



بسم الله الرحمن الرحيم
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات التجارية
قسم إدارة الأعمال



بحث تكميلي لنيل درجة البكالوريوس في إدارة الاعمال
بعنوان

الدور الوسيط للإبداع الإداري في العلاقة ما بين القيادة التحويلية وتغيير المنظمات
**The mediating role of administrative creativity in the relationship between
transformational leadership and organizations change**
(دراسة تطبيقية على بعض الشركات الصناعية العاملة بولاية الخرطوم)

إعداد الباحثين :

أحمد يحي أبكر محمد

عبدالغني الشريف يحي يعقوب

عزالدين بكري إدريس ادم

موسى مصطفى حسن أحمد

إشراف :

أ.هالة عبدالباقي أحمد محمد

أمي الحبية أطال الله في عمرها
إلى رفقاء البيت الطاهر الأنيق
أشقائي وشقيقتي
إلى كل الأسرة في ربوع السودان
إليكم جميعا أهدي هذا الجهد المتواضع

الشكر والتقدير

حمدا لمن ابدع الكون لغير سبق مثال، وشكرا لمن اودع فيه ما فيه من عبر وامثال وثناء علي من علم بالقلم ، علم الانسان ما لم يعلم ، وصلاة وسلاما علي سيدنا محمد (ص) وعلي اله وصحبه ، ومن اهتدي بهديه الي يوم الدين ، لايسعني الا ان اتقدم بعد شكر الله عز وجل بشكر كل من كان سببا في اتمام هذا البحث ، وذلك عملا بالتوجيه النبوي الكريم (لايشكر الله من لا يشكر الناس)، واعترافا بالفضل والجميل لاهله ، فاننا نتقدم بجزيل الشكر والعرفان لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، ذلك الصرح العلمي الشامخ ، ولاساتذتها الافاضل ، واطمئنا بالذكر منهم اساتذة كلية الدراسات التجارية ، كما يسرنا ان نتقدم بالشكر الجزيل للاستاذة الفاضلة / هالة عبدالباقي احمد محمد التي اعطتنا من وقتها وجهدها وعلمها الشئ الكثير للوصول بهذا العمل الى المستوي العلمي اللائق ، فجزاها الله خير الجزاء ، وامد في عمرها واحسن عملها ، كما يسرنا ان نتقدم بالشكر والعرفان الى السادة الاساتذة الاجلاء الذين تفضلوا بالموافقة على تحكيم اداة الدراسة (الاستبانة) وهم د/ تيسير حسن ، د/اميرة علي خيرى / د/ مزاهر عبدالرحيم ، وابدوا لنا ملاحظاتهم القيمة التي ارتقت بمستوي الاستبانة ، ونتقدم بالشكر والتقدير لاعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة لاثرائها والارتقاء بها لتظهر بالشكل المطلوب ، فجزاهم الله خير الجزاء.

كما نتوجه بالشكر الي الاستاذ /عبدالرحيم احمد البكري الذي قام بتحليل هذه الاستبانة ، والشكر والتقدير لكل من سهل لنا مهمة جمع البيانات ، واطمئنا بالذكر المديرين بالشركات الصناعية الذين وافقوا مشكورين علي الاجابة علي اسئلة الاستبانة الخاصة بالدراسة ، وكذلك الشكر موصول لكل من مد لنا يد العون سواء بالتوجيه او المشورة ، ولا نملك لهم جميعا الا الدعاء الخالص بان يجزل الله لهم الاجر والمثوبة .
وختاما اسال الله العلى القدير ان يجعل اعمالنا خالصة لوجهه الكريم ، انه ولى ذلك والقادر عليه .

المستخلص

تناول البحث الدور الوسيط للابداع الادارى في العلاقة ما بين القيادة التحويلية وتغيير المنظمات دراسة حالة بعض الشركات الصناعية بولاية الخرطوم ، تمثلت مشكلة البحث في ان التطور والتغيير المستمر بجميع المجالات يحتاج الي نوع خاص من القيادة والابداع والذي من شأنه ان يحل بعض المشاكل المتعلقة بمواكبة التغيير ، هدف البحث الي دراسة العلاقة التي تربط بين القيادة التحويلية وتغيير المنظمات ، كما هدف الي قياس اثر القيادة التحويلية علي تغيير المنظمات من خلال توسط الابداع الادارى ، واعداد اطار نظري خاص بالبحث من خلال الاطلاع علي الادبيات المعاصرة ذات العلاقة بالبحث الحالي والتعرف علي محتوياته الفكرية ، تنبع اهمية البحث من التعرف علي دور الابداع الادارى كداعم اساسي للقيادة التحويلية في تغيير المنظمات والتعرف علي دور القيادة التحويلية والابداع الادارى معا في تغيير المنظمات ، والتوصية بالعمل علي ادراجهما في ثقافة المنظمة ، وقد كانت فرضيات البحث : ان هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة التحويلية وتغيير المنظمات ، وان هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة التحويلية والابداع الادارى ، وهنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين الابداع الادارى وتغيير المنظمات ، وان هنالك علاقة ذات دلالة احصائية في توسط الابداع الادارى للقيادة التحويلية وتغيير المنظمات ، تم استخدام حزمة برامج التحليل الاحصائي (SPSS) في اجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج ، ومن ثم تم استخدام حزمة برامج التحليل الاحصائي (AMOS) في اجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج ، اظهر التحليل الاحصائي الاختبارات والمقاييس الاحصائية التي استخدمت في هذا البحث من العديد من النتائج اهمها : تبين من البحث ان بعض الشركات الصناعية بولاية الخرطوم لديها اهتمام بجميع متغيرات البحث الا ان هناك ضعف وقصور في تطبيق القيادة التحويلية والابداع الادارى التي بدورها تقود الي التغيير ، واظهر البحث ان الغالبية العظمى من العاملين يدركون اهمية ومزايا وفوائد تطبيق القيادة التحويلية في الشركات الصناعية ، وتوصل البحث الي ان تطبيق القيادة التحويلية يؤدي الي الابداع الادارى والتالي تحسين الاداء التنظيمي (التغيير) في قطاع الشركات الصناعية السودانية ، وكانت ابرز التوصيات: يوصي البحث بضروره الاهتمام بالبحث العلمي وتشجيعه ورعايته ، وانشاء وحدات متخصصة داخل هذه الشركات ضمن ادارته تخطيط المشروعات تعنى بهذا الشأن وضروره التعامل مع الباحثين وتقديم العون لهم وهذا سينعكس ايجابيا علي تطور وتقدم هذه الشركات ، كما يوصي الباحثون باجراء العديد من الدراسات والبحوث المستقبلية منفصله عن علاقته بين القيادة التحويلية وتغيير المنظمات بصفة عامه وتعد هذه الرسالة مساهمة اكاديمية تفيد الطلاب والباحثين في مجال التغيير كمرجع او مصدر في هذا التخصص .

Abstract

The research dealt with the mediating role of administrative creativity in the relationship between transformational leadership and organizational change, a case study of some industrial companies in Khartoum state. The research aims to study the relationship between transformational leadership and organizational change. It also aims to measure the impact of transformational leadership on changing organizations through the mediation of administrative creativity, and to prepare a theoretical framework for research by looking at contemporary literature related to the current research and identifying its intellectual contents. The research is to identify the role of administrative creativity as a main supporter of transformational leadership in changing organizations and to identify the role of transformational leadership and administrative creativity together in changing organizations, and recommending work to include them in the organization's culture. The research hypotheses were: that there is a statistically significant relationship between transformational leadership and organizational change And that there is a statistically significant relationship between transformational leadership and administrative creativity, and there is a relationship Statistically significant between administrative creativity and organizational change, and that there is a statistically significant relationship in the mediation of administrative creativity for transformational leadership and organizational change, the statistical analysis software package (SPSS) was used in conducting the exploratory factor analysis of the model, and then the statistical analysis software package was used (AMOS) In conducting the confirmatory factor analysis of the model, the statistical analysis showed the statistical tests and measures that were used in this research from many results, the most important of which are: It was found from the research that some industrial companies in Khartoum state have an interest in all the research variables, but there is weakness and shortcomings in the application of transformational leadership And administrative creativity, which in turn leads to change, and the research showed that the vast majority of workers are aware of the importance, advantages and benefits of applying transformational leadership in industrial companies, and the research concluded that the application of transformational leadership leads to administrative creativity and thus improving organizational performance (change) in the Sudanese industrial companies sector, The most prominent recommendations were: The research recommends the necessity of paying attention to scientific research, encouraging and sponsoring it, and establishing specialized units. Within these companies within the Project Planning Department, it is concerned with this matter and the need to deal with researchers and provide assistance to them, and this will reflect positively on the development and progress of these companies. The researchers also recommend conducting many studies and future research separate from the relationship between transformational leadership and changing organizations in general. This thesis is an academic contribution It is useful for students and researchers in the field of change as a reference or source in this specialization.

قائمة الموضوعات

رقم الصفحة	عنوان الموضوع
ا	البسمة
ب	الاستهلال
ج	الاهداء
د	الشكر والتقدير
و	المستخلص
هـ	Abstract
و	قائمة الموضوعات
ح	قائمة الجداول
ي	قائمة الاشكال
الفصل الاول : الاطار العام	
12	المقدمة
12	اهمية البحث
13	اهداف البحث
14	مشكلة البحث
17	الدراسات السابقة
الفصل الثاني : الاطار النظري	
40	المبحث الاول : القيادة التحويلية
57	المبحث الثاني : الابداع الاداري
75	المبحث الثالث : تغيير المنظمات
الفصل الثالث : منهجية الدراسة	
100	نظرية القيادة التحويلية
101	نظرية الموارد
103	منهجية الدراسة
104	النموذج
الفصل الرابع : التحليل	
	المبحث الاول : منهجية الدراسة
114	المبحث الثاني : تحليل بيانات الدراسة

131	المبحث الثالث : اختبار الفرضيات
الفصل الخامس	
146	ملخص النتائج
147	مناقشة النتائج
148	مضامين الدراسة
149	التوصيات
150	العلاقة بين المتغيرات
الفصل السادس	
159	المصادر والمراجع
164	الملاحقة

قائمة الجداول

رقم الصفحة	الموضوع	الرقم
106	توزيع محاور الدراسة	1
106	مقياس درجة الموافقة	2
108	الاستبيانات الموزعة والمعادة	3
110	تحليل البيانات الأولي	4
114	التحليل العاملي الاستكشافي للقيادة التحويلية	5
116	التحليل العاملي للإبداع الإداري	6
117	التحليل العاملي الاستكشافي لتغيير المنظمات	7
122	معامل الاعتمادية ألفا كرونباخ لعبارات الاستبيان	8
123	تحليل الارتباط	9
124	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة	10
125	التداخل الخطي المتعد	11
126	اختبارات التوزيع الطبيعي	12
130	مؤشرات جودة النموذج من الفرضية الأولى	13
131	قيم تحليل المسار من الفرضية الأولى	14
134	قيم تحليل المسار للفرضية الثانية	15
135	مؤشرات جودة النموذج للفرضية الثالثة	16

136	تحليل المسار للفرضية الثالثة	17
137	مؤشرات جودة النموذج للفرضية السادسة	18
138	قيم تحليل المسار للفرضية السادسة	19
139	الأثر المباشر للفرضية الرابعة	20
139	الأثر الغير مباشر (التوسط) للفرضية الرابعة	21
140	نتائج اختبار فرضيات الدراسة	22
159	اسماء وعناوين والدرجة العلمية لمحكمي الاستبانة	23

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	الموضوع	الرقم
100	نموذج الدراسة الرئيسي	1
101	الفرضية الأولى	2
102	الفرضية الثانية	3
102	الفرضية الثالثة	4
103	الفرضية الرابعة	5
129	الفرضية الأولى : تؤثر القيادة التحويلية تأثيراً إيجابياً على تغيير المنظمات	6
132	الفرضية الثانية: هنالك علاقة بين القيادة التحويلية و الإبداع الإداري	7
133	مؤشرات جودة النموذج للفرضية الثانية	8
134	العلاقة بين الإبداع الإداري و تغيير المنظمات	9
136	الإبداع الإداري يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية و تغيير المنظمات	10

الفصل الأول

المقدمة :

في ظل البيئة المتغيرة التي نعيش فيها والظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية ، وكثرة الضغوط على منظمات الاعمال كان من الضرورة التوجه الى استكشاف اساليب قيادية جديدة تدعو للتحفيز والتغيير(خالدية ابو شريف 2016).

فتعد مشكلة القيادة امرا مهما بل اصبحت القيادة هي المعيار الذي يحدد نجاح اي منظمة وخاصة المنظمات الصناعية لما لها من تاثير مباشر علي العملية الصناعية ككل .

،ومن الاساليب الحديثة فى القيادة التى برزت مع التقدم العلمى اسلوب القيادة التحويلية التى ظهرت حديثا علي يد عالم التاريخ والسياسة الامريكى بيرنز ،يقوم هذا الاسلوب علي اساس وجود علاقة مشتركة لكل من القادة والاتباع ، ومن لهم نمط القيادة التحويلية القدرة العالية علي قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة من خلال التأثير في سلوكيات المروؤسين وتنمية قدراتهم الابداعية واشراكهم وتمكينهم على المبادرة (عماد صبي واخرون 2017)، نجد ان القيادة التحويلية تقودنا الى التغيير فالتغيير عبارة عن عملية مرتبة مقصودة او تلقائية تتعرض لها المنظمة خلال فترة زمنية محددة ، والتغيير المقصود يهدف الى الارتقاء بالمنظمة الى مستوى افضل.

يعتبر التغيير عملية ضرورية بحيث يقوم بها مجموعة من القادة الاداريين فى شكل خطه محكمه فى فترة زمنية محددة ويتم تنفيذها بدقة وتنسيق وتنظيم محكم الدراسة للوصول الى الاهداف المنشودة ، كما ان مفهوم الابداع الادارى حظيه بمجموعة اهتمامات من قبل الباحثين والدارسين فى مجال الاعمال (سعدية احمد, 2018) .

ويعتبر الابداع الادارى ثمرة العقل البشرى فى التطور والنمو للعملية الادارية ومواكبة التغيير الايجابي ، كما الإبداع الإداري أحد المقومات الأساسية في عملية التطوير ،فالتطورات التى افرزتها ثورة المعلومات أوجدت مشكلات عدة ، منها ماهو تكنولوجي واقتصادي واجتماعي .لذلك كان عمن المحتم على المنظمات أن تستجيب لهذه التطورات بأحداث التعديلات التي تواكب هذه التطورات وتكون هذه الاستجابة عن طريق الافكار الجديدة والاساليب الحديثة التي تمكن المنظمات من مواجهة المشكلات، كذلك فان اهمية الابداع الاداري علي المستوي النظري لا يضمن بالضرورة نجاح العمل الابداعي بالمنظمات لا هنالك العديد من العوامل التي تؤثر علي إبداع العاملين في هذه المنظمات ، ولعل من اهم هذه العوامل نجد الثقافة التنظيمية حيث تؤثر هذه الاخيرة علي كافة أنشطة المنظمات و منها الابداع الاداري .

ومن هنا يجب علي المنظمات التي ترغب الوصول الي مستويات عالية من الابداع الاداري ان تبذل جهود لتوفير الثقافة التنظيمية الملائمة والمشجعة للابداع لكي تساعد علي استغلال القدرات الابداعية لدي العاملين (دلال الخير، 2020)

اهمية البحث :

تتبع اهمية الدراسة من اهمية الموضوع الذي نتناوله حيث تحظى القيادة باهتمام بالغ من قبل المهتمين بهذا المجال ، وكذلك تبرز من خلال اهتمام الباحثين والادارات الذين يسعون لدراسة اهمية الدور القيادي وتأثيره علي اداء المنظمات ، ومدى بقائها واستمرارها بشكل عام ، وعليه حاولنا ابراز الدور الوسيط للابداع الاداري في العلاقة ما بين القيادة التحويلية وتغيير المنظمات.

الاهمية النظرية (العلمية) :

- 1/ جاءت الاهمية النظرية من المواضيع التي تناولتها الدراسة حيث تم التطرق الي دور الابداع الاداري كداعم اساسي للقيادة التحويلية في تغيير المنظمات.
- 2/ تم شرح مفهوم وابعاد القيادة التحويلية ودور كل منهم في احداث التغيير الايجابي .
- 3 / تعتبر هذه الدراسة اثراء معرفي للمكتبات السودانية .

الاهمية العملية (التطبيقية):

1/ برزت الاهمية العملية من خلال نتائج الدراسة بحيث ان للابداع الادارى والقيادة التحويلية دور كبير فى تغيير المنظمات الى الافضل وذلك من خلال الاهتمام بهذين المتغيرين وتطبيقها .

2/ تنطرق الى احد المفاهيم التنظيمية وهو الابداع الادارى ، والذي يعد من المواضيع المهمة فى الفكر الادارى الحديث ، كونه مصدرا مهما من مصادر بقاء المنظمات وديمومتها ، خاصة فى المؤسسات التى تسعى الى تبني استراتيجية الادارة الحديثة التى تسمح بمشاركة العاملين فى اتخاذ القرار ، واستغلال الفرص ، وزيادة قدرتها التنافسية والابداعية.

اهداف البحث :

- 1- التعرف على مفاهيم القيادة التحويلية كمدخل حديث والذي يشمل الابعاد التالية (التاثير المثالى ،التحفيز الالهامي ، والاستشاره الفكرية ، الاعتبارات الفرديه).
- 2- التعرف على مفاهيم الابداع الادارى (الاصاله ، الطلاقة ، المرونة) ومدى احداثها التوسط بين المتغيرات .
- 3- التعرف على مفاهيم تغيير المنظمات و مجالاته (الاهداف الاستراتيجية ، الهيكل التنظيمي ، مجال الافراد ، والتكنولوجيا) ومدى تأثيره علي ربحية الشركات و تحقيق الميزة التنافسية مما يجعلها تستمر الي اطول فترة ممكنة .
- 4- دراسة العلاقة التى تربط بين القيادة التحويلية وتغيير المنظمات من خلال توسط الابداع الادارى .
- 5- قياس اثر القيادة التحويلية على تغيير المنظمات.

مشكلة البحث :

فرضت التحولات والتغييرات التى يشهدها العالم فى جميع المجالات على المنظمات اتباع اسلوب التغيير بهدف التأقلم مع البيئة الخارجية ،وتطور البيئة الداخلية من اجل الاستمرار والنمو والتقدم والبقاء ،ولقد استلزم ذلك وجود قيادة تمتلك صفات خاصة ،بحيث تكون قادرة على احداث التغيير الناجح والمناسب فى المنظمة باسلوب ابداعي .

لقد تم تناول القيادة التحويلية كمتغير مستقل وادارة التغيير كمتغير تابع (خالدية ابو شريف 2016) حيث تناولت القطاع الخدمي وليس قطاع الشركات الصناعية ، وفي دراسة (شهاب السيد 2018) ، تم تناول الابداع الادارى كدور وسيط في العلاقة بين تطوير المنتجات وتحسين الاداء المؤسسى لكنها لم تتناول القيادة التحويلية وتغيير المنظمات وهذا ما يميز

الدراسة ، في دراسة (عماد صبي واخرون 2017) اوصت علي اجراء دراسة للقيادة التحويلية مع متغير وسيط او معدل والتعرف علي اثارها في الشركات الصناعية . وفي دراسة (دلال الخير ، 2020) :الدور الوسيط للابداع الاداري في العلاقة بين التنظيم الاداري والاداء التنظيمي ، تناولت مشكلة البحث عدم اهتمام بالابداع الاداري لبعض المشاكل المتعلقة بالتنظيم الاداري وهدف البحث الي تسليط الضوء علي قطاع الاتصالات بالسودان . وكما نجد ان دراسة صورية بوطرفة (2016) بعنوان : القيادة التحويلية ودورها في ادارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية ، توصلت الدراسة الي ان ممارسة ابعاد القيادة التحويلية بالمنظمات محل الدراسة متوسطة تميل الي الانخفاض ، كما توصلت الدراسة الي وجود تاثير معنوي للقيادة التحويلية علي التغيير التنظيمي. ومن هذا المنطلق تبرز مشكلة البحث علي النحو التالي:

الي اي مدى يتوسط الابداع الاداري العلاقة بين القيادة التحويلية وتغير المنظمات بالشركات الصناعية العاملة بولاية الخرطوم ؟

❖ ماهو الدور الوسيط للابداع الاداري في القيادة التحويلية

❖ ماهو دور القيادة التحويلية في تغيير المنظمات

❖ ماهو اثر الابداع الاداري في تغيير المنظمات

❖ ماهي العلاقة بين القيادة التحويلية وتغيير المنظمات

فروض البحث :

يسعي الباحث من خلال هذا البحث الي ايجاد الدور الوسيط الذي يلعبه الابداع الاداري في العلاقة ما بين القيادة التحويلية وتغيير المنظمات ، وذلك من من خلال تطبيق هذه العلاقة من الجانب العملي علي الشركات الصناعية على مستوى الخرطوم ، ويسعي الباحث الي الايجابية علي تساؤلات البحث التالية :

1. توجد علاقة بين القيادة التحويلية وتغيير المنظمات

2. توجد علاقة بين القيادة التحويلية والابداع الاداري

3. توجد علاقة بين الابداع الاداري وتغيير المنظمات

4- الابداع الاداري يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية وتغيير المنظمات

حدود الدراسة :

الحدود المكانية : اجريت هذه الدراسة في بعض الشركات الصناعية بولاية الخرطوم

الحدود الزمانية : تم اجراء هذه الدراسة في المدة الزمنية من 2022 الي 2023

الحدود البشرية : اجريت هذه الدراسة علي المديرين ورؤساء الاقسام في بعض الشركات الصناعية بولاية الخرطوم

منهجية البحث :

المنهج الوصفي التحليلي :

تم استخدام المنهج الوصفي الذي يعتمد علي تصور الواقع وجمع معلومات وافيه عن الموضوع محل الدراسه او الظاهره ،وبالتالي اعطاء صورته وصفية للقياده التحويلية وتغيير المنظمات وتم اللجوء اليه من اجل تحليل المعلومات المتحصله لابرارز دور الابداع الاداري كوسيط في العلاقه ما بين القياده التحويلية وتغيير المنظمات ،الذي يركز علي الاساليب الاحصائية المناسبة في التحليل.

متغيرات الدراسة :

- 1-المتغير المستقل : القيادة التحويلية تتمثل من خلال ابعادها الاتية :
(التأثير المثالي ،التحفيز الالهامي ،الاستشارة الفكرية ،الاعتبارات الفردية)
- 2-المتغير التابع : تغيير المنظمات و يتضمن الاتي:
(الاهداف الاستراتيجية ،الهيكل التنظيمي ، مجال الافراد ، التكنولوجيا)
- 3-المتغير الوسيط: الابداع الاداري و يتمثل في الاتي :
(الاصاله ، المرونة ،الطلاقة)

بيانات الدراسة :

البيانات الاولية :

التي يتم جمعها بواسطة الاستبيان مصمم لهذا الغرض .

البيانات الثانويه :

البحوث والدراسات السابقة والمراجع والنشرات العلمية .

