المتطلبات البشرية إلى الإبداع المتدرج يساوي (.416) وهو دال

إحصائياً عند مستوي معنوية (.005)، والمسار من المتطلبات البشرية إلى الإبداع الجزري يساوي (.013).

وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية (.928) ، والمسار من المتطلبات التكنولوجية إلى الإبداع الجزري

يساوي (.522) وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية (.022) .

والمسار من المتطلبات التكنولوجية إلى الإبداع المتدرج يساوي (.134) وهو دال إحصائياً عند مستوي

معنوية (.539) ، والمسار من الاعراف التنظيمية إلى الإبداع المتدرج يساوي (.306) وهو دال إحصائياً عند

مستوي معنوية (0.008) ، والمسار من الاعراف التنظيمية إلي الإبداع الجذري يساوي (0.370). وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية (0.002) .

الأثر غير المباشر :

بهدف الكشف عن الأثر غير المباشر (الثقافة التنظيمية) في العلاقة بين متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية والابداع الإداري تم استخدام تحليل المسار (Path analysis) حيث يتم في البداية التحقق من بعض الشروط لاختبار الدور الوسيط والتي تتمثل في الخطوات التالية (1) وجود إثر معنوي ذو دلالة احصائيا للمتغير المستقل على المتغير التابع (2) وجود إثر معنوي ذو دلالة احصائيا للمتغير المستقل على المتغير الوسيط (3) وجود إثر معنوي ذو دلالة احصائيا للمتغير المستقل والمتغير الوسيط على المتغير التابع. والجدول التالي يوضح نتائج اختبار المتغير الوسيط بعد التحقق من تلك الشروط.

جدول رقم (14.2.4)

نتائج اختبار المتغير الوسيط (المعتقدات التنظيمية)

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	متطلبات بشرية	متطلبات تكنولوجية
المعتقدات التنظيمية	.000	.000
الإبداع الجذري	.643	-.204
الإبداع المتدرج	.896	-.285

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحاسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح , والجدول التالي يوضح ذلك.

نتائج اختبار المتغير الوسيط (المعتقدات التنظيمية)

Indirect Effects - Two Tailed Significance (BC) (Group number 1 - Default model)

	متطلبات بشرية	متطلبات تكنولوجية
المعتقدات التنظيمية
الإبداع الجذري	.001	.009
الإبداع المتدرج	.001	.010

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2019م).

من الجدول (14.2.4) يتضح بعد ضرب الاثر المباشر X الأثر غير المباشر (A*B) كانت قيمة الدالة المحسوبة للمعتقدات التنظيمية في العلاقة بين المتطلبات البشرية والإبداع الجذري (.001) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد، وبالتالي يوجد توسط ، أيضاً كانت قيمة الدالة المحسوبة للمعتقدات التنظيمية في العلاقة بين المتطلبات البشرية والإبداع الجذري (.009) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد، وبالتالي يوجد توسط ، كذلك كانت قيمة الدالة المحسوبة للمعتقدات التنظيمية في العلاقة بين المتطلبات البشرية والإبداع المتدرج (.001) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد، وبالتالي يوجد توسط ، أيضاً كانت قيمة الدالة المحسوبة للمعتقدات التنظيمية في العلاقة بين المتطلبات البشرية والإبداع المتدرج (.010) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد، ومما سبق يتضح إنه يوجد توسط كلي للمعتقدات التنظيمية بين متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية الإبداع الاداري.

5.1.2.4 الفرضية الخامسة :

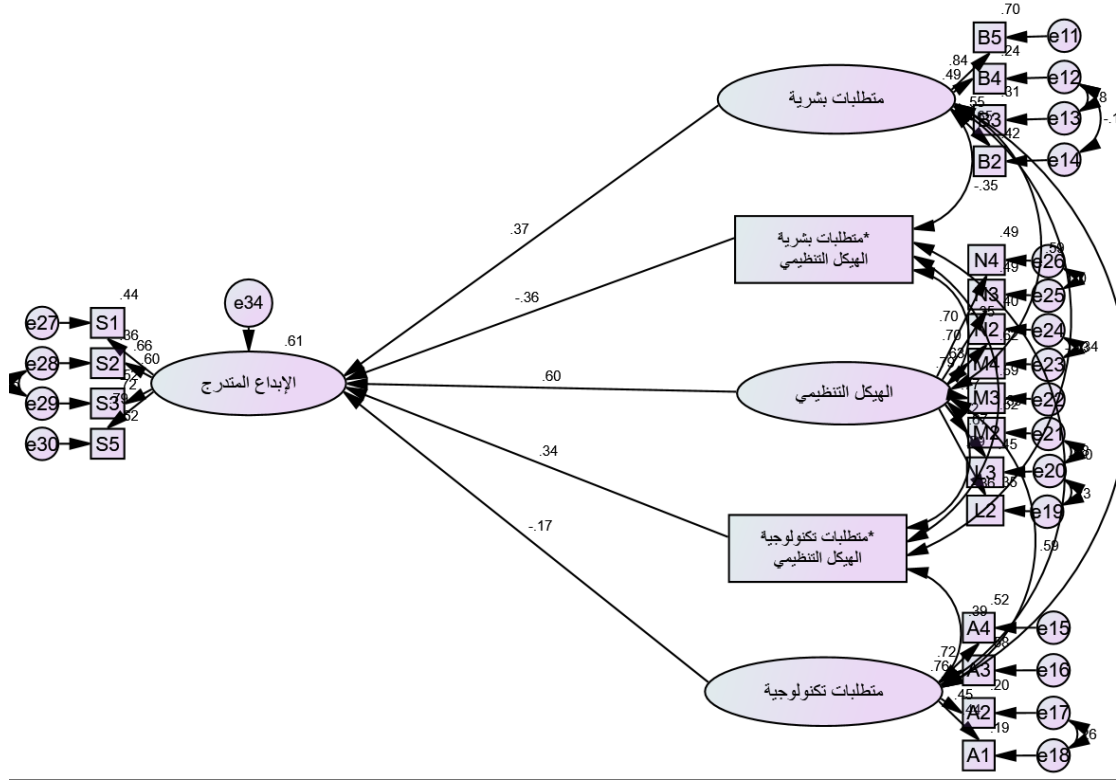
الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة الإيجابية بين هندسة العمليات الإدارية والإبداع الاداري

1.5.1.2.4 الفرضية الفرعية الاولى :

الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية والإبداع المتدرج .

الشكل (8.2.4)

الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية والابداع المتدرج



المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

وللحكم 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 يوضح ذلك.

الجدول (15.2.4)

قيم تحليل المسار بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والابداع المتدرج : في ظل الهيكل التنظيمي معدل

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P
الإبداع_المتدرج	<---	متطلبات_بشرية	.404	.108	3.727	***
الإبداع_المتدرج	<---	متطلبات_تكنولوجية	-.372	.245	-1.522	.128
الإبداع_المتدرج	<---	الهيكل_التنظيمي	.632	.100	6.325	***
الإبداع_المتدرج	<---	_ الهيكل_التنظيمي متطلبات_بشرية	-.137	.046	-2.969	.003
الإبداع_المتدرج	<---	_ الهيكل_التنظيمي متطلبات_تكنولوجية	.138	.045	3.046	.002

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2019م).

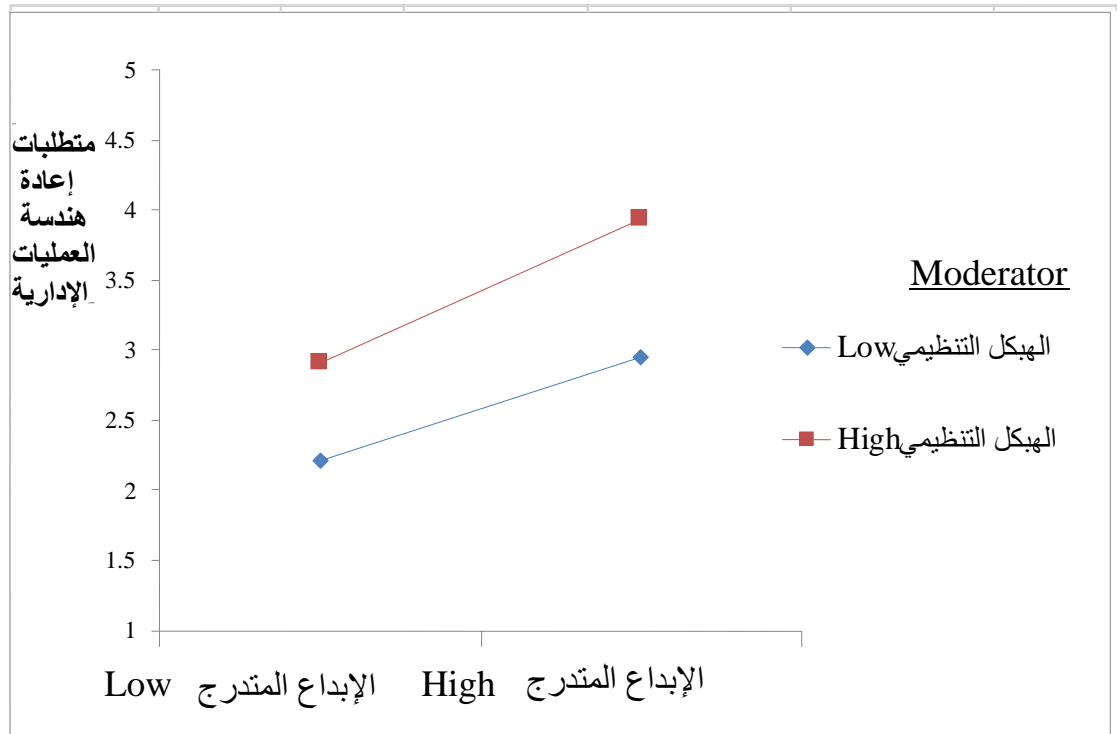
من الجدول رقم (15.2.4) الذي يبين قيم معاملات المسار حيث ان المسار من المتطلبات البشرية إلى الإبداع المتدرج يساوي (404)، وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية (***)، و المسار من المتطلبات التكنولوجية إلى الإبداع المتدرج يساوي (-.372) وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية (128)، و المسار من الهيكل التنظيمي إلى الإبداع المتدرج يساوي (.632) وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية (***)، و المسار من الهيكل التنظيمي إلى الإبداع المتدرج يساوي (.632) وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية (***)، و المسار من المتطلبات البشرية - الهيكل التنظيمي إلى الإبداع المتدرج يساوي (.632) وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية (***)، و المسار من متطلبات التكنولوجيا - الهيكل التنظيمي إلى الإبداع المتدرج يساوي (.632) وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية (***) .

رسم المتغير المعدل : من اجل رسم المتغير المعدل، فإن الطريقة الشائعة لتوضيح ذلك تكون عن طريق ميل الانحدار (slope plots). الذي قدمه (Jeremy Dawson) حيث يمثل المحور السيني المتغير

المستقل والمحور الصادي يمثل المتغير التابع بينما يظهر المتغير المعدل في المنتصف علي مستويين عالي ومنخفض وكذلك المتغير المستقل علي مستويين عالي ومنخفض.

2.5.1.2.4 الفرضية الفرعية الثانية : الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية والإبداع الجذري .

الشكل (4-2-9) الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والابداع المتدرج



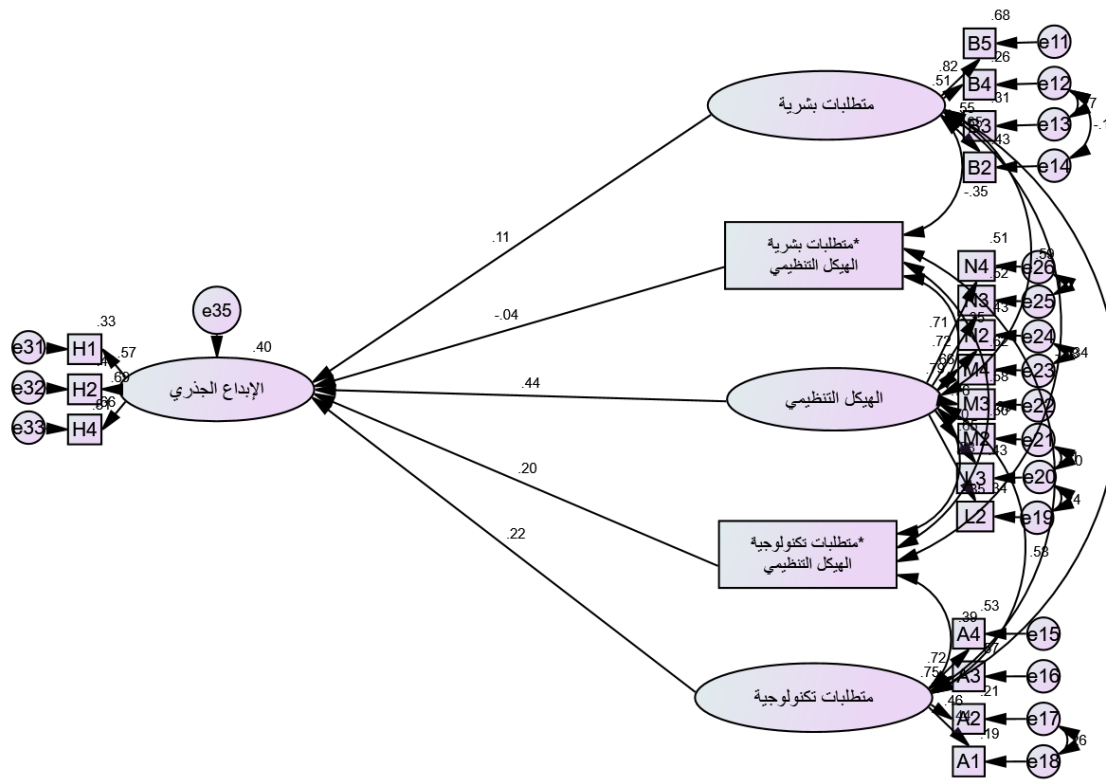
strengthens the positive relationship between متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية والإبداع المتدرج .

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2019م) .

تشير هذه العلاقة إلى أن الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية والإبداع المتدرج، كما يوضح الشكل (4-2-9) أن الهيكل التنظيمي تأثيره مرتفعاً في العلاقة بين متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية والإبداع المتدرج.