الدراسات السابقة :

الدراسة الاولى :

التوصيات للبحوث المستقبلية	اهم النتائج	المنهجية	دراسة الحالة	المتغير التابع	المتغير المستقل	عنوان الدراسة	اسم الباحث /السنة
لابد من اجراء دراسات في مختلف الجامعات السودانية خارج ولاية الخرطوم ،وكذلك اجراء القيادة التحويلية بكل ابعادها مع استخدام متغير معدل او متغير وسيط	توصلت الدراسة ان خصائص القيادة التحويلية تؤثر بشكل ايجابي على القدرات الابداعية واخرى لاتؤثر	المنهج الوصفي التحليلي	عينة لرؤساء الاقسام في بعض الجامعات السودانية	القدرات الابداعية	القيادة التحويلية	اثر القيادة على قدرات الابداعية لروساء الاقسام لدي بعض الجامعات السودانية	عماد محمد صبي واخرون (2017)

الدراسة الثانية

التوصيات	اهم النتائج	المنهجية	دراسة الحالة	المتغير التابع	المتغير الوسيط	المتغير المستقل	عنوان الدراسة	اسم الباحث /السنة
وضع نظام جوائز الابداع والتميز واعطاء الفرص لرفع الروح المعنوية لفريق العمل لزيادة ولاء العاملين والحرص على معرفة اوجه القصور والضعف فيما تقوم به من عمل والاهتمام بوضع نظام متكامل للتقويم الذاتي المستمر لاداء الصندوق وضمان جودة	توصلت لنتائج الى ان الصندوق القومي للامدادات يقوم على معايير جودة الاداء كما يعمل على تنمية مهارات العمل والتشجيع على الابداع والابتكار	المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي والمنهج الاستنباطي والاستقرا ئي	الصندوق القومي للامدادات الطبية	جودة الاداء	الابداع الاداري	التدريب	الدور الوسيط للابداع الاداري في العلاقة بين التدريب وجودة الاداء	ياسين صالح (2017)

لادراته والاهتمام بتحسين انظمة واجراءات العمل والخدمات بصورة مستمرة								
---	--	--	--	--	--	--	--	--

الدراسة الثالثة :

اسم الباحث /السنة	عنوان الدراسة	المتغير المسقل	المتغير التابع	دراسة الحالة	المنهجية	اهم النتائج	التوصيات
عميرى شهرة (2019)	دور القيادة التحويلية فى احداث الابداع التنظيمى	القيادة التحويلية	الابداع التنظيمي	دراسة حالة فى مديرية التربية ولاية بسكرة الجزائر	المنهج الوصفي التحليلي الذى يعبر عن الظاهرة المدروسة	توصلت الدراسة الى عدة نتائج اهمها ان هنالك اثر للقيادة بابعادها المختلفة التحفيز الالهامى والاعتبار الفردى على الابداع التنظيمى لدى موظفى مديرية التربية	وصت بالاهتمام على توفير دورات تدريبية و تثقيفية للموظفين حديثي التوظيف

الدراسة الرابعة

اسم الباحث /السنة	عنوان الدراسة	المتغير المستقل	المتغير التابع	دراسة الحالة	المنهجية	اهم النتائج	التوصيات
خالدية ابراهيم احمد ابو شريف (2016)	دور القيادة التحويلية في ادارة التغيير بوزارة الصحة الفلسطينية في محافظة غزة	القيادة التحويلية	ادارة التغيير بوزارة الصحة	الموظفين ذوى الوظائف الإشرافية في الوزارة من رئيس شعبة الى وكيل وزارة	المنهج الوصفي التحليلي وكانت الاستبانة هى اداة لجمع البيانات	توصلت الى اهميتة تبني التغيير في الوزارة حتى تتمكن من متابعة ما يستجد من البيئة الخارجية بغرض رسم خطط التغيير المناسبة لتعزيز البيئة الداخلية للوزارة	التركيز على انتقاء القيادات ذات المهارات والقدرات الابداعية لتولى المناصب القيادية

الدراسة الخامسة :

التوصيات	اهم النتائج	المنهجية	دراسة الحالة	المتغير التابع	المتغير المستقل	عنوان الدراسة	اسم الباحث /السنة
اجراء المزيد من البحوث والدراسات الميدانية للتعرف على القيادة التحويلية واثرها على اداء العاملين	ان القيادات الاكاديمية بالجامعة الاسلامية تتمتع بعنصر الجاذبية والتاثير المثالى من عناصر القيادة التحويلية بدرجة كبيرة مما يؤثر ايجابيا على رؤساء الاقسام الاكاديمين	المنهج الوصفى التحليلى	الجامعة الاسلامية بغزة	الابداع الادارى	القيادة التحويلية	علاقة القيادة التحويلية بالابداع الادارى لدى رؤساء الاقسام الاكاديمين في الجامعة الاسلامية بغزة	حسنى حسن سعيد محمد كريم خلف (2010)

الدراسة السادسة :

التوصيات	اهم النتائج	المنهجية	دراسة الحالة	المتغير التابع	المتغير المستقل	عنوان الدراسة	اسم الباحث /السنة
وصت الدراسة باجراء الدراسات المبحوثة لموضوع الابداع الادارى وحث الباحث زملائه على التوجة من خلال الابداع الادارى ودوره فى انجاز التطوير التنظيمي	ثبوت توافر اكثر من خيار تطبيقي يمكن اعتماده لاغراض التطوير التنظيمي ولعل منها الحد الادنى من عناصر الابداع	منهج البحث وصفى تحليلي	دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية فى لبنان	التطوير التنظيمي	عناصر الابداع الادارى	اثر تطبيق عناصر الابداع الادراي فى التطوير التنظيمي	عاطف عوض (2013)

الدراسة السابعة :

التوصيات	اهم النتائج	المنهجية	دراسة الحالة	المتغير التابع	المتغير المستقل	عنوان الدراسة	اسم الباحث /السنة
اهم التوصيات للبحوث المستقبلية التركيز على المسببات الخارجية لعملية التغيير واختيار القادة الاداريين ممن تتوفر لهم الخبرة والمواصفات والخصائص التي تؤثر على المرؤوسين عند قيام ادارة المشفى بالتغيير التنظيمي	اوضحت نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقة ارتباط موجبة بين ابعاد القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي	منهج الدراسة المنهج الوصفي التحليلي	دراسة ميدانية على مشفى الهلال الاحمر فى دمشق	ادارة التغيير	القيادة التحويلية	اثر القيادة التحويلية فى ادارة التغيير	اياد حماد (2011)

الدراسة الثامنة :

التوصيات	اهم النتائج	المنهجية	دراسة الحالة	المتغير التابع	المتغير المستقل	عنوان الدراسة	اسم الباحث /السنة
وضع السبل الكفيلة بزيادة امتلاك القيادات المدنية لسمات وخصائص التحولي الابداعي فضلا عن تشجيع وتدريب القيادات المدنية على الاهداف الكلية للمنظمة	توصلت الدراسة على وجود علاقة طردية بين امتلاك القيادة الادارية لسمات وخصائص القائد التحولي الناجح وامتلاك مرؤوسيهها لقدرات ابداعية ادارية	المنهج الوصفي التحليلي	ديوان وزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية	الابداع الادارى	القيادة التحويلية	القيادة التحويلية وعلاقتها بالابداع الادارى	العازمي محمد بزيح حامد (2006)

الدراسة التاسعة :

اسم الباحث /السنة	عنوان الدراسة	المتغير المستقل	المتغير التابع	دراسة الحالة	المنهجية	اهم النتائج	التوصيات
مراد محمد النمشى (2017)	الابداع الادارى وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية	الابداع الادارى	الميزة التنافسية	الجامعات الخاصة فى اليمن	المنهج الوصفى التحليلي	وجود الابداع الادارى فى الجامعات الخاصة فى اليمن كقدرات ابداعية وسلوك الى الابداعى تحقق بشكل كبير لكن وجود الابداع الادارى كتنفيذ ضعيف تتمتع القيادات الادارية بسلوك ابداعى عال ودائما مايدعمون المقترحات المقدمة من الاخرين فى مكان عملهم وتغلب عليهم روح المجازفة التى تثير حماسهم لتقديم اراء جديدة ومبدعة	استحداث ادارة للابداع للاعتناء بالمبدعين ودراسة كيفية الاستفادة منهم والعمل على مساعدتهم في تطبيق افكارهم الابداعية لما له من اهمية كبيرة في تحقيق الميزة التنافسية و تنمية القدرات الابداعية لدى العاملين عن طريق اقامة الدورات التدريبية المختلفة، والتعلم بواسطة التشارك وبناء قاعدة لنظام الابداع الادارى وتحويل الابداع من توجة الي نظام متأصل داخل مناخ الجامعة.

الدراسة العاشرة :

اسم الباحث /السنة	عنوان الدراسة	المتغير المستقل	المتغير الوسيط	المتغير التابع	المتغير المعدل	دراسة الحالة	المنهجية	النتائج اهم	التوصيات
سعدية ابراهيم م عبدالله ه احمد (2018)	الدور الوسيط للتغيير الادارى فى العلاقة بين الابداع والميزة التنافسية للشركات الصناعية العاملة فى السودان	الابداع	التغيير الادارى	الميزة التنافسية	الوضع التنافسية	الشركات الصناعية العاملة فى السودان	المنهج الوصفى التحليلي	وجود علاقة ايجابية بين مكونات الابداع والميزة التنافسية وتوجد علاقة ايجابية بين مكونات الابداع والتغيير الادارى وتوجد علاقة ايجابية بين مكونات الابداع والتغيير الادارى من البقاء والنمو فى اسواق المنافسة من خلال تقديم كل مل هو جديد من المنتجات ليحقق	ضرورة مراعات العناصر التى تساهم فى توفير مكونات الابداع فى تلك المؤسسات حتى تتمكن من البقاء والنمو فى اسواق المنافسة من خلال تقديم كل مل هو جديد من المنتجات ليحقق

لها التفوق على المنافس ين									
---------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

الدراسة الحادية عشر :

النتائج	اهم التوصيات	المنهجية	دراسة الحالة	المتغير التابع	المتغير المستقل	عنوان الدراسة	اسم الباحث/الذ سنة
ادراك العاملين للشفافية الادارية بابعادها المختلفة قد جاء متوسط وان ادراك العاملين لادارة التغيير بمدخله المختلفة قد جاء متوسطا ايضا بالاضافة الى وجود ارتباط معنوى بين متغيرى الدراسة	العمل على تعزيز الشفافية الادارية بالجهة محل الدراسة ذلك من خلال نشر ثقافة واهمية الشفافية الادارية ودورها الحيوى فيما يتعلق بجميع محاور العمل ، ايجاد الية لضمان مشاركة العاملين فى التخطيط واتخاذ القرارات ووضع اجراءات لنظم العمل	المنهج الوصفى التحليلى	دراسة ميدانية على مديرية الخدمات بمحافظة الدقهلية	ادارة التغيير	الشفافية الادارية	العلاقة بين الشفافية الادارية وادارة التغيير في المنظمات العامة	محمد على عبدالحميد سعد (2019)

الدراسة الثانية عشر :

النتائج	اهم التوصيات	المنهجية	دراسة الحالة	المتغير التابع	المتغير الوسيط	المتغير المستقل	عنوان الدراسة	اسم الباحث /السنة
تفسر النتيجة ان راس المال الفكري يوتر جزئيا على الابداع الادارى وكشفت الدراسة ان التوجه بالتعلم يتوسط جزئيا العلاقة بين راس المال الفكري والابداع الادارى	ضرورة الاهتمام بتنمية راس المال البشرى لاهميته فى المساهمة فى زيادة الانتاج والانتاجية فى الشركة والزام العاملين بالتعلم المستمر مما يوتر راس المال الفكري وبالتالي تحسين ادائهم بصورة مستمرة ويدفعهم الى الابداع فى اداء مهامهم	المنهج الوصفى التحليلي	المديرين الشركات العاملة داخل ولاية الخرطوم	الابداع الادارى	التوجه بالتعلم	راس المال الفكري	الدور الوسيط للتوجه بالتعلم فى العلاقة بين راس المال الفكري والابداع الادارى بالشركا ت السودانية	مصعب عبدالله عبدالرحمن حسن (2018)

الدراسة الثالثة عشر :

النتائج	اهم التوصيات	المنهجية	دراسة الحالة	المتغير التابع	المتغير المستقل	عنوان الدراسة	اسم الباحث /السنة
	علي ادارة الجامعة تشجيع حالة التنافس العلمي	وصفي تحليلي	جامعة محمد خيضر ببسكر	الابداع الادارى	الثقافة التنظيمية	اثر الثقافة التنظيمية على الابداع الادارى لدى	اسماء جلولى (2012-2013)

	<p>وتكريم المبدعين وترسيخ النهج الديمقراطي بين المدرسين والطلبة والعاملين وعلي ادارة الجامعة ايضا ان تخصص الاموال الكافية لتنفيذ ومتابعة الافكار التي تنسم بمخاطرة عالية وتشجيع العاملين علي العمل ضمن فرق تسودها روح المخاطرة</p>		ة			<p>العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية</p>	
--	--	--	---	--	--	--	--

الدراسة الرابعة عشر :

النتائج	اهم التوصيات	المنهجية	دراسة الحالة	المتغير التابع	المتغير المستقل	عنوان الدراسة	اسم الباحث /السنة
اثبتت الدراسة ان المؤسسة الاوراسية للعزل والاعطية يتمتع بالاجاذبية ويمارس اساليب الهامية بالاضافة الى استسارته لتابعيه فكرية واهتمامه بالمروسين وبما يحتاجون من رعاية كل ذلك ادى الى وجود دافعية اقوى عند المروسين في تجسيد افكارهم الابداعية من خلال المعروضة التي لها استهلاك كثير في السوق الجزائرية	على قيادة المؤسسة الاهتمام اكثر بمشاعر العاملين من خلال تحفيدهم معنويا كتقديم الشكر لهم عندي اداء اعمالهم من ما يشجع على مضاعفة مجهوداتهم ،على المؤسسة اعداد القادة وتدريبهم على الاساليب الحديثة من خلال توفير دورات تدريبية تعمل على زيادة تحسين	المنهج الوصفي التحليلي	المؤسسة الاوراسية للعزل والاعطية بعين جاسر	الابداع التنظيمي	القيادة التحويلية	دور القيادة التحويلية في تحقيق الابداع التنظيمي	رندة رباحي (2011-2012)

	القيادة الادارية بداخلها						
--	--------------------------------	--	--	--	--	--	--

الدراسة الخامسة عشر :

النتائج	اهم التوصيات	المنهجية	دراسة الحالة	المتغير التابع	المتغير المستقل	عنوان الدراسة	اسم الباحث/ السنة
هناك اثر للتدريب على تحقيق الابداع الادارى عند مستوى دلالة 0.05 لدى موظفي المؤسسة هناك اثر فى تفويض السلطة على تحقيق الابداع الادارى عند مستوى دلالة 0.05 فى المؤسسة	على المؤسسة محل الدراسة العمل على مبادىء المسؤولية التدريب والاستعانة بالموظفين فاكتشاف المشكلات وحلها والتشجيع على تكوين فرق عمل فعالة واعطاء الفرص لطرح افكارهم	المنهج الوصفى التحليلي	مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة	الابداع الادارى	التمكين	اثر التمكين على تحقيق الابداع الادارى	فاطمة تدرانت (2104) (2015)

التعريفات الاجرائية :

القيادة التحويلية : بموجبها يتعرف القائد بمواهب المرؤسين ويحفزهم ويحمسهم ويزيد من وعيهم ، عن طريق دعوتهم لتقديم المزيد من الافكار واستدعاء عواطفهم وقيمهم ومعتقداتهم .
التاثير المثالى : التاثير المثالى هو السلوك الذى يشجع المرؤسين على النظر الى القادة كنماذج للدور، يتمثل جوهر التاثير المثالى (الكارزمى) فى خلق القيم التى تلهم وتوفر معانى العمل من مرؤسين .

الحفز الالهامى :تعنى هنا القدرة على بث الحركة والوعى والحافزية عند الفرد.

الاستشارة الفكرية : ويشير الى ابتكار القائد التحويلي لافكار جديدة تثير التابعين لمعرفة المشاكل وتشجيعهم على تقديم الحلول المحتملة لها وبطرق ابداعية ودعم النماذج الجديدة والخلقة لاداء العمل .

الاعتبار الفردي : هي مجموعة من السلوكيات التي يستطيع القائد منت خلالها ان يعطى اهتمام شخصي لكل مرؤس ، وذلك من خلال التعرف على مستوى الحاجات والرغبات الخاصة لكل مرؤس ومراعات الفروق الفردية بين المرؤسين عند اشباع هذه الحاجات .

الابداع : هو الاتيان بجديد او اعادة تقديم القديم بصورة جديدة او قريبة لم تكن موجودة من قبل .

الابداع الادارى : من وجهة نظر فرمان (2010) في الابداع الادارى هو منظومة متكاملة تشترك فيها المنظمة وافراد تنظيم من مدراء وموظفين وكذلك بيئة العمل ، تعتبر الادارة هي العنصر الفاعل فى اداء المنظمة ومن ثم كان ولا بد ان نتجه للتطوير حتى تحقق اهدافها .
الطلاقة : يقصد بها انتاج اكبر قدر ممكن من الافكار حول موضوع معين فى وحدة زمنية معينة.

المرونة :

يقصد بها القدرة على تغيير الحالة الذهنية وتغيير الموقف .

الاصالة : تعنى ان الشخص المبدع لا يفكر بافكار المحيطين به لهذا تكون افكاره جديدة.
تغيير المنظمات : هي العملية التي يتم من خلالها اعادة صياغة الرؤية والرسالة والاهداف الاستراتيجية ذلك من اجل تكيف البيئة الداخلية مع البيئة الخارجية للمنظمة .

هيكل الدراسة :

يتكون البحث من ستة فصول حيث يتناول الفصل الاول الاطار العام للدراسة ، كما يتناول الفصل الثاني الاطار النظري للدراسة حيث يشمل ثلاثة مباحث (المبحث الاول القيادة التحويلية ، المبحث الثاني الابداع الاداري ، المبحث الثالث تغيير المنظمات) كما يتناول الفصل الثالث منهجية الدراسة حيث يشمل نموذج الدراسة والنظريات ، كما يحتوي الفصل الرابع علي نتائج التحليل الاحصائي واختبار الفروض ، كما يتناول الفصل الخامس العلاقة بين متغيرات الدراسة والنتائج والتوصيات كما يتناول الفصل السادس علي قائمة المراجع والمصادر وقائمة باسمااء محكمي الاستبانة والملاحق والخاتمة .

الفصل الثاني الاطار النظري

المبحث الاول القيادة التحويلية

تمهيد :

يعتبر مفهوم القيادة من اكثر المواضيع التي كتب عنها في ميدان الادارة واكثرها اثاره للجدل حيث ان مصطلح القيادة بشكل عام يحتل مكانا بارزا هاما في الدراسات الادارية والاجتماعية والنفوسية ومع تزايد الضغوط والتحديات الكبيرة والعديدة التي تواجه المنظمات المعاصرة (المنافسة الشديدة ،العولمة ، البيئة المضربة) اصبحت هذه الاخير بحاجة ماسة الي قيادة جديدة تعمل علي تنميتها والمحافظة علي كيانها وصيانة مبادئها والتغيير والتطوير والتقدم في ضوء المصلحة العامة بعيدا عن المصالح الخاصة والقيادة في المنظمة تقوم علي اساس الدور الذي يقوم به القائد من خلال خبراته وقدراته علي توجيه العاملين والاشراف عليهم وذلك لتحقيق اهداف المنظمة.

مفهوم القيادة :

لاشك ان القيادة ليست قوة خارقة والقادة ليست سلالة خاصة من البشر قادرة علي تحقيق مالم يستطيع الاخرين مهما فعلوا ان ياتوا به ولكن في المقابل وفي نفس الوقت فان القيادة تمثل توصيفا وظيفيا كالذي نجده في نظام وصف الوظائف او مركزا اداريا يستطيع تحقيق متطلباتها كل من يوضع في ذلك المركز لهذا لا بد من التاكيد ان القيادة ذلك المزيج الفريد من القدرات الخاصة للقائد والعاملين الذين يعززون القائد بالقدرة علي القيام بجديد او تحقيق مالم يتم تحقيقه

تعريف القيادة :

انها العملية التي من خلالها يتم التأثير علي الافراد لجعلهم يرغبون في تحقيق اهداف المنظمة (تنميه مهارات الاتصال والقيادة الادارية هاشم حمدي رضا).

- القيادة هي عملية رشيدة طرفاها شخص يوجه ويرشد والطرف الاخر اشخاص يتلقون هذا التوجيه والارشاد الذي يستهدف تحقيق اغراض معينة (كنعان 2009)

- القيادة هي القدرة في التأثير علي الاخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق اهداف مشتركة وهنا هي مسؤولية تجاه المجموعة للوصول للاهداف المرسومة (مهارات القيادة ومهارات القائد العساف)

وعرفها داركر انها ليست عملية صنع جدول الاعمال والتاثير بالافراد مثل رجال البيع وانما - القيادة هي الارتقاء برؤية الفرد الي مستويات اعلي ورفع اداء الفرد الي معايير اعلي وبناء شخصية الفرد الي مابعد حدودها الاعتيادية (القيادة الادارية في القرن الواحد والعشرون – "نجم عبدو نجم").

-كما عرفة الدكتور عيسى عبده بانها قدرة يتميز بها فريق الناس ومن مقتضياتها ان تكون للقائد ولاية علي من يتبعة وتعرف هذه الولاية بتعبير اصطلاحي يقال لة سلطة (القيادة التحويلية في الابداع التنظيمي "رندا رباحي").

من خلال التعاريف السابقة نقترح تعريف شاملا للقيادة هي القدرة التاثير علي الاخرين افراد وجماعات في سلوكهم وقيمهم وافكارهم والقدرة علي توجيههم لتحقيق الاهداف التي يرغب بها القائد وهي القدرة علي احداث تغيير في الاهداف والاساليب واجراءات العمل والقدرة علي وضع اطار لعمل الافراد والجماعات وبناء للثقة ورفع الروح المعنوية لمجموعة العمل .

نظريات القيادة:

قد نشأت نظريات عديدة في تحديد ماهية القيادة وكيفية اكتسابها فمن تلك النظريات مايرد القيادة الي صفات وخصائص الشخص القائد فيما هنالك نظريات لسلوك القائد وهنالك من يقول الموقع الذي يجدها القائد نفسة ويمكن ايجاز هذه النظريات علي النحو التالي:

نظرية السمات وخصائص القائد :

اذ تعيد لهذه النظرية القيادة الي صفات اوسمات شخصية تتوفر في القائد مثل الثبات والبسالة والاقدام والجرأة والمهارة في اتخاذ القرارات ولقد سميت هذه النظرية بنظرية الرجل العظيم كما يري اعضاء هذه النظرية القيادية من كونها هبة من السماء لشخص القائد ويعاب علي هذه النظرية انها لاتتخذ بالحسبان الموقف الذي يجد فيه القائد نفسه اذ هنالك صفات ثابتة تحدد طبيعة القائد في كل الاوقات(تنمية مهارات الاتصال والقيادة الادارية "هشام رضا").

2- نظرية سلوك القائد:

بسبب عجز السمات عن تحديد وتقديم صفات القائد برزت نظريات توجهت لدراسة سلوك القائد وهو يمارس العمل الاداري ومن هذه النظريات :

انظرية الشبكة الادارية :

وهي احدي نظريات مدرسة تنمية التنظيمات من المدارس السلوكية وتحدد الشبكة الادارية خمسة انماط مختلفة للقيادة تحوم حول قطبين هما الاهتمام بالانتاجية والاهتمام بالافراد وقد طور النظرية كل من (روبرت بليك ،وون موتون).

ب-نظرية ليكرت :

لقد ميزت ليكرت اربعة انماط للقيادة:

- 1- نمط تسلطي : يتميز به القادة كونهم لايميلون للتفويض ولايثقون بالمرؤوسين
- 2- نمط نفعي : وهو نمط يسمح بالمشاركة في اتخاذ القرار ولكنة يميل الي انة يكون تحت اشرفة
- 3- نمط يتصف بكونه مشاركة : تفوق وتتعدى الاستشارة ويتصف بثقة عالية بين القائد ومرؤوسية وتبادل المعلومات
- 4- نمط استشاري : يتميز بثقة ملموسة بين القائد ومرؤوسية

ج- نظرية الخط المستمر في القيادة:

وهي نظرية تصور خطا متدرجا بين حرية المرؤوسين في اتخاذ القرار والسلطة وتندرج الاساليب القيادي المتسلط الي اسلوب القائد الديمقراطي والذي يركز علي الافراد ويعاب علي نظريات سلوك القائد انها تجهل العمل القيادي وفق فلسفة القائد في اتخاذ النمط القيادي للموقف الذي يحتم سلوكا معيناً (تنمية مهارات الاتصال والقيادة الادارية "هشام رضا").

3- النظرية الموقفية:

تري هذه النظرية ان القيادة هي وليدة المواقف فالفرد و وفق النظرية الموقفية قد يكون قائدا في المواقف دون اخر النظرية قائمة علي افتراض اساسي بان اي قائدلايمكن ان يظهر كقائد الا اذا تهيأت له البيئة المحيطة له في ظروف مواتية لاستخدام مهاراته اي ظهور لاي توقف علي

الصفات الذاتية التي يتمتع بها وانما يعتمد في المقام الاول علي قوي خارجية بالنسبة لذاتة لايملك سوي السيطرة عليها او قد لايملك القدرة علي السيطرة عليها ("حسين صالح" دور القيادة الادارية في تنمية الابداع الاداري).

النظرية التفاعلية:

قامت علي فكرة الامتزاج والتفاعل بين المتغيرات التي نادى بها النظريات الاخرى التي سبقتها واعطت اهمية كبيرة لادراك القائد لنفسه وادراك الاخرين له وادراك القائد للاخرين وبمعني اخر ان هذه النظرية تتوقف علي الشخصية وعلي المواقف والتفاعل بينهما جميعا وتدور حول مسألة التفاعل والتكامل والاولويات الرئيسية في القيادة من قائد واتباع وجماعة فضلا عن الموقف وان القيادة عملية تفاعلية اجتماعية وهي قيادة نحو الاهداف المنشودة بنجاح وفاعلية ("حسين صالح" دور القيادة الادارية في تنمية الابداع الاداري).

نظرية فدلر في القيادة :

تعتبر نظرية فدلر من النظريات الموقفية حيث انكر وجود اسلوب واحد من القيادة له اثر كبير علي قرارات القائد والمواقف والموقف يتاثر بالمعوامل التالية:

- 1- قوة مركز القائد.
- 2- طبيعة العمل .
- 3- علاقة القائد بالمرؤوسين (تنمية مهارات الاتصال والقيادة الادارية " هشام رضا").

انواع القيادة:

يتم تقسيم القيادة الي الانواع التالية:

1- القيادة المتسلطة:

تقوم القيادة المتسلطة علي افتراض ان القيادة جق يعطي للفرد الذي يتمتع بها بالسلطة والقائد يتميز هنا بالحزم الشديد وتحديد الدقيق لواجبات مرؤوسية ورقابة شديدة عليهم ولايعتمد مبدا المشاركة ابدا يعطي التوجيهات والمرؤوسين ينفذون والانفراد في اخذ القرارات (القيادة التحويلية في الابداع التنظيمي "رندة رباحي").

2- القيادة الديمقراطية:

تعمل القيادة الديمقراطية علي التوازن واشباع الحاجات لكل من القائد والمرؤوسين حيث انها تتسم بالاحترام المتبادل بين الطرفين وتتميز القيادة الديمقراطية باسلوب المشاركة مع المرؤوسين والاستفاده والاخذ بارائهم.

3- القيادة الرسمية:

هي المستمدة من الوظيفة و المكانة في الهيكل التنظيمي المؤسسي حيث ان وجودها يكون بدراسة مسبقة وضرورية لاتمام مهام المشروع ويكون القائد حسب التسلسل الوظيفي او باختيار اصحاب المؤسسة له وتعيينه.

4- القيادة الغير رسمية:

هي القيادة التي تتكون داخل المجموعات من الافراد العاملين دون ان ترتبط بوظيفة رسمية او منصب او مكان في الهيكل التنظيمي وهذخ القيادة تنشئ بشكل عفوي تلقائي غير مدروس ومخطط له نتيجة لتمتع الشخص القيادي هنا بصفات تميزه عن زملائه.

5- القيادة الاوتقراطية:

وهي هذه شبيهة بالقيادة المتسلطة الا انها تميل الى اغناء المرؤوسين بما هو مطلوب منهم باسلوب مناقشة شكلية الهدف منها ايهام المرؤوسين بالاحذ ومشاركتهم والقائد الاوتقراطي شخصية حيوية تظهر بشكل لا يعبر عن حقيقتها.

6- القيادة الشخصية:

وهي القيادة التي تمارس بشكل شخصي وجه الى وجه حيث يميزها ذلك بالفاعلية والبساطة واحترام وتقدير الاخرين.

7- القيادة غير الشخصية:

وهي القيادة التي تمارس خلال مساعدين تلقائي على اساس التفويض في السلطات وتستخدم بشكل كبير خاصة في المؤسسات الكبيرة المتنوعة المهام والخدمات ويظهر عليها احيانا عدم التأثير الشخصي على التابعين كونهم زملاء عمل في درجات ادنى (دور القيادة التحويلية في تحقيق الابداع الاداري " رندا رباحي ").

القيادة التحويلية :

تمهيد :

تتميز القيادة التحويلية بتقديم حافزية عالية للعاملين من خلال اللجوء الى القيمة الاخلاقية السلوكية وحث العاملين على التفكير حول مشاكل المنظمة والطرق الجديدة وهذا اشعر اعضاء التنظيم بالثقة والاعجاب والاخلاص والاحترام نحو قائد المجموعة وتحقيق الدافعية لديهم وانجاز اثر مما يتصورون تعد القيادة التحويلية نظرية في القيادة الادراية جاءت لتفصيل الجهود الحديثة والمستمرة من قبل المفكرين والعلماء من اجل تطوير القيادة والادارة فهي من اهم واحداث نظريات الادارة وتتلافى ما كان فيها من قصور يعتقد انها من انسب الممارسات القيادية استجابة لمعطيات هذا العصر واكفأها قدرة على مواجهة التحديات.

القيادة التحويلية مدخل شمولي يمكن استخدامه لمدى واسع من القيادة من المحاولات الدقيقة للتاثير في المنظمات كلها و الثقافات باكملها على الرغم من ان القائد التحويلي يلعب دورا محوريا في التعجيل في حدوث التغيير الا ان الاتباع والقادة يرتبط كل منهم بالآخر في العملية التحويلية.

تعريف القيادة التحويلية :

تمت صياغة محتوى القيادة التحويلية لأول مرة من قبل دونتون وذلك عام 1973-فيما كان اول ظهور لمفهوم القيادة التحويلية على يد العالم (بيرنز ماكرجور) ثم توالى المفاهيم والنصوص في القيادة التحويلية كإضافات او مساهمات الى أعمال بيرنز من قبل الباحثين والعلماء.

هي بموجبها يعترف القائد بمواهب المرؤوسين ويحفزهم ويحمسهم ويزيد من وعيهم عن طريق دعوتهم لتقديم مزيد من الأفكار وإستدعاء عواطفهم وقيمهم ومعتقداتهم القيادة التحويلية هي قيادة إيحائية تعمل على التأثير في المرؤوسين بشكل كبير - القيادة التحويلية هي عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين الى النهوض بكل منهم بالآخر والوصول الى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق (رند رباحي).

القيادة التحويلية – هي التغيير وتكوين رؤية وتنفيذ الالقيادة التحويلية – هي التغيير وتكوين رؤية وتنفيذ الانتقال او التحول للاداء المنظمي وتعرف ايضا بأنها القيادة التي تضع رؤية واضحة ومنظماتها وتعمل على ايجاد أنظمة تنظيمية جديدة كلية تتوافق مع متطلبات المستقبل("أحمد صادق محمد" علاقة القيادة التحويلية وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية قطاع غزة).

عناصر القيادة التحويلية :

لقد حدد باس واوفوليو أربعة عناصر للقيادة التحويلية وشدد على أن هذه العناصر ليست محدودة وغير ومختصرة على المستوى الاداري الأعلى بل يمكن قي مختلف المستويات الادارية في المنظمة على النحو التالي :

1- التأثير المثالي (الكاريزما) :

تهتم بصفة اساسية بتطوير رؤية جديدة تعد نموذجا للمثل والسلوكيات المشتركة ،وذلك بان القادة التحويليين يمارسون سلوكيات تجعل منهم نماذج لاتباعهم ،فالقائد التحويلي يحظى باعجاب واحترام التابعين ،ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد وتقديم احتياجات التابعين،قبل الاحتياجات الشخصية للقائد،والقيام بتصرفات ذات طابع اخلاقي (دور القيادة التحويلية في مواجهة التغيير "خالدية ابوشريف").

ويشتمل التأثير المثالي علي الاساليب التي تغرس الاعتزاز بالعاملين ،كونهم مرتبطين بالرئيس في كثير من الاحيان ،وان هذه الاساليب لها علاقة بالجانبية ،فهي تبين ان تفكير القائد سوف يتخطى حدود اهتمام العاملين الذاتي ،ليصل الي المصلحة العامة للجماعة ، والتضحية بالمصلحة الشخصية لخدمة الاخرين ، وان القائد التحويلي المتصف بالتاثير المثالي ،سوف يظهر نوعا من القوة والثقة بالنفس ولدية القدرة علي طمأنة الاخرين بانهم يستطيعون التغلب علي العقبات التي تواجههم فهويميل للحديث با ستفاضة عن اهم القيم والمعتقدات التي

يؤمن بها عاملية واهمية الثقة ببعضهم البعض ويركز ايضا علي المهام الجماعية ويشدد علي اهمية وجود ارتباط متين بالهدف المنشود وان اعضاء المؤسسة او فريقها غالبا مايقتفون اثر القائد الذي يمتلك تأثير مثالي فينظرون له كتجسيد للشخصية الجذابة التي تنبثق منها القيم ومهام المؤسسة (القيادة التحويلية "محمد بن فوزي العامري").

2- الحفز الالهامي :

القائد التحويلي قائد متفائل يحفز ويثير دافعية العاملين ،من خلال أساليب ووسائل وحوافز مختلفة سواء كانت مادية أو معنوية فهو يغرس الحماس الداخلي والثقة بالنفس لدي الآخرين ، وذلك للوصول الي افكار جديدة توصلهم الي الاتقان والتميز(القيادة التحويلية " محمد بن فوزي العامري ").

وتعني بالالهام القدرة علي بث الحركة والوعي والحافزية عند الأفراد ،القيادة الملهمه هي التي تستطيع وضع الأهداف التي قد تبدو عسيرة للأخرين في اطار قابل للتحقيق ،والقائد الملهم يمتلك في العادة حساسية و فهمها للمحيط الذي يعمل به ، يستطيع ان يوظف هذا الفهم في بث روح العمل والتحدي الايجابي ،ان القائد الذي يعتمد علي الحفز الالهامي لديه القدرة علي تحفيز المرؤوسين الي مستوي الأداء الأعلى فالقادة الممارسون للحفز الالهامي يميلون الي ان يكونو قادرين علي توصيل الرؤية المستقبلية التي سيكون التابعين قادرين علي قبولها ويناضلون من احلها الي جانب قدرتهم علي الأرتقاء بتوقعات التابعين ، وبالتالي يستطيعون الحصول علي اداء يفوق الأداء المخطط من التابعين ، ويعمل القادة التحويليون علي إلهام وتحفيز المرؤوسين من خلال التحدي في العمل الي جانب بناء العلاقات القوية وذلك من خلال الاتصالات المتفاعلة التي تخلق الروابط الثقافية بين المشاركين وتؤدي الي تحويل قيم الطرفين الي قيم مشتركة(دور القيادة التحويلية في تحقيق الابداع الاداري "رندا رباحي").

3- الاستشارة الفكرية :

يقوم القائد التحويلي علي توسيع مدارك العاملين ،فهو يرفع من مستوي تفكيرهم للوصول الي الابداع والابتكار وذلك لحل المشكلات التي تواجههم ، ولتشجيعهم علي طرح المزيد من الافكار الجديدة ، والتي تساعد علي انجاز مهامهم وعلي القائد أيضا أن يكون محفزاً لهذا الابداع والابتكار .

فالقادة التحويليون يحفزون جهود المرؤوسين لتكون جهودا افتراضية ، ومن خلال اعادة صياغة المشاكل والاضاع القديمة ، وبشكل عام تكون الاستشارة العقلية من عملية البحث عن وجهات نظر مختلفة بهدف حل المشكلات ، حيث يتم النظر الي المشكلة من وجهة نظر مختلفة والعمل علي استخدام التفكير غير التقليدي والتشجيع علي طرح الافكار الحديثة(القيادة التحويلية "محمد بن فوزي العامري).

4- الاعتبارات الفردية :

هي مجموعة من السلوكيات التي يستطيع القائد من خلالها أن يعطي اهتمام شخصي لكل مرؤوس ، وذلك من خلال التعرف علي مستوي الحاجات والرغبات الخاصة بكل مرؤوس ومراعاة الفروق الفردية بين المرؤوسين عند اشباع هذه الحاجات .

القائد التحويلي حسب هذا العنصر هو الذي يولي اهتمام خاص بحاجات المرؤوسين من اجل تحقيق الاداء المطلوب ولايكون ذلك الا اذا اعتبر نفسه مدرب وناصح وصديق وموجه ،حيث يعمل علي انشاء فرص جديدة للتعلم مع توفير مناخ داعم للفروقات الفردية فيما يخص حاجات ورغبات المرؤوسين ، وتظهر هذه الفروقات بين المرؤوسين وتوفير الإستغلالية للبعض ومعاملة الاخر بحزم .

والقائد يجب ان يحترم الفروقات الفردية ويعمل جاهدا علي سد الفجوات الموجودة بين المرؤوسين ، ورؤويتهم كأشخاص وليس فقط كعمال ، ويعني كذلك أن يكون هناك تفويض في المهام للمرؤوسين كوسيلة لتنميتهم والقائد هنا يجيد الإستماع والإصغاء لمرؤوسية ما يعطيهم الثقة والإطمئنان اذا ما ارادو قول شئ وايضا توزيع المهام فيما بينهم ينبغي ان تكون بحسب قدراتهم وارشادهم لتحقيق المزيد من النجاح(دور القيادة التحويلية في احداث الابداع الاداري " عمري شهري").

انماط القيادة التحويلية :

يري (بيرنز) أن هنالك عدة انماط للقيادة التحويلية تتضمن الآتي:

1- القيادة العقلانية

2- القيادة الاصلاحية

3- القيادة الثورية

4- القيادة البطولية

5- القيادة الايدلوجية

علي الرغم من التداخل بين هذه الانماط وعدم وجود مايمكن أن ما يطلق عليه بالحدود القاطعة فيما بينها يمكن تناول بعضها بشي من التفصيل بغرض القاء مزيد من الضوء عليها وذلك علي النحو التالي:

1- القيادة العقلانية:

مصطلح عقلي في هذا الاطار يستخدم للإشارة الي تبني الافكار ومعارف وقيم معينة كما يتناول بشكل نقدي قيما وأهداف وغايات تتجاوز الحاجات العملية السريعة ، فالشخص الذي يتعامل مع الافكار والبيانات التحليلية وحدها يعد منظرأ ، اما الشخص الذي يتعامل مع الافكار المعيارية فيعد معلماً اخلاقياً ، اماالشخص الذي يتعامل مع نوعية الافكار ويعمل علي التوحيد بينهما من خلال تطور منظم فيعد عقلاًنياً والقائد العقلاني هو ذلك الشخص الذي تتوفر لديه

القدرة علي تغيير المجتمع من خلال تقديمة لا فكار ونظريات جديدة وتعد القيادة العقلانية قيادة تحويلية لانها تؤدي الي تغيير الافكار والفلسفة

2- القيادة الاصلاحية:

تعد قيادة الحركات الاصلاحية اكثر انماط القيادة تطلباً لمهارات أساسية استثنائية بسبب الحاجة الي تأثير قوي من الاتباع لاحاث تغيير ذي مغزي في الوضع القائم ، ولكي يكون الشخص قائداً اصلاًحياً حقبقاً فإنه لايجتاج فقط الي السير بالتدرج ولكن أن يكون لديه الرغبة في اصلاح المجتمع أو علي الاقل جانب منه ويمكن اجمالي العناصر التي تسهم في فشل القيادة الاصلاحية فيما يلي:

أ-سوء فهم وتقدير حاجات الاتباع.

ب-قد لايشجع البناء الاجتماعي والسياسي علي مواجهة القضايا والعمل علي حلها .

ج-غياب الاحساس بالهدف العام.

علي الرغم أن القيادة الاصلاحية بشكل جزءاً من القيادة التحويلية قد لايستطيع القائد الاصلاحى تحقيق تغيير اجتماعي ملحوظ ،وغالباً مايجد ذلك بسبب تقبله للبناء السياسي والاجتماعي الذي يعمل من خلاله ،هذا بالاضافة الي أن الاصلاح عملية تقع بين التحويلية والاجرائية ، فهي تحويلية في روؤيتها وأجرائية في أجراءاتها ونتائجها ، كما انها لاتسعي من حيث الجوهر الي تغيير النظم الموجودة تغييراً جوهرياً.

3- القيادة الثورية:

الثورة عكس الاصلاح حيث أن الثورة تعني أحداث تحول شامل في النظام بأكمله وعلي الرغم من ذلك يحذر (بيرنز) من ان مثل هذا التحول الكامل غالباً مايكون نادراً كما أن القيادة الثورية الناجحة غالباً ماتكون أكثر ندرة ويدلل عبي ذلك بأن (لينين) لقد مكث في السلطة لسنوات قليلة فقط ، كما ان (ماو وفيدل كاسترو)وقليلين جداً غيرهما هم الذين يمكن أن ينظر اليهم كقوي تحويلية ، ويؤكد أن أهم خطوة يجب تحقيقها قبل تحول المجتمع تتمثل في ايجاد رؤية مشتركة وأن القيادة الثورية لكي تكون تحويلية وناجحة لا بد ان تتوفر لها عدة خصائص منها:

أ – أن تكون مكرسه تماماً لتحقيق الهدف ونشر الألتزام من خلال المخاطرة وبذل الجهد والوقت.

ب – أن تخاطب رغبات الجماهير وحاجاتهم وطموحاتهم ودوافعهم التي قد تكون كامنة ويمكن تحريكها خلال وسائل الدعاية والاعلان وأحداث السياسة .

ج – أن تتضمن عملياتها رفع المستوى الوعي السياسي والاجتماعي لدي كل من القادة والاتباع .

خصائص القائد التحويلي :

لكي يستطيع القائد التحويلي ادارة التغيير وتحويل المنظمة نحو الافضل فإنه ينبغي عليه أن يحوز علي عدد من الخصائص:

1- القائد التحويلي قادر علي خلق رؤية ورسالة المنظمة تستثير وتدفع المرؤوسين لاعتناقه.

2- يري القائد المبرر من وجوده هو نقل الناس نقلة حضارية ،فهو يتمتع بثقة عالية خال من الصراعات الداخلية.

3- للقائد التحويلي وأضح ونشاط بدني متفاعل ، حيث يشارك الناس مشاكلهم ويقدم لهم الحلول المناسبة.

4- يستطيع القائد التحويلي التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة.

5- يسعى القائد الي الوصول الي بمروؤسية الي تحقيق أنتاجية عالية تفوق الاهداف وتفوق ماهو عليه متوقع منهم ومن المنظمة.

6- القائد التحويلي عنصر تغيير ومحب للمخاطر المحسوبة ولايجب الاستقرار الذي يؤدي الي التطوير (علاقة القيادة التحويلية بالابداع الاداري "محمدكريم " "حسني سعيد خلف").

وظائف القائد التحويلي :

1- ادراك الحاجة الي التغيير:بما أن القائد التحويلي داعية تغيير فهو يقوم باقناع الناس بحاجاتهم ويعمل علي تلك الحاجة من خلال بناء شبكة فكرية مع أشخاص فاعلين ومؤثرين لتدعيم التغيير وأن يتعامل مع المقاومة للتغيير علي أساس فردي لأن التغيير فيه تهديد للأفراد

2- تقديم الرؤية المستقبلية :يجب علي القائد التحويلي كتابة وصياغة طموحة ورسالته والتي سيققق خلال ذلك النقلة الحضارية للجميع.

3- أختيار نموذج التغيير : يختار القائد التحويلي نموذج التغيير الملائم لمنظمته من بين النماذج المتاحة التي يتوقع أن تثبت فاعليتها تحت ظروف معينة بحيث تكون ملائمة للواقع العملي.

4- إعادة تشكيل ثقافة المنظمة : يقوم القائد التحويلي بتكييف الأنماط والسلوك والعادات والقيم والمشاعر السائدة بين العاملين بما يلائم البرنامج الجديد لأن الوضع أصبح يختلف تماما.

5- إدارة الفترة الأنتقالية :وتمثل أصعب مهام القائد التحويلي لأنها تتطلب التخلص من القديم والوهم بعظمة هذا القديم ، وأن يتعامل مع كل مشكلة تظهر بسبب التغيير بإستراتيجية مناسبة.

6- تنفيذ التغيير ومتابعتها: يقوم القائد التحويلي بتنفيذ التغيير أي وضع أجندة التغيير موضع التنفيذ والعناية بالقلقين والمتأرجحين والمتردددين ، أن الأصرار ضروري هنا لتنفيذ التغيير ولنا أن نتذكر أن التغيير رحلة وليس نقطة وصول (المرجع السابق: ص 29-30) .

التحديات التي تواجه القيادة التحويلية في المنظمات :

في ظل التقدم والتقني فرضت التحولات العالمية امام القيادات التحويلية العديد من التحديات التي أوجبت علي هولا القادة مواجهتها بحكمة وبعد نظرة وقد حددت تلك التحديات فيما يلي:

1- المنافسة:

ويعد عنصر المنافسة من أهم التحديات التي أفرزتها التغييرات العالمية وبالتالي أصبح علي كل المنظمات أن تهئي نفسها للسيطرة علي اكبر مساحة من السوق من خلات العمل علي خفض التكلفة الي أقل حد ممكن ومن هنا أصبح علي القيادات التحويلية للتغلب علي المنافسة العمل علي الاحتفاظ بموقفها في السوق وتنميته وتأكيدة في مواجهة كل التحديات والمتغيرات وذلك عن طريق البحث والتطوير الذي يؤدي الي التمييز والتفوق بأعتبارة السبيل الوحيد للبقاء علي وجة المنافسة.

2- العولمة :

أدي التقدم التكنولوجي السريع في المعلومات والاتصالات الي أن أصبح العالم أشبه مايكون بقرية محدودة الابعاد ،وهكذا تحول العالم الي كيان وأحد صغير ،وخاصة من حيث الاتصالات والمعاملات المالية والتجارية والسياسية والاقتصادية والعسكرية والثقافية ،ولمواجهة هذة التحدي فإن علي القيادات الادارية أن تستعد لاستيعاب ومواجهة تحدي العولمة ،وذلك من خلال إحداث التحول الازملت تحقيق فرصة التعايشفي مناخ شديد المنافسة ومنفتح في نفس الوقت ،إن القيادات العالمية في تعاملها مع العولمة ،تحاول الاسراع في أداء أعمالها في أقل وقت ممكن ،وتسعي لتنظيم الفائدة من الامكانيات المتاحة لها وتخفيض التكاليف وأستثمار الأموال المعطلة.

3- القدرة علي استخدام الامثل للموارد:

تصبح الحاجة ماسة بشكل اكبر الي استخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل ، عندما تسود المنافسة وعدم الاستقرار ، ويعد ذلك أحد التحديات التي تواجه القيادات الادارية العالمية التحويلية ، وهذا يجب البحث عن الحلول المثلي للمشكلات ومحاولة تطبيقها ،وذلك بخلاف المنهج التقليدي الذي يبحث عن الحلول المناسبة ، فعلي القيادات الادارية عدم ترك اي فرصة تضيع ،وعدم تبديد أي مورد او السماح بأي هدر ، مع التأكيد علي ضرورة معاملة الوقت كأحد الموارد التي يجب المحافظة عليها.

4- الجودة الشاملة:

لقد أصبحت الجودة في السلعة او الخدمة هي مقياس التقدم والتميز ولازدهار عند الكثير من المنظمات ، كما أصبحت الجودة سلاح المفاضلة علي المستوي العالمي ، خاصة في المناقصات ، وعقد الصفقات ، وعند المفاوضة للإنضمام الي الاتفاقيات العالمية وقد أصبحت الجودة أيضا هدفاً لكل المنظمات لكي تتجاوز بمنتجاتها الحدود الجغرافية ، ومن هنا بدأ القادة الإداريون التحويليون يسعون للحصول شهادة الايزو المختلفة.

5- التحديات التكنولوجية:

تشكل التكنولوجيا ومنتجاتها الحديثة ، أحد أكبر التحديات التي تواجه القيادات الادارية التحويلية في العصر الحاضر ، وذلك لمعرفة مدي قدرة تلك القيادات علي استخدام وتبني تلك الألات والتغنيات وأستخدامها الامثل ، وتوظيفها لتطوير الانتاج والمنتجات ، وتخفيض الجودة وزيادة التكلفة وأحلال العمالة الماهرة محل الأقل مهارة وتطوير المنتجات بابتكار أفكار حديثة لتطويرها ، وتبقي تحديات التكنولوجيا من أهم التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحويلية ، لانها تؤثر علي أساليب وطرق الإدارة ، وعلي معايير التقييم ، وعلي دورة المنتجات وعلي الاستراتيجيات المتبعة في المنظمة.

6- اتخاذ القرار في عالم متغير:

أن اتخاذ القرار في هذا العصر يتسم بأنه يتم في عالم متغير غير مستقر ، مما يجعل التحدي أمام القيادات متوقف علي مدي قدرتهم علي العمل في ضوء رؤي مستقبلية وأضحة وآلية إستراتيجية ملائمة ، بحيث يمكن من خلالها التعامل مع التحديات بشكل أفضل ، أن التحدي أمام القيادات الإدارية في هذا الحال لايتوقف فقط علي اتخاذ القرار إنما أيضا علي مدي توافق القرار مع توجيهات القيادة والخطة التي وضعوها للمنظمة والمتمثلة في الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية (القيادة التحويلية في تحقيق الابداع التنظيمي "رندة رباحي").

المبحث الثاني الابداع الادارى

مقدمة :

الابداع هو ظاهرة إنسانية وجدت منذ ان خلق الله البشرية اذ كان الإنسان يبدع ويخترع كل جديد .

والابداع ليس حكرا على احد إلا ان الاهتمام العلمى المنظم لموضوع الابداع بدأ منذ بداية الحرب العالمية الثانية فى القرن الماضى إذ اصبح موضوعا رئيسيا في علم النفس وقد ارتبط بالمنافسة بين الدول الغربية في أثناء الحرب العالمية الثانية وظروف السابق التكنولوجى بين الدول المتقدمة مما ساهم في بلورة هذه المفاهيم .

وحتى تكون المنظمة في القمة لابد أن تواكب التطور، تطور الفكر والفتاحة ونهذيب .وتكامل الاساليب وسموها .

وأیضا نمو الاهداف والطموحات وبعبارة مختصرة التطور الانسانى في العلاقات ونمط التعامل ومنهجية العمل داخل المؤسسة سواء كان في تعيد الادارة او يعد العاملين في الداخل والخارج لان العمل مهما تطور تقنيا أو إمتلك من قدرات فإنه يبقى رهين العقول التي تديره وتدبر شؤنه.

لقد بان الابداع الادارى والتطور والارتقاء الانساني اليوم ضروره تلح علي الانظمة سواء في الابعاد السياسية او الاجتماعية او الادارية وأصبح المعيار الذي يحكم علي بعض المنظمات.

مفهوم الابداع الاداري :

يعتبر الابداع من الامور الهامة بالنسبة لجميع المنظمات التي تسعى الي تحقيق الازدهار في ظل بيئات مضطربة (متغيره) وقد ازدادت أهمية الابداع الاداري عند المنظمات ف ظل التطور الهائل وزيادة حدة المنافسة .

ولا يوجد اختلاف كبير بين الكتاب حول تعريف هذا المفهوم والاراء ووجهات النظر مفقارية بهذا الشأن إن جوهر الابداع هو تطوير شى جديد شي لم يوجد من قبل .

الابداع كلمة تشير الي التميز والتفرد غالبا ما ترمز للموهبة الخلاقة .

الابداع لغة : هو بدع الشئ وهو أنشاه والبدع : الشئ الذي يكون أولا . كما يعرف الابداع في اللغة (لسان العرب) (الايجاد) والتكوين او الابتكار وكما في قوله تعالى (بدع السموات والارض).

الابداع كما جاء في المعجم الوسيط من بدعه بدعا اي انشاه على غير مثال ، وبدع صار غاية في صفته خيرا كان ام شرا ، والابتداعية تتسم بالخروج عن اساليب القدماء باستحداث أساليب جديدة .