الشكل (10.2.4)

الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية والإبداع الجذري



المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

وللحكم 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 المعتد (0.05) والعكس صحيح ، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (16.2.4) قيم تحليل المسار بين إعادة هندسة العمليات والإبداع الجذري في ظل : الهيكل التنظيمي معدل

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P
الإبداع_الجذري	<---	متطلبات_بشرية	.106	.100	1.061	.289
الإبداع_الجذري	<---	متطلبات_تكنولوجية	.439	.246	1.785	.074
الإبداع_الجذري	<---	الهيكل_التنظيمي	.422	.092	4.585	***
الإبداع_الجذري	<---	_ الهيكل_التنظيمي متطلبات_بشرية	-.014	.045	-.313	.754
الإبداع_الجذري	<---	_ الهيكل_التنظيمي متطلبات_تكنولوجية	.071	.045	1.603	.109

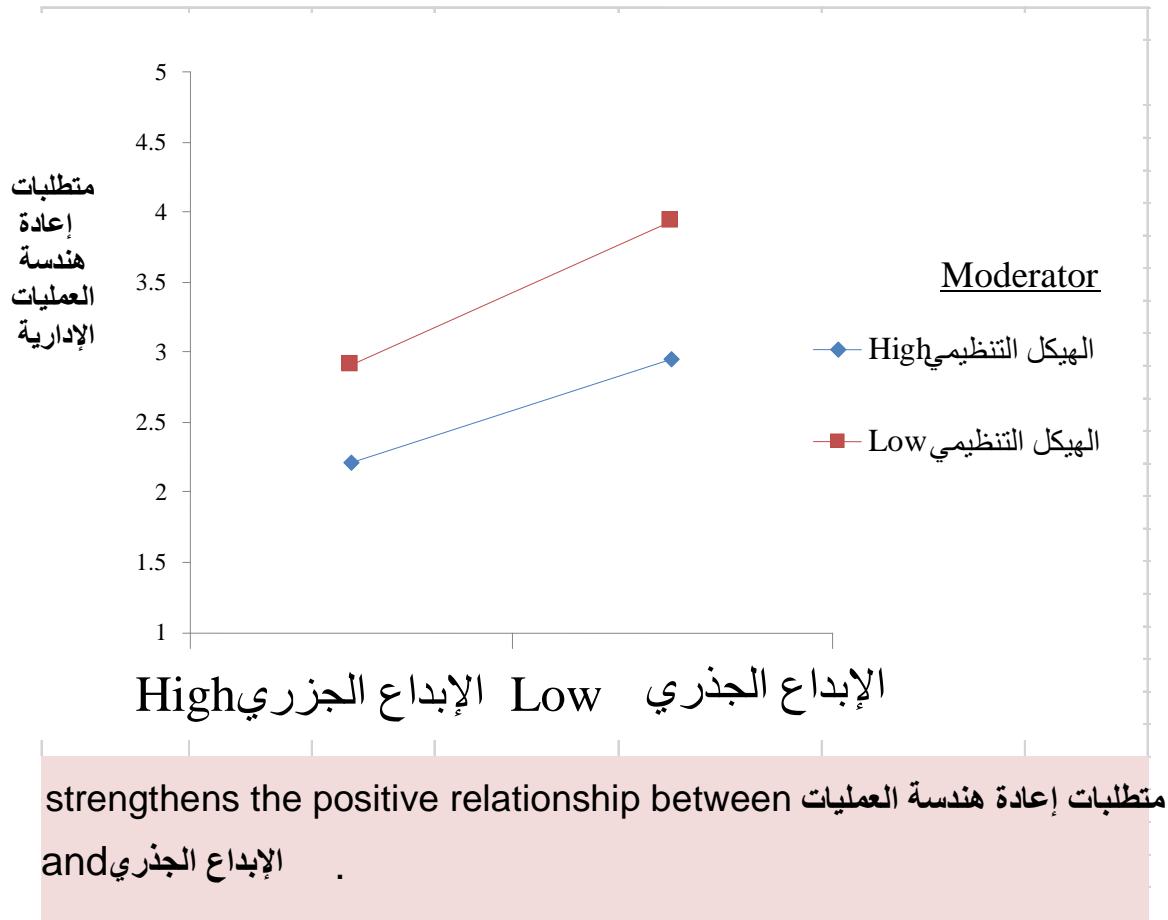
المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2019م) .

من الجدول رقم (16.2.4) الذي يبين قيم معاملات المسار حيث ان المسار من المتطلبات البشرية إلي الإبداع الجذري يساوي (.106) وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية (.289)، و المسار من المتطلبات التكنولوجية إلي الإبداع الجذري يساوي (.439) وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية (.074)، والمسار من الهيكل التنظيمي إلي الإبداع الجذري يساوي (.422) وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية (***)، و المسار من المتطلبات البشرية - الهيكل التنظيمي إلي الإبداع الجذري يساوي (.014).

وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.754)، و المسار من متطلبات التكنولوجيا - الهيكل التنظيمي إلى الإبداع الجذري يساوي (0.071) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (109) .

رسم المتغير المعدل: من أجل رسم المتغير المعدل، فإن الطريقة الشائعة لتوضيح ذلك تكون عن طريق ميل الانحدار (slope plots). الذي قدمه (Jeremy Dawson) حيث يمثل المحور السيني المتغير المستقل والمحور الصادي يمثل المتغير التابع بينما يظهر المتغير المعدل في المنتصف علي مستويين عالي ومنخفض وكذلك المتغير المستقل علي مستويين عالي ومنخفض.

شكل رقم (11.2.4) الهيكل التنظيمي عندما يعدل اللاقة بين إعادة هندسة العمليات والابداع الجذري



المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2019م) .

تشير هذه العلاقة إلى أن الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية والإبداع الجزري، كما يوضح الشكل (12.2.4) أن الهيكل التنظيمي تأثيره منخفضاً في العلاقة بين متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية والإبداع الجزري.

2.2.4 ملخص إختبار نتائج الفرضيات :

جدول رقم (17.2.4)

ملخص إختبار نتائج الفرضيات

الفرضية	نص الفرضية	P	النتيجة
1	توجد علاقة إيجابية بين متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية والإبداع الإداري		
1-1	توجد علاقة إيجابية بين المتطلبات البشرية والإبداع المترج	***	دعمت
1-2	توجد علاقة إيجابية بين المتطلبات البشرية والإبداع الجزري	.023	دعمت
1-3	توجد علاقة إيجابية بين المتطلبات التكنولوجية والإبداع الجزري	.005	دعمت
1-4	توجد علاقة إيجابية بين المتطلبات التكنولوجية و الإبداع المترج	.294	لم تدعم
مستوي دعم الفرضية		دعم كامل	
2	توجد علاقة إيجابية بين متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية والثقافة التنظيمية		
2-1	توجد علاقة إيجابية بين المتطلبات البشرية والقيم التنظيمية	***	دعمت
2-2	توجد علاقة إيجابية بين المتطلبات البشرية والتوقعات التنظيمية	***	دعمت
2-3	توجد علاقة إيجابية بين المتطلبات البشرية والاعراف التنظيمية	***	دعمت
2-4	توجد علاقة إيجابية بين المتطلبات البشرية والمعتقدات التنظيمية	***	دعمت

2-5	لا توجد علاقة إيجابية بين المتطلبات التكنولوجية والمعتقدات التنظيمية	.637	لم تدعم
2-6	لا توجد علاقة إيجابية بين المتطلبات التكنولوجية والاعراف التنظيمية	.393	لم تدعم
2-7	لا توجد علاقة إيجابية بين المتطلبات التكنولوجية والتوقعات التنظيمية	.095	لم تدعم
2-8	توجد علاقة إيجابية بين المتطلبات التكنولوجية و القيم التنظيمية	***	دعمت
			دعم كامل
مستوي دعم الفرضية			
3	توجد علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري		
3-1	توجد علاقة إيجابية بين القيم التنظيمية ولإبداع المتدرج	***	دعمت
3-2	لا توجد علاقة إيجابية بين القيم التنظيمية والإبداع الجذري	.900	لم تدعم
3-3	لا توجد علاقة إيجابية التوقعات التنظيمية والإبداع المتدرج	.552	لم تدعم
3-4	لا توجد علاقة إيجابية بين التوقعات التنظيمية والإبداع الجذري	.525	لم تدعم
3-5	لا توجد علاقة إيجابية بين الأعراف التنظيمية والإبداع المتدرج	.114	لم تدعم
3-6	توجد علاقة إيجابية بين الاعراف التنظيمية والإبداع الجذري	.043	دعمت
3-7	لا توجد علاقة إيجابية بين المعتقدات التنظيمية والإبداع المتدرج	.068	لم تدعم
3-8	توجد علاقة إيجابية بين المعتقدات التنظيمية والإبداع الجذري	.053	دعمت
			دعم جزئي
مستوي دعم الفرضية			
4	الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بين متطلبات إعادة هندسة العمليات والإبداع الإداري		
4-1	القيم التنظيمية تتوسط العلاقة بين المتطلبات البشرية والإبداع الجذري	.020	تتوسط
4-2	القيم التنظيمية تتوسط العلاقة بين المتطلبات البشرية والإبداع المتدرج	.001	تتوسط

4-3	القيم التنظيمية تتوسط العلاقة بين المتطلبات التكنولوجية والإبداع الجذري	.016	نتوسط
4-4	القيم التنظيمية تتوسط العلاقة بين المتطلبات التكنولوجية والإبداع المتدرج	.001	نتوسط
مستوي دعم الفرضية		دعم كامل	
4-5	التوقعات التنظيمية تتوسط العلاقة بين المتطلبات البشرية والإبداع الجذري	.001	نتوسط
4-6	التوقعات التنظيمية تتوسط العلاقة بين المتطلبات البشرية والإبداع المتدرج	.001	نتوسط
4-7	التوقعات التنظيمية تتوسط العلاقة بين المتطلبات التكنولوجية والإبداع الجذري	.077	لا نتوسط
4-8	التوقعات التنظيمية تتوسط العلاقة بين المتطلبات التكنولوجية والإبداع المتدرج	.100	نتوسط
مستوي دعم الفرضية		دعم كامل	
4-9	الاعراف التنظيمية تتوسط العلاقة بين المتطلبات البشرية والإبداع الجذري	.001	نتوسط
4-10	الاعراف التنظيمية تتوسط العلاقة بين المتطلبات البشرية والإبداع المتدرج	.001	نتوسط
4-11	الاعراف التنظيمية تتوسط العلاقة بين المتطلبات التكنولوجية والإبداع الجذري	.321	نتوسط
4-12	الاعراف التنظيمية تتوسط العلاقة بين المتطلبات التكنولوجية والإبداع المتدرج	.304	نتوسط
مستوي دعم الفرضية		دعم كامل	
4-13	المعتقدات التنظيمية تتوسط العلاقة بين المتطلبات البشرية والإبداع الجذري	.001	نتوسط
4-14	المعتقدات التنظيمية تتوسط العلاقة بين المتطلبات البشرية والإبداع المتدرج	.001	نتوسط
4-15	المعتقدات التنظيمية تتوسط العلاقة بين المتطلبات التكنولوجية والإبداع الجذري	.009	نتوسط
4-16	المعتقدات التنظيمية تتوسط العلاقة بين المتطلبات التكنولوجية والإبداع المتدرج	.010	نتوسط
مستوي دعم الفرضية		دعم كامل	

5	الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية والإبداع الإداري	
5-1	الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين المتطلبات البشرية والإبداع المتدرج	مرتفع ***
5-2	الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين المتطلبات التكنولوجية والإبداع المتدرج	مرتفع ***
5-3	الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين المتطلبات البشرية والإبداع الجذري	منخفض 0.754
5-4	الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين المتطلبات التكنولوجية والإبداع الجذري	منخفض 0.109
مستوي دعم الفرضية		دعمت

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2019م) .

3.2.4 الخلاصة :

تم في هذا الفصل إستعراض الإجراءات الأولية قبل تحليل البيانات (تنظيف البيانات)، ومعدل استجابة أفراد العينة، بالإضافة إلى تحليل البيانات الأساسية في عينة الدراسة، والتحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي، وكذلك تحليل الاعتمادية للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات، وحساب المتوسطات والانحراف المعياري والارتباط بين المتغيرات، وإستخدام أسلوب تحليل المسار ونموذج المعادلة البنائية للكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات التي تم تطويرها في المراحل السابقة من الدراسة، أما الفصل القادم الخامس فيتم فيه ملخص عام لعرض أهم النتائج المستخلصة من التحليل الاحصائي لهذه الدراسة ومناقشته علي ضوء البحوث السابقة .

الفصل الخامس

(ملخص ومناقشة النتائج)

الفصل الخامس

ملخص ومناقشة النتائج

0.5 تمهيد:

بعد تحليل البيانات في الفصل السابق يتناول هذا الفصل ملخص عام لعرض اهم النتائج المستخلصة من التحليل الاحصائي لهذه الدراسة ومناقشة النتائج علي ضوء البحوث السابقة ثم تم وضع الاثار النظرية والعملية المترتبة ووضع القيود وعرض جملة من التوصيات ومجموعة من الدراسات المستقبلية المقترحة واخيرا يتم اجراء الاستنتاج العام للدراسة .

تم الحصول على بيانات هذه الدراسة عن طريق الإستبانة الموجه لعينة من المدراء العموم وما ينوب عنهم في شركات ومؤسسات القطاع الخدمي بولاية الخرطوم والبالغ عددها (11) قطاع عن طريق العينة غير الاحتمالية (الميسرة)، حيث تم توزيع عدد (384) إستبانة عن طريق اليد وتم الإستلام بعد تعبئتها مباشرة وكان عدد الإستبانات المستردة (346) بنسبة (90%) من إجمالي الإستبانات الموزعة، الإستبانات التي لم تسترد (38) إستبانة بنسبة (10%) بينما بلغ عدد الإستبانات الغير صالحة للتحليل (9) إستبانة بنسبة (2%) أما عدد الإستبانات الصالحة للتحليل فيساوي (337) إستبانة بنسبة (88%) من إجمالي الإستبانات الموزعة والمستلمة وهي نسبة تعتبر كبيرة في البحوث الوصفية التي تعتمد على قوائم الأسئلة أو الإستبانات وتعكس مدى إستجابة المبحوثين ومدى وضوح عبارات الإستبيان المستخدمة في جمع بيانات الدراسة الميدانية.

حيث تم استخدام البرنامج الإحصائي (AMOS, 25) بغرض اختبار فروض الدراسة عن طريق أسلوب تحليل المسار للإجابة على سؤال البحث الرئيسي التالي:

هل توجد علاقة بين متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية (المتطلبات التكنولوجية، المتطلبات البشرية) والابداع الإداري (الابداع الجزري، الإبداع المتدرج) في المؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم في ظل الثقافة التنظيمية متغير وسيط والهيكل التنظيمي متغير معدل ؟

ولتحقيق السؤال العام كانت هنالك أسئلة فرعية وتشمل الآتي :

- هل توجد علاقة بين متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية والابداع الإداري في المؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم ؟
- هل توجد علاقة بين متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية والثقافة التنظيمية في المؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم ؟
- هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في المؤسسات الخدمية السودانية ؟
- هل الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بين متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية والإبداع الإداري في المؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم ؟
- هل الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية والإبداع الإداري في المؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم ؟

1.5 ملخص النتائج :

✓ أشارت نتائج الدراسة إلي إن شركات ومؤسسات القطاع الخدمي بولاية الخرطوم تتوافر لديها متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية بأبعادها (المتطلبات البشرية، المتطلبات التكنولوجية)، وأيضاً اوضحت نتائج الدراسة وجود أثر مباشر لمتطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية

بأبعاده (المتطلبات البشرية، المتطلبات التكنولوجية) على الإبداع الإداري بأبعاده (الإبداع المتدرج، الإبداع الجذري) .

✓ أيضاً أوضحت نتائج الدراسة وجود أثر مباشر لمتطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية بأبعاده (المتطلبات البشرية ، المتطلبات التكنولوجية) على الثقافة التنظيمية بأبعاده (القيم ، المعتقدات، التوقعات، الأعراف) .

✓ كما أوضحت نتائج الدراسة وجود أثر مباشر للثقافة التنظيمية بأبعاده (القيم، المعتقدات، التوقعات، الأعراف) على الإبداع الإداري بأبعاده (الإبداع المتدرج، الإبداع الجذري) .