ويعرف الابداع فى اللغة العربية بانه مصدر الفعل ابداع يعنى إختراع او إبتكار علي غير مثال سابق .

وقد اتفقت معاجم اللغة العربية على ان الابداع الادارى يعنى اختراع الشى وانشاءه ، وان الابداعية فى الفن والادب هى استحداث أساليب جديده بدل الاساليب القديمة المتعارف عليها (محمد السمانى / دراسة سابقة (43-2019).

والابداع يعد نشاطا ذهنيا وسلوكيا واساسيا من سلوكيات الانسان لكل شخص ان يكون مبدعا فالابداع هو جزء من نسيج كل الفكر البشري كما ان الذكاء ليس هو الابداع وبالتالي فإنهما نوعان مختلفان من انواع النشاط العقلى للانسان .

فالتفكير الابداعى هو ذلك النوع من التفكير الذي يتيسم بحساسية فائقة لادراك المشكلات وقدره كبيرة علي تحليلها وتقييمها ويمتلك صاحب هذا النوع من التفكير قدرة كبيرة على إنتاج الافكار التى تتسم بالتميز والتفرد والجد . (مصعب عبدالله / دراسة سابقة (2018)

وينطلق الابداع الادارى من المفاهيم العامة للابداع ذاتها فالابداع فى الادارة متعلق بالافكار الجديدة فى مجال الادارة وتطوير المنتجات وقيادة فرق العمل وتحسين الخدمات للعملاء وكل وظائف الادارة المعروفة . (مصعب عبدالله) (51-2018)

أهمية الابداع الادارى :

تظهر اهمية الابداع الادارى فى القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة . مما يجعل التنظيم فى وضع مستقر ان يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية .

كما يقوم بتحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم والفرد وكذلك يساهم فى تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين فى التنظيم عن طريق إتاحة الفرص لهم فى إختيار تلك القدرات (مصعب عبدالله عبدالرحمن حسن 2018)

وحتى تستطيع المنظمة الاستجابة للتطورات المحيطة بها يجب عليها ان تعمل على انتاج عدد كبير من المبدعين لان هذه الاستجابة تتطلب خيالا خصباً وقدرات ابداعية فائقة وحلول ادارية سريعة .

وتعتبر ادارة الابداع علي انها عامل منافسة بالغ الاهمية والحيوية وذلك لاهمية الابداع بالنسبة للمنظمات ، وبقدر ما تولى المنظمة اهتمامها وعتابتها لادارة الابداع بقدر ما يكون لذلك تاثير بالغ على ابنائها واستمرارها وازدهارها .

فالابداع فى المنظمات ترتبط اهميته بما يشكله الابداع من تحرير المسار وتشكيل وإعادة تشكيل الواقع .

فأي منظمة لا تضع الإبداع الإداري هدفاً رئيسياً من أهدافها ولا تعمل على تشجيع العاملين على الإبداع بتوفير الجو والبيئة الملائمة لذلك. سيكون مصيرها التردى والإنهيار لعدم قدرتها على مواجهة التغييرات والتطورات التي تظهر باستمرار على بيئتها الداخلية والخارجية.

أنواع الإبداع الإداري :

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الإبداع الإداري وهي :

1. الإبداع الإداري على مستوى الفرد :

هو الإبداع الذي يحققه الأفراد اتّذنين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية ، وكتب الكثير عن الشخصية المبدعة وتم تحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة من غيرها من حيث القدرات و الاستعدادات والميول وتحدد خصائص الفرد المبدعة بالآتي:

- المعرفة : بذل الوقت الكبير لإتقان العمل
- التعليم : التعليم الذي يؤكد على المنطق
- الذكاء : الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالى الذكاء ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية علي تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.
- الشخصية : الرغبة فى المخاطرة والاستقلالية والمثابرة والدافعية والانفتاح علي الآراء الجديدة والإحساس الكبير بروح الفكاهة .
- الطفولة : اتسمت طفولته بالتنوع وواجه إضطرابات عائلية و اوضاعا اقتصادية صعبة .
- التفاعل : تبادل الآراء مع الآخرين وليس منطويا علي نفسه

2. الإبداع الإداري على مستوى الجماعة :

هو الإبداع الذي يتم تحقيقه او التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم – دائرة – لجنة او غيرها) وإعتماد علي خاصية التداؤب فإن ابداع الجماعة يفوق كثيرا مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الراي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها . ولاشك فإن التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة هذا ويتأثر ابداع الجماعة كما ونوعا بالعوامل الاتية:

■ الرؤية :

حيث تزداد إحتتمالات الإبداع لدي الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم وأفكار مشتركة تتعلق باهداف الجماعة .

■ المشاركة الامنة :

ان البيئة والمناخ اللذين تشجعان الافراد علي التعبير بحرية عن أفكارهم (بدون إتهام فساد) تعززان الإبداع الناجح .

- **الإلتزام بالتميز في الأداء :**
فالإلتزام بالتميز والتفوق في الاداء يشجع الي ايجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل على تحديثها بشكل مستمر .
- **دعم ومؤازرة الإبداع :**
حتي يتحقق الإبداع يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير ويمكن أن يتأتى هذا الدعم منة زملاء الجماعة لو المنظمة كما وتشير الأبحاث الي العوامل الآتية التي تؤثر في ابداع الجماعة .
- **جنس الجماعة**
الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولا افضل من الجماعة احادية الجنس .
- **تنوع الجماعة :**
يزداد ابداع الجماعة بوجود جماعة من شخصيات مختلفة.

تماسك الجماعة :

الجماعة المتماسكة اكثر استعداد وحماسا ونشاطا للعمل من الجماعة الاقل تماسكا .

■ انسجام الجماعة:

الجماعة المنسجمة اكثر ميلا للابداع من الجماعة التي تفتقد للابداع .

■ عمر الجماعة :

الجماعة حديثة التكوين اكثر ميلا للابداع من الجماعة القديمة .

■ حجم الجماعة :

يزداد الابداع مع ازدياد عدد اعضاء الجماعة .

3. الإبداع الإداري علي مستوى المنظمة :

لابد من التأكيد مرة أخرى إدارة الإبداع في المنظمات المعاصرة علي اختلاف أنواعها لم يعد مسألة ترف او شيئا كماليا إنما يات أمرا ضروريا وملحا ولا غني لها عنه اذا ما ارادت البقاء والإزدهار وعليها أن تجعل الابداع أسلوب عملها وممارستها اليومية ويمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط الاساسية التالية :

❖ ضرورة إدراك ان الأبداع والريادة تحتاج الي أشخاص ذوي تفكير عميق وذوي علاقة بالمفاهيم ويقدرن القيمة العلمية للنظريات الحقيقية الواقعية ولديهم رغبة الإستطلاع لتنمية هذه الأشياء وتعزيزها علي المنظمة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات .

❖ ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة ابداعية : وهذا يعني ترويض التفكير وتشجيعه ليكون اكثر مرونة وسلاسة بحيث يستطيع ان ينفذ من الاطر والاساليب المحددة أو المألوفة في التعامل مع المشكلات ليخرج من قيدها بحثا عن أساليب وطرق وبدائل جديدة غير عادية

❖ ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وحلولها مما يساعد علي تنمية المهارات الإبداعية لإكتشاف المشكلات والتعود علي التفكير الناقد والمطلق الشامل وتقصي ابعاد أي مشكلة مما هو غير مباشر وفيما هو غير مالوف .

❖ ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات والعمل علي حلها فالمشكلة الإدارية لا تعلن عن نفسها بل هي التي تصنعها وتعمل علي حلها ولعل الابداع الحقيقي يتعلق ويتصل بهذا المطلب ويكون أكثر أهمية من الإبداع في المطالب السابقة لأن الإبداع علي هذا المستوى سيقوي المنظمات والجماعات والمجتمعات التي تجارب ريادية لم تسبق لها مثيل ويمكن تنمية المهارة والقدرة الإبداعية في صنع المشكلات

من خلال التشكيك وإثارة التساؤلات بشأن الواقع الحالي في المنظمة سواء فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي او العمليات او اساليب العمل او ادواته او غيرها .
(الدور الوسيط لابداع الاداري في العلاقة بين التدريب وجودة الاداء) (ياسين صالح مصطفى احمد ص 40-41-42)

4. هنالك مجالات وانواع عديدة من الإبداع الإداري يمكن تمييزها وفقا للمعايير مختلفة وعديده فالإبداع مجالات مختلفة فقد يكون إداريا او فنيا او عمليا او اداريا او قد يكون الإبداع الاداري متمثلا في طرح افكار جديدة ومفيدة او في إيجاد سلعة صناعية جديدة او سلعة استهلاكية تشبع بعض حاجات الناس او تغيير شكل السلعة او الخدمة المقدمة او طريقة او مواعيد تقديمها او تنوع استخدامها او قد يكون الابداع بالتوصل الي طريقه يقرب فيها الاداري او المشرف بين مرؤسية ويدفعهم الي العمل بروح الفريق الواحد وبالتضامن مع الهدف المنشود او زيادة تعاون الافراد بعضهم البعض .

أ- وقد ميز بعض الباحثين الابداع بين نوعين في الابداع هما الابداع الفني والابداع الاداري اما فيما يتعلق بالإبداع الفني فانه يشمل تغييرات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة وكل ما يتعلق بنشاطها والعناصر الجديدة في العمليات التي تؤدي لي تطوير منتجات وخدمات جيدة .

ب- اما الابداع الاداري فانه يتضمن الاجراءات والادوار والبناء التنظيمي والقواعد وإعادة تصميم العمل الوظيفي بالإضافة الي النشاطات الابداعية التي تهدف الي تحسين العلاقات بين الافراد والتفاعل فيما بينهم بغاية الوصول الي تحقيق الاهداف المعينة بهذا المنظمة .

(الدور الوسيط للتوجه بالتعليم في العلاقة بين راس المال الفكري والابداع الاداري بالشركات السودانية)(مصعب عبدالله عبد الرحمن حسن ص 49-50).

خصائص الإبداع الإداري

يرى المغربي أن خصائص الإبداع الإداري هي :

1. العقل المتسائل والخلاق وهي صفة تولد مع الانسان وتعززها التربية والتدريب المبكر ، فهو عقل خلاق لا يقبل بإجابة موحدة وسهلة بل يبحث في الأعماق لإيجاد البدائل .

2. القدرة على التحليل والتجميع وهي القدرة على الحصول علي المعلومات وتحليلها او تجميعها ثم تقويمها والاحتفاظ بها بشكل منظم من أجل استخدامها في مواقعها الصحيحة .

3. القدرة علي التخيل والحرس وهي صفة من صفات الترابط اللاشعوري فهي القدرة علي ربط الأفكار ومزجها وتشكيلها من أجل الحصول الي فكرة جديدة.
4. الشجاعة أو الثقة بالنفس أو هي صفة الجرأة الشخصية للتعبير عن الرأي والدفاع عنه وعدم الإستلام للواقع أو الظواهر أو الفشل .
5. التمرد السلطة : يميل المبدع عادة الي مقاومة السلطة وأحكام الآخرين .ولذلك فانه يميل الي تجاهل تعليمات رؤسائه اذا كانت مستمرة فقط من مراكزهم الإدارية .
6. النزوع الي التجريب يميل المبدع الي عدم الإقتناع بالأمر والقضايا التي يمكن إعتبارها مسلمات بحد ذاتها ،بل يميل الي الشك وإنتقاد الامور علي أنها نسبية تعتمد على المنظور الذي إنطلق منه الفرد .
7. النقد الذاتي ان المبدع هو الذي يستطيع تهيئة الذات من حيث النقد والتهديب والتقويم للأفكار والمعلومات ووسائل التحليل التي يستخدمها .
(الدور الوسيط للتغيير الاداري في العلاقة بين الابداع والميزة التنافسية للشركات الصناعية العاملة بالسودان) (سعدية إبراهيم عبدالله احمد ص50)
8. الابداع ظاهرة فردية وجماعية
لم يتفق العلماء والباحثون علي راي موحد حول ماهية ظاهرة الابداع من حيث كونها ظاهرة فردية (نتاج جهود فردية) أم إنها ظاهرة جماعية (نتاج جهود جماعية) وقد أعمد عساف على ذلك بأراء عدد من العلماء والباحثين أمثال تيلور وونشكا ولويت ووصل ان الابداع قد تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمنظمات وأنه ليس حكر على الافراد بحيث انه ليس عملية فردية بالضرورة باعتبار ان الابداع الجماعي المؤسسي متاحا وممكنا اكثر من السابق من خلال توفير الامكانيات والتطور الهائل في المنظمات في الوقت الحاضر .
ومن يرى عساف بان الافكار الابداعية تكون في البداية نبوغ او فكر فردي تنطلق من ذهن الفرد يتم الاستفادة منها من انجاز حضاري معين عن طريق متابعة هذه الافكار واثرائها من خلال العمل الجماعي والمؤسسي خاصة ان الكثير من الاعمال الابداعية تلاشت واختفت لدي افراد مجهولين لانها ظهرت بشكل فردي نتيجة عجز الفرد واهمال الجماعة وتقصير المنظمة .
9. الابداع ظاهرة انسانية عامة وليست ظاهرة خاصة باحد يؤكد العساف بان الابداع ليس مختصرا علي الاخصائيين والخبراء والعلماء فالانسان العاقل انسان مبدع حيث تنطوى شخصيته على عناصر ابداعية بغض النظر عما اذا كان يعني هذا العناصر ام لا يعينها وهذه العناصر الابداعية تختلف من شخص الي اخر حيث الفطرة التي

فطر الله عليها خلقه حيث الظروف البيئية التي يعيش في وسطها ويتعامل معها الفرد .

10. الابداع كشخصية يرتبط بالعوامل الموروثة كما يمكن تنمية وتطويره:
يؤيد العساف ان العوامل الوراثية لها تاثيرها الكبير في تنمية الاستعدادات الابداعية وهذا لا يحول بدوره دون ان تتدخل العوامل التربوية وعلى الرغم من ان العامل الوراثي له تاثير وارتباط على الابداع الا ان التطور الذي حدث في ما يسمى بالهندسة الوراثية جعل من الممكن جزئيا السيطرة والتاثير على الصفات الوراثية حيث اجريت تجارب حديثة على ما يسمى بالتقنية الالكترونية للمخ ويعتمد على فكرة ان اجزاء المخ لها وظائف متعددة وهناك جزء مسؤول عن الالم واخر مسؤول عن التفكير والابداع وانه الكهرباء المخية في جزء او اضعافها في جزء فانه يمكن التاثير على المشاعر الالم والسرور والابداع . (مصعب عبدالله عبدالرحمن حسن ص 54-55)

عناصر الابداع Creativity Elements :

ان للقدرة الابداعية مكونات او عناصر اساسية وبدونها لايمكن التحدث عن وجود ابداع فعال ، وتتمثل اهميتها في تحديد قياس ومستوي الابداع على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة ، وتعرف القدرة Ability لدي علماء النفس بانها القوة المتوافرة فعلا لدي الشخص ، والتي تمكنه من اداء فعل معين ، والقدرات الابداعية هي الاستعدادات العقلية التي يلتزم توفيرها للاشخاص حتي يقوموا بانواع من السلوك الابداعي، فالاستعداد هو قابلية الشخص لاكتساب قدرة من الكفاءة بعد نوع من التدريب الرسمي وغير الرسمي الذي يتراكم نتيجة لخبرات الحياة ، والابداع ليس قدرة واحدة بسيطة غير مركبة ، واستخدام اصطلاح واحد للتعبير عن الابداع لا ينبغي ان يفهم منه انه يشير الي شيء واحد ، اذ لا يوجد شخصان مبدعان بنفس الطريقة ، وبالإضافة الي الفروق في درجة ما لدي الافراد في كل عامل من عوامل الابداع ، هناك فروق كيفية في نوع النشاط الذي تتجلى فيه القدرات الابداعية التي تعبر عن مكونات الابداع ، وقد اجمع الباحثون الي حد كبير في العديد من الدراسات علي عناصر الابداع الاساسية التالية :

أ- الحساسية للمشكلات Sensitivity to Problems :

يعتبر الاحساس بالمشكلة من اهم عناصر التفكير الابداعي ، فالاحساس بالمشكلة تعني تلك الحساسية او القدرة التي تكون موجودة في الشخص دون اخر ، ويستعمل بعض العلماء مصطلحات اخري كمصطلح (ارتفاع الوعي) للتعبير عن القدرة على الاحساس بالمشكلات ، فالمبدع يؤاغب الاشياء التي لا يراها غيره كالالوان وتلمس الاشياء واستجابات الاخرين ، وبعض الثغرات في الافكار الشائعة وغير ذلك ، وهو بهذا المعني اكثر تفتحا علي بيئته ويقوم

من خلال مجهوداته الابداعية بعد ذلك بمحاولة فهمها ووضعها في اطار اخر (الخضرا ، بشير واخرون مرجع سابق ، ص 370).
ولعل احساس المبتكر بالمشكلات وامكانية اصلاحها يفسر ما كشفت عنه البحوث المختلفة من نتائج تؤكد قدرة المبدعين علي رؤية اللاموضوح فيما يراه الاخرين واضحا ، وعدم الرضا بما هو كائن وشجاعة ادراك البون الشاسع بين ما هو كائن وما يجب ان يكون .

الطلاقة الفكرية Ideational Fluency :

عندما نتحدث عن الابداع فاننا نعني التنوع وجودة الافكار الجديدة ،ولكن من جهة اخري ، فان الابداع يحتاج الي وفر فكري ، اي عدد من الافكار، وربما لا يكون هذا العدد نافعا او صالحا للتنفيذ وربما سيكون عدد قليل جدا منه هو الذي يصلح ، او حتى فكرة واحدة فقط ، او مزيج من فكرتين او اكثر ، ولكن المهم الا يطرد المبتكر فكرة تطرا عليه ، والا ينتقد فكرة تدخل راسه او يتشدد في قبولها او السماح لها بالاختصار ، ولكن عليه ان يجمع اكبر قدر ممكن من الافكار ، وبعد ذلك يبدا في بحثها فيقارنها ويفاضل بينهما ويختبر فوائدها حتي يختار الصالح منها (عامر ، سامع عبدالمطلب وعلاء محمد سيد ، مرجع سابق ص 183_184) . كما يقصد بها انتاج اكبر قدر ممكن من الافكار حول موضوع معين في وحده زمنية معينة .

وتتحد الطلاقة في حدود كمية مقاسه بعدد من الاستجابات وسرعة صدورها .

ويقول (لطيطى) انه يمكن تحديد خمسة انواع للطلاقة :

أ- **طلاقة اللفظ** : اي سرعه تفكير الشخص في اعطاء الالفاظ و توليدها في نسق محدد.

ب- **طلاقة التداعي** : اي انتاج اكبر عدد ممكن من الالفاظ ذات المعنى الواحد.

ت- **طلاقة الافكار** : وهي استدعاء عدد كبير من الافكار في زمن محدد .

ث- **طلاقة التعبير** : اي التفكير السريع في كلمات متصلة تناسب موقف معين .

ج- **طلاقة الاشكال** : تقديم بعض الاضافات الى اشكال معينة لتكوين رسوم حقيقية

3- المرونة Flexibility :

تعنى القدرة علي تنوع او اختلاف الافكار او الحلول التي ياتي بها الفرد السهولة التي يستطيع الفرد ان يغير موقفه او وجهة نظره العقلية حسبما تتطلبه الفكرة او المشكلة المراد حلها، كما يقصد بها القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف وهي تمثل الجانب النوعي في الابتكار .ونقصد بالمرونة :

- الاتفكر في اطار فئة واحدة .
- ان ننتقل بين الفئات المختلفة .
- الا تحكنا حدود في تفكيرنا .
- ان ننطلق في اوسع مدي .
- الانتقيد بالقواليب المألوفة .
- ان نتجاوز كل ما هو نمطي و متوقع (خير الله ، جمال ، مرجع سابق ، 172)

كما تعنى المرونة المقدرة علي اتخاذ الطرق المختلفة ، والتفكير بطرق مختلفة او بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي ، والنظر للمشكلة من ابعاد مختلفة ، وهي درجة السهولة التي يغيربها الشخص موقفا اوجه نظر معينة ، وعدم التعصب لافكار بحد ذاتها ن كما انها تعني النظر الي الاشياء من زوايا عدة ، فقد يمكن الربط بين الافكار المتنافرة لتصبح في شكل جديد ، ويمكن تصنيف المرونة الي نوعين :

1. المرونة التلقائية :

وتتضمن قدرة الفرد علي اعطاء معلومات متنوعة تلقائيا لا تنتمي لفئة او اصل واحد ، كما انها تشير الي المرونة التي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف ، فيعطي الشخص عددا من الاستجابات لا تنتمي الي فئة واحدة ، وانما تنتمي الي عدد متنوع . وهذا مايميزها عن الطلاقة بانواعها ، حيث يبرز عامل المرونة اهمية تغيير اتجاه افكارنا ، بينما يبرز عامل الطلاقة اهمية كنزة هذه الافكار فقط .

المرونة التكيفية :

وهي قدرة الشخص تغيير وجهته الذهنية حيث يكون بصدد النظر الي حل مشكله معينة ، ويمكن النظر اليها باعتبارها الطرف الموجب للتكيف العقلي ، فالشخص المرن من حيث التكيف العقلي مضاد للشخص المتصلب عقليا، وسمي هذا النوع من المرونة باسم المرونة التكيفية لانها تحتاج الي تعديل في السلوك ليتفق مع الحل السليم .

4- الاصاله : Originality :

تعني القدرة علي انتاج استجابات اصلية ، الي قليلة التكرار بالمعني الاحصائي داخل المجموعة التي ينتمى اليها، الفرد،اي انه كلما قلت درجة شيوع الفكره زادت درجة اصالتها ، فلشخص المبدع لا يكرر افكار المحطيين به ولا يلجا في الحلول التقليدية للمشكلات ، كما يقصد بها ايضا القدرة علي انتاج الحلول الجديدة (امام ، احمد عزمي ، مرجع سابق ص176). وتعني المقدره علي الاتيان بالافكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار افكار سابقة ، وهي انتاج غير المألوف وبعيد المدي ، والاصالة تشمل ثلاثة جوانب اساسية هي :

- أ- الاستجابة غير الشائعة : اي القدرة علي انتاج افكار نادرة
- ب- الاستجابة البعيدة : اي القدرة على ذكر تداعيات بعيدة غير مباشرة
- ت- الاستجابة الماهرة : اي القدرة علي انتاج استجابات يحكم عليها بالمهارة وهذا الجانب يعد محكا جديدة للاصاله .

5- مواصلة الاتجاه او تركيز الانتباه Maintenance of Direction :

وتتمثل في قدرة الفرد علي التركيز المصحوب بالانتباه طويل الامد ، واستمرار حماسة واتجاهه نحو الهدف وتخطيه لاية معوقات تقف في طريق ، ويعني مواصلة الاتجاه في حقيقته ، عدم تنازل عن الهدف والاصرار علي تتبعه والسير في اتجاهه ومحاولة تحقيقه بطريقة مباشرة او غير مباشرة (نجم ، نجم عبود ، مرجع سابق ص 181-182)

6- قبول المخاطرة Risk taking :

هي مدي شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل او النقد وتقديم تحديات ، والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن افكاره الخاصة في تبني الافكار الجديدة والاساليب الجديدة ، والبحث عن حلول لها ، في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد قابلا لتحمل المخاطر الناتجة عن الاعمال التي يقوم بها ، ولديه الاستعداد لمواجهة المستويات المرتبة ، وفي ميدان العمل الاداري يكون المديرين الواعرون واعين لاهمية عنصر المخاطرة في استثمار الطاقات الابداعية لدي العاملين وتحسين المناخ التنظيمي ، ومدركين لحاجة العاملين

للمساعدة والدعم للتغلب علي التردد في تحمل الاثار المترتبة علي المخاطرة مما يدفعهم الي وضع انظمة و مكافآت تشجعهم علي قبول المخاطرة وتحمل نتائجها .
وتجد الاشارة الي هنالك قدرات ابداعية اخري اشارت اليها العديد من الادبيات المتعلقة بالابداع مثل :

7- الافاضة Elaboration :

والتي تعني القدرة علي اضافة تفاصيل جديدة ومتنوعة لفكرة او حل مشكلة من شأنها ان تساعد علي تطويرها واغنائها وتنفيذها .

8- القدرة علي التقييم Evaluation :

والذي عرفه (جيلفورد) علي انه الوصول الي القدرات واتخاذ الاحكام المرتبة بما هو احسن او اوضح او اكثر ملائمة بالاستناد الي معيار معين .
مستويات الابداع الاداري ومراحله :

مستويات الابداع الاداري :

يمكن التمييز بين ثلاثة من المستويات لابداع في المنظمات حيث انها تعزز بعضها البعض وجميعها ضرورية للمنظمات المعاصرة وتتمثل في :

أ- الابداع علي المستوي الفرد :

هو الابداع الذي يتم التوصل اليه من قبل احد الافراد (العميان ، مرجع سابق :ادارة المنظمات : منظور كلي ، عمان الاردن ، دار حامد للنشر والتوزيع ص304-305) ومن بين خصائص الفرد المبدع (النحار- فايز- ملكاوي - نازم (2010) - (دور نظم المعلومات واثرها في مستويات الابداع) دراسة ميدانية في شركة التامين الاردنية - مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - سوريا ، مج 26-2ع ص257-259)

- **المعرفة :** يبذل الفرد وقتا كبيرا لاتقان عمله .
- **الذكاء :** الانسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء ولكنه يتامتع بالقدرات التفكيرية علي تكوين علاقات مرنة بين الاشياء .
- **الشخصية :** يجب علي الفرد المبدع روح المخاطرة ويكون عالي الدافعية ومنفتح علي الاراء الجديدة وقادر علي التسامح مع العزلة ولديه احساس كبير بالفكاهة .
- **العادات الاجتماعية :** الانسان المبدع ليس منطويا علي نفسه بل يميل الي التفاعل وتبادل الاراء مع الاخرين .
- **الابداع علي مستوي الجماعات :** يقصد به الابداع الذي يتم تقديمه من قبل الجماعة حيث تتعاون الجماعات في العمل فيما بينها لتطبيق الافكار التي يتحملونها والمساهمة في التغيير نحو الافضل وذلك من خلال تقديم منتجات وخدمات وطرق عمليات جديدة وحل المشكلات المختلفة(حريم - حسين (2010) ، ادارة المنظمات ، منظور كلي ، مرجع سبق ذكره ، ص306) يتاثر ابداع الجماعة كما ونوعا بالعوامل الاتية :

1- الرؤية Vision :

حيث تزداد احتمالات الابداع الجماعة حينما يتشاطر افرادها مجموعة قيم ، وافكار مشتركة تتعلق باهداف الجماعة .

2- المشاركة الامنة Participative safety

ان البيئة والمناخ الذين يشجعان الافراد علي التعبير بحرية عن افكارهم ، تعزز ان الابداع الناجح .

3- الالتزام بالتميز في الاداء :

فالالتزام بالتميز والتفوق في الاداء يشجع علي ايجاد مناخ يسمح للافراد بتقييم اجراءات العمل والعمل علي تحديدها بشكل مستمر .

4- الابداع علي مستوي المنظمات :

هو الابداع الذي يتم او التوصل اليه من قبل المنظمة بشكل عام ، اذ يتشكل الابداع المنظمي من خلال الابداع الفردي والجماعي معا داخل المنظمة ولكي تكون المنظمة مبدعة يجب توفر الشروط الاساسية التالية :

ضرورة ادراك ان الابداع يحتاج الي اشخاص ذوي تفكير عميق ، ويقدرن القيمة العلمية للمنظمات الجيدة ، ولديهم رغبة الاستطلاع ، ولتنمية هذه الاشياء وتعزيزها علي المنظمة .
سمات المنظمات المبدعة :

ان المحور الجوهرى للمؤسسات المتميزة يقدم على تبنيتها وتنميتها لبيئة تنظيمية تعطي الاتجاهات الابداعية شرعيتها ، وتبلورها في منهج فكري وعملي يقوم علي قيم ومعايير وممارسات وظيفية تغرس وتوصل الابداع كجهد مؤسسى متجدد ومطلوب يوضح (ابشر 16-1988) هذه العناصر التالية كما يلي :

- 1- التبنى والاعلان عن مجموعة من القيم والمبادئ التي تنمي الاتجاهات الابداعية
 - 2- صياغة هذه القيم والمبادئ في نظم واساليب ووسائل تجعل الابداع منهجا لكل العمليات والنشاطات الوظيفية
 - 3- ابتداء مجموعة من النظم والاساليب والحوافز التي يتعمق ايمان العاملين لهذه القيم والمبادئ وبالقدر الذي يحقق التزامهم وحرصهم علي تنميتها .
- والتنظيم المبدع (هو هيكل عضوي حد التدفق يقوم ويقلل اهمية العناصر الهيكلية التقليدية مثل سلسلة الاوامر و ستبدل بدلا منها تنظيما مبدئيا مبنية على اساس السوق الصغير لفرق العمل و هيكل مرتفع العضويه ونظام للاتصالات ذو تدفقات حرة .
- و قد حددت بعض الدراسات السمات الخاصة بالمنظمات المبدعة كما يلي :

- 1- توافر المتخصصين المهنيين
- 2- عدم التركيز على اللوائح والقواعد و الاجراءات
- 3- تطبيق اللامركزية في السلطة و التفويض
- 4- العلاقات الشخصية الجيده و الاتصالات الحرة المفتوحة
- 5- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب
- 6- المشاركة في اتخاذ القرار (محمد خضر)

المبحث الثالث تغيير المنظمات

تمهيد :

إن عملية التغيير حالة مستمرة في حياتنا اليومية ، ويظهر نتيجة التغيير والتعقيد البيئي من حولنا ، كتغير الحالة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتشريعية والتكنولوجية والثقافية ونمط الاستهلاك.

فالتغيير في حد ذاته لم يكن هدفا في أي حال من الاحوال ، بل هو أستجابة لضغوط البيئة الخارجية التي أفرزت تحولات عميقة في الاقتصاد ، والذي انعكس بشكل واضح علي اداء المنظمات ، مما فرض علي تلك المنظمات الاستجابة للتطورات البيئية من خلال السعي للبحث عن افضل طرق التغيير الي تحقيق اهداف ورسالة المنظمة.

التغيير في المنظمات يعتبر عملية طبيعية يتطلبها نمو المنظمة وانتقالها من وضع قائم الي وضع اخر مستهدف قد يضمن لها البقاء والاستمرارية في بيئة مضطربة ومعقدة ، وتختلف درجة الحاجة التغيير من بيئة الي اخري ، وذلك تبعا لسرعة النظم فيها.

وعلي الرغم من تطور العلم و إمكانية استخدام تقنيات المختلفة في الاستشراف والتنبؤات المستقبلية ، ولكن عملية التغيير تتميز بأنها تتطلب من القائمين عليها ضرورة استخدام وممارسة كافة الوظائف الإدارية دون استثناء ابتداء من التخطيط الذي يهتم بوضع الخطط وإعداد والتجهيز لما يمكن أن يكون علي حاله في المستقبل ، ثم التنظيم الذي يركز علي ترتيب وتنسيق كل ما يستلزم عملية التغيير من موارد وجهود وطاقات وغيرها ، ثم التوجيه الذي يركز علي ارشاد وتوجيه الموارد البشرية العاملة بالتغيير نحو الأهداف المرسومة ، وتحقيق التعاون بين كافة المستويات الإدارية ، ثم الرقابة التي تركز علي مواكبة قياس الأداء ومقارنة النتائج للتأكد من صحة سير الإجراءات والعمل ضمن المخطط المرسوم بهدف كشف الانحرافات ومعالجتها وتعزيز جوانب القوة ، ثم وظيفة اتخاذ القرار التي تعتبر من اهم الوظائف الإدارية وهي التي تقوم باتخاذ قرار التغيير وتبنيه ، وكذلك وظيفة القيادة التي تقوم بدورها في قيادة الآخرين والتأثير فيهم لكي يقبلو التغيير (سعدية ابراهيم ، 2018، ص: 81).

مفهوم ادارة التغيير:

ان مفهوم التغيير يعد واحدا من المفاهيم التي اصبحت من الضرورة المحتملة لكل قادة المنظمات ان يكونوا علي وعي تام بها ، وذلك لأن كل شئ حولنا في تغيير مستمر ، وبطبيعة الحال فإن قدرة المنظمة علي النمو ، والاستقرار ، والتطور ، والبقاء تعتمد علي مقدرة قادتها علي القيادة في ظروف متغيرة وغير مستقرة.

مفهوم التغيير في اللغة:

يُقال نزل القوم يُغيرون الشيء : بدل به غيره ، ويُقال غيرت دابتي وغيرت ثيابي ويعني جلة علي غير ماكان عليه (المعجم الوسيط 2004:668)

مفهوم التغيير في الاصطلاح:

التغيير هو خطة ايجابية لتطوير أداء المنظمة وتحسينها ونقلها من مرحلة الي اخري اكثر فعالية ونجاحاً وملائمة لتغيرات البيئة والحياة المتغيرة دائماً (خالدية ابوشريف ص 42) التغيير : اجراء تغيير في طريقة العمل أو ادارة المؤسسة ، من خلال خطة واضحة المعالم لمواكبة التغييرات والتطورات في محيط العمل ، لغرض الارتقاء بالإنتاجية والكفاءة في المؤسسة (وليد الصيفي :2015 ص45).

ويعرف التغيير :

هو مصطلح اداري يقصد به اجراء تغيير في طريقة العمل او ادارة المؤسسة ، من خلال خطة واضحة المعالم ، كما ان الهدف منه مواكبة التغييرات والتطورات الحديثة في محيط العمل بغرض الارتقاء بالإنتاجية ، وكفاءة العمل بالمؤسسة والمنشأة (سيد سالم عرفة " اتجاهات حديثة في ادارة التغيير :ص15).

ويعرف دكتور ربحي عليان التغيير :

يقصد بالتغيير في منظمات الاعمال التحول او النقل أو التعديل علي مستوي الاهداف ، الهيكل التنظيمي ، الوظائف ،العمليات ، الإجراءات ، القواعد للتفاعل الإيجابي مع البيئة ، بهدف المحافظة علي المركز التنافسي الحالي وتطويره (ادارة التغيير :ص27). يعرف جونز وكارث (Jones & careth) التغيير على أنه " عملية تنقل المنظمة من وضع حالي الي وضع آخر مرغوب فيه بهدف زيادة فاعليتها" (

ويعتر التغيير في المنظمات عملية طبيعية يتطلبها نمو المنظمة وانتقالها من مرحلة الي اخري في دورة حياتها كأن تتحول المنظمة من مستجيب للإحداث (Reactive) بعد وقوعها إلى مبادر (Proactive) يعتمد في الاستجابة على التخطيط الواعي والاستعداد المسبق ،ولايمكن للتغيير أن يتم إلا اذا توفرت النية عند الإدارة العليا للتغيير بما يجعل المنظمة أكثر استجابة للتغييرات أو الضغوط التي تنشأ في البيئة الخارجية ، والتغيير ليس عملية سهلة بل يتطلب تخطيطاً واعياً وجهود مكثفة لإدارة التغيير من جهة ،ومواهة المقاومة التي يبديها الأفراد وعالجة الآثار الجانبية المترتبة على ذلك مثل تدني الثقة الروح المعنوية من جهة أخري (سعدية ابراهيم ، 2018 : ص82).

أهمية التغيير:

1. الحفاظ علي الحيوية الفاعلة :

حيث تمكن أهمية التغيير في داخل مؤسسة او منظمة الي التجديد والحيوية وتظهر روح الانتعاش والمقترحات ،كما تختفي روح اللامبالاة والسلبية والروتين الذي يقتل الابداع والانتاج.

2. تنمية القدرة علي الابتكار:

فالتغيير دائماً يحتاج الي جهد للتعامل معه علي اساس ان هنالك فريقين منهم مايؤيد التغيير ،ويكون التعامل با لايجاب ومنهم يتعامل بالمقاومة (التغيير يطلق كماً هائلاً من مشاعر الخوف من المجهول ، وفقدان الميزات او المراكز وفقدان الصلاحيات والمسؤوليات).

3. أزكاء الرغبة في التطوير:

يحث التغيير علي التحفيز وازكاء الرغبات والدوافع نحو التغيير والارتقاء والتطوير ،وتحسين العمل ، وذلك من خلال عدة جوانب:

- أ. عمليات الاصلاح ومواجهة مشكلات العمل ومعالجتها
- ب. عمليات التجديد وتطوير القوة الانتاجية القادرة علي الانتاج والعمل
- ت. التطور الشامل والمتكامل الذي يقوم علي تطبيق اساليب انتاج جديدة من خلال ادخال تكنولوجيا جديدة ومتطورة ، التكنولوجيا المتطورة والاساليب الحديثة توجد وتولد الاسباب والبواعث الطبيعية والذاتية للتغيير.

4- التوافق مع المتغيرات :

وينظر ايضاً الي أهمية التغيير لتوافق التكنولوجيا وعولمة التجارة والتي تقود تلك الاتجاهات وتسيطر عليها ، فانه يجب علينا ان نتعلم كيف نتوافق وبسلامة مع هذا التغيير او نقوم بأداء الدور الصعب للتوافق معه ،فالتجديد الاقتصادي علي سبيل المثال عامل منشط ومطلب ضروري يفرز بعض المفاهيم والمبادئ الاقتصادية الحديثة في الفكر الاقتصادي المحلي والعالمي ،وإدارة التغيير هي النواة والحلقة المفقودة وكذلك التغيير في مؤسسات التعليم العالي ، حيث نجد انه لا بد من التغيير لتوافق زخم التغيير المتواصل (اتجاهات حديثة في ادارة التغيير "سيد سالم عرفة :ص20).

أهداف التغيير:

أن التغيير عملية مخططة يسعى من خلالها الي تحقيق مجموعة من الاهداف تتمثل فيما يلي (ماهر، 2009: ص416).

1. فحص مستمر لنمو الشركة أو تدهور الشركة والفرص المحيطة بها .
 2. تطوير أساليب المنظمة في علاجها للمشاكل التي تواجهها .
 3. زيادة قدرة المنظمة وإجراءاتها الخاصة بمواجهة البيئة المتغيرة من حولها .
 4. تطوير قيادات قادرة علي الابداع والتغيير
 5. زيادة الثقة والاحترام والتفاعل بين افراد المنظمة
 6. الارتقاء بمستوي المنظمة ومستوي الفرد .
 7. تطوير قدرات الاختراق والمناورة في سوق المنتج.
 8. تطوير المستوي الإدراكي والمعرفي للمجتمع المنظمي
 9. تقليل معدلات دوران العمل (خالدية ابو شريف ، 2016 :ص42) .
- إن التعامل مع الأهداف المشار اليها أعلاه يتطلب قيادة قادرة علي التعامل معها وتحويلها الي مهام تضطلع بها والتعبير عنها ،وتظهر أهمية الدور القيادي بشكل جلي في حالة تدهور الاداء المنظمي عن المعايير الجديدة للأداء فضلاً عن أنها تحتل أهمية موازية في قيادة المنظمة ضمن إطار التنافس مع المنظمات المناظرة (الدور الوسيط للتغيير الإداري في العلاقة بين الابداع والميزة التنافسية /سعدية ابراهيم : 2018 ،ص81).

دوافع وأسباب التغيير:

صنف الكثير من علماء الاسباب التي تدفع المنظمة للتغيير، حيث يري ستيفن روينر ان هنالك اسباب ناشئة داخلية وخارجية تساهم في احداث التغيير:

أولاً: الأسباب الداخلية:

1. تغيير في أهداف المنظمة ورسالتها وأغراضها .
2. إدخال أجهزة جديدة ومعدات جديدة.
3. ندرة القوي العاملة.
4. إدخال نظم معالجة معلومات متطورة.
5. الدمج مع منظمات اخري
6. تدني معنويات العاملين.
7. ارتفاع نسبة الدوران الوظيفي.

تانياً : الأسباب الخارجية:

1. إصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة .
2. الاتحادات والنقابات المهنية العمالية.
3. ازدياد الضغوط التي تمارسها جماعات العمل.
4. تغييرات سريعة في أسعار المواد.
5. المنافسة الشديدة.
6. حدوث أزمة طارئة (إدارة التغيير في منظمات الأعمال :الاستاذ العسكري وانعام الحياي ص :38_39)

اما دكتور محمد يوسف النمران يري أن الاسباب التي تدعو المؤسسات والافراد الي إحداث التغيير المختلفة الاسباب التالية:

1. الأسباب الاجتماعية والسياسية .
 2. الأسباب الاقتصادية .
 3. الأسباب التكنولوجية أو التقنية.
- اما جيمس روبنس ودانا روبنسون فيريان أن هنالك أربعة أسباب:
1. الأزمات : بمعنى إدراك أن الأمور يجب أن تتحرك من مكانها وتتغير.
 2. الرؤية : الصورة الواضحة للمستقبل الممكن الوصول اليه بالتغيير.
 3. الفرصة : بمعنى التنبؤ بأن التغيير سيكون الي الأفضل ، وبالتالي لا يجب ترك هذه الفرص من أيدينا .
 4. التهديد : أي التنبؤ بحدوث شيء في المستقبل سيؤثر سلباً علي المنشأة واستمرارها (المرجع السابق ،ص :40، 41)
- عوامل نجاح برامج التغيير:

ينبغي توفر عوامل معينة تتيح للقائمين علي برامج التغيير في المنظمات فرص النجاح في جهودهم ومن أهم هذه العوامل:

1. دعم وتأييد الإدارة القادة لجهود التغيير مما يضمن له الاستمرارية وتحقيق النتائج.
2. توافر المناخ العام الذي يقبل التغيير ولا يعارضه.
3. وجود خبراء او وكلاء تغيير يمتلكون مهارات فكرية وإنسانية وفنية ترتبط بالتغيير ، وقد يكون خبراء التغيير من داخل المنظمة أو خارجها.
4. اشتراك الأفراد والجماعات الذين سيتأثرون بالتغيير في رسم أهدافه والتخطيط له وتنفيذه
5. شرح وتوضيح دوافع وأسباب التغيير للأفراد العاملين.
6. عدم أغفال دور التنظيمات الغير الرسمية لما لها من تأثير علي سلوك الافراد
7. معرفة مصادر التغيير وتشخيص المشاكل التنظيمية بأسلوب علمي.
8. تشخيص عوامل مقاومة التغيير ومراكزه (دور القيادة التحويلية التحويلية في ادارة التغيير /خالدية ابوشريف :ص 45)

ويري (وليد الصيفي ، 2012 م ، 66) لاشك أن الجزء الأهم من نجاح عملية التغيير يقع على عاتق قيادة المنظمة فهي يفترض بها المبادرة بالتغيير وقيادته ومنابعة تنفيذه وترسيخ نتائجه الأيجابية ، وإذ فقدت القيادة توجيه دفة التغيير داخل المنظمة فقد تتعثر مجالات أو دوائر العمل داخل المنظمة.

ويقع على عاتق إدارة التغيير داخل المنظمة عدة أمور اساسية لكي تتضمن نجاح وفعالية هذا التغيير من اهمها (السكارنة ، 2013 ، ص :333)

1. حسن استخدام الوسائل التقنية المتاحة.
2. العمل على تطوير الوسائل التقنية بجلب واستخدام الملائم منها.
3. حسن استخدام الإمكانيات البشرية المتاحة لإظهار أعلى قدر من قدراتها وإمكانياتها.
4. العمل على تطوير المهارات البشرية الحالية و جلب الأفضل منها.
5. البحث العلمي للتطوير وتقديم أفضل منتج للسوق.

مجالات التغيير:

1. تغيير في الاهداف الاستراتيجية :

تعرف الاستراتيجية بانها عبارة عن مجموعة من القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد ، والوسائل اللازمة لتحقيق أهداف محددة علي المدى البعيد ، وانطلاقاً من هذا التعريف نستخلص ان التغيير الاستراتيجي هو التغيير في قرارات المنظمة المتعلقة بعملية تخصيص الموارد ، وتغيير الأهداف المقررة ايضاً، إن هذا النوع من التغيير يحدث علي استراتيجيات المنظمة ، بما فيها الاستراتيجية الكلية للمنظمة ، استراتيجيات الادارات

الفرعية ، والاستراتيجيات الوظيفية ، ان بعض المنظمات تقوم بإجراء تغييرات في اهدافها والاستراتيجيات المطبقة لتحقيق تلك الاهداف وذلك استجابة للتغيرات البيئية المحيطة (خالدبة ابوشريف ، 2016 : 47 .)

وكذلك يري (سيد عرفة ، 2012 : 17)

الاستراتيجية تحدد الاتجاه العام للمؤسسة ، مثل التركيز علي شرائح محددة من المستهلكين او الأسواق وكذلك طريقة المنافسة ، ان هذه الاستراتيجية قد تتغير احيانا وهو ما يعني تغيير كبير في المؤسسة.

2. مجال التغيير في الهيكل التنظيمي :

إن الهيكل التنظيمي يقصد البناء او الاطار الذي يحدد الإدارات ، أو الأجزاء الداخلية فيها ، فهو يبين التقسيمات التنظيمية ، والوحدات التي تقوم بالأعمال ، والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة ، كما انه يحدد خطوط السلطة ، ومواقع اتخاذ القرار وتنفيذ القرارات الإدارية ، إن السبب في التغيير في الهيكل التنظيمي هو أن الهيكل التنظيمي الحالي غير فعال ، لذلك يجب إعادة تصميم الهيكل التنظيمي بما يتطلب مع المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. ويضيف (السكرانة ، 2009) بأن المنظمات تلجأ في بعض الأحيان الي إحداث تغيير داخلي ، يصاحبه تغيير علي مستوى الهيكل التنظيمي كإعادة تحديد المسؤوليات ، أو إعادة توزيع بعض الاختصاصات ، أو حذف بعض الوحدات التنظيمية بما يتماشى مع التغييرات الحاصلة .

إن التغيير يتمثل في الهيكل التنظيمي للمنظمة ، وأيضا في هياكل الإدارات الفرعية وتوزيع الوظائف ، كما يشمل مصادر اتخاذ القرارات ، درجة الرسمية والمركزية ، نطاق الإشراف والعلاقات ما بين العمال بالإضافة الي الانظمة المتبعة في المنظمة مثل : نظام المكافآت ، تقييم الأداء ، ونظم الرقابة (خالدبة ابوشريف ، 2016 : 47).

نتيجة لأسباب كثيرة فإن تغيير الهيكل التنظيمي يصبح ضرورة في بعض الأوقات ، فعند توسع المؤسسة فإن التغيير قد يكون بإضافة قطاعات جديدة ، وقد يكون أكبر من ذلك فيتم التحول من هيكل وظيفي الي جغرافي او قطاعي ، ونتيجة لوجود مشاكل بيروقراطية أو ضعف الرقابة فقد يتم التحول من هيكل وظيفي إلي قطاعي أو العكس (سيد عرفة ص:17)

3. مجال التغيير في الافراد:

إن البعض يعتقد أنه من الصعب إحداث تغييرات جذرية في أية منظمة مالم يتغير الأفراد العاملين أنفسهم حيث أن خصائص الأفراد العاملين وتصرفاتهم أو سلوكهم اليومي هما المحدد الأساسي لمستوي أداء المنظمة ككل ، لذلك فإن التركيز يجب أن يكون على

محاولة تحسين المهارات ، والاتجاهات ومستوي الحافز علي الأداء لدي العاملين عادة عن طريق التدريب والتنمية.

كما يضيف أن التغيير في مجال الأفراد يُعنى به التغيير الإنساني حيث يشمل تغيير الأفراد القائمين بالعمل ويأخذ شكلين:

أ. تغيير الأفراد بالاستغناء عن بعضهم وإحلال غيرهم في محلهم.

ب. التغيير النوعي للأفراد وذلك برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم ، أو تعديل أنماط سلوكهم وقيمهم ، وكل الجوانب السيكلوجية في العمل من خلال نظم التدريب ، والتنمية البشرية ، وبتطبيق قواعد المكافآت و الجزاءات التنظيمية.

4. مجال التغيير التكنولوجي:

إن المدخل التكنولوجي يركز على الأداء والعاملين حيث تتم المحاولة لجعل الوظيفة أسهل والجهد المبذول أقل عن طريق استخدام الوسائل الآلية الحديثة ،لذلك فإن التغيير في مجال التكنولوجيا يتمثل في تطبيق أساليب جديدة في طرق الإنتاج والآلات والمواد ونظم المعلومات ، التي يترتب عليها تحسين في المخرجات والجودة والتكاليف والتشغيل وتقليل الوقت.

والتطور التكنولوجي يعني تحول المنظمة من التكنولوجيا المحددة ،والبسيطة ، إلى التكنولوجيا المتقدمة والحديثة.

التغيير في التكنولوجيا يجب أن يحدث في داخل المنظمة ؛ مواكبةً للتغيرات التكنولوجية ، حيث يحدث التغيير لتحسين المنتجات من ناحية حجمها ، وجودتها ، وذلك لتحقيق المنافسة بين المنظمات ، ويخدم التغيير والتطور التكنولوجي في إعادة وتصميم وهيكلية بيئة العمل(خالدية ابوشريف ،2016: 49).

وهناك رأي آخر يقول : بأن التغييرات تنطوي علي تطبيق تكنولوجيا جديدة تسمى بالتغيرات التكنولوجية ، مثال لذلك استخدام تكنولوجيا تصنيع جديدة أو استخدام تكنولوجيا المعلومات بدلاً عن الملفات الورقية (سيد عرفه ،2012: 19).

4. مجال التغيير في الأنشطة والأعمال:

ويُعنى به إحداث أنشطة جديدة ، أو دمج أنشطة مع أنشطة أخرى ،ويتعلق المجال بتطوير نظم العمل المتمثلة في اللوائح والقرارات المختلفة بأداء الأنشطة المختلفة سواء أكانت خاصة بالأفراد ام العمليات ،وتضم هذه النظم النظام الخاص بوضع رؤية المنظمة ،وتحديد رسالتها وأهدافها ، وكذلك إعداد الخطط الاستراتيجية المختلفة التي تحكم السلوك ،والتصرفات داخل المنظمة ، إن التغيير في عمل المنظمة يقود الاحتياج إلى تحسين المنتجات والمخرجات ، وتحسين بيئة العمل الداخلية ، وهذا يعني خاق نماذج عمل مرنة ،

زيادة التفويض ، وتوسيع وتحسين الوضع الوظيفي للأفراد التغيير في العمل هو التغيير في الواجبات الوظيفية ، إما من ناحية الكيفية ، أو كليهما.