✓ كذلك أوضحت نتائج الدراسة بان الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة الإيجابية بين متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية بأبعاده (المتطلبات البشرية ، المتطلبات التكنولوجية) على الإبداع الإداري بأبعاده (الإبداع المتدرج، الإبداع الجذري) .

✓ كذلك أوضحت نتائج الدراسة وجود أثر معدل للهيكل التنظيمي يدعم العلاقة الإيجابية بين المتطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية بأبعاده (المتطلبات البشرية، المتطلبات التكنولوجية) على الإبداع الإداري بأبعاده (الإبداع المتدرج، الإبداع الجذري) .

✓ أوضحت نتائج الدراسة الخاصة بالبيانات الأساسية إن المتغيرات التحكيمية (طبيعة الخدمة، الملكية، الأسواق، سنوات الخبرة، عدد العاملين) كان لها أثر علي المتغير التابع الإبداع الإداري بخلاف تأثير المتغير المستقل والوسيط والمعدل .

2.5 مناقشة النتائج:

أخضعت بيانات الاستبيان للتحليل العاملي بغرض فهم الاختلافات بين مجموعة كبيرة من متغيرات الاستجابة، حيث أن التحليل العاملي يستعمل متغيرات معيارية لتوزع عليها بنود المتغيرات بحسب إنحرافاتها عن الوسط الحسابي وتكون العلاقات بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى (زغلول، 2003).

يحتوي هذا الجزء على مناقشة النتائج واذلك علي النحو التالي:

1.2.5 مناقشة نتائج إختبار الفرض الرئيس الأول:

إختبر هذا الفرض علاقة وتأثير متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية (التكنولوجية، البشرية) علي الإبداع الإداري (الجزري، المتدرج)، وقد أسفر التحليل عن قبول صحة الفرض بنسبة كبيرة، حيث نتج عن الإختبار قبول الفرضيات الفرعية، ويمكن تفسير إيجابية العلاقة والتأثير تلك لما توافر المتطلبات التكنولوجية والبشرية دور في تحقيق الإبداع الإداري، ويتضح ذلك من خلال إهتمام شركات ومؤسسات القطاع الخدمي بمواكبة التطورات التي تحدث في البيئة المحيطة، وقدرة وتمتع أفرادها علي إستخدام مختلف التقنيات الحديثة في المعلومات والاتصالات، والإهتمام بتنمية القيادات الإدارية لفهم وتطبيق الفكر الإداري الحديث، وحرصها على استخدام تكنولوجيا جديدة من أجل تطوير الخدمات وإحداث تغييرات جديدة في أساليب العمل بين فترة وأخري .

رغم إنه لا توجد دراسات سابقة تناولت دراسة العلاقة بين متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية والإبداع الإداري والتي تمثلت في الفجوة البحثية الأولى التي هدف الباحث لدراستها في الفصل الاول، إلا إنه يمكن الإستدلال ببعض نتائج الدراسات السابقة مقارنة بهذه النتيجة مثل :

دراسة (فرج الله، 2015م) التي اثبتت وجود أثر ذو دلالة إحصائية موجبة لتوافر متطلبات إعادة هندسة العمليات علي التوجه بالسوق وتحقيق جودة المنتجات، ودراسة (خان، 2015م) والتي أثبتت أن إعادة هندسة الموارد البشرية بأبعادها إعادة تصميم عمليات الموارد البشرية واستخدام التكنولوجيا المعلومات وإعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية ، تساهم بشكل غير مباشر في تحسين الأداء البشري ، وتتفق هذه النتائج مع ما ذكره (كرنكه، 2016م) بأن الهندرة أدت إلي خلق بيئة عمل ملائمة لنظام الجودة، وزيادة قدرة الأفراد علي الإبداع، ودراسة (طه، 2016م) التي أكدت دعم إيجابية العلاقة بين التغيير والإبداع وإعادة هندسة العمليات الإدارية إختبر هذه الفرض علاقة واثر أبعاد متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية (البشرية، التكنولوجية) علي الإبداع الإداري (المتدرج، الجذري) والتي تكونت من (4) أربعة فروض فرعية جاءت نتائجها كالآتي :

1.1.2.5 مناقشة نتائج إختبار الفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيسي الأول:

إختبر هذه الفرض علاقة وأثر المتطلبات البشرية علي الإبداع المتدرج ، وتوصلت الدراسة لوجود علاقة إيجابية بين المتطلبات البشرية والإبداع المتدرج في شركات ومؤسسات القطاع الخدمي بولاية الخرطوم، ويعزي ذلك لإهتمامها بتنمية القيادات الإدارية لفهم وتطبيق الفكر الإداري الحديث وحرصها على إحداث تغييرات جديدة في أساليب العمل بين فترة وأخري.

2.1.2.5 مناقشة نتائج إختبار الفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيسي الأول:

إختبرت هذه الفرض علاقة واثر المتطلبات البشرية علي الإبداع الجذري، وتوصلت الدراسة لوجود علاقة إيجابية بين المتطلبات البشرية والإبداع الجذري، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (أبو القاسم 2017م) التي أثبتت وجود علاقة إيجابية بين المتطلبات الإدارية وأداء الموارد البشرية (الكفاءة، الفعالية، الإبداع،

الإبتكار)، ويعزي الباحث ذلك إلي إن الكوادر البشرية العاملة في الشركات وما يتوفر لديها من آلات ومعدات، كان له الأثر الإيجابي على تنمية الإبداع لدى العاملين والشركات بشكل عام .

3.1.2.5 مناقشة نتائج إختبار الفرض الفرعي الثالث من الفرض الرئيسي الأول:

إختبرت هذه الفرض علاقة واثر المتطلبات التكنولوجية علي الإبداع الجذري، حيث أوضحت نتائج الدراسة أنه توجد علاقة إيجابية بين المتطلبات التكنولوجية والإبداع الجذري في شركات ومؤسسات القطاع الخدمي بولاية الخرطوم، ويعزي ذلك لحرصها على استخدام تكنولوجيا جديدة من اجل تطوير الخدمات، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (أبولقاسم، 2017م) التي اثبتت بان هنالك علاقة إيجابية بين المتطلبات التقنية وأداء الموارد البشرية (الكفاءة والإبتكار)، وتتفق أيضاً مع دراسة ((Ahmad, Francis, and Zairi,2007) والتي توصلت إلي مجموعة من عوامل النجاح الحاسمة لإعادة هندسة العمليات الإدارية من ضمنها نظم تكنولوجيا المعلومات، أيضاً تتفق مع دراسة (شمس الدين 2013م) والتي اثبتت بأن هنالك أثر إيجابي واضح للقدرات التكنولوجية في العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء الإداري، ايضاً تتفق مع دراسة (الحوالده 2015م) والتي توصلت إلي وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والإبداع الإداري ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين تكامل معلومات النظام الإداري المستخدم والإبداع الإداري، حيث أنه كل ما أمكن الحصول علي معلومات شاملة ومرتبنة ودقيقة وصحيحة ، فإن ذلك سيسهم في تعزيز العملية الإبداعية بشكل أكبر .

4.1.2.5 مناقشة نتائج إختبار الفرض الفرعي الرابع من الفرض الرئيسي الأول:

إختبرت هذه الفرض علاقة واثر المتطلبات التكنولوجية علي الإبداع المتدرج ، حيث أثبتت نتائج الدراسة ذلك عدم وجود علاقة إيجابية بين المتطلبات التكنولوجية والإبداع المتدرج في شركات ومؤسسات القطاع الخدمي

بولاية الخرطوم، ويعزي ذلك إلى طبيعة التغيير حيث إن إحداث التغييرات الجديدة في أساليب العمل لا تتطلب استخدام التكنولوجيا دائماً لأنها تتم بين فترة وأخرى بشكل متدرج ليس جذري، لوتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Sibahato , and Saindh 2012) والتي توصلت إلى أن تكنولوجيا المعلومات لم تدعم متطلبات الإستراتيجية وتعد من العوامل المؤثر سلباً على نجاح إستراتيجية هندسة العمليات الإدارية، وايضاً تتفق هذه النتيجة مع دراسة (رياض، وفالح : 2009) والتي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والإبداع .

عموماً أثبتت نتائج الدراسة أن متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية تؤثر إيجاباً على الإبداع الإداري، وقد يعزي ذلك إلى أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية بإعتبارها مورد مؤثر في الإبداع الإداري، وتدعم نظرية الموارد ذلك، من خلال تطور هذه النظرية نجد إنها ركزت علي الموارد غير الملموسة نظراً لقدرتها علي إكساب المنظمة ميزة تنافسية مستدامة وذلك لأن جميع المنظمات تملك موارد ملموسة بالإضافة إلي سهولة الحصول عليها أو تقليدها من قبل المنافسين وبالتالي الإختلاف في مواردها غير الملموسة مادية وغير مادية مثل (الجودة، التكنولوجيا، المعلومات، المعرفة) الخ ...

2.2.5 مناقشة نتائج إختبار الفرض الرئيس الثاني :

إختبر هذا الفرض علاقة وتأثير متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية علي الثقافة التنظيمية :

أشارت نتائج الدراسة إلى أنه توجد علاقة إيجابية بين متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية والثقافة التنظيمية في شركات ومؤسسات القطاع الخدمي بولاية الخرطوم، ويعزي ذلك إلي تتميزها بتوفير بيئة عمل تشجع وتساعد على الإبداع ويتصف أفرادها بالجرأة والمخاطرة في إتخاذ القرارات ومواجهة التحديات، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (حمد، والحاكم 2016م) التي اثبتت بأن البيئة الاجتماعية والثقافية لها تأثير علي

نشاط المنظمة، ودراسة (الرضي، 2016م) والتي توصلت إلي هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير التميز والثقافة التنظيمية، ودراسة (دمهوري، 2013م) التي توصلت إلي إن الثقافة التنظيمية جاءت في مقدمة العوامل المؤثرة تأثيراً معنوياً إيجابياً في تطبيق الهندرة ، وكذلك أتفقت مع دراسة Ahmad, Francis, (and Zairi,2007) والتي أكدت إن خلق ثقافة تنظيمية هي الطريق الوحيدة لنجاح الهندره وخلق ميزه تنافسية للمنظمات.

وكذلك تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Ahadi 2004) التي توصلت لوجود ستة عوامل ترتبط ارتباطاً إيجابياً مع تطبيق منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية من ضمنها ثقافة المنظمة، أيضاً تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Yang & Hsu 2010) التي توصلت إلي هنالك تأثير إيجابي للتخطيط الهيكلي والإستراتيجي على الثقافة التنظيمية، وكذلك دراسة (نوري، 2012م) والتي أوصت بالاهتمام بتطبيق نظم هندسة العمليات والإجراءات بهدف تحسين الكفاءة الإدارية والمتغير الثقافي داخل المؤسسة، وتتفق أيضاً مع دراسة أيول (Ewel , 2004) والتي توصلت لوجود علاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية ومخرجات إعادة هندسة العمليات الإدارية .

إختبر هذه الفرض علاقة واثر أبعاد متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية (البشرية، التكنولوجية) علي الثقافة التنظيمية (القيم، التوقعات، الأعراف، المعتقدات) والتي تكونت من (8) ثمانية فروض فرعية جاءت نتائجها كالآتي :

1.2.2.5 مناقشة نتائج إختبار الفرض الفرعي الاول من الفرض الرئيس الثاني :

إختبرت هذه الفرض علاقة واثر المتطلبات البشرية علي المعتقدات التنظيمية، حيث أوضحت نتائج الدراسة انه لا توجد علاقة إيجابية بين المتطلبات التكنولوجية والمعتقدات التنظيمية في شركات ومؤسسات القطاع

الخدمي بولاية الخرطوم، ويعزي اباحت ذلك طبيعة العمل والحياة الإجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية في تلك المؤسسات، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (أبوالقاسم 2017) التي اثبتت هنالك علاقة إيجابية بين المتطلبات المادية والثقافة التنظيمية (المعتقدات التنظيمية) .

2.2.2.5 مناقشة نتائج إختبار الفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيس الثاني :

إختبرت هذه الفرض علاقة واثر المتطلبات البشرية علي الاعراف التنظيمية، حيث أوضحت نتائج الدراسة إلي إنه لا توجد علاقة إيجابية بين المتطلبات البشرية والاعراف التنظيمية في شركات ومؤسسات القطاع الخدمي بولاية الخرطوم، ويعزي ذلك لإختلاف بيئة العمل، وغالباً ما تكون تلك الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع في معظم المؤسسات .

3.2.2.5 مناقشة نتائج إختبار الفرض الفرعي الثالث من الفرض الرئيس الثاني :

إختبرت هذه الفرض علاقة واثر المتطلبات البشرية علي والتوقعات التنظيمية، حيث أوضحت نتائج الدراسة إلي إنه لا توجد علاقة إيجابية بين المتطلبات البشرية والتوقعات التنظيمية في شركات ومؤسسات القطاع الخدمي بولاية الخرطوم، ويعزي ذلك لتوقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والإحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العاملالنفسية والإجتماعية .

4.2.2.5 مناقشة نتائج إختبار الفرض الفرعي الرابع من الفرض الرئيس الثاني :

إختبرت هذه الفرض علاقة واثر المتطلبات البشرية علي القيم التنظيمية، حيث أوضحت نتائج الدراسة إلي إنه توجد علاقة إيجابية بين المتطلبات البشرية والقيم التنظيمية في شركات ومؤسسات القطاع الخدمي بولاية الخرطوم، ويعزي الباحث ذلك إلي جماعية العمل والمشاركة القائمة على الثقة، الاهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الابتكارية إضافة إلى المودة والتفاهم بينهم .

5.2.2.5 مناقشة نتائج إختبار الفرض الفرعي الخامس من الفرض الرئيس الثاني :

إختبرت هذه الفرض علاقة واثر المتطلبات التكنولوجية علي المعتقدات التنظيمية، حيث أوضحت نتائج الدراسة إلي إنه لا توجد علاقة إيجابية بين المتطلبات التكنولوجية والمعتقدات التنظيمية في شركات ومؤسسات القطاع الخدمي بولاية الخرطوم، ويعزي ذلك إلي طبيعة بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية في تلك المؤسسات علي إعتبار انها أفكار مشتركة تتعلق بطبيعة الفرد وحياته الإجتماعية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبولقاسم، 2017) التي توصلت إلي إن المتطلبات التقنية لا تؤثر إيجاباً علي المعتقدات التنظيمية .

6.2.2.5 مناقشة نتائج إختبار الفرض الفرعي السادس من الفرض الرئيس الثاني :

إختبرت هذه الفرض علاقة واثر المتطلبات التكنولوجية علي الاعراف التنظيمية، حيث أوضحت نتائج الدراسة إلي إنه لا توجد علاقة إيجابية بين المتطلبات التكنولوجية والاعراف التنظيمية في شركات ومؤسسات القطاع الخدمي بولاية الخرطوم ويعزي ذلك لإختلاف بيئة العمل، وغالباً ما تكون تلك الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (أبولقاسم، 2017) التي توصلت إلي إن المتطلبات التقنية تؤثر إيجاباً علي الاعراف التنظيمية.

7.2.2.5 مناقشة نتائج إختبار الفرض الفرعي السابع من الفرض الرئيس الثاني :

إختبرت هذه الفرض علاقة واثر المتطلبات التكنولوجية علي التوقعات التنظيمية، حيث أوضحت نتائج الدراسة إلي إنه لا توجد علاقة إيجابية بين المتطلبات التكنولوجية والتوقعات التنظيمية في شركات ومؤسسات القطاع الخدمي بولاية الخرطوم ويعزي ذلك لمجموعة الأشياء المتوقعة من المتطلبات التكنولوجية التي

يحددها أو يتوقعها الأفراد من تلك المؤسسات وكذلك التي تتوقعها منهم، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (أبوالقاسم، 2017) التي توصلت إلى إن المتطلبات التقنية تؤثر إيجاباً على التوقعات التنظيمية.

8.2.2.5 مناقشة نتائج إختبار الفرض الفرعي الثامن من الفرض الرئيس الثاني :

إختبرت هذه الفرض علاقة واثر المتطلبات التكنولوجية علي القيم التنظيمية، حيث أوضحت نتائج الدراسة إلى إنه توجد علاقة إيجابية بين المتطلبات التكنولوجية والقيم التنظيمية في شركات ومؤسسات القطاع الخدمي بولاية الخرطوم، ويعزي ذلك إلى دور المتطلبات التكنولوجية في تعزيز مصادر تلك القيم من التعاليم الدينية والتنشئة الإجتماعية والخبرة السابقة والجماعة التي ينتمي لها الأفراد في تلك المؤسسات، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبوالقاسم 2017) التي توصلت إلى إن المتطلبات التقنية تؤثر إيجاباً علي القيم التنظيمية.

3.2.5 مناقشة نتائج إختبار الفرض الرئيسي الثالث :

إختبر هذا الفرض علاقة وأثر الثقافة التنظيمية علي الإبداع الإداري، حيث أن الثقافة التنظيمية لها تأثيراً على أنشطة المنظمات ومنها الإبداع الإداري لكونه أحد السبل المهمة التي تساعد على رفع وتحسين الكفاءة في المنظمات الخدمية والإنتاجية وبما أن الأفراد يحملون أفكاراً ومعتقدات خاصة بهم فإن ذلك سيؤثر على التفاعل الاجتماعي والإبداعي والثقافي داخل المنظمات، حيث توصلت الدراسة الى وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركات ومؤسسات القطاع الخدمي بولاية الخرطوم، ويعزي ذلك إلى إن القيم والعناصر الثقافية المشتركة بين العاملين تسمح لهم بالتميز والإختلاف عن باقي أفراد المجتمع وأفراد المؤسسات الأخرى، وتتفق نتائج الدراسة مع دراسة (تاجر، وأبو نصيب 2011م) والتي توصلت إلى إن الثقافة التنظيمية تشجع الإبداع والابتكار وتعمل علي إطلاق للطاقات الكامنة لدي الأفراد لتحسين وتطوير

الأداء، وكذلك دراسة (الشريف 2017م) والتي توصلت إلي وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية وكفاءة الاداء المؤسسي.

إختبر هذه الفرض علاقة واثر أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم، التوقعات، الأعراف، المعتقدات) علي الإبداع الإداري (المتدرج، الجذري)، والتي تكونت من (8) ثمانية فروض فرعية جاءت نتائجها كالآتي :

1.3.2.5 مناقشة نتائج إختبار الفرض الفرعي الاول من الفرض الرئيس الثاني :

إختبر هذا الفرض علاقة وأثر القيم التنظيمية علي الإبداع المتدرج، حيث توصلت نتائج الدراسة إلي إنه توجد علاقة إيجابية بين القيم التنظيمية ولإبداع المتدرج في شركات ومؤسسات القطاع الخدمي بولاية الخرطوم، ويعزي الباحث ذلك إلي إن مصادر تلك القيم من التعاليم الدينية والتنشئة الإجتماعية والخبرة السابقة والجماعة التي ينتمي لها الأفراد في تلك المؤسسات حيث تعمل تلك المؤسسات علي إحداث تغيرات جديدة في أساليب العمل بين فترة وأخرى بصورة متدرجة، وتتفق مع دراسة (عنتر 2015م) التي توصلت إلي إن القيم التنظيمية من أهم العناصر المكونة للثقافة التنظيمية تأثيراً في سلوك العاملين، مع دراسة (تاجر، وأبو نصيب 2011م)، التي أوضحت إلي إن القيم تؤثر إيجابياً علي سلوك وإتجاه جميع أفرادها العالمين وتدعو إلي التكافل والاهتمام بكافة قضايا المجتمع، وتتفق مع دراسة (Marfins , 2003) والتي توصلت إلي إن القيم لعبت دوراً بارزاً في دعم الإبداع والابتكار والمعتمدة علي كيفية التأثير علي سلوك الأفراد والجماعات .

2.3.2.5 مناقشة نتائج إختبار الفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيس الثاني :

إختبر هذا الفرض علاقة وأثر القيم التنظيمية علي الإبداع الجذري، حيث توصلت الدراسة إلي إنه لا توجد علاقة إيجابية بين القيم التنظيمية والإبداع الجذري في شركات ومؤسسات القطاع الخدمي بولاية الخرطوم،

وتتفق مع دراسة (أبكر 2014م) والتي أثبتت بان لدي العاملين الحرية في عملية تقديم الأفكار التي تسعى إلي تطوير تعليمات العمل، ايضاً تتفق مع دراسة (تاجر & أبو نصيب 2011م)، التي توصلت إلي إن القيم تؤثر إيجابياً علي سلوك وإتجاه جميع أفرادها العالمين وتدعو إلي التكافل والاهتمام بكافة قضايا المجتمع، وتتفق مع دراسة (Marfins , 2003) والتي توصلت إلي إن القيم لعبت دوراً بارزاً في دعم الإبداع والابتكار والمعتمدة علي كيفية التأثير علي سلوك الأفراد والجماعات .

3.3.2.5 مناقشة نتائج إختبار الفرض الفرعي الثالث من الفرض الرئيس الثاني :

إختبر هذا الفرض علاقة وأثر التوقعات التنظيمية علي الإبداع الجذري، حيث توصلت الدراسة إلي أنه لا توجد علاقة إيجابية بين التوقعات التنظيمية والإبداع المتدرج شركات ومؤسسات القطاع الخدمي بولاية الخرطوم، ويعزي ذلك إلي عدم مساعدة الأفراد في إعادة تحديد أهدافهم وتصوراتهم عن العمل وبالتالي عدم قدرتهم على الظهور بصور إبداعية متجددة ومستمرة .

4.3.2.5 مناقشة نتائج إختبار الفرض الفرعي الرابع من الفرض الرئيس الثاني :

إختبر هذا الفرض علاقة وأثر التوقعات التنظيمية علي الإبداع المتدرج، حيث توصلت الدراسة إلي أنه لا توجد علاقة إيجابية بين التوقعات التنظيمية والإبداع الجذري في شركات ومؤسسات القطاع الخدمي بولاية الخرطوم، ويعزي الباحث ذلك إلي مجموعة من الأشياء المتوقعة التي يحددها أويتوقعها الفرد من المنظمة وكذلك التي تتوقعها المنظمة من الفرد وذلك خلال فترة عمل الفرد في المنظمة أو بعد إنتهاء عملة فيها، مثل توفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والإجتماعية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (رياح، 2014م) والتي توصلت إلي ان هنالك رؤية مشتركة بين الموظفين علي أن القيم هي محدد رئيسي لسلوكهم أثناء العمل، والتأكد علي وجود رؤية مستقبلية لزيادة الإنتاجية يؤدي إلي جودة

المنتج، أيضاً تتفق مع دراسة (العوفي 2005م) والتي توصلت إلي إن قيم العدل والكفاءة وفرق العمل تؤثر على الالتزام التنظيمي بشكل عام .

5.3.2.5 مناقشة نتائج إختبار الفرض الفرعي الخامس من الفرض الرئيس الثاني :

إختبر هذا الفرض علاقة وأثر الاعراف التنظيمية علي الإبداع المتدرج، حيث توصلت الدراسة إلي أنه لا توجد علاقة إيجابية بين الأعراف التنظيمية والإبداع المتدرج، ويعزي الباحث ذلك إلي المعايير التي يلتزم بها العاملون في التنظيم في تلك المؤسسات، على اعتبار أنها معايير قد تكون غير مفيدة للتنظيم وبيئة العمل .

6.3.2.5 مناقشة نتائج إختبار الفرض الفرعي السادس من الفرض الرئيس الثاني :

إختبر هذا الفرض علاقة وأثر الاعراف التنظيمية علي الإبداع الجذري ، حيث توصلت الدراسة إلي أنه توجد علاقة إيجابية بين الأعراف التنظيمية والإبداع الجذري في شركات ومؤسسات القطاع الخدمي بولاية الخرطوم، ويعزي الباحث ذلك إلي المعايير التي يلتزم بها العاملون في التنظيم في تلك المؤسسات، على اعتبار أنها معايير مفيدة للتنظيم وبيئة العمل .

7.3.2.5 مناقشة نتائج إختبار الفرض الفرعي السابع من الفرض الرئيس الثاني :

إختبر هذا الفرض علاقة وأثر المعتقدات التنظيمية علي الإبداع المتدرج، حيث توصلت الدراسة إلي أنه توجد علاقة إيجابية بين المعتقدات التنظيمية والإبداع المتدرج في شركات ومؤسسات القطاع الخدمي بولاية الخرطوم، ويعزي الباحث ذلك إلي إختلاف الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الإجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية في تلك المؤسسات، وتتفق مع دراسة (Marfins , 2003) والتي توصلت إلي إن المعتقدات لعبت دوراً بارزاً في دعم الإبداع والابتكار والمعتمدة علي كيفية التأثير علي

سلوك الأفراد والجماعات، ومع دراسة (تاجر & أبو نصيب 2011م)، التي توصلت إلى إن المعتقدات تؤثر إيجابياً علي سلوك وإتجاه جميع أفرادها العالمين وتدعو إلي التكافل والاهتمام بكافة قضايا المجتمع .

8.3.2.5 مناقشة نتائج إختبار الفرض الفرعي الثامن من الفرض الرئيس الثاني :

إختبر هذا الفرض علاقة وأثر المعتقدات التنظيمية علي الإبداع الجذري، حيث توصلت الدراسة إلي أنه توجد علاقة إيجابية بين المعتقدات التنظيمية والإبداع الجذري في شركات ومؤسسات القطاع الخدمي بولاية الخرطوم، ويعزي الباحث ذلك إلي إن الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الإجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية في تلك المؤسسات تقود إلي الإبداع، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (تاجر & أبو نصيب 2011م)، التي توصلت إلى إن المعتقدات تؤثر إيجابياً علي سلوك وإتجاه جميع أفرادها العالمين وتدعو إلي التكافل والاهتمام بكافة قضايا المجتمع .

عموماً تتفق هذه النتائج مع دراسة (2013) Jan Auernhammer, Hazal, Hall , والتي كان من أبرز نتائجها أنه لتعزيز بيئة مواتية لخلق المعرفة والإبداع والابتكار ينبغي أن تكون المنظمة منفتحة علي التغيير، وتشجيع الإتصالات، وقيم النمط الح، والأفكار الجديدة، ورعاية دوافع الموظفين، والميل إلي قيم المخاطرة، وينبغي دعم ذلك من خلال القادة الذين يروجون لهذه خصائص، كذلك تتفق مع دراسة (الشريف 2007م) بعنوان : الثقافة التنظيمية ودورها في الإبداع الإداري والتي توصلت إلي ان هنالك تأثير لأبعاد الثقافة التنظيمية السائدة علي الإبداع الإداري منفردة .

5.2.4 مناقشة نتائج الفرض الرئيس الرابع :

إختبر هذا الفرض دور للثقافة التنظيمية (كمتغير وسيط) في دعم وتقوية الأثر الإيجابي لمتطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية علي الإبداع الإداري في شركات ومؤسسات القطاع الخدمي بولاية الخرطوم، حيث

أثبتت نتائج الدراسة إن الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة الإيجابية بين متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية والإبداع الإداري، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الرضي، 2016) والتي توصلت إلي وجود تأثير ذو دلالة معنوية لتطبيق معايير التميز على نتائج الأداء في وجود الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط، ودراسة (عثمان 2017م) والتي توصلت إلي إن القوة التنظيمية تتوسط العلاقة بين تفويض السلطة والإبداع الوظيفي.

وتكونت هذه الفرضية من (8) ثمانية فروض فرعية جاءت نتائجها كالآتي :

1.4.2.5 مناقشة نتائج إختبار الفرض الفرعي الاول من الفرض الرئيس الرابع :

إختبر هذا الفرض علاقة وأثر الدور الوسيط القيم التنظيمية في العلاقة الإيجابية بين المتطلبات البشرية والإبداع الجذري، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى إن القيم التنظيمية تتوسط العلاقة الإيجابية بين المتطلبات البشرية والإبداع الجذري في شركات ومؤسسات القطاع الخدمي بولاية الخرطوم، وتتفق مع دراسة (أبوالقاسم 2017) والتي توصلت إلي ان القيم التنظيمية تتوسط العلاقة بين متطلبات الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية .

2.4.2.5 مناقشة نتائج إختبار الفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيس الرابع :

إختبر هذا الفرض علاقة وأثر الدور الوسيط القيم التنظيمية في العلاقة الإيجابية بين المتطلبات البشرية والإبداع المتدرج، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى إن القيم التنظيمية تتوسط العلاقة الإيجابية بين المتطلبات البشرية والإبداع المتدرج في شركات ومؤسسات القطاع الخدمي بولاية الخرطوم، وتتفق مع دراسة (أبوالقاسم 2017) والتي توصلت إلي ان القيم التنظيمية تتوسط العلاقة بين متطلبات الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية.

3.4.2.5 مناقشة نتائج إختبار الفرض الفرعي الثالث من الفرض الرئيس الرابع :

إختبر هذا الفرض علاقة وأثر الدور الوسيط القيم التنظيمية في العلاقة الإيجابية بين المتطلبات التكنولوجية والإبداع الجذري، حيث أوضحت نتائج الدراسة إلى إن القيم التنظيمية تتوسط العلاقة الإيجابية بين المتطلبات التكنولوجية والإبداع الجذري في شركات ومؤسسات القطاع الخدمي بولاية الخرطوم، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبوالقاسم 2017) التي توصلت إلي إن القيم التنظيمية تتوسط العلاقة بين متطلبات الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية، ودراسة (الشريف 2017م)، والتي توصلت إلي وجود توسط جزئي للقيم التنظيمية في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وكفاءة الاداء المؤسسي .

4.4.2.5 مناقشة نتائج إختبار الفرض الفرعي الرابع من الفرض الرئيس الرابع :

إختبر هذا الفرض علاقة وأثر الدور الوسيط القيم التنظيمية في العلاقة الإيجابية بين المتطلبات التكنولوجية والإبداع المتدرج، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى إالقيم التنظيمية تتوسط العلاقة الإيجابية بين المتطلبات التكنولوجية والإبداع المتدرج، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبوالقاسم 2017) التي توصلت إلي إن القيم التنظيمية تتوسط العلاقة بين متطلبات الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية، ودراسة (الشريف 2017م)، والتي توصلت إلي وجود توسط جزئي للقيم التنظيمية في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وكفاءة الاداء المؤسسي .