مجال التغيير في الثقافة:

ثقافة المنظمة هي مجموعة من القيم التي يشترك فيها كل العاملين في المنظمة، حيث تُحدد وفقها الأهداف، وسياسة التعامل مع البيئة المحيطة، والعلاقات المهنية بين العاملين، وتغيير ثقافة المنظمة يعني تغيير كل ذلك، أو تعديله ليتماشى مع الوضع الجديد لها.

ويمكن إيجاد روابط قوية بين التغيير، وثقافة المنظمة، حيث إنه من أجل إدخال التغيير المنظمة فإنه لا بد من الاهتمام أولاً بهيكل الثقافة التنظيمية (خالدية ابو شريف، 2016: 5)

أدوات و وسائل التغيير:

تلعب إدارة التغيير دوراً أساسياً في أحداث عملية التغيير، من خلال إيجاد العديد من الأدوات، والوسائل، والآليات الممكنة، والملاءمة وذلك لتفعيل الدور التنظيمي، والتطبيق المنهجي، وخطوات التغيير فمن تلك الأدوات والوسائل يلي:

1. الخطة:

لقد أصبحت إدارة عملية التغيير من المهام الإدارية الحديثة، فقد أدرك الجميع أت الإعداد، والتخطيط لبيئة أو منظمة دائمة التغيير أفضل بكثير من عدم التخطيط، وحتى تتم عملية التغيير بفاعلية بحيث يجب أن تعتمد منذ بدايتها على خطة عمل دقيقة، تركز على الوضع الراهن للمنظمة، وكيفية الانتقال منه الى وضع أفضل في المستقبل.

2. الحافز:

تتمثل سياسة التحفيز في المنظمة على إيجاد نوع من التنافس والتفاعل بين العاملين، لذا لا يمكن تجاهل الحوافز، بشقيها المادي، والمعنوي في إدارة التغيير، لأن وضع معايير، وضوابط دقيقة منظمة لهذه الحوافز، وكيفية منحها لمن يستحقها سوف يساهم بدرجة كبيرة في تسريع عجلة التغيير، فالأفراد العاملون في المنظمة يحتاجون الى التشجيع، وتقديم الحوافز.

3. الرؤية:

الرؤية في إدارة التغيير تمثل تعبيراً واضحاً عن الصورة المثالية لمستقبل المنظمة، وتطلعاتها والتي يتم بنائها على قيم المنظمة، وتوجهاتها، وهي تمثل أحلام المنظمة، وطموحاتها التي لا يمكن تحقيقها في ظل الإمكانيات الحالية، وإن كان من الممكن الوصول إليها في الأجل الطويل.

4. الاستراتيجية:

الاستراتيجية هي تحديد الأهداف الأساسية الطوية الأمد للمنظمة وتبني مجموعة من الاعمال ، وتخصيص للموارد الضرورية في سبيل تحقيق الأهداف (المرجع السابق :53) وهنا يري الباحث أنه لكي تتم عملية التغيير بنجاح وتحقيق الهدف النهائي لها ، فإنه ولا بد أن يتبع القادة التغيير منهجية علمية في التعامل مع التغيير ، وذلك يكون من خلال إعداد خطة التغيير ، ومن ثم وضع رؤية جديدة للمنظمة يشارك في وضعها القادة والتابعون ، ومن ثم تحفيز التابعين ، و وضع الاستراتيجية المناسبة من أجل الوصول إلى هذه الرؤية.

خصائص إدارة التغيير :

إن التغيير ادارة التغيير تتصف بالعديد من الخصائص والتي لا بد من معرفتها والإلمام بها والتعرف عليها لمعرفة كيف تكون إدارة التغيير.

هادفة:

إن التغيير حركة منظمة تتجه إلى غاية مرجوة وأهداف محددة ، وبالتالي فهو حركة لا تحدث ارتجالياً بدون توجيه ، ومن هنا فإن إدارة التغيير تتجه إلى تحقيق غاية محددة ومعلومة ومقبولة ومتفق عليها من قوى التغيير.

1. الفاعلية:

أي امتلاك القدرة على الحركة بحرية مناسبة ، وتوجيه قوي الفعل في المنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها ، وبالتالي فإن إدارة التغيير تملك القدرة على التأثير على الآخرين ، وهذا يجعل إدارة التغيير فعالة.

2. الإصلاح:

بمعنى أنها تسعى إلى اصلاح ما هو قائم من عيوب ، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة.

3. المشاركة:

أن الطريق الوحيد لتحقيق المشاركة والتفاعل الاجتماعي هو المشاركة الواعية للقوى ولأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.

4. الواقعية:

يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة ، وأن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.

5. الشرعية:

يتعين تعديل وتغيير القانون قبل إجراء التغيير ، وذلك من أجل الحفاظ على الشرعية القانونية ، وخصوصاً عندما يتعارض القانون القائم في المنظمة مع اتجاهات التغيير ، حتى يتم التغيير في إطار الشرعية والاخلاقية ف أن واحد.

6. الرشد:

يجب أن تحتكم التصرفات والقرارات المتعلقة بعملية التغيير إلى الرشد والعقلانية ، بحيث تتم الموازنة ما بين المنافع والخسائر ، وبالتالي هذا يجعل الرشد صفة لازمة ومصاحبة لأي عمل إداري ، وخاصة في إدارة التغيير والقيام به.

7. القدرة على التكيف السريع مع الأحداث:

ذلك أن إدارة التغيير يجب أن تتكيف وتتوافق مع الأحداث وتحاول التحكم في اتجاهها ومسارها . وهذا ما يجعل إدارة التغيير تهتم اهتماماً قوياً بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث ، بل قد تقود وتصنع الأحداث بذاتها للإبقاء على وحيوية المنظمة.

8. القدرة على التنمية والتطوير والابتكار:

يتعين أن يعمل التغيير على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو معروف أو مستخدم حالياً ، والتغيير يعني الأفضل والأصلح والأجود ولا يعني أبداً التدهور والانحلال .

القدرة على التكيف السريع مع الأحداث:

وهي خاصية هامة لإدارة التغيير ، فالأحداث السريعة التي تجتاح الكيان الإداري ، فإذا لم تستطع القوى القائمة التكيف معها وامتصاص آثارها ، فسرعان ما تتحول هذه القوى إلى الصدام (سيد سالم عرفة ، 2012 : 22، 21).

انواع التغيير:

ينقسم التغيير الي عدة أنواع وفقاً لاعتبارات مختلفة مثل مدى التغيير ، مدة التغيير ، التحضير للتغيير وغيره عدة انواع للتغيير التنظيمي:

وفقاً للسرعة : التغيير المتدرج /السريع:

التغيير المتدرج يحدث ببطء وعلى فترة زمنية طويلة ، التغيير السريع هو تغيير مفاجئ وكبير وأثاره واضحة في ي المنظمة.

1. وفقاً للمضمون :التغيير المادي /المعنوي:

التغيير المادي مثل تغيير الهيكل أو التكنولوجيا اما التغيير المعنوي مثل تغيير القناعات أو التغيير النفسي.

2. وفقاً للنطاق :التغيير الجزئي /الشامل:

التغيير الجزئي يعتمد على قطاع واحد أو جانب واحد من مكونات المنظمة ، أم التغيير الشامل فيشمل كافة الجوانب والمجالات في المنظمة.

3. وفقاً للمنهج : التغيير المخطط /العشوائي:

التغيير المخطط يتم بمبادرة وتخطيط مسبق من قيادة المنظمة وبإشرافها ،أما التغيير العشوائي فيتم كردة فعل على تطورات البيئة ودون تخطيط مسبق(وليد الصيفي ، 2016)
خطوات ومراحل التغيير:

تعتبر عملية التغيير و التطوير جهد منظم وعملية مستمرة بدلاً أن تكون برنامجاً محدداً بدة زمنية محددة . وقد تعرض من الباحثين والممارسين لحقل التطوير والتغيير التنظيمي إلى وصف وتحليل المراحل المختلفة للتطوير والتغيير التنظيمي .فقد حدد (Lawrence &Lorsch) أربع مراحل لبرنامج التطوير والتغيير التنظيمي وهي:

1. مرحلة التشخيص:

ويتم من خلال هذه المرحلة التعرف على الاختلافات بين النتائج الفعلية والنتائج المرغوبة

مرحلة التخطيط:

ويتم في هذه المرحلة رسم خطط التطوير والتغيير المأمول تحقيقه ، وتحديد الآليات والاستراتيجيات الملائمة لتحقيق الهدف.

2. مرحلة التنفيذ:

وتتضمن هذه المرحلة ترجمة وتحويل الخطة إلى سلوك فعلي في مدة زمنية معينة.

3. مرحلة التقييم:

ويتم في هذه المرحلة مقارنة الأهداف الموضوعة بالنتائج الفعلية التي تم تحقيقها وتشخيص أسباب ومصادر الانحراف.

وأشار هوبر مات (1974) إلى أن التغييرات تتضمن ستة جوانب وهي:

1. الاستبدال :وتقوم على استبدال عنصر في النظام التعليمي بعنصر آخر.
2. التعديل : ويقوم على تغيير في البني القائمة بدلاً من استبدال عناصر من النظام بعناصر أخرى.
3. الإضافة : إضافة بعض العناصر دون إحداث التغيير.

4. وضع بنية جديدة : يقوم هذا التدبير على إعادة تنظيم مكان العمل ، وإما على إحداث تغييرات في منهاج التعليمي وإما إعادة النظر في العلاقات البشرية.

5. الغاء السلوك القديم : العمل على الحد من الشكوك والعداء المتبادل في العلاقات البشرية.

6. تدعيم السلوك القديم : عندما يقصد نقل المعارف أو تبني المعلومات التي تعزز الممارسات القائمة وتقويمها.

وهناك العديد من النماذج التي قدمت بغرض توضيح الخطوات اللازمة لإجراء التغيير الناجح في المؤسسات ، ويعد هذه النماذج الذي قدمه كيرت لوين (kurt Lewin) الذي يري أن أي تغيير مخطط وواع هو عملية تتضمن مراحل:

1. إذابة الجليد أو إسالة الجليد:

تتضمن هذه المرحلة إضعاف واستبعاد والغاء القيم والاتجاهات والممارسات والسلوكيات الحالية للفرد لكونها غير فاعلة ومناسبة للمواقف الجديدة ، بما يسمح بإيجاد شعور بالحاجة لشيء جديد ، فقبل تعلم أفكار واتجاهات وممارسات جديدة ينبغي أن تختفي الأفكار والاتجاهات والممارسات الحالية.

2. التغيير:

يتم هنا الشروع بإنجاز التغيير أو القيام بالصيغ الهادفة في تنفيذ تغييرات محددة ، من خلال تطوير القيم والاتجاهات وانشاء أنماط سلوكية جديدة تنسجم مع الاتجاهات التي يتطلبها التغيير المستهدف في إنجاز التوجهات أو التطورات الجديدة.

والبعض ينظر إلى مرحلة التغيير ليس فقط على انها مرحلة تدخل بل هي مرحلة تعلم يكتسب فيها كل من الأفراد وجماعات العمل والمؤسسة أنماطها جديدة من التصرف والسلوك والتي تساعدهم في مواجهة مشاكلهم وفي التغيير إلى الأحسن.

3. إعادة التجميد :

لا يكفي إحداث التغييرات بل من المهم جداً حماية ما تم إنجازه ، والحفاظ عليه وعلى المكاسب الناتجة عنه ،وتتناول هذه المرحلة تحقيق سبل الاستقرار النسبي للمؤسسة بعد أن استوعبت التغيير لغرض تحقيق حالة التوازن الجديدة التي تم اعتمادها في التنفيذ ، ويستدعي الأمر أن تتكيف كافة الأنماط السلوكية الجديدة للأفراد للانسجام مع التغيير وتقبل استمراره.

ويتم التغيير في المنظمات في إطار يعمل على تجميع مكونات التغيير البشرية والتقنية والبيئية وتبدأ عملية التغيير بتطوير وعي المنظمة بذاتها وأبعادها ومكوناتها باعتبار أن ذلك الوعي يشكل قاعدة لدافعية المنظمة نحو التحرك والخروج من الحالة

من القائمة (إدارة التغيير ،ربحي عليان،2015: 140، 145)

استراتيجيات التغيير:

هنا يذكر(العميان ، 2010 : 354) ثلاث استراتيجيات للتغيير

إستراتيجية العقلانية الميدانية :

تقوم علي افتراض ان العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل ، وعدم الوعي ،والخرافات وبالتالي فننا ننظر للتعليم وابحوث العلمية والدراسات على انها العامل الرئيسي الذي يقوم عليه التغيير ، فالتعليم وسيلة لنشر المعرفة العلمية ، لذلك تقوم المنظمات بتصميم برامج تدريبية تر كز بشكل رئيسي على تزويد المتدربين بالمعلومات وكذلك تشجع البعثات الدراسية والبحوث ، والدراسات العلمية.

2. استراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة:

تفترض هذه الاستراتيجية أن الحاجز الرئيس أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توفرها ، بل عدم أقتناع الأشخاص ، أو المنظمات بضرورة التغيير ، أو عدم رغبتهم فيه ، أو خوفهم منه ، فقد يكون في التغيير تهديد لمصالح بعض الأشخاص ،أو تضارب مع قيمهم ومعتقداتهم ، وبالتالي فإنهم يقاومونه ولا يقبلونه ، يحاول القائد الذي يرغب في إحداث التغيير أن يتغلب على هذه المقاومة عن طريق التوعية ، والتثقيف ، وإزالة

المخاوف ، وتنمية الولاء للتغيير المُراد إحداثه ، بحيث يصبح الناس فابلين للتغيير ، وراغبين فيه بدلاً من أن يكونوا رافضين ، ومقاومين له ومن الأساليب المستخدمة في ذلك التدريب ، والذي يهدف إلى تغيير اتجاهات الفرد ومواقفه.

3. استراتيجية القوة القسرية:

وفقاً لهذه الاستراتيجية ، فإنه يتم استخدام كافة الأساليب ، والوسائل في إحداث التغيير ، فالتغيير يفرض على الجهات المعنية بالقوة ، ويتم التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات ، والجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم ، وهذه الاستراتيجية قد تكون فعالة في بعض الظروف ، وفي بعض الحالات الطارئة ، ولكنها غير فعالة في المدى البعيد لأنها لا تضمن ولاء الأفراد ودعمهم للتغيير ، وعلى الرغم من أنه لا توجد استراتيجية واحدة مثلى يمكن استخدامها لإحداث التغيير بفعالية لأن طبيعة الموقف والظروف هي التي تحدد ذلك ، إلا أن المزج بين الاستراتيجية الأولى ، والاستراتيجية الثانية قد يكون هو الأمثل وهذا لا يعني عدم استخدام الاستراتيجية الثالثة فهناك ظروف تستدعي ضرورة استخدام القوة على مقاومة التغيير (خالدية أبو شريف ، 2016 : 57 ، 58.)

مقاومة التغيير:

أصبح من الطبيعي والمتوقع أن تواجه كل عملية تغيير مقاومة من الأفراد أو الجماعات داخل المنظمة أو خارجها ، ومن يتحدث عن إدارة التغيير لابد وأن يتطرق لمقاومة التغيير وكيفية مقاومة هذه المقاومة والتغلب عليها ، وإلا باءت محاولات التغيير بالفشل. وهناك اتفاق بين الباحثين والمدراء على اعتبار إدارة التغيير من أصعب الأمور ، وذلك لسبب بسيط وهو أن الناس يحبون ما اعتادوا عليه ، حتى ولو كان سيئاً من وجهة نظرهم الشخصية المنطقية ، ولذا فإن رد الفعل الطبيعي على التغيير هو مقاومة في البداية بقوة لأنه يهدد أنماط علاقات و أساليب ومصالح قائمة (وليد الصيفي ، 2016 : 58) الأساليب الشائعة لمقاومة التغيير:

الارتياح للمألوف والخوف من المجهول:

يميل الناس عادة الى حب المحافظة على الأمور المألوفة ، لأنهم يشعرون بالرضا والارتياح ويخشون التغيير لما يجلبه من اوضاع جديدة غير مألوفة.

1. العادات:

تدل نظريات التعلم المختلفة على ان الفرد يكون عادات وأنماط سلوك تحد طرية تصرفه وكيفية استجابته للمواقف ، ويشعر الفرد بالارتياح لها لأنه ليكون مضطراً للتفكير في كل موقف جديد بطريقة جذرية بل يصبح روتينياً ومبرمجاً الى حد ما.

2. سوء الإدراك:

إن عدم القدرة على أدراك نواحي الضعف والقصور في الوضع الحالي ، وكذلك عدم القدرة على إدراك جوانب القوة ومزايا الوضع الجديد يشكل عائقاً كبيراً في وجه التغيير.

3. المصالح المكتسبة:

ترتبط مصالح الفرد أحياناً ارتباطاً وثيقاً بالوضع القائم ، مما يجعله يقاوم أي تغيير او تعديل لأن ذلك خسارة شخصية له كضياع نفوذه او مركزه او إلحاق خسارة مالية او معنوية به .

4. الانتماءات الخارجية:

تنشأ مقاومة التغيير أحياناً عندما يشعر الفرد او الجماعة ان تقاليد ومعايير جماعة صديقة مهددة بسبب التغيير الجديد المفاجئ فعلى سبيل المثال قد تكون للمرء علاقات ودية و وطيدة مع أفراد وجماعات معينة ، وفي حالة إدخال التغيير فقد يصيب هولاء الأفراد الجماعات الصديقة ضرر .ومن هنا يخلق عند الفرد نوع من التضارب بين مصلحة المنظمة التي يعمل فيها والتي سيكون التغيير فيها ضاراً بها ، وهذا بسبب مشكلة التزام و ولاء للموظف (إدارة التغيير ، عرفة : 2012 م ، ص 94 .)

5. الخوف من فقدان الوظيفة :

يعتقد أغلب الموظفين ، أن إجراء عملية التغيير ستكون مصحوبة بإلغاء الوظائف وتسريح العمال بسبب إدخال تقنيات جديدة للمؤسسة ولذلك فهم يحاولون التمسك بنفس الوظيفة خشية فقدان مصالحهم المادية.

6. عدم ثقة الموظفين من الآثار المترتبة عن التغيير :

لأن مشروع التغيير سيجعلهم يعتقدون بأنهم قد وقعوا في فخ الاستغلال ، وأنهم قد أجبروا على الدخول في هذه العملية غير المأمونة الجانب.

7. الخوف من ارتفاع مستوى العمل :

لقد تعود الموظفون على نمط معين من العمل يتغلب عليه الطابع الروتيني، وإجراء التغيير سيحدث خلخلة للانسجام والنمط السلوكي بين الموظفين مما يدفعهم لمقاوم التغيير . كمايري الإداري شرمر هرن Shermerhorn وزملاؤه أن أهم أسباب مقاومة التغيير هي:

ب . الحاجة للأمان والاستقرار .

ج . عدم وجود شعور بالحاجة الي التغيير .

د . تهديدات مصالح ومزايا مكتيبة.

ه . تفسيرات متباينة.

و . الافتقار للموارد (العسكري ، انعام ، 2012 ، ص)

كيف تتغلب على مقاومة التغيير:

أن القيادة المسؤولة عن إحداث التغيير داخل المؤسسة لها دور أساسي في توجيه هذه العملية المهمة ، وتمريرها بطريقة تحصل منها الفائدة لجميع العناصر المقاومة للتغيير والقبالة له وذلك بإشراك كل القوي والطاقات في العملية جعلها محل استثارة حتي تضمن تأييدها وتقحمها في العملية بسلاسة دون إثارة أي نزاعات مشبوهة أو إزعاج داخل المؤسسة وأقسامها وذلك باقناعها بأهمية التغيير وفوائده وتمهيدها للتكيف مع بيئة جديدة أكثر حداثة وأوسع أفقاً.

ولابد من وضع خطة تقوم عليها فكرة التغلب على مقاومة التغيير ، ويمكن ترتيبها على الشكل التالي:

1. إعلام الموظفين بعملية التغيير:

لتجنب المفاجآت يجب إشعار الموظفين بنية ماستقوم به المؤسسة من توجهات جديدة ، وان ماتعترم القيادة فعلة يصب في مصلحة المؤسسة والموظفين فيها على حد سواء ، وهنا تحاول قيادة التغيير توفير الاستعداد النفسي ، لتقبل هذا التغيير واقناع الطاقات الفاعلة بايجابياته وذلك عن طريق الاجتماعات والمناقشات ، ومحاولة التقليل من التيار السلبي كما انها تعمل على تثقيف الموظفين وتدريبهم للقيام بعملية الاتغيير على الوجه الأكمل.

2. تقديم الحوافز لتقبل التغيير:

تقوم قيادة التغيير ، بإقناع الموظفين بان من وراء التغيير مكاسب لايمكن أن تتحقق إلا من خلاله ، فتنطبق عملية التغيير يحقق فوائد للمؤسسة وللعاملين فيها ، ولا تلحق الضرر ، فالمقامة قد تصبح شرعية في حال التغيير بالخسائر.

3. الاشتراك قادة وموظفين في عملية التغيير:

إن إشتراك الموظفين في عملية التغيير منذ البداية وأشعارهم بأهمية أدوارهم الجديدة يلعب أكثر وفاء والتزاماً وبذلاً من أجل تحقيق برنامج التغيير لأن من طبع الإنسان قبول ما استشير كما يرفض ما فرض عليه.

4. استمع أكثر مما تتكلم:

إن على قادة التغيير أن يعو أن فن الاستماع للموظفين وتغهم مطالبهم يمنحهم القدرة أكثر على إحداث التغيير بأقل التكاليف والجهود ، كما انه يعطي فرصة للموظف لابرار وجوده ودوره على ساحة العمل مما يشعره بنوع من الثقة المتبادلة و الراحة النفسية وأنه شريك فعلي في عملية التغيير.

5. وضع هدف محوري من أجل الوصول اليه:

وضع هدف محوري أو رؤية مستقبلية يأنف حولها الموظفون مع قادة التغيير ، والتعريف بها من أجل تحقيقها ، مما يسهم في ربط القوى العاملة بمشروع التغيير.

6. استمالة قوى الرفض:

إن قوى الرفض تبقي دوماً هي نقطة الضعف داخل اطار عملية التغيير فنجدها تكثر من الشكوى ، أو تتراخي في عملية الانتاج بسبب ظروف العمل الجديدة أو تتجنب ممارسة التدريب في هذا الوضع الصعب تبرز مهارة الإداري وحكته في استيعاب هذه القوى واستمالتها بأساليب مرغبه وجليه ، وستجني المؤسسة من ذلك عدة فوائد اهمها:

أ . غرس الثقة في الموظفين:

بتشجيعهم على أنهم أهل للتغيير ، وأنهم يمتلكون القدرة الكافية للقيام بذلك ، وذلك عن طريق تأقلمهم مع كل المستجدات وتحملهم مسئولية إنجاز التغيير.

ب . تقارب وجهات النظر:

مادام هناك رفض للتغيير يعني أن هناك اشكالية وضوح رؤية لمشروع التغيير ، فبلقاء الطرفين ستتضح كل العوائق التي سيتم تذليلها ، والتعامل معها (بهاء الدين المنجي و انعام العسكري :إدارة التغيير في منظمات الأعمال 2015 ، ص87 ، 88). ر. (58-59)

الفصل الثالث منهجية الدراسة

المبحث الأول منهجية الدراسة

نظريات الدراسة

1. نظرية القيادة التحويلية:

أن إهتمام الباحثين والمهتمين في مجال الادارة (القيادة بشكل ادق) ينصب عادة علي أستحداث نظريات ونماذج وأساليب حديثة تمكن القادة من تطوير منظماتهم وبعث حياة جديدة فيها ،وهم في سبيل ذلك يسعون باستمرار الي خلق نظريات جديدة أو تطوير نماذج قائمة أو أحياء نظريات قديمة من أجل الوصول لمفاهيم وطرق تعزز من قدرات المنظمات الحديثة لمواجهة المتغيرات والتحديات المستمرة ،لذلك في ظل التحديات التي تواجه المنظمات سواء كانت داخلية أم خارجية فأنها بحاجة الي نمط قيادي معين قادر علي ادارة المرافق وأستثمار الفرص لتحقيق أهداف المنظمة ويعزز من قدرتها لمواجهة هذه التحديات بفاعلية ، برغم من وجود أكثر من (200) نموذج للقيادة ،الا أن نظرية القيادة التحويلية تعتبر من بين أبرز مداخل وأنماط القيادة المعاصرة (صالح والمبيضين)ويؤيد ذلك ما اشارت إليه العديد من الدراسات الحديثة من أن القادة التحويلية حسب راي marnaville1995 عاملاً رئيساً ومهما في الفترات الحرجة من حياة المنظمات التي تتسم بالتعقيد وعدم الاستقرار (الشمري2012) في هذا السياق يمكن القول أنه من اهم مايميز القيادة التحويلية التي ظهرت كنتاج للعديد من المتغيرات والتطورات الحديثة هو قدرتها علي قيادة المنظمة في مواجهة هذه التحديات وذلك من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الأبداعية ومبادرتهم الابتكارية وفتح المجال لهم وتشجيعهم علي مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه منظماتهم اضعف الي ذلك تركز علي مبدا التغيير الجذري في فكر وثقافة المنظمة عن طريق اقناع الافراد وتوجيه اهتمام الي ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية وهو تعميق مستوي ادراكهم ووعيهم بضرورة تحويل أهتماماتهم لتكون جزء ومكونا اساسيا من الرسالة العليا للمنظمة.