5.4.2.5 مناقشة نتائج إختبار الفرض الفرعي الخامس من الفرض الرئيس الرابع :

إختبر هذا الفرض علاقة وأثر الدور الوسيط التوقعات التنظيمية في العلاقة الإيجابية بين المتطلبات البشرية والإبداع المتدرج في شركات ومؤسسات القطاع الخدمي بولاية الخرطوم، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى إن التوقعات التنظيمية تتوسط العلاقة الإيجابية بين المتطلبات البشرية والإبداع الجذري، وتتفق هذه النتيجة مع

دراسة (أبوالقاسم 2017) التي توصلت إلي إن التوقعات التنظيمية تتوسط العلاقة بين متطلبات الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشري.

6.4.2.5 مناقشة نتائج إختبار الفرض الفرعي السادس من الفرض الرئيس الرابع :

إختبر هذا الفرض علاقة وأثر الدور الوسيط التوقعات التنظيمية في العلاقة الإيجابية بين المتطلبات البشرية والإبداع المتدرج في شركات ومؤسسات القطاع الخدمي بولاية الخرطوم، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى إن التوقعات التنظيمية تتوسط العلاقة الإيجابية بين المتطلبات البشرية والإبداع المتدرج، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبوالقاسم 2017) التي توصلت إلي إن التوقعات التنظيمية تتوسط العلاقة بين متطلبات الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية

7.4.2.5 مناقشة نتائج إختبار الفرض الفرعي السابع من الفرض الرئيس الرابع :

إختبر هذا الفرض علاقة وأثر الدور الوسيط التوقعات التنظيمية في العلاقة الإيجابية بين المتطلبات التكنولوجية والإبداع الجذري، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى إن التوقعات التنظيمية لا تتوسط العلاقة الإيجابية بين المتطلبات التكنولوجية والإبداع الجذري في شركات ومؤسسات القطاع الخدمي بولاية الخرطوم.

8.4.2.5 مناقشة نتائج إختبار الفرض الفرعي الثامن من الفرض الرئيس الرابع :

إختبر هذا الفرض علاقة وأثر الدور الوسيط التوقعات التنظيمية في العلاقة الإيجابية بين المتطلبات التكنولوجية والإبداع المتدرج ، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى إن التوقعات التنظيمية تتوسط العلاقة الإيجابية بين المتطلبات التكنولوجية والإبداع المتدرج في شركات ومؤسسات القطاع الخدمي بولاية الخرطوم، وتتفق هذه النتيجة مع ودراسة (الشريف، 2017م)، والتي توصلت إلي وجود توسط جزئي للتوقعات التنظيمية في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وكفاءة الاداء المؤسسي .

9.4.2.5 مناقشة نتائج إختبار الفرض الفرعي التاسع من الفرض الرئيس الرابع :

إختبر هذا الفرض علاقة وأثر الدور الوسيط للأعراف التنظيمية في العلاقة الإيجابية بين المتطلبات البشرية والإبداع الجذري، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى إن الأعراف التنظيمية تتوسط العلاقة الإيجابية بين المتطلبات البشرية والإبداع الجذري في شركات ومؤسسات القطاع الخدمي بولاية الخرطوم، .

10.4.2.5 مناقشة نتائج إختبار الفرض الفرعي العاشر من الفرض الرئيس الرابع :

إختبر هذا الفرض علاقة وأثر الدور الوسيط للأعراف التنظيمية في العلاقة الإيجابية بين المتطلبات البشرية والإبداع المتدرج، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى إن الأعراف التنظيمية تتوسط العلاقة الإيجابية بين المتطلبات البشرية والإبداع المتدرج في شركات ومؤسسات القطاع الخدمي بولاية الخرطوم، وتتفق هذه النتيجة مع ودراسة (الشريف 2017م)، والتي توصلت إلي وجود توسط جزئي للأعراف التنظيمية في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وكفاءة الاداء المؤسسي .

11.4.2.5 مناقشة نتائج إختبار الفرض الفرعي الحادي عشر من الفرض الرئيس الرابع :

إختبر هذا الفرض علاقة وأثر الدور الوسيط للأعراف التنظيمية في العلاقة الإيجابية بين المتطلبات التكنولوجية والإبداع الجذري، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى إن الأعراف التنظيمية لا تتوسط العلاقة الإيجابية بين المتطلبات التكنولوجية والإبداع الجذري في شركات ومؤسسات القطاع الخدمي بولاية الخرطوم، وتتفق هذه النتيجة مع ودراسة (الشريف 2017م)، والتي توصلت إلي وجود توسط جزئي للأعراف التنظيمية في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وكفاءة الاداء المؤسسي .

12.4.2.5 مناقشة نتائج إختبار الفرض الفرعي الثاني عشر من الفرض الرئيس الرابع :

إختبر هذا الفرض علاقة وأثر الدور الوسيط للأعراف التنظيمية في العلاقة الإيجابية بين المتطلبات التكنولوجية والإبداع المتدرج، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى إن الاعراف التنظيمية تتوسط العلاقة بين المتطلبات التكنولوجية والإبداع المتدرج في شركات ومؤسسات القطاع الخدمي بولاية الخرطوم، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الشريف 2017م)، والتي توصلت إلي وجود توسط جزئي للاعراف التنظيمية في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وكفاءة الاداء المؤسسي .

13.4.2.5 مناقشة نتائج إختبار الفرض الفرعي الثالث عشر من الفرض الرئيس الرابع :

إختبر هذا الفرض علاقة وأثر الدور الوسيط للمعتقدات التنظيمية في العلاقة الإيجابية بين المتطلبات البشرية والإبداع الجذري، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى إن المعتقدات التنظيمية تتوسط العلاقة الإيجابية بين المتطلبات البشرية والإبداع الجذري في شركات ومؤسسات القطاع الخدمي بولاية الخرطوم، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبوالقاسم 2017) التي توصلت إلي إن المعتقدات التنظيمية تتوسط العلاقة بين متطلبات الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية

14.4.2.5 مناقشة نتائج إختبار الفرض الفرعي الرابع عشر من الفرض الرئيس الرابع :

إختبر هذا الفرض علاقة وأثر الدور الوسيط للمعتقدات التنظيمية في العلاقة الإيجابية بين المتطلبات البشرية والإبداع المتدرج ، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى إن المعتقدات التنظيمية تتوسط العلاقة الإيجابية بين المتطلبات البشرية والإبداع المتدرج في شركات ومؤسسات القطاع الخدمي بولاية الخرطوم، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبوالقاسم 2017) التي توصلت إلي إن المعتقدات التنظيمية تتوسط العلاقة بين متطلبات الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية.

15.4.2.5 مناقشة نتائج اختبار الفرض الفرعي الخامس عشر من الفرض الرئيس الرابع :

إختبر هذا الفرض علاقة وأثر الدور الوسيط للمعتقدات التنظيمية في العلاقة الإيجابية بين المتطلبات التكنولوجية والإبداع المتدرج، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى إن المعتقدات التنظيمية تتوسط العلاقة الإيجابية بين المتطلبات التكنولوجية والإبداع المتدرج في شركات ومؤسسات القطاع الخدمي بولاية الخرطوم، وبتفق هذه النتيجة مع دراسة دراسة (أبوالقاسم 2017) التي توصلت إلي إن المعتقدات التنظيمية تتوسط العلاقة بين متطلبات الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية.

16.4.2.5 مناقشة نتائج اختبار الفرض الفرعي السادس عشر من الفرض الرئيس الرابع :

إختبر هذا الفرض علاقة وأثر الدور الوسيط للمعتقدات التنظيمية في العلاقة الإيجابية بين المتطلبات التكنولوجية والإبداع الجذري، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى إن المعتقدات التنظيمية لا تتوسط العلاقة الإيجابية بين المتطلبات التكنولوجية والإبداع الجذري في شركات ومؤسسات القطاع الخدمي بولاية الخرطوم، وبتفق هذه النتيجة مع دراسة دراسة (أبوالقاسم 2017) التي توصلت إلي إن المعتقدات التنظيمية تتوسط العلاقة بين متطلبات الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية .

5.2.5 مناقشة اختبار الفرض الرئيس الخامس :

إختبر هذا الفرض علاقة وأثر الدور المعدل الهيكل التنظيمي في العلاقة بين متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية والإبداع الإداري، حيث توصلت نتائج الدراسة أن الهيكل التنظيمي بأبعاده (المركزية، الرسمية، التعقيد) يعدل العلاقة بين متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية (المتطلبات البشرية، المتطلبات التكنولوجية).والإبداع الإداري (الإبداع المتدرج) يظل تأثيره مرتفعاً في شركات ومؤسسات القطاع الخدمي

بولاية الخرطوم، ويعزي الباحث ذلك إلى توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية والإبداع الإداري في المؤسسات، وعادة ما تكون غير روتينية، والحجم أقل أهمية، حيث تستند تلك المؤسسات إلى العمل الجماعي والتفاعل وجه لوجه والتعلم والإبتكار، ومن صفاتها المساواة، التمكين، والعلاقات الأفقية وبناء توافق الآراء، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة جاد الله (2019) والتي توصلت إلى إن الهيكل التنظيمي من ضمن أبعاد البيئة الداخلية يعدل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين، أيضاً تتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبد الحق 2015م) والتي توصلت إلى أن الهيكل التنظيمي (أحد أبعاد بيئة المنظمة الداخلية) يعدل العلاقة بين السلوك التنظيمي والأداء، وأيضاً تتفق هذه النتيجة مع دراسة القراري (2014م) والتي أوضحت أن الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين التوجه التسويقي ورضا العاملين .

1.5.2.5 مناقشة نتائج إختبار الفرض الفرعي الاول من الفرض الرئيس الخامس :

إختبر هذا الفرض علاقة وأثر الدور المعدل للهيكل التنظيمي في العلاقة الإيجابية بين المتطلبات البشرية والإبداع المتدرج، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى أن الهيكل التنظيمي بأبعاده (المركزية، الرسمية، التعقيد) يعدل العلاقة الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين المتطلبات البشرية والإبداع المتدرج في شركات ومؤسسات القطاع الخدمي بولاية الخرطوم، إتفقت هذه النتيجة مع دراسة القراري (2014م) والتي أوضحت أن التعقيد والمركزية يعدلان العلاقة بين التوجه التسويقي ورضا العاملين، أيضاً أتفقت هذه النتيجة مع دراسة (سعد، وحمام : 2016م) التي توصلت لوجود علاقة إيجابية معنوية بين إستخدام نظم الإتصالات الإدارية الالكترونية ومركزية الهيكل التنظيمي إضافة لوجود علاقة إيجابية معنوية بين نظام الإتصالات الإدارية الالكترونية ورسمية الهيكل التنظيمي .

2.5.2.5 مناقشة نتائج إختبار الفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيس الخامس :

إختبر هذا الفرض علاقة وأثر الدور المعدل للهيكل التنظيمي في العلاقة الإيجابية بين المتطلبات التكنولوجية والإبداع المتدرج، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى أن الهيكل التنظيمي بأبعاده (المركزية، الرسمية، التعقيد) الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين المتطلبات التكنولوجية والإبداع المتدرج في شركات ومؤسسات القطاع الخدمي بولاية الخرطوم، أتفقت هذه النتيجة مع دراسة القراي (2014م) والتي أوضحت أن التعقيد والمركزية يعدلان العلاقة بين التوجه التسويقي ورضا العاملين ، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (تياوي 2010م) والتي توصلت إلي أن هناك دوراً إيجابياً لعملية التغيير التنظيمي في دعم وتطوير الابتكارات التنظيمية (الإداري، التقني، الإضافي)، وكذلك تتفق هذه النتائج مع دراسة (الأغا 2006) والتي أوضحت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية الكفاءة وإعادة بناء الهياكل التنظيمية، وإن التغييرات الاستراتيجية الفعالة تتطلب قدرات ثابتة، .

3.5.2.5 مناقشة نتائج إختبار الفرض الفرعي الثالث من الفرض الرئيس الخامس :

إختبر هذا الفرض علاقة وأثر الدور المعدل للهيكل التنظيمي في العلاقة الإيجابية بين المتطلبات البشرية والإبداع الجذري، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى أن الهيكل التنظيمي بأبعاده (المركزية، الرسمية، التعقيد) الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين المتطلبات التكنولوجية والإبداع المتدرج، حيث كان تأثيره منخفضاً في شركات ومؤسسات القطاع الخدمي بولاية الخرطوم، ويعزي الباحث ذلك إلي إختلاف طبيعة تلك المؤسسات، والإختلاف من منظمة إلى أخرى ذلك دلالة على عدم وجود هيكل واحد تعتمد عليه جميع المنظمات بل هناك أنواع من الهياكل التنظيمية، فمثلاً نجد الرسمية قابلة للتطبيق بشكل كبير في الأعمال الروتينية أو

مستويات الإدارة الدنيا، بينما تقل كلما أرتفعت مهارة الأعمال، ومستواها التنظيمي، وتتفق هذه النتائج مع دراسة (خباية 2016م) والتي توصلت إلي وجود أثر ذو دلالة معنوية للهيكل التنظيمي علي الفاعلية في المؤسسة، وأن مبدئي المركزية والتعقيد يقفان عائقين أمام فاعلية المؤسسات المبحوثة، وان زيادتهما يقلل من فاعليتها والعكس صحيح، وكذلك تتفق هذه النتيجة مع دراسة (الشنطي 2015م) والتي توصلت لوجود علاقة عكسية دالة إحصائياً بين أبعاد الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي .

4.5.2.5 مناقشة نتائج إختبار الفرض الفرعي الرابع من الفرض الرئيس الخامس :

إختبر هذا الفرض علاقة وأثر الدور المعدل للهيكل التنظيمي في العلاقة الإيجابية بين المتطلبات التكنولوجية والإبداع الجزري، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى أن الهيكل التنظيمي بأبعاده (المركزية، الرسمية، التعقيد) يعدل العلاقة بين المتطلبات التكنولوجية والإبداع المتدرج، حيث كان تأثيره منخفضاً، ويعزي الباحث ذلك إلي إختلاف الأهداف بالنسبة للأفراد في تلك للمؤسسات، وهو مجرد إتباع القواعد وبالإضافة لإستخدام اقل للمعرفة والكفاءة من العاملين مما يسبب قلة الدافع وعدم رضائهم عن العمل، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (محمود، والخشالي : 2006م) والتي توصلت لوجود تأثير معنوي سلبي لثلاثة من أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية وهي : (التخصص، و تجميع الأعمال، والرسمية)، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (تيفاوي 2010م) والتي توصلت إلي أن هناك دوراً إيجابياً لعملية التغيير التنظيمي في دعم وتطوير الابتكارات التنظيمية (الإداري، التقني، الإضافي).

6.2.5 مناقشة إختبار (المتغيرات التحكيمية) البيانات الخاصة بالمؤسسة :

إحتوت البيانات الاساسية لعينة الدراسة علي (5) عناصر كمتغيرات تحكيمية لقياس درجة تأثيرها علي المتغير التابع بخلاف تأثير المتغير المستقل والمتغيرات الوسيطة والمعدلة هي : (طبيعة الخدمة، الملكية، الاسواق، سنوات الخبرة، عدد العاملين) تفصيلها كالآتي :

1.6.2.5 طبيعة الخدمة : وفقاً لمتغير طبيعة الخدمة نجد له أثر علي الإبداع وذلك لإحتوائه علي شركات ومؤسسات القطاع الخدمي التي ثبت من خلال المتغيرات الاخري بانها تمارس الإبداع .

2.6.2.5 الملكية : فقد أوضحت نتائج التحليل أن سودانية بالكامل بلغت نسبة (77.2%) ويدل علي إن غالبية القطاع الخدمي ملكيته سودانية مماينتج عنه التنافس للحصول علي الميزة التنافسية وبالتالي الإبداع والإبتكار.

3.6.2.5 الاسواق : نطاق تقديم الخدمة أوضحت نتائج التحليل أن الأسواق المحلية والأجنبية بلغت نسبة (59.6%) وهي أعلي نسبة مما يدل علي إن الخدمات ليس محلية فقط، وبالتالي يزيد من المنافسة الامر الذي له أثر إيجابي على الإبداع .

4.6.2.5 سنوات الخبرة: أوضحت نتائج التحليل أن 15 سنة فأكثر بلغت نسبة (54%) وهي أعلي نسبة مما يدل علي توافر الخبرات في القطاع الخدمي الأمر الذي يكون له أثر إيجابي على الإبداع .

3.6.2.5 عدد العاملين : فقد أوضحت نتائج التحليل إن أكثر من 150 بلغت نسبة (56.1%) وهي أعلي نسبة، ويدل علي إن معظم شركات ومؤسسات القطاع الخدمي حجمها كبير ومتوسط الأمر الذي قد يكون له أثر إيجابي المنافسة من اجل الحصول علي الميزة التنافسية وبالتالي على الإبداع والإبتكار .

3.5 التأثيرات (إسهامات الدراسة) :

1.3.5 مضامين الدراسة النظرية :

هذه الدراسة تعتبر من الدراسات التي ناقشت الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط والهيكل التنظيمي كمتغير معدل بين متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية والإبداع الإداري في البيئة السودانية على أساس نظرية الموارد (RVB) بالتالي تثري تطوير نظرية الموارد، وتوفر منظوراً جديداً للكشف عن العلاقة بين متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية و الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري حيث قامت هذه الدراسة بتوسيع إستخدام نظرية الموارد في سياق العلاقة بين متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية والإبداع الإداري .

أيضاً تأتي الأهمية النظرية لهذه الدراسة في توضيح مفهوم متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية وإنعكاساته علي الإبداع الإداري، أيضاً من خلال معرفة الدور الذي تسهم به الثقافة التنظيمية في شركات ومؤسسات القطاع الخدمي بولاية الخرطوم وبالتالي إنعكاسه علي تميز المنظمات، أيضاً التعرف على متغيرات الدراسة، والمؤثرات المنصبة عليها وأظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بين متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية والإبداع الإداري .

وكذلك تركز التأثيرات النظرية لهذه الدراسة من خلال التركيز على النظريات التي تفسر العلاقة بين تلك المتغيرات من خلال النتائج التي تسفر عنها تلك المتغيرات حيث أتضح ان الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية والإبداع الإداري.

كما أوجدت هذه الدراسة إن نظرية الموارد تعتبر قوية في تفسير تلك العلاقات في صورة يمكن الاعتماد عليها مستقبلاً .

2.3.5 مضايمين الدراسة التطبيقية :

هذه الدراسة تبين لمتخذي القرار مدى أهمية تبني توجهات استراتيجية وتبني سياسات مرنة تقود شركات ومؤسسات القطاع الخدمي بولاية الخرطوم إلى التكيف مع البيئة المعقدة التي تواجه السوق السودانية باعتبارها سوق مفتوحة تحتاج الي استراتيجية ذات طابع مرن، و قد تساعد المنظمة في تحسين أداءها الكلي مما تكسبها صفة استمرارية الأداء، كما ان توافر متطلبات إعادة الهندسة الإدارية يمكن ان يساعد المنظمة في تحديد مدى ملائمة قدراتها التنافسية في المجال الذي تعمل فيه .

أيضاً نتائج الدراسة لها دلالة واضحة لدور الثقافة التنظيمية والهيكل على إعتبار أنهما من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها المرتبط بالتركيز والعمل الجاد والتخصص والرسمية والمركزية والأنماط السلوكية وطرق التفكير والقيم والعادات والإتجاهات ومهارات التقنية وبالتالي فهي تمثل مجموعة من المزايا التي تميز المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى وتكتسب هذه المزايا صفة الإستمرارية النسبية وتمارس تأثيراً كبيراً على سلوك الأفراد في المنظمات وتركز على إيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين، إضافة إلى أنها تلعب دوراً بارزاً في التأثير على التنمية الإدارية بالمستوى الثقافي السائد في المجتمع سلباً أو إيجاباً، الأمر الذي جعلها تفرض على القادة والمديرين الإهتمام بها في محاولة الوصول إلى فهم أبعادها وعناصرها.

4.5 محددات الدراسة:

1. عدم موافقة بعض شركات ومؤسسات القطاع الخدمي بولاية الخرطوم قيد الدراسة بتوزيع الإستبيبان علي المدراء العموم، حيث تم تسليم الإستبيانات لما ينوب عنهم ويمثلهم، أيضاً فيما يخص عملية التوزيع عدم الموافقة بالسماح بالتوزيع عليهم شخصياً حيث تم تسليم الإستبيانات للإدارت المختصة بالبحوث و تعهدت بعملية التوزيع، وهذا ادي بدوره إلي تقليل نسبة إسترجاع الإستبيانات .

2. أقتصرت تطبيق هذه الدراسة على شركات ومؤسسات القطاع الخدمي بولاية الخرطوم، ولم تشمل الشركات والمؤسسات في القطاعات الأخرى، وبالتالي هذا قد يحد من تعميم النتائج على الشركات والمؤسسات في القطاعات الأخرى .

3. تم استخدام الاستبيان لجمع بيانات العينة وفيه تم الاعتماد على نوعية الأسئلة المغلقة والتي لا تسمح للمبحوث بالإجابة على أسئلة الاستبيان حسب نمطه وأسلوبه الشخصي وحصره في عدد من الإجابات المحددة مسبقاً.

4. تتناول الدراسة بعدين فقط من أبعاد هندسة العمليات الإدارية، حيث تم إستبعاد بعد المتطلبات التنظيمية، في حين يوجد عدد من الدراسات تناولته، وتم إستبعاده من قبل المحكمين لتفادي الخلط بين متغيرات وعبارات الدراسة، حيث تم إستخدام الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط والهيكل التنظيمي كمتغير معدل في هذه الدراسة، ومن المحتمل إن إن يكون دراسته له أثر قوي وقد يزيد من قدرته على التأثير وأن تكون له نتائج إيجابية ذات دلالة إيجابية، ينصح بتناوله من ضمن أبعاد متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية في دراسات أخرى .

5,5 الدراسات المستقبلية (المقترحة):

في ضوء نتائج الدراسة الحالية فإن الباحث يقترح مجموعة من الدراسات المستقبلية، التي يمكن إجرائها والمرتبطة بموضوع الدراسة الحالية، وهي كالتالي:

1. إعادة تطبيق نفس الدراسة على القطاعات الأخرى منظمات أخرى صناعية أو تجارية.
2. إجراء مقارنة بين المؤسسات والشركات المتوسطة والصغيرة في القطاع الخدمي السوداني .

3. إعادة تطبيق نفس الدراسة مع استخدام منهجية مختلفة مثل دراسة الحالة على شركات أو مؤسسات أخرى .

4. استخدام نفس الدراسة بنفس المتغيرات ولكن مع إضافة أبعاد داخلية لمتطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية مثل (المتطلبات التنظيمية).

5. تطبيق نفس متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة مع متغيرات وسيطة ومعدلة أخرى لدراسة مدى تأثيرها علي العلاقة بينها .

6.5 التوصيات :

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، وهن خلال الإجابة على أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها، تمكن من التوصل إلى مجموعة هن التوصيات التي تمكن متخذي القرار في شركات ومؤسسات القطاع الخدمي بولاية الخرطوم الاستفادة منها، والتي من الممكن أن تساهم في تعزيز قدرة المؤسسات الخدمية على تحقيق الميزة التنافسية، من خلال التطبيق الفعال لمتطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية علي الإبداع الإداري، وبناءً علي ذلك يوصي الباحث بالاتي :

1. الإهتمام والوعي بأهمية متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية لدي منظمات الاعمال وتأكيد دورها في تطويرها .

2. الحرص على تطوير الثقافة التنظيمية بشركات ومؤسسات القطاع الخدمي بولاية الخرطوم من أجل زيادة قوتها، فالمنظمة ذات الثقافة القوية تكون أكثر قدرة على مواجهة التحديات في سعيها نحو التطور .

3. إن تحقيق الإبداع الإداري يتطلب من الإدارات العليا بشركات ومؤسسات القطاع الخدمي إهتماماً أكبر بالهياكل التنظيمية والمراجعة المستمرة للتنظيم الداخلي، وتجنيب جميع الموارد لذلك وتعزيزها من أجل تحقيق الإبداع الإداري .

4. لملائمة تغير البيئة المحيطة" والمتطلبات العالية ينصح بتطبيق الهيكل العضوي : حيث إن درجة الرسمية فيه أقل من الهيكل الآلي، ويستخدم الإتصال الافقي والتشاور بين الإدارات بدلاً من التعليمات العمودية، وكذلك يسمح للإبتكار ومفيد عند إستخدامه. وبالتالي هي أكثر ملائمة وتكيف مع البيئة المحيطة .

7,5 الخاتمة :

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية وأثرها على الإبداع الإداري في ظل الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط والهيكل التنظيمي كمتغير معدل من خلال استخدام نظرية الموارد (RVB) كأساس لبناء نموذج الدراسة الذي تم تطويره من خلال الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة.

حيث استخدمت الدراسة نمذجة المعادلة البنائية لاختبار فرضياتها والإجابة على أسئلتها الفرعية حيث توصلت إلى إن متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية تؤثر إيجابياً الإبداع الإداري لشركات ومؤسسات القطاع الخدمي بولاية الخرطوم، وإن الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بين متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية والإبداع الإداري ، وإن الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية والإبداع الإداري، حيث تعتبر هذه النتائج بمثابة دليل استرشادي لشركات ومؤسسات القطاع الخدمي بولاية الخرطوم يمكن أن يحسن من الأداء لديها وكذلك بمثابة مرجعية في مجال البحوث المستقبلية .

تم بحمد الله وتوفيقه ،،،

(المراجع والمصادر)

المراجع العربية

المراجع الاجنبية

قائمة المراجع والمصادر :

أولاً : المراجع العربية :

أ - الكتب :

1. القرآن الكريم.
2. ابن منظور، محمد (1997) : لسان العرب، دار إحياء التراث الإسلامي للنشر والتوزيع، بيروت - لبنان .
3. أحمد بن صالح عبد الحفيظ، (2003) إعادة الهندسة " كيف تطبق منهج إعادة الهندسة، دار وائل، عمان، ط1.
4. أحمد يوسف دودين، (2012) إدارة الإنتاج والعمليات، المنهل .
5. الحمادي، علي(2006) ، " الطريق إلى التميز 15 طريقة للتغيير"، عمان:دار ابن حزم .
6. العديلي، ناصر محمد. (1406هـ)، دوافع العاملين في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية..
7. العميان، محمود سلمان، (2013) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (ط) 6 عمان : دار وائل للنشر والتوزيع .
8. العواجي، ابراهيم. (1986م) الابداع في مجال الادارة المحلية العربية : المفاهيم والتطبيق، ط1، عمان : المنظمة العربية للعلوم الادارية .
9. القريوني، محمد قاسم (1993م)، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، عمان- الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع .
10. الصيرفي، محمد عبدالفتاح، (2003م)، الادارة الرائدة، ط1، الأردن، عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع .
11. المقلي، عمر أحمد عثمان (2002)، الإدارة الإستراتيجيه، شركة مطابع السودان للعملة المحدوده، الخرطوم .
12. المدهون، موسى توفيق الجزراوي إبراهيم (1995)، تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجياً وإدارياً للعاملين والجمهور، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان ، الأردن.

13. الشماع، الشماع، خليل محمد، وحمود، خضير كاظم (2000م)، **نظرية المنظمة**، ط1، الأردن، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة .
14. الطيب، حسن أبشر (1988م)، **محاوّر لتنمية التجارب الابداعية في استراتيجيات الاصلاح والتطوير الاداري**، مجلة الادارة العامة، ع59، سبتمبر .
15. اللوزي، موسى، (2008) **التنظيم وإجراءات العمل**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الاردن.
16. اللوزي، موسى، **التطوير التنظيمي** "أساسيات ومفاهيم حديثة"، دار وائل، عمان، ط 1، 1999 .
17. جمال الدين محمد المرسي، (2003) **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، "المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن 21"**، الدار الجامعية.
18. جيرالد وروبرت، جرينبرج وبارون (2004)، **إدارة السلوك في المنظمات**، ترجمة رفاعي إسماعيل بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض.
19. دسلر (Gary Dessler)، (2005) **إدارة الموارد البشرية**، دار المريخ ، الرياض .
20. دفتحي عبد الرحمن جروان، (2002) **الإبداع : مفهومه، تدريبيه**، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان الاردن .
21. حمود، خضير كاظم (2002م)، **إدارة الجودة وخدمة العملاء**، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن .
22. حريم ، حسين، 1997م، **السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد في المنظمات**، الأردن ، عمان : دار زهران للنشر والتوزيع .
23. عبد الحفيظ، احمد بن صالح، (2009) **الهندرة خطوةخطوة "**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
24. عقيلي، عمر وصفي ، (1418-1997) **الإدارة : أصول وأسس ومفاهيم**، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن .
25. عقيلي، عمر وصفي(2001) **" مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة"**، الطبعة الأولى ، عمان : دار وائل للنشر.

26. خليل محمد حسن الشماخ وخضير كاظم حمود، (2005) نظرية المؤسسة، دار المسيرة للنشر، عمان .
27. علي السلمي (1998) " تطوير أداء وتجديد المنظمات "، دار قباء.
28. علي، لطيف محمد (2011): التفكير الابداعي لدى المديرين، ط1، دار اليازوردي، عمان.
29. فلاح حسين عداي الحسيني، (2006) الإدارة الإستراتيجية، مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان.
30. فريد النجار، (2004-2005) إعادة هندسة العمليات وهيكله الشركات للتعامل مع العولمة والحروب التجارية الجديدة ، (القاهرة ، دار طيبة .
31. مصطفى المفرجي واحمد بن صالح عبد الحفيظ، (2003) المرجع العملي لتطبيق منهج الهندرة، الناشر : دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع .
32. محمد صالح الحناوي، إسماعيل السيد، (1999) قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط2 .
33. محمود، سليمان العميان، (2013) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط6 ، دار حامد للنشر والتوزيع .
34. نائل عبد الحافظ العواملة، (2001) الهياكل والأساليب، الأردن، دار زبران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى .
35. ثابت عبد الرحمن إدريس، (2005) إدارة الأعمال (نظريات و نماذج و تطبيقات) الإسكندرية، الدار الجامعية .
36. سعيد يس عامر : (1998) " الإدارة وآفاق المستقبل "، المطبعة العثمانية الحديثة، القاهرة، مصر .
37. سيد الهواري (1999) " منظمة القرن الـ 21 : منهج تطوير الشركات والمؤسسات للعبور إلى القرن الـ 21"، دار الجيل للطباعة، القاهرة، مصر .
38. سيكاران، أوما (2006)، طرق البحث في الإدارة مدخل لبناء المهارات البحثية، تعريب إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض.