عماد واخرون(2017-ص43-44)

2. نظرية الموارد:

لقد ظهرت نظريه الموارد في الثمانينيات من القرن العشرين من خلال اعمال ويرنير فيلت (wernerfelet)الذي طرح رؤيه استراتيجيه مختلفة عن نموذج بورتر(porter)الذي كان ينظر الي المؤسسه علي انها مجموعه من النشاطات المرتبطة في شكل سلسلة قيم،حيث اعتبرت نظريه الموارد والمهارات المؤسسه علي انها مجموعه فريده من الموارد الماديه وغير الماديه او حافظه للمهارات المتميزه التي تساهم بشكل اساسي في اتمام المنتجات وتمييزها ،وبالتالي فانه يمكن اعتبار هذا النموذج مدخلا مكملا للمؤسسة في

سلسلة القيم، ومن هذا المنطلق فان الاداء يرتبط ارتباطا جوهريا بهذه الموارد والمهارات وكيفية استغلالها بشكل افضل مما يحقق التحين في الاداء.

كما وتتمثل المبادئ الاساسية لنظريه الموارد في امتلاك المنظمه لموارد ومهارات متميره تكون بمثابة عوائق امام المنافسين، وتكمن تلك الاسس في مجموعه من النقاط اهمها:
قلة الموارد في المؤسسه ليس مانعا بالضروره ان تنفرد في السوق ، كما ان وفرة المارد لا يضمن النجاح الاكيد.

يمكن اعتبار المؤسسة كحافظه للموارد(التقنيه ،الماديه ، البشريه)وفي نفس الوقت كحافظه للمنتجات او اجزاء استراتيجيه مركزه علي عينه السوق. اختلا ف وتباين المؤسسات فيما بينها لا يتعلق فقط بدرجة اختراق السوق، و لكن بكيفيه مزج الكميات والنوعيات من الموارد المتاحه.

الاستغلال الامثل للموارد (الاستغلال الذكي)،والذي يؤدي بالمحصله الي زياده الحصص المنتجه.

ويشير سملاي وبلالي(2004)بان تهم عوامل تحقيق الاداء المرتفع ياتي من المؤسسه نفسها قبل المحيط وبالاخر من مواردها.وتضيف وسيله(2012) الي ان المحدد الاقوى لربحيه المؤسسة ليس هو هيكل الصناعه بل الامر يتعلق بقدره المؤسسه علي حسن استغلال مواردها الداخليه وكفاءتها الاستراتيجيه مما يجعل الاهتمام ينصب اي تبني نظرية الموارد. ويعتبر مصطلح الموارد من بين اكثر المصطلحات تداولاً اذ يغطي مجالا واسعا يصعب حصره بدقه بحيث يعتبر كل ما يساهم في نشاط المؤسسه يمكن ادراجه ضمن مواردها د،وقد اشار(wernerfelet)ان موارد المؤسسه تتمثل في الموارد المادية وغير الماديه، هذه الموارد المعقده التي يتعتبر صعبه البناء او الاكتساب هي التي تحدد امكانيه التميز وتحسين الاداء، وعلي اساس هذا التعريف يمكن تقسيم الموارد بمختلف اشكالها الي نوعين:

أ- موارد مادية: وتتمثل في (تجهيزات الانتاج،المباني،راس المالالخ)
ب - موارد غير مادية:هي موارد غير مرئيه يصعب جمعها،ويمكن ايجازها في النقاط التاليه:

الجوده: وهي تشير الي قدره المنتج او الخدمه علي تلبية طلبات وحاجات العميل،وكلما كان التوافق بين توقعاته وخصائص المنتج كان الاتجاه ايجابي في تعزيز المكانة التنافسيه للمنظمة.
التكنولوجيا: تعني جملة التطورات في مجال التكنولوجيا والتحكم فيها.
المعلومات: تعتبر المعلومات احدى الموارد الاستراتيجيه لاي منظمه ، وقاعده اتخاذ قاراتها.
المعرفه: تشمل المعلومات التقنيه والعلميه المتحصل عليها من خلال البرامج التعليميه في الجامعات والمعاهد والمدارس العليا.

المهارات: ان الموارد بما فيها المعارف تصبح قدرات عندما تتناسق وتترابط وتتداخل فيما بينها في محتوى الانشطه، كما ان تراكم تلك الخبرات يتولد عنها مهارات خاصه بالمنظمه، وتنقسم ال قسمين اساسيين هما:

المهارات الفردية: تتمثل في الخصائص التي يتميز بها كل فرد في المنظمه وهي تختلف حسب مناصب العمل.

المهارات الجماعية: وتتمثل في المهارات والمعرفه الناتجه عن الاحتكاك الحاصل بين منفذي الانشطه وهي تسمح بانشاء موارد جديده للمنظمة من خلال التطوير والتجديد بفضل المعرفة المتفاعلة فيما بينها.

فان فلسفة نظرية الموارد تكمن في انالميزة التنافسيه واستمراريتها يرتكز علي مزج موارد المؤسسة (التقنيه، الماديه البشريه) واستقلالها استغلال ذكي بحيث تميزها عن مثيلاتها في الصناعات والخدمه،وان الاعتماد علي الموارد غير الملموسه بالشركه تخلق ميزه تنافسيه يصعب تقليدها وامتلاكها للغير. مصعب عبدالله(2018-ص-131-133)

منهج الدراسة :

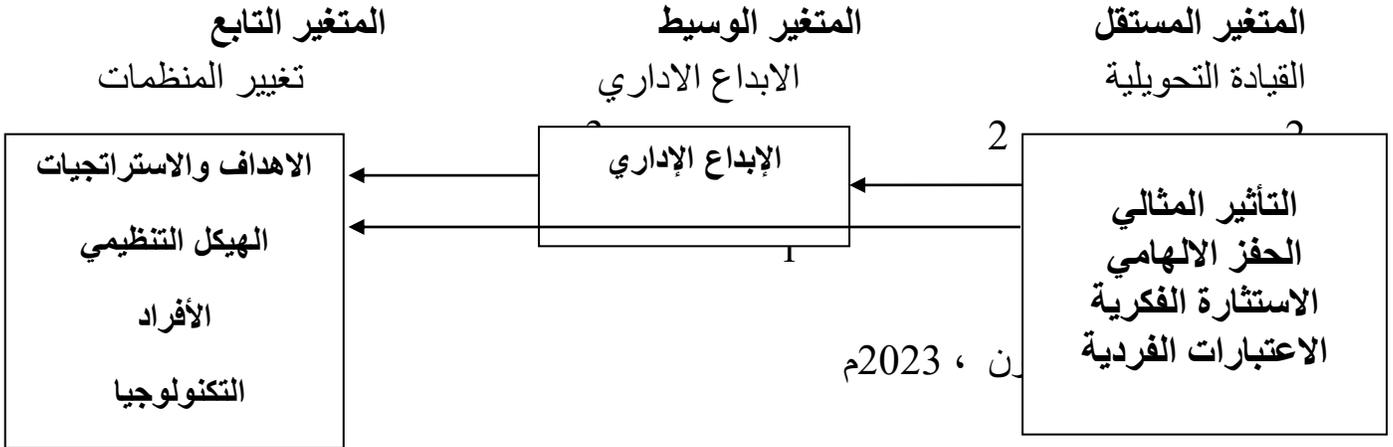
يعرف المنهج على انه الطريقة التي يستخدمها الباحثون في دراسته للمشكلة بقصد اكتشافه للحقيقة .

يعرف أيضا على انه فن التنظيم الصحيح لسلسلة الأفكار العديدة، إما من اجل الكشف عن الحقيقة أو البرهنة عليها، وكون كل ظاهرة أو مشكلة محل الدراسة تتميز بصفات وخصائص خاصة تميزها عن غيرها وجب أن تكون لكل دراسة منهاجا خاصا يتوافق وطبيعة المعطيات والمتغيرات المتعلقة بها(بومنجل 2010م) فالدراسة بطبيعتها قد تكون استكشافية أو وصفية أو لاختبار صحة الفروض علي مدي تطور المعلومات الموجودة في ذلك المجال (سيكاران 2006م)، وطبعا لطبيعة موضوع الدراسة (أثر القيادة التحويلية في تغيير المنظمات الدور الوسيط الإبداع الإداري و تغيير المنظمات) ، تم الاعتماد علي المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأنسب إذ يهدف إلي فهم الظاهرة وخصائصها والعوامل المؤثر فيها، كما انه يشمل علي جميع البيانات، تصنيفها، تبويبها، محاولة تفسيرها وتحليلها من اجل استخلاص النتائج، والتنبؤ بسلوك الظاهرة محل الدراسة في المستقبل (بومنجل 2010م). تم القيام بدراسة بحثية في مراجع الجودة الشاملة والتسويق وإدارة الأعمال والتي تناقش جودة الخدمات الصحية ومواكبة المؤسسات الصحية للتطور وتقديم الخدمة وفق وجهة نظر الزبون.

3-1-2 نموذج الدراسة:

بناءً على نظرية الموارد وبعد مراجعة الدراسات السابقة ، توصل الباحثون إلى نموذج للدراسة.

الشكل رقم (1) نموذج الدراسة الرئيسي



يوضح نموذج الدراسة العلاقات بين متغيرات الدراسة كالآتي:

1. العلاقة الأولى: العلاقة بين القيادة التحويلية و تغيير المنظمات.
 2. العلاقة الثانية: العلاقة بين القيادة التحويلية و الإبداع الإداري.
 3. العلاقة الثالثة: العلاقة بين الإبداع الإداري و تغيير المنظمات.
 4. الدور الوسيط للإبداع الإداري في العلاقة بين القيادة التحويلية و تغيير المنظمات.
- 3-1-3 فرضيات الدراسة:

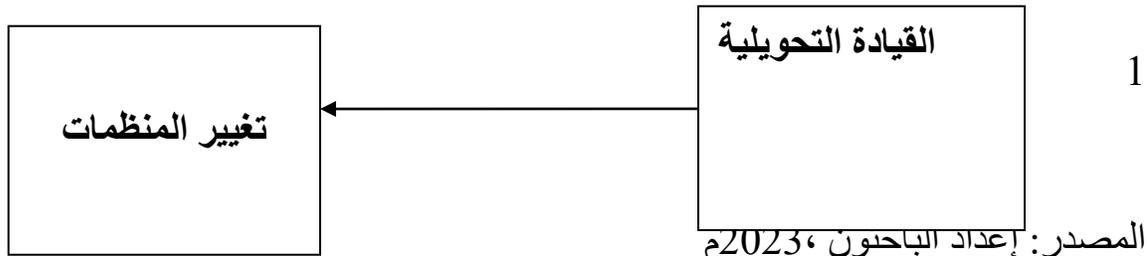
بناء على نموذج الدراسة تم صياغة الفرضيات التالية:

فرضيات الدراسة:

من أجل وصول إلى أهداف هذه الدراسة بالإضافة إلى العثور على إجابات على الأسئلة الواردة في الدراسة وفقاً لنموذج الدراسة تم صياغة فرضيات أساسية لاختبار نموذج الدراسة الفرضية الأولى: تؤثر القيادة التحويلية تأثيراً إيجابياً على تغيير المنظمات:

الشكل (2) الفرضية الأولى

متغير مستقل متغير تابع

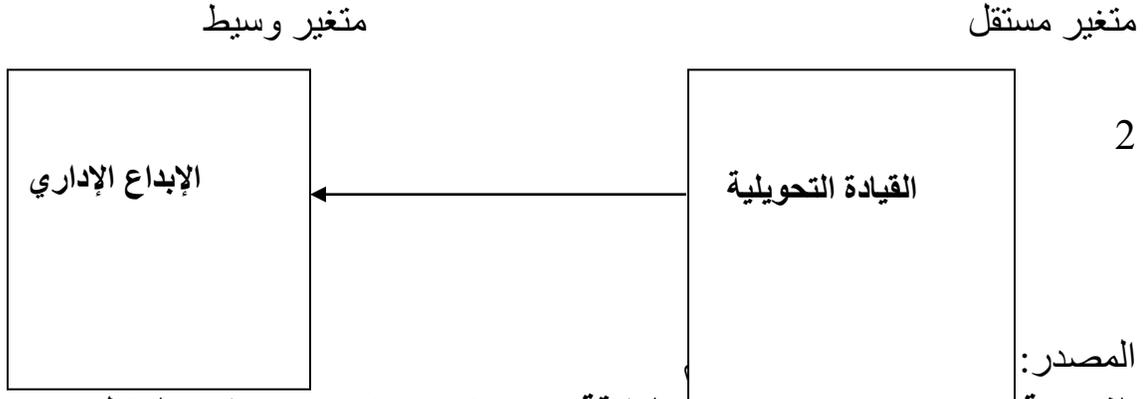


يوضح نموذج الدراسة العلاقات بين متغيرات الدراسة كالآتي:

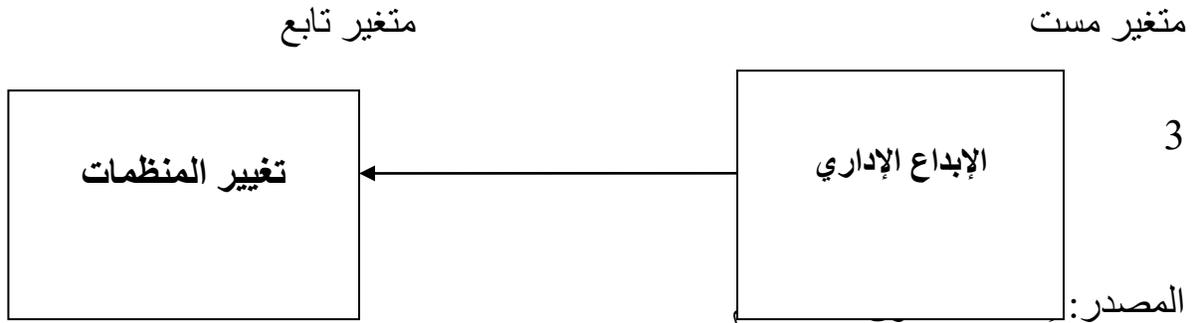
5. العلاقة الأولى: العلاقة بين القيادة التحويلية و تغيير المنظمات.

6. العلاقة الثانية: العلاقة بين القيادة التحويلية و الإبداع الإداري.
7. العلاقة الثالثة: العلاقة بين الإبداع الإداري و تغيير المنظمات.
8. الدور الوسيط للإبداع الإداري في العلاقة بين القيادة التحويلية و تغيير المنظمات.

الفرضية الثانية : هناك علاقة بين القيادة التحويلية و الابداع الاداري :
الشكل (3) الفرضية الثانية :

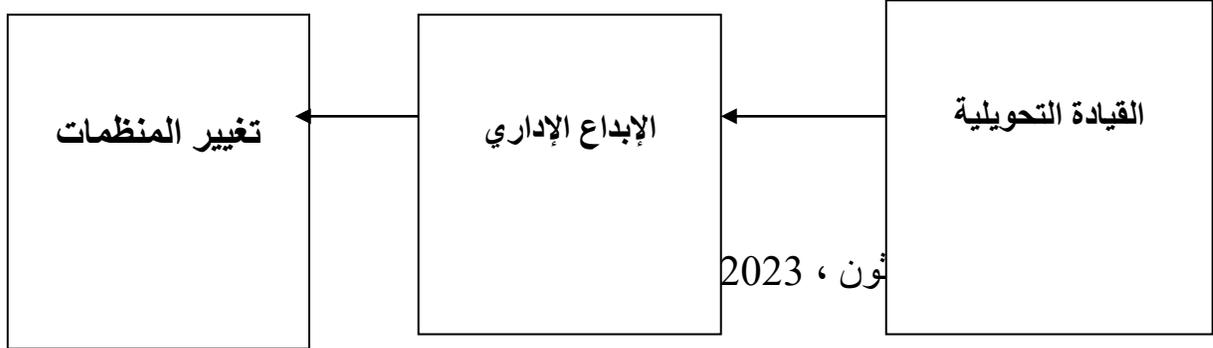


الفرضية الثالثة: هناك علاقة بين الابداع الاداري و تغيير المنظمات .
الشكل (4) الفرضية الثالثة :



الفرضية الرابعة: الدور الوسيط للابداع الاداري في العلاقة بين القيادة التحويلية وتغيير المنظمات:

الشكل (5) يوضح الفرضية الرابعة:
متغير مستقل متغير وسيط متغير تابع



الفصل الرابع تحليل بيانات الدراسة

تحليل بيانات الدراسة

المبحث الأول

وصف أداة الدراسة:

اعتمد الباحثون على الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة واشتملت الاستبانة على قسمين:

القسم الأول: خطاب وجه لادارات الشركات الصناعية .

يحتوى على عدد (5) فقرات تناولت خصائص البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في:

1. النوع.

2. العمر .

3. المؤهل العلمي .

4. المسمى الوظيفي.

5. سنوات الخبرة .

القسم الثاني: محاور الدراسة و يتكون من خمسة محاور وعددها (46) فقرة ، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (1) توزيع محاور الدراسة

المتغير	محاور الدراسة	عدد الفقرات
المستقل	القيادة التحويلية	20
الوسيط	الإبداع الإداري	6
التابع	تغيير المنظمات	20

المصدر : إعداد الباحثون من الدراسة الميدانية 2023م

3-1-7 مقياس الدراسة:

كما تم قياس درجة الاستجابات المحتملة على الفقرات إلى تدرج خماسي حسب مقياس ليكرت الخماسي (Likart Scale)، في توزيع اوزان اجابات أفراد العينة والذي يتوزع من أعلى وزن له والذي أعطيت له (5) درجات والذي يمثل في حقل الإجابة (أوافق بشدة) إلى أدنى وزن له والذي أعطى له (1) درجة واحدة وتمثل في حقل الإجابة (لا أوافق بشدة) وبينهما ثلاثة أوزان ، وقد كان الغرض من ذلك هو إتاحة المجال أمام أفراد العينة لاختيار الإجابة الدقيقة حسب تقدير أفراد العينة، كما هو موضح في جدول رقم (2/1/3).

جدول رقم (2) مقياس درجة الموافقة

درجة الموافقة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الدلالة الإحصائية
أوافق بشدة	5	من 80% فأكثر	درجة موافقة مرتفعة جدا"
أوافق	4	من 70 إلى أقل من 80%	درجة موافقة مرتفعة

محايد	3	50 إلى أقل من 70%	درجة موافقة متوسطة
لأوافق	2	20 إلى أقل من 50%	درجة موافقة منخفضة
لأوافق بشدة	1	أقل من 20%	درجة موافقة منخفضة جدا

المصدر: إعداد الباحثون من نتائج الدراسة الميدانية 2023م
عليه يصبح الوسط الفرضي للدراسة:

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

أساليب التحليل الإحصائي المستخدم في الدراسة:

1. أساليب الإحصاء الوصفي:

ذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة وذلك من خلال:

- حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة أكبر من الوسط الفرضي (3)، وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي. وإذا كان الانحراف المعياري للعبارة يقترب من الواحد الصحيح فهذا يدل على تجانس الإجابات بين أفراد العينة.
- الانحراف المعياري وذلك للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من محاور الدراسة الرئيسية عن متوسطها الحسابي (وكما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس).

2. تحليل المسار:

لتحقيق أهداف البحث واختبار فروض الدراسة، تمّ استخدام تحليل المسار والارتباط لاختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة وذلك على النحو التالي:

- معامل الارتباط (R) وهو مؤشر إحصائي يستخدم لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين المتغيرات وكما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على قوة العلاقة وكما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على ضعف العلاقة بين المتغيرات ، كما أن إشارة معامل الارتباط تدل على نوع العلاقة فإذا كانت فالإشارة الموجبة تدل على وجود ارتباط طردي والإشارة السالبة تدل على وجود علاقة عكسية.
- معامل التحديد (R^2) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات فكما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على جودة توفيق العلاقة بين المتغيرات

المستقلة والمتغير التابع والمتغير المعدل وبالتالي تزداد القوة التفسيرية للمتغيرات المستقلة والعكس هو الصحيح فكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على عدم جودة توفيق العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع والمتغير المعدل .

ج- اختبار (P) لقياس أثر العلاقة بين المتغيرات ووفقاً لهذا الاختبار يتم مقارنة القيمة الاحتمالية (Prob) للمعلمة المقدره مع مستوى المعنوية 5% فإذا كانت القيمة الاحتمالية اكبر من (0.05) يتم قبول فرض عدم وبالتالي تكون المعلمة غير معنوية إحصائياً ويدل ذلك على(عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات) ، إما إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من (0.05) يتم رفض فرض عدم وقبول الفرض البديل ويدل ذلك على (وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات موضع الدراسة).

جدول (3) الاستبيانات الموزعة والمعادة

النسبة %	العدد	البيان
100.0	71	الاستبيانات الموزعة
0.00	0	الاستبيانات التي تم إرجاعها
0.00	0	الاستبيانات التي لم يتم إرجاعها
0.00	0	الاستبيانات غير صالحة للتحليل
0.00	0	الاستبيانات الصالحة للتحليل
100.0	71	المجموع

المصدر : إعداد الباحثون من نتائج الدراسة الميدانية، 2023م.

المبحث الثاني

تحليل بيانات الدراسة الأساسية:

تحليل البيانات الأولية :

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 تبعاً للمتغيرات الشخصية:

جدول (4) : تحليل البيانات الأولية

النسبة %	التكرارات		
62.0	44	ذكر	النوع
38.0	27	أنثى	
100.0	71	المجموع	
46.5	33	30-35 سنة	العمر
35.2	25	36-40 سنة	
14.1	10	41-50 سنة	
4.2	3	51 سنة فأكثر	
100.0	71	المجموع	
11.3	8	دبلوم	المؤهل التعليمي
66.2	47	بكالوريوس	
9.9	7	دبلوم عالي	
11.3	8	ماجستير	
0	0	دكتوراه	
1.4	1	أخرى	
100.0	71	المجموع	
2.8	2	مدير عام	المسمى الوظيفي
28.2	20	مدير إدارة	
21.1	15	رئيس قسم	
47.9	34	أخرى	
100.0	71	المجموع	
46.5	33	5-10 سنوات	سنوات

22.5	16	11-15 سنوات	الخبرة
11.3	8	16-20 سنة	
19.7	14	21 فأكثر	
100.0	71	المجموع	

المصدر : إعداد الباحثون من نتائج الدراسة الميدانية، 2023م.
من الجدول أعلاه نجد:

1/ النوع

منالجدول أعلاه نجد أن 62.0% منأفرادعينةالدراسةهم ذكورو 38.0% هن إناث .

2/العمر

منالجدول أعلاه نجد أن 46.5% من أفراد عينة الدراسة أعمارهم 30-35 سنة و 35.2% أعمارهم 40-36 سنة و 14.1% أعمارهم 41-50 سنة و 4.2% أعمارهم 51 سنة فأكثر.

3/المؤهل التعليمي

من الجدول أعلاه نجد أن 11.3% من أفراد عينة مؤهلهم العلمي دبلوم و 66.2% بكالوريوس و 9.9% دبلوم عالي و 11.3% ماجستير .

4/المسمى الوظيفي

من الجدول أعلاه نجد أن 2.8% من أفراد عينة الدراسة مساهم الوظيفي مدير عام 28.2% مدير إدارة و 21.1% رئيس قسم و 47.9% أخرى .

5/سنواتا لخبرة

من الجدول أعلاه نجد أن 46.5% من أفراد عينة الدراسة خبرتهم 5-10 سنوات و 22.5% خبرتهم 11-15 سنوات و 11.3% خبرتهم 16-20 سنة و 19.7% 21 فأكثر.
جودة القياس:

3. 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 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 انحرافه 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 غرابة متغيرات الدراسة بواسطة التحليل العاملي على عدد من الافتراضات (Hair et al , 2010) كشروط لقبول نتائجها وهي:

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

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

3/ ألا تقل قيمة اختبار (Bartlett's Test of Sphericity) عن الواحد.

4/ أن تكون قيمة الاشتراكات الأولية (Communities) للبند 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

التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل: القيادة التحويلية :

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

الجدول (5) التحليل العاملي الاستكشافي للقيادة التحويلية (حجم العينة: 71)

Extraction	Initial	
.649	1.000	تعمل القيادة بشكل جاد ولديها طاقة كبيرة للعمل في الشركة .
.631	1.000	تمتلك القيادة رؤية واضحة لمستقبل الشركة .
.462	1.000	تتجاوز القيادة عن مصالحها الذاتية بهدف تحقيق مصلحة الشركة .
.776	1.000	توفر القيادة مناخا داخل الشركة يشعر العاملين بالارتياح لعملهم .
.597	1.000	تتواصل القيادة مع العاملين لإقناعهم بأهمية التغيير.
.540	1.000	تحرص القيادة على انجاز المهام بروح الفريق والعمل الجماعي .
.674	1.000	تهتم القيادة بتحفيز العاملين لتحقيق أهداف ورؤية الشركة .
.497	1.000	تعلن القيادة النتائج الايجابية لجهود العاملين بالشركة .
.668	1.000	يمنح القادة حوافز للمتميزين فى الأداء من العاملين .
.636	1.000	تستثير القيادة حب التحدي و التفوق لدى العاملين بالشركة
.739	1.000	تشجع القيادة العاملين على الإبداع والتجديد فى الأفكار .
.664	1.000	تسعى القيادة للبحث عن أفكار جديدة لحل المشكلات .