39. سيكاران، أوما (2010م) طرق البحث في الإدارة : مدخل لبناء المهارات البحثية، دار المريخ للنشر.
40. صابر وخفاجة، فاطمة ومرفت(2002)، أسس ومبادئ البحث العلمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفني، الإسكندرية، مصر.
41. رواية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص: 360
42. رواية حسن، (2001-2002) مدخل الإستراتيجي تخطيطي وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
43. هامر، مايكل، وشامبيي، جيمس (1995) " إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات - الهندرة، دعوة صريحة للثورة الإدارية الجديدة"، ترجمة شمس الدين عثمان، الطبعة الأولى، القاهرة، الشركة العربية للإعلام العلمي "شعاع .
44. هنري سميث، (2009) تكنولوجيا إدارة المشاريع الهندسية والمقاولات، المنهل .
45. هيجان، عبد الرحمن (1999): المدخل الابداعي لحل المشكلات، ط1، دار العلوم للطباعة والنشر، الرياض.
- ب / الدوريات والمجلات والمقالات والمؤتمرات والندوات :
1. أمل مصطفى عصفور، (2008) قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التنظيم، منشورات الدنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الأولى .
2. النمر، سعود محمد، (1992م) الإبداع الإداري، دراسة سلوكية، مجلة المدير العربي، ع117، يناير
3. اللوح، نبيل عبد شعبان، يونيو (2007) تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية في قطاع غزة وأثره علي الكفاءة الإدارية، ورقة علمية منشورة ، مجلة الجامعة الإسلامية - غزة - فلسطين ، (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد الخامس عشر ، العدد الثاني ، ص: 461-506 .
4. الشنطي، محمود عبد الرحمن، دور الإستغراق الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين الهيكل التنظيمي والاداء الوظيفي، (2015) جامعة فلسطين، مجلة جامعة الأزهر - غزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 01 ، العدد (5 ب) ص: 147-180 .

5. إياد، علي الدجني (2013) **أ نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي الجامعة الإسلامية دراسة حالة**، مجلة جامعة دمشق- المجلد - 29 العدد الأول.
6. دمنهوري، د. أمل محمد شيخ حسين، **العوامل المؤثرة على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية**، جامعة الملك عبد العزيز قسم إدارة الأعمال / جدة /السعودية .
7. د. خير الدين، موسي أحمد، د. النجار، محمود، (2010) **أثر البيئة الداخلية علي الالتزام التنظيمي**، جامعة البترا، عمان . المملكة الأردنية الهاشمية .
8. تيقاوي العربي، (2010) **دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار في المنظمات الحديثة**، ورقة عمل منشورة، جامعة العقيد أحمد دراية بأدرار ، الجزائر .
9. خباية، علاء الدين، ديسمبر (2016) **أثر البعد التنظيمي للثقافة علي تنفيذ الإستراتيجية في المؤسسة**، ورقة عمل منشورة / جامعة سطيف 1 ، الجزائر ، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد : 5.
10. خضير، علي فيروز، (2013) **دور اعادة_هندسة عمليات الاعمال في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الصناعية**، مجلة العري للعلوم الاقتصادية ، المجلد 2013/09، ص 95-116 .
11. عساف، عبدالمعطي، 1995م، **مقومات الإبداع الاداري في المنظمات المعاصرة**، مجلة الاداري، ع62 .
12. فضل الله، فضل الله. (1986م)، **المقومات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية في العالم العربي وأثرها في توجهات الابداع الاداري**، المجلة العربية للإدارة، ع3 .
13. قاسمي كمال، مارس(2005) **المنطلقات والأسس مع عرض لأهم الإستراتيجيات الحديثة للتغيير**، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمؤسسات والحكومات ، ورقة.
14. سعد، مدثر سعد وموسي آدم أحمد، (2016) **اختبار أثر جودة المعلومات كمتغير وسيط في علاقة قدرات نظام الإتصالات الإدارية الالكتروني بالهيكل التنظيمي**، ورقة علمية منشورة ، أماراباك مجلة علمية محكمة تصدر عن الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا ، المجلد السابع ، العدد (..)، ص : 91-104 .

15. سليطين، سوما، (2011)*تقييم مدي توافر الهيكل التنظيمي المناسب والقيم التنظيمية الداعمة لنجاح تطبيق الإدارة الإستراتيجية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية ، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد (33) ، العدد (3).

16. سليم طق وعلي العبيد (2016) دور الحوافز في تفعيل الإبداع الإداري ، جامعة العربية ، تبسة .

17. مجلة النيل الابيض للدراسات والبحوث، (2014) العد الثالث .

18. مصطفى عبد اللطيف، (2005) إعادة الهندسة من خلال الأداء المتميز، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمؤسسات والحكومات .

19. توفيق، عبدالرحمن، (1418هـ)، التفكير الابداعي وقرارات الادارة العليا، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، د ت : 41 .

20. رامي محمود عيانية ورامي إبراهيم الشعрани، (2013) درجة ممارسة الإبداع الإداري لدي القادة التربويين، الأردن مجلة العلوم التربوية والنفسية

ج / الرسائل والإطروحات العلمية :

1. أبكر، يعقوب عبد الله، (2014) أثر الثقافة التنظيمية علي تطبيق الجودة الشاملة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الزعيم الأزهري .

2. أبوالقاسم، ياسر محمد صديق، (2017) الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .

3. أبو فارس، محمود، (1991) الإبداع الإداري لدي العاملين في قطاع في قطاع المؤسسات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية .

4. أبو سمورة، أحمد موسي المهدي، (2014) الثقافة التنظيمية وأثرها في الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .

5. أحمد، رانية عبد الله، (2016) دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية، رسالة ماجستير، جامعة الزعيم الأزهري .

6. الأغا، مرام إسماعيل، (2006) إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في المصارف في قطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية، غزة .

7. البحيري، عبد الله سمير (2015) دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الأقصى .
8. الخواجا، ماجد، (2008) تطوير أنموذج لإعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات التدريب المهني في الاردن رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة الأردنية .
9. الخوالده، رياض (2005)، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات علي الإبداع الإداري في المؤسسات العامة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية : عمان، الأردن .
10. العساف، وفاء عبد العزيز (2005)، "واقع الإبداع ومعوقاته" لدي مديرات المدارس بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة الرياض، جامعة الملك سعود .
11. العنقري، غادة عبد الرحمن، علاقة السلوك القيادي بالإبداع الإداري علي المرؤوسين، دراسة استطلاعية علي موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة الرياض : جامعة الملك سعود .
12. العوفي، محمد بن غالب، (2005)، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي : دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض" ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض ، المملكة العربية السعودية.
13. القراري، حاتم يوسف، (2014) الدور المعدل للهيكل التنظيمي في العلاقة بين التوجه الإستراتيجي وأداء الشركات السودانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .
14. المجالي، (2012) اثر عناصر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز عملية إعادة الهندسة الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة .
15. الخضر، الشبخ محمد، (2014) أثر بيئة العمل الداخلية علي دوران العمل الاختياري، بالتطبيق علي الجامعات السودانية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .
16. المحمدي، علي سعيد الريحان، (2011) العلاقة بين الخيار الإستراتيجي والهيكل التنظيمي في تحقيق فاعلية الشركة الصناعية، أطروحة مقدمة لنيل درجة الفليفة في إدارة الاعمال ، جامعة سانت كلمنش العالمية، العراق .

17. الشلوي، حمد بن فرحان (2005)، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي : دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية ، المدنيين والعسكريين"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
18. الشويخ، عاطف عبد الحميد عثمان، (2015) أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية علي كفاءة الأداء، رسالة دكتوراه ، جامعة الزعيم الأزهري .
19. الشريف، معالي عباس، (2017) أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة علي كفاءة الاداء المؤسسي والثقافة التنظيمية كمتغير وسيط، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .
20. الشريف، علي، (2007) الثقافة التنظيمية ودورها في الإبداع الإداري بالجامعات السعودية، دراسة ميدانية، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، السعودية .
21. الننتشة، حازم عبد العزيز،(2009) إنعكاسات إعادة الهندسة الإدارية علي جوانب النجاح المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الخليل .
22. الزهراني، عبد الله بن عطية، (2007) دراسة دكتوراه غير منشورة، نظرية أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية ، جامعة دمشق .
23. الرضي، الرضي عبد الكريم، (2016) قياس أثر معايير التميز على نتائج الاداء حالة (الطيران المدني السوداني ودور الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الجودة والامتياز غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .
24. بابكر، مدثر صديق محمد، (2016) أثر الإبداع الإداري في تنمية الموارد البشرية بالجامعات السودانية، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الزعيم الأزهري .
25. بلل، عبد الحق علي إبراهيم، (2015) الدور المعدل للبيئة الداخلية في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .
26. جاد الله، جاد الله محمد أحمد، (2019) دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال : بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .

27. تاجر، إجلال الحاج إبراهيم، أبونصيب، عرفة جبريل، (2011) أثر الثقافة التنظيمية علي البيئة الإدارية في منظمات الأعمال، ورقة عمل منشورة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا / أمانة الشؤون العلمية / مجلة العلوم الاقتصادية، [http Repository . sustech . e du handle, 123456789, 4640](http://Repository.sustech.edu/handle/123456789_4640) Date ; 25,01,2011 .
28. حمد الوليد عبد الله، والحاكم علي عبد الله، (2016) المتغيرات البيئية وأثرها علي إعادة هندسة العمليات الإدارية في منظمات الأعمال ، ورقة عمل منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا / أمانة الشؤون العلمية / مجلة العلوم الاقتصادية ، Volume 17(2) ، e- , ISSN (Print) 1858- 6740 , ISSN(Online) : 1858-6759 .
29. حريم، حسين، (2002) إتجاهات المديرين في البنوك التجارية الأردنية ، نحو علاقة البيئة بالهيكل التنظيمي، ورقة علمية منشورة، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد الثالث، العدد الرابع .
30. حريم، حسن محمود، والخشالي، شاکر جاد الله، (2006) أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية، ورقة عمل منشورة، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات - المجلد الثامن - العدد الأول .
31. خان، أحلام، (2015) أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، الجزائر .
32. خته مبروكة، (2015) فعالية الإبداع التكنولوجي في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي - جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي- الجزائر .
33. خلوف، زهرة، (2015) الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء ودينامكية الأداء، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف ، الجزائر .
34. صابون، خليل جمعة، (2017) الدور الوسيط لسمعة الشركة واداء العاملين في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والميزة التنافسية، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .
35. طه، تسابيح محمد، (2016) أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية علي الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .

36. طيب الأسماء، مذكر عبد الرحمن (2016) أثر إعادة الهندسة الإدارية في تحقيق معايير الجودة الشاملة، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة الزعيم الأزهرى .
37. كرنكه، محمد مصطفى حمدان، (2016) دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير الأداء الإداري، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة النيلين .
38. مشنان، بركة، (2016) دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، دراسة جامعة لخضر (باتته) ، دكتوراة، جامعة لخضر الجزائر .
39. نوري، إسماعيل، محمد علي الطاهر(2007) أثر إعادة هندسة العمليات علي الكفاءة الإدارية بمنظمات الأعمال ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الزعيم الأزهرى.
40. عبد الكريم، جعفر محمد، (2010) الثقافة المنظمة وأثرها في ممارسة وتطبيق الإدارة الإستراتيجية، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .
41. عثمان، عثمان عبد الله، (2009) معوقات الإبداع في المنظمات السودانية، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .
42. عماري، وردة، (2016) أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على الثقافة التنظيمية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني، جامعة قاصدي مرياح - ورقلة - الجزائر .
43. عنتر، بن عبد الرحمن، (2008) واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، رسالة منشورة.
44. علي، أمينة عبد القادر، والحاكم، علي عبد الله، (2015) العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية، ورقة عمل منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا / أمانة الشؤون العلمية / مجلة العلوم الاقتصادية(1) Volume 16 ، e- ، ISSN (Print) 1858- 6740 ، ISSN(Online) : 1858-6759 .
45. شمس الدين، فخر الدين محمد، (2013) إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) ودورها في تحسين الأداء الإداري، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .

46. عثمان، عثمان إسماعيل، (2017) الدور الوسيط للقوة التنظيمية في العلاقة بين تفويض السلطة والإبداع الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
47. عوض، محمد عصام، (2017) الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين أنماط القيادة وجودة اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
48. عنتر، يوسف عماد الدين (2015) أثر الثقافة التنظيمية في سلوك العاملين بالمصارف السودانية، رسالة وكتورة غير منشورة ، غير منشورة ، ، جامعة الزعيم الأزهري.
49. فرج الله، أحمد موسي أحمد، (2015) * دور التوجه بالسوق في تفسير العلاقة بين توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات وجودة المنتج، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .
50. فرج الله، أحمد موسي، (2016) دور الثقافة التنظيمية كمتغير معدل في العلاقة بين رأس المال الفكري وتطوير الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة ، فلسطين .
51. رباح، رحاب محمد، (2015) أثر الثقافة التنظيمية في الكفاءة الإنتاجية بشركات البترول السودانية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة الزعيم الأزهري .
52. يوسف، السليم عبد الله، (2002) أثر المتغيرات التنظيمية علي مستوى الإبداع الإداري العاملين في الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض .
53. يونس، سعيد صالح، (2015) أثر البيئة الداخلية في الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

د / المواقع الإلكترونية :

<http://www.cbos.gov.sd>

- بنك السودان المركزي

- WWW.sciencedirect.com

A. Books :

1. Chen, Z.X., Aryee, S., and Lee, C(2005).," Test Of A Mediation Model Of Perceived Organizational Support", **Journal of Vocational Behavior**, Vol.66,.
2. Druker,peter ,, (1985). Innovation and Enter Partnership, (1st ed), London, William Heinman.
3. Nahmias, Steven., (1997) "**Productions & Operations Analysis**", 3ed ed., McGraw- Hill Co., Inc., New York .
4. Hammer, Michael (1990), **Reengineering Work: Don't automate.**
5. Parker, J., (1993), "**An ABC Guide to Business Process Reengineering**", Industrial Engineering, May.
6. Hammer, Michael and Champy, James (1993), **Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution**, Harper Business

B. Thesis & Reports and conferences

1. Ahadi, H, **Examination of the role of organization Enables in Business process reengineering and the impact of information technology**
2. Ahmed, Hartini, Francis, Arthur Zairi , , , Mohamed, (2007) **Business process reengineering_;**critical success factors in higher education Business Process Management Journal , Bradford ; Vol 13, I ss ; 3 , p g ; 451.
3. Al-Asoufi,Batool Bader & Akhorshaideh,Abdel Hakim Oqlah (2017) "**The Impact of Employee Empowerment** on the Success of Organizational Change: A Study in Privatized Enterprises in Jordan",
4. Boon, Ooi Keng, Arumugam (2006) . **The Influence of Corporate Culture on Organizational Commitment:** Case Study of Semiconductor Organizations in Malaysia, **Sunway Academic Journal**, Vol.3, pp.99-115.
5. C.sarros et al (2008), **Building a Climate for Innovation Through Transformationan Leadership and Organizational Culture**, Journal of Leadership & Organizatitonal Studies, Volume 15 Number 2,November

6. Chang Chen, Yih, (2001) “**Empirical Modelling for Participative Brocess Reengineering**”, university of Warwick, Phd, thesis, <http://www.Dcs.WarWick.ac.Uk.Modeling/thesis>
7. Damanpour , Fariborz ,1991, **Organizational Innovation : A Meta-Analysis Effects of Determinants and Moderators** , Academy of Journal , Vol, 34, No, 3
8. Ewell, Baul L, (2004). **The Relation ship between organizational culture and perceived business process reengineering out comes** An empirical study , Nova Southeastern , University, DAI – A,10 . p. 3899
9. Goksoy, Ozsoy and Vayvay (2012) : **Business Process Reengineering : Strategic Tool for Managing Organizational Change an Application in a Multinational company** ,International Journal of Business and Management . Vol7 . no 2 , p : 89-112
10. Mohammed (2010), a study of the **significance of organizational culture for the successful implementation and operation of TQM** –A comparative study between Iran and UK – University of Hudders Field
11. OLOSON, E. ; SLATER , S, ; HUL , T. **The importance of structure and process to strategy implementation**, Kelly School of business, Business horizons ., 48 , 2005 . pp ; 47-54 .
12. Ibezim Nnenna, & Obi Chika : (2013) **Re – engineering University Education through strategic Experience** . Scientific Research pp : 783-800
13. Sibahto. HaileKros ,& Singh Ajit (2012) : **Evaluation on Implementation in Ethiopian Higher Education Institution**, Global . Journal of management and business research 12 (11) . pp : 1-29
14. Jan Auernhammer, Hazal, Hall, (2013) **Organization alcultuer in Knowledge creation, creativity and Innovation** ; to ward the freiraum model , (accepted for publication. Journal information Sciences UK

C. Periodicals

1. Journal of Public Administration and Governance, Vol. 7, No. 1
2. Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996, "Using Multivariate Statistics", Third Edition, HarperCollins College Publishers, USA Benhur Tomi Mano, Armanu Thoyib, Ghozali Maskie, Djumahir. (2014). **Effect of Transformational Leadership Style, Information Technology, Organization Culture and Leader Innovation on Leader Performance (Study in Jayapura City Government)**. International Journal of Business and Management Invention. www.ijbmi.org. Volume 3 Issue. 10 || October. 2014 || PP.28-39
3. Gallipoli & Makridis, 2017, "**Structural Transformation and the Rise of Information Technology**", Prepared for the Carnegie Rochester and NYU conference on public policy .
4. Tan ,cheng Ling & Aizzat, Nasurdin, (2010) **The Influence of Knowledge Management Effectiveness__** on Administrative Innovation among Malaysian Manufacturing Firms' Asian Academy of Management Journal , VOL . 15 .NO , 1 , PP (63-77)

(الملاحق)

ملحق رقم (1) قائمة بأسماء المحكمين

ملحق رقم (2) خطاب الشركات والمؤسسات المبحوثة

ملحق رقم (3) إستبانة البحث النهائية

ملحق رقم (1)

قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	الاسم	العنوان	الصقة
1	د. عقيد / محمد سليمان بركة	جامعة كرري	أ. مشارك / قسم إدارة الأعمال
2	د. صديق إبراهيم بلل	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا	أ. مشارك / قسم إدارة الأعمال
3	د. الطاهر أحمد محمد علي	جامعة النيل الأزرق	أ. مشارك / قسم إدارة الأعمال
4	د. محمد عبد العاطي مكي	جامعة النيلين	أ. مشارك / قسم إدارة الأعمال
5	د. عبدالخالق أبكر سليمان	جامعة أم درمان الإسلامية	أ. مشارك / قسم إدارة الأعمال
6	د. كباشي حامد نور الدين	جامعة النيلين	أ. مشارك / قسم إدارة الأعمال

ملحق رقم (2)

خطاب الشركات والمؤسسات المبحوثة



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات العليا كلية الدراسات التجارية - قسم إدارة الأعمال خطاب الشركات المبحوثة



السادة شركة / مؤسسة : (كتابة الاسم اختياري)

تحية تقدير واحترام وبعد ،،،

تهدف الدراسة إلى التعرف على الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية والإبداع الإداري في ظل الهيكل التنظيمي متغير معدل، دراسة شركات ومؤسسات القطاع الخدمي بولاية الخرطوم .

وبما أن عينة الدراسة شملت (مدير عام / نائب مدير / مدير إدارة عامة) للشركات والمؤسسات بالقطاع الخدمي بالسودان، فقد تم اختياركم ضمن هذه العينة، لذا أرجو التكرم بالإجابة على الفقرات المؤشرة في متن هذه الاستمارة وفق ما هو مطبق فعلاً في موقع العمل بالبيانات التي تعبر عن وجهة نظركم الحقيقية. كما إن آراءكم ستكون موضع الثقة و سيتم التعامل معها بسرية تام ، مع ملاحظة عدم ذكر أسم المؤسسة فالإستبانة ستتعامل مع البيانات بشكل سري خدمة لحركة البحث العلمي .

شاكراً لكم حُسن التعاون ،،،

الباحث :

محمد السماني الخضر عبد القادر

الهاتف : +249910326000

للحصول على نتائج البحث يمكنكم التواصل عبر البريد الإلكتروني أدناه :

samani.0011@gmail.com

ملحق رقم (3)
إستبانة الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات العليا
قسم إدارة الأعمال



إستبانة بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه الفلسفة في ادارة الاعمال

البحث بعنوان : الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والإبداع

الإداري : الهيكل التنظيمي متغير معدل

دراسة علي شركات ومؤسسات القطاع الخدمي بولاية الخرطوم

إشراف :

أ.د. أحمد إبراهيم أبوسن

إعداد :

محمد السمانى الخضر عبد القادر

2018م

أسئلة الإستبانة

أولاً / البيانات الشخصية :

يرجى وضع العلامة √ أمام العبارة التي توافق إختياركم :

1. النوع :

ذكر أنثى

2. المسمي الوظيفي :

المسمي الوظيفي	مدير عام	مدير إدارة عامة	مدير إدارة	أخري تذكر
الإختيار (√)				

3. العمر :

الفئة العمرية	اقل من 30	30 وأقل 40	40 وأقل 50	50 فأكثر
الإختيار (√)				

4. المؤهل العلمي :

المؤهل العلمي	قبل الجامعي	جامعي	فوق الجامعي
الإختيار (√)			

5. التخصص الدراسي

التخصص الدراسي	علوم إدارية	علوم هندسية	علوم طبية	حاسوب	علوم أخرى
الإختيار (√)					

6. سنوات الخبرة :

سنوات الخبرة	أقل من 5	5 وأقل من 10	10 وأقل من 15	15 فأكثر
الإختيار (√)				

ثانياً / البيانات الخاصة بالمؤسسة :

يرجى وضع علامة √ أمام العبارة التي توافق إختياركم :

1. نوع الخدمة :

طبيعة الخدمة	فنادق	طيران	كهرباء	تأمين	بنوك	اتصالات
الإختيار (√)						
طبيعة الخدمة	صرافة وتحويل	أوراق مالية	مستشفيات خاصة	كليات خاصة	جامعات خاصة	
الإختيار (√)						

2. الملكية :

المؤهل العلمي	سودانية بالكامل	سودانية وأجنبية	أجنبية بالكامل
الإختيار (√)			

3. الأسواق التي تعمل بها المؤسسة :

نطاق تقديم الخدمة	محلية	أجنبية	محلية واجنبية
الإختيار (√)			

4. سنوات الخبرة في مجال النشاط :

سنوات الخبرة	أقل من 5	5 وأقل من 10	10 وأقل من 15	15 فأكثر
الإختيار (√)				

5. عدد العاملين بالشركة

سنوات الخبرة	أقل من 50	50 وأقل من 100	100 وأقل من 150	150 فأكثر
الإختيار (√)				

ثالثاً / الأسئلة الخاصة بفرضيات الدراسة :

فيما يلي عدد من المحاور الخاصة بفرضيات الدراسة، أرجو شاكراً التكرم بإعطاء رأيك حول درجة توفر هذه المفاهيم وتبنيها سواءً في المؤسسة بوجه عام أو إدارتكم بوجه خاص وذلك بوضع علامة (√) تحت درجة الموافقة التي تعبر أكثر عن رأيك أمام كل عبارة من المحاور التالية:

أولاً / توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية (المتغير المستقل) :

م	العبارات	وافق بشدة	وافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
أ / محور / المتطلبات التكنولوجية :						
1	لدى المؤسسة موقع خاص علي شبكة الانترنت .					
2	توفر المؤسسة شبكات اتصالات داخلية وخارجية متاحة لجميع الأفراد العاملين .					
3	تهتم المؤسسة بمواكبة التطورات التي تحدث في البيئة المحيطة.					
4	تسهم تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسة على إنجاز العمليات الإدارية بسرعة ودقة .					
5	تعمل المؤسسة بإشراك موظفيها في دورات تدريبية ذات علاقة بتكنولوجيا المعلومات .					
ب / محور / المتطلبات البشرية :						
1	تعتمد المؤسسة على خطة موضوعة لتنمية وتطوير قدرات العاملين .					
2	تخصص المؤسسة جزء من ميزانيتها لتحسين أداء العاملين .					
3	الأفراد بالمؤسسة قادرين علي استخدام مختلف التقنيات الحديثة في المعلومات والاتصالات .					
4	يتمتع الأفراد بالمؤسسة بقدرات كبيرة على تنويع الأعمال والانتقال السريع بين مواقع العمل المختلفة .					
5	تهتم المؤسسة بتنمية القيادات الإدارية لفهم وتطبيق الفكر الإداري الحديث .					

ثانياً / الثقافة التنظيمية (المتغير الوسيط) :
الرجاء وضع علامة (✓) امام الخيار الذي يناسب وجهه نظرك في العبارة المذكورة

م	العبارات	وافق بشدة	وافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
أ / محور القيم التنظيمية :						
1	يتم تشجيع العاملين علي تنمية أفكار جديدة للتقدم بها للإدارة العليا بالمؤسسة .					
2	تهتم المؤسسة بشكاوى العاملين وتحرص على وضع الحلول المناسبة لها .					
3	يعمل العاملون كفريق عمل واحد لتحقيق أهداف المؤسسة .					
4	يتم تكريم العاملين الذين يساهمون في بناء ونشر رسالة المؤسسة .					
ب/ محور المعتقدات التنظيمية :						
1	تعمل المؤسسة علي تنمية روح الإبداع في تقديم الخدمات الجديدة .					
2	يوجد قنوات مشتركة لدي العاملين بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرار .					
3	يوجد تكافؤ بين السلطة والمسؤولية المعطاة للعاملين في بيئة العمل .					
4	تفصل إدارة المؤسسة بين العمل والعلاقات الشخصية للعاملين .					
ج / محور الاعراف التنظيمية :						
1	الأعراف السائدة بين العاملين تسعى إلي التكيف مع التطورات المستحدثة في بيئة العمل .					
2	يلتزم العاملون الأكثر خبرة وتجربة بمتابعة وإرشاد زملائهم الأقل خبرة والإشراف علي تأهيلهم .					
3	المعايير السائدة بين العاملين تساعد علي تهيئة مناخ يشجع علي الإبداع والابتكار .					
4	تشجع المؤسسة العاملين علي القيام برحلات ترفيهية في أيام العطل الرسمية .					
د/ محور التوقعات التنظيمية :						
1	يتوقع من المؤسسة أن تراعي في قراراتها آراء ومقترحات العاملين لديها .					
2	يتوقع من المؤسسة أن تسعى لتلبية حاجات العاملين لديها من علاوات وحوافز ومكافآت .					

					3	يتوقع من المؤسسة تنشيط لجان الخدمات الاجتماعية للعاملين لديها .
					4	يبادر الموظفون ذاتياً بالالتحاق بدورات التأهيل رغبة في استيعاب التطورات التكنولوجية ذات الصلة بأعمالهم .

ثالثاً / الإبداع الإداري (المتغير التابع) :

الرجاء وضع علامة (✓) امام الخيار الذي يناسب وجهه نظرك في العبارة المذكورة

م	العبارات	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
أ / محور الإبداع الجذري:						
1	أجرت المؤسسة تغييرات (استحداث أو إلغاء) في هيكلها التنظيمية .					
2	أجرت المؤسسة تغييرات في استعمال نظم الحاسوب في عملياتها الإدارية .					
3	استحدثت المؤسسة سياسات جديدة في مجال التعيين والمكافآت والحوافز.					
4	تلجأ المؤسسة إلى استخدام تكنولوجيا جديدة من اجل تطوير الخدمات .					
5	اجرت المؤسسة تغيرات (شاملة وعديدة) في أسلوب العمل والنشاط في جميع الاقسام .					
ب/ محور الإبداع المتدرج:						
1	تحرص المؤسسة على إحداث تغييرات جديدة في أساليب العمل بين فترة وأخرى .					
2	تلجأ المؤسسة إلى جهات خارجية (مراكز استشارية وبحثية) لتحديد التوجهات المستقبلية للعملاء .					
3	تخصص المؤسسة مبالغ كافية لجهود البحث والتطوير من أجل تقديم خدمات ومنتجات جديدة للعملاء .					
4	تقوم المؤسسة بمتابعة شكاوي وأراء عملائها كقاعدة ترتكز عليها في تطوير خدماتها .					
5	تشجع المؤسسة العاملين على تقديم أفكارهم و مقترحاتهم الابتكارية ومناقشتها .					

رابعاً / الهيكل التنظيمي (المتغير المعدل) :

الرجاء وضع علامة (✓) امام الخيار الذي يناسب وجهه نظرك في العبارة المذكورة.

م	العبارات	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
أ / محور الرسمية :						
1	القواعد الخاصة بالعمل والعقوبات الناتجة عن الإحلال بالنظام واضحة ومعروفة .					
2	توجد برامج محددة وخطط واضحة لتدريب وتأهيل العاملين .					
3	آراء وشكاوي العاملين تتم بموجب قواعد وإجراءات مكتوبة .					
4	تتبع المؤسسة الأنظمة والقوانين والإجراءات اللازمة لضبط تصرفات العاملين .					
ب/ محور المركزية :						
1	الإدارة العليا هي المسؤولة عن تنظيم العمل وتوزيع المسؤوليات وتنفيذ الخطط .					
2	الأفكار الجديدة التي تطرح من قبل العاملين تمر عبر مستويات متعددة حتي تصل الإدارة العليا .					
3	يشارك مديرو الإدارات والأقسام بالمعلومات اللازمة في المؤسسة لاتخاذ القرار .					
4	علاقات المتابعة بين المستويات الإدارية المختلفة تتميز بالوضوح .					
ج/ محور التعقيد :						
1	يساعد الهيكل التنظيمي علي توضيح المهام في المؤسسة .					
2	يوجد تنسيق فعال بين مختلف الإدارات لإنجاز الأنشطة الخاصة بها					
3	يتم التعرف على نتائج أعمال الإدارات الدنيا بسهولة ويسر.					
4	يساعد الهيكل التنظيمي علي توضيح المهام في المؤسسة .					