.726	1.000	تشارك القيادة العاملين أفكارهم وتستمع لوجهات نظرهم داخل الشركة
.742	1.000	تتعرف القيادة باستمرار على ما يود العاملين تحقيقه في حياتهم العملية .
.718	1.000	تطلب القيادة اقتراحات جديدة لإنجاز مهام العمل .
.519	1.000	تراعى القيادة الفروق الفردية بين العاملين بالشركة .
.726	1.000	تحرص القيادة على تدريب وتنمية قدرات العاملين بالشركة بشكل مستمر .
.600	1.000	تستمع القيادة للعاملين وتعمل على حل مشاكلهم وتلبية احتياجاتهم بالشركة .
.461	1.000	تحرص القيادة علي وضع أهداف العمل بما يناسب قدرات العاملين بالشركة
.750	1.000	تعبر القيادة للعاملين عن تقديرها عندما ينجزون عملا جيدا .

المصدر: إعداد الباحثون من نتائج الدراسة الميدانية 2023م

الجدول (6) التحليل العاملي للإبداع الإداري (حجم العينة: 71)

Extraction	Initial	
.486	1.000	اشعر بان لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة بالشركة .
.548	1.000	نبتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل المشكلات بالشركة .
.834	1.000	لدينا القدرة علي التفكير السريع في المواقف الطارئة.
.866	1.000	لدينا القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة .
.738	1.000	نعمل علي تغيير أساليب العمل بصوره مستمرة
.796	1.000	نحرص علي معرفه الرأي المخالف لرأينا للاستفادة منه

المصدر: إعداد الباحثون من نتائج الدراسة الميدانية 2023م

الجدول (7) التحليل العاملي الاستكشافي لتغيير المنظمات (حجم العينة: 71)

Extraction	Initial	
.627	1.000	تقوم القيادة بوضع أهداف تتناسب مع عملية التغيير.
.535	1.000	تهتم القيادة بالتغيير في الخطط وأنشطة الشركة بما يخدم الحاجة للتغيير
.643	1.000	تعمل القيادة على تخصيص الموارد والوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف على المدى البعيد .
.612	1.000	تشرك القيادة المستويات الإدارية المختلفة في إعداد خطة التغيير .
.755	1.000	تعتمد القيادة وضع خطة للأمر الطارئة .
.711	1.000	يعتبر الهيكل التنظيمي مرناً مما يساعد على إدارة عملية التغيير بالشركة .
.776	1.000	يتم تعديل الهيكل التنظيمي في الشركة عند استحداث أقسام أو وظائف جديدة .
.758	1.000	يتم تعديل الأنظمة والسياسات الإدارية في الشركة عند إجراء عملية التغيير
.522	1.000	يوجد وصف وظيفي يحدد الواجبات والمستويات لكل وظيفة .
.633	1.000	تسمح طبيعة الهيكل التنظيمي بتفويض الصلاحيات للعاملين .
.680	1.000	تقدر القيادة الجهد الذي يبذله العاملون .
.618	1.000	يتم تدريب العاملين في المؤسسة على برامج التغيير التي يحتاجونها .
.788	1.000	تحرص إدارة الشركة على توضيح أسباب التغيير وأهدافه للعاملين .
.740	1.000	يوجد نظام للحوافز والمكافآت محدد وواضح بالشركة .
.666	1.000	تحرص القيادة على مشاركة العاملين في تطوير وتغيير أنظمة ولوائح العمل
.582	1.000	تؤدى التكنولوجيا المستخدمة إلى تقليل الوقت والجهد .
.689	1.000	تتوفر لدى الشركة أنظمة معلومات إدارية تساعد في عملية التغيير .
.761	1.000	تقوم الشركة بتغيير أساليب تقديم خدماتها للعملاء باستخدام التكنولوجيا .

.820	1.000	يساهم التطور التكنولوجي بالشركة فى تبنى عملية التغيير لديها.
.661	1.000	تتوافر لدى الشركة أساليب تقنية للتنسيق والربط مع المؤسسات الأخرى .

المصدر: إعداد الباحثون من نتائج الدراسة الميدانية 2023م

1. 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 23) analysis of moment structure.

2. 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، ونذكر منها:

أ- النسبة بين قيم χ^2 ودرجات الحرية **The relative chi-square DF**

هي عبارة عن قيمة مربع كايا لمحسوبة من النموذج مقسومة على درجات الحرية، فإذا كانت هذه النسبة أقل من 5 تدل على قبول النموذج، ولكن إذا كانت أقل من 2 تدل على أن النموذج المقترح مطابق تماماً للنموذج المفترض للبيانات العينة.

ب- مؤشر حسن المطابقة **Goodness of Fit Index (GFI)** :

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 مع امل التحديد وتتراوح قيمته بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، وكلما كانت هذه القيمة أكبر من (0.9) دل ذلك على جودة النموذج، وإذا كانت قيمته 1 دل ذلك على التطابق التام بين النموذج المقترح والنموذج المفترض (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996م).

ج- مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي:

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)

هو من أهم مؤشرات جودة المطابقة وإذا ساو تقيمتها (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)

د- **مؤشر المطابقة المعياري (NFI)** 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)

مؤشر المطابقة المقارن (CFI) : 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).

ه- **مؤشر المطابقة المتزايد (IFI)** 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).

و- مؤشر توكرلويس (TLI) Tucker-Lewis Index

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (1,0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدبالتطابقأفضل للنموذج مع بيانات العينة، حيث أن (Joseph F. Hair, JR. and Others1995).

3. التحليل العاملي التوكيدي لنموذج الدراسة :

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.

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

تحليل الاعتمادية :

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرونباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي، إذا كانت قيم معامل ألفا كرونباخ أقرب إلي(1) يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير، و لاتخاذ قرار بشأن قيمة ألفا كرونباخ 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 كثر من 0.80 وربما تكون إسراف، أما (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 ومع ذلك، يعتبر ألفا كرونباخ من 0.50 فما فوق مقبولة أيضاً في الأدب. (Bowling, 2009) ، والجدول رقم (6/2/4) يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha).

الجدول (8)

معامل الاعتمادية ألفا كرونباخ لعبارات الاستبيان (حجم العينة :71)

المحور	محاور الدراسة	قيمة معامل الصدق	قيمة معامل الثبات	عدد الفقرات
الأول	القيادة التحويلية	0.92	0.96	20
الثاني	الإبداع الإداري	0.81	0.90	6

20	0.95	0.91	تغيير المنظمات	الثالث
46	0.98	0.96	الاستبيان ككل	

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية (2023م)

الجدول (9) تحليل الارتباط (Person Correlation):

تغيير المنظمات	الإبداع الإداري	القيادة التحويلية		
.776	.477	1	Pearson Correlation	القيادة التحويلية
.000	.000	.	Sig. (2-tailed)	
71	71	71	N	
.619	1	.477	Pearson Correlation	الإبداع الإداري
.000	.	.000	Sig. (2-tailed)	
71	71	71	N	
1	.619	.776	Pearson Correlation	تغيير المنظمات
.	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
71	71	71	N	

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية (2023م)

تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقل والمتغير التابع، والوسيط 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 (0.50) ويمكن اعتبارها متوسطة إذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.50 – 0.59) أما إذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.75) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين.

تحليل الارتباطات بين متغيرات الدراسة و من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح انه لا يوجد ارتباط خطي مزدوج .

المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة :

الجدول (7/2/4) 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 .

الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

المحور	العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القيادة التحويلية	71	4.0704	.61700
تغيير المنظمات	71	4.2817	.61373
تغيير المنظمات	71	4.0141	.59745

المصدر: إعداد الباحثون ، باستخدام الحزم الإحصائية AMOS، 2023م
اختبارات التوزيع الطبيعي

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، قامت الباحثون بإجراء بعض الاختبارات وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، إذ تم التأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة Multicollinearity، باستخدام معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF) مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (10) والجدول رقم (8/2/4) يبين نتائج هذه الاختبارات.

الجدول (11) التداخل الخطي المتعدد Multicollinearity

Collinearity Statistics		
VIF	Tolerance	
1.294	.773	القيادة التحويلية
1.294	.773	الإبداع الإداري

المصدر: إعداد الباحثون ، باستخدام الحزم الإحصائية AMOS، 2023م
يتضح من النتائج الواردة في الجدول عدم وجود تداخل خطي متعدد Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة، وإن ما يؤكد ذلك قيم معيار اختبار معامل تضخم التباين (VIF) حيث ان كافة القيم تقل عن (10).

كما تم إجراء اختبار Kolmogorov Smirnov Test وذلك للتحقق من توفر التوزيع الطبيعي للبيانات، وكما هو موضح بالجدول.

الجدول (12) اختبارات التوزيع الطبيعي
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

تغيير الم نظمت	الإبداعا إداري	القيادة الـ تحويلية		
71	71	71	N	
4.014	4.281	4.070	Mean	Normal Parameters
1	7	4	Std. Deviation	
.5974	.6137	.6170	Absolute	Most Extreme Differences
5	3	0	Positive	
.326	.325	.320	Negative	
2.749	2.737	2.697	Kolmogorov-Smirnov Z	
.000	.000	.000	Asymp. Sig. (2-tailed)	

المصدر: إعداد الباحثون ، باستخدام الحزم الإحصائية AMOS، 2023م
* يكون التوزيع طبيعيا عندما يكون مستوى الدلالة ($\alpha > 0.05$)
بالنظر إلى الجدول أعلاه وعند مستوى دلالة ($\alpha > 0.05$) فإنه يتبين أن توزيع المتغيرات
بكافة ابعاده كانت طبيعية، حيث كانت نسب التوزيع الطبيعي لكل الإجابات أكبر من (0.05)
المستوى المعتمد في المعالجة الإحصائية لهذه الدراسة، (Sekaran & Bougie, 2016).
وتأسيسا على ما تقدم وبعد التأكد من عدم وجود تداخل خطي بين المتغيرات، والتأكد من
التوزيع الطبيعي للمتغير التابع فقد أصبح بالإمكان اختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الثالث

اختبار الفرضيات:

نمذجة المعادلة البنائية: [SEM] Structural Equation Modeling :

أعتمد الباحثون 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:

تحليل المسار: Path Analysis :

هو أحد أساليب نمذجة المعادلة البنائية، والتي تعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة، ومتغير أو أكثر من المتغيرات التابعة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة بهدف تحديد أهم 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)

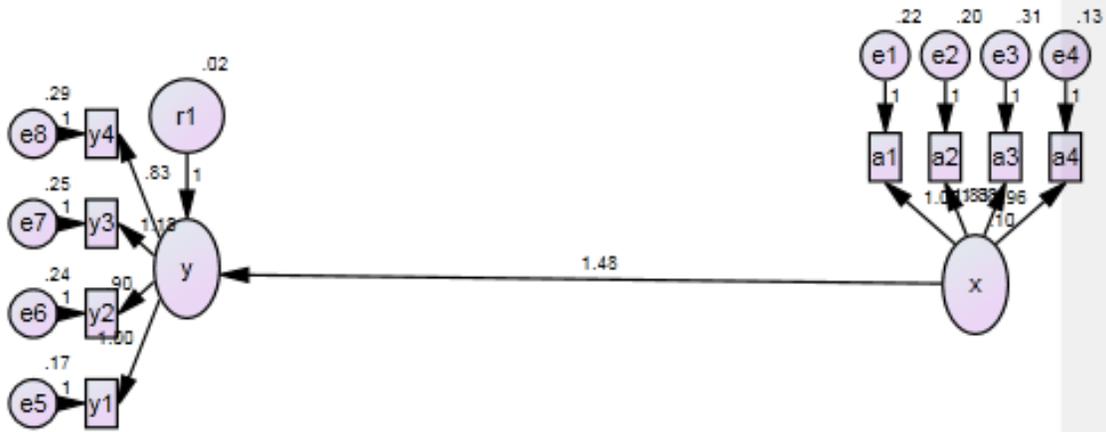
يستخدم تحليل المسار فيما يمثالا لأغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد، حيث أن تحليل المسار يعتبر امتداداً لتحليل الانحدار المتعدد، ولكن تحليل المسار أكثر فعالية حيث أنه يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات، The Modeling of جودة التفاعل وعدم الخطية Nonlinearities وأخطاء القياس، والارتباط الخطي المزدوج 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 الباحثون ، تفسير السببية، واتصال المتغيرات ببعضها البعض والتي تسمى بالمسارات.
7. معاملات المسارات في النموذج تكون معيارية.

الفرضية الأولى: تؤثر القيادة التحويلية تأثيراً إيجابياً على تغيير المنظمات
 الشكل (6) الفرضية الأولى: تؤثر القيادة التحويلية تأثيراً إيجابياً على تغيير المنظمات



المصدر: إعداد الباحثون ، باستخدام الحزم الإحصائية AMOS ، 2023م

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 المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة لاختبار الفرضية .

الجدول (13) مؤشرات جودة النموذج من الفرضية الأولى

المؤشر	التقدير	التفسير
قيمة مربع كاي	31.784	--
درجات الحرية	19	--
قيمة مربع كاي/درجات الحرية CMIN/DF	<u>1.673</u>	Acceptable
مؤشر المطابقة المقارن CFI	<u>.952</u>	Acceptable
مؤشر حسن المطابقة (GFI)	.904	Acceptable
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي RMSEA	.098	Acceptable
مؤشر المطابقة المعياري (NFI)	<u>.892</u>	Acceptable
مؤشر المطابقة المتزايد (IFI)	<u>.953</u>	Acceptable
مؤشر توكر لويس (TLI)	.929	Acceptable

المصدر: إعداد الباحثون ، باستخدام الحزم الإحصائية AMOS، 2023م 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.

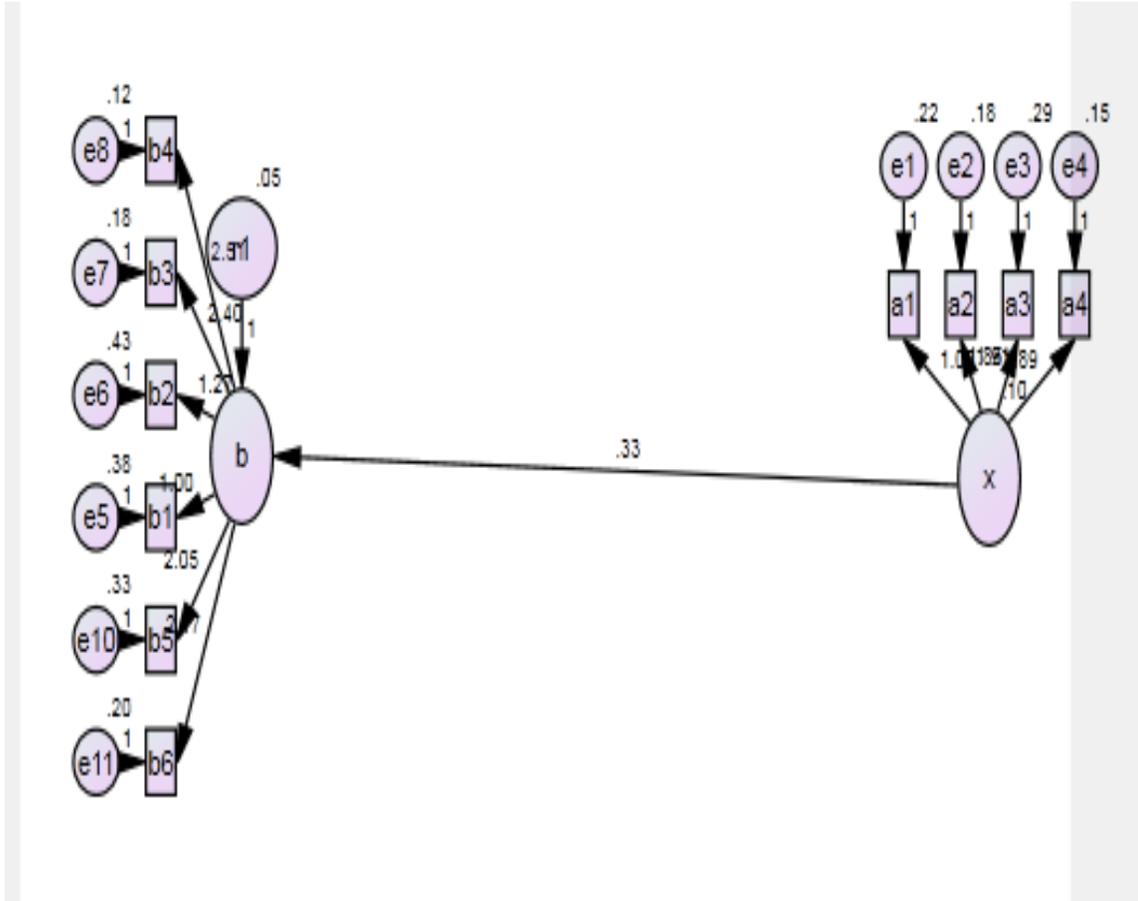
الجدول (14) قيم تحليل المسار من الفرضية الأولى

النتيجة	P	C.R.	S.E.	Estimate	القيادة	<---	تغيير
قبول	0.00	4.52	.326	1.475	القيادة	<---	تغيير

المنظمات		التحويلية		6	الفرضية
----------	--	-----------	--	---	---------

المصدر: إعداد الباحثون ، باستخدام الحزم الإحصائية AMOS ، 2023م)

الفرضية الثانية: هنالك علاقة بين القيادة التحويلية و الإبداع الإداري
 الشكل (7) هنالك علاقة بين القيادة التحويلية و الإبداع الإداري



المصدر: إعداد الباحثون ، باستخدام الحزم الإحصائية AMOS ، 2023م

مؤشرات جودة النموذج:

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

الجدول (15) مؤشرات جودة النموذج للفرضية الثانية

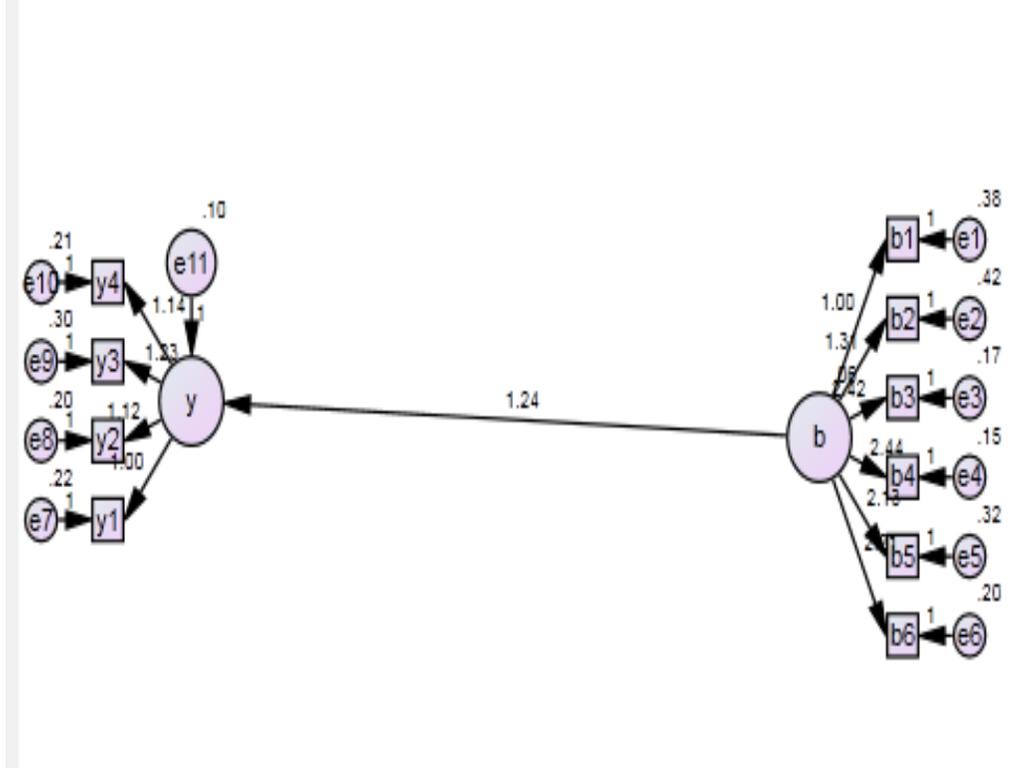
التفسير	التقدير	المؤشر
--	38.752	قيمة مربع كاي
--	34	درجات الحرية
Acceptable	1.140	قيمة مربع كاي/درجات الحرية CMIN/DF
Acceptable	.982	مؤشر المطابقة المقارن CFI
Acceptable	.045	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي RMSEA
Acceptable	.873	مؤشر المطابقة المعياري (NFI)
Acceptable	.982	مؤشر المطابقة المتزايد (IFI)
Acceptable	.976	مؤشر توكر لويس (TLI)

المصدر: إعداد الباحثون ، باستخدام الحزم الإحصائية AMOS، 2023م 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) قيم تحليل المسار للفرضية الثانية

النتيجة	P	C.R	S.E	Estimate		
قبول الفرضية	.016	2.402	.043	.104	القيادة التحويلية	الإبداع الإداري <---

المصدر: إعداد الباحثون ، باستخدام الحزم الإحصائية AMOS، 2023م
 3/ الفرضية الثالثة: هنالك علاقة بين الإبداع الإداري و تغيير المنظمات
 الشكل (8)العلاقة بين الإبداع الإداري و تغيير المنظمات



المصدر: إعداد الباحثون ، باستخدام الحزم الإحصائية AMOS، 2023م
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 المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة لاختبار الفرضية .

الجدول (17) مؤشرات جودة النموذج للفرضية الثالثة

المؤشر	التقدير	التفسير
قيمة مربع كاي	58.818	--
درجات الحرية	34	--
قيمة مربع كاي/درجات الحرية CMIN/DF	<u>1.730</u>	Acceptable

مؤشر المطابقة المقارن CFI	.908	Acceptable
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي RMSEA	.102	Acceptable
مؤشر المطابقة المعياري (NFI)	.813	Acceptable
مؤشر المطابقة المتزايد (IFI)	.912	Acceptable
مؤشر توكر لوييس (TLI)	.878	Acceptable

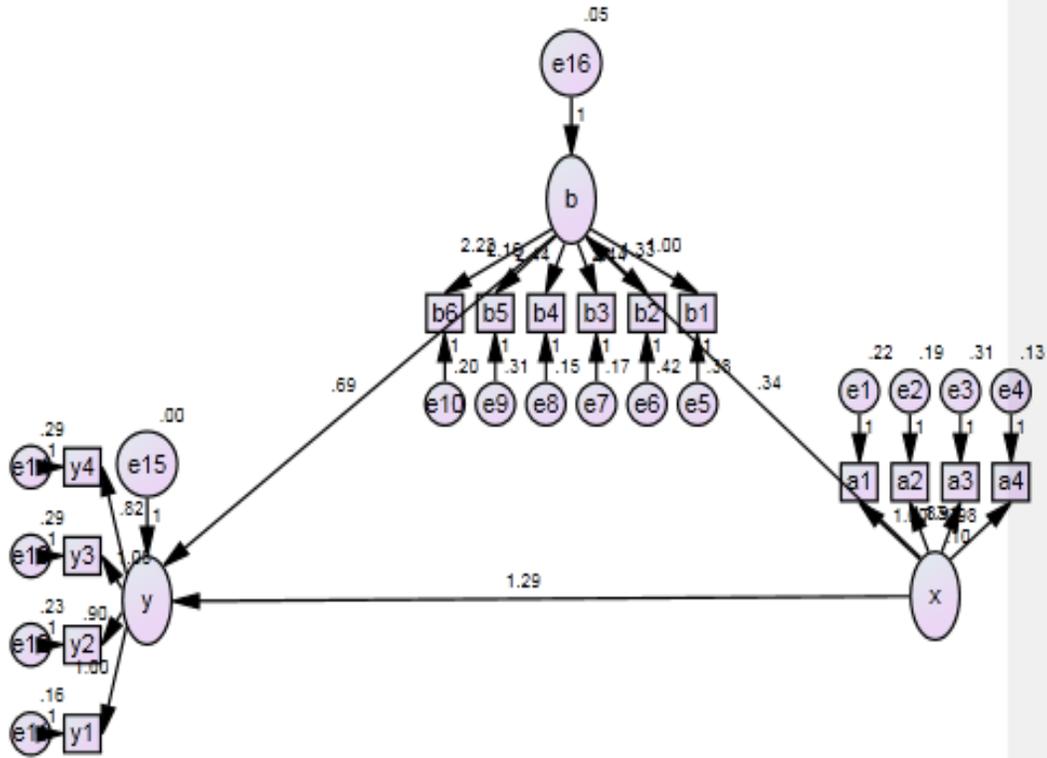
المصدر: إعداد الباحثون ، باستخدام الحزم الإحصائية AMOS، 2023م من وللحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتد (0.05) والعكس صحيح، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (18) قيم تحليل المسار للفرضية الثالثة: العلاقة بين الإبداع الإداري و تغيير المنظمات

النتيجة	P	C.R.	S.E	Esti mate	الإبداع الإداري	<---	تغيير المنظمات
رفض	.138	1.48 2	.03 9	.058	الإبداع الإداري	<---	تغيير المنظمات

المصدر: إعداد الباحثون ، باستخدام الحزم الإحصائية AMOS، 2023م

4/ الفرضية الرابعة: الدور الوسيط للإبداع الإداري في العلاقة بين القيادة التحويلية و تغيير المنظمات الشكل (9) الإبداع الإداري يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية و تغيير المنظمات



المصدر: إعداد الباحثون ، باستخدام الحزم الإحصائية AMOS ، 2023م

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 المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة لاختبار الفرضية.

الجدول (19) مؤشرات جودة النموذج للفرضية السادسة

التفسير	التقدير	المؤشر
--	103.51 ₄	قيمة مربع كاي
--	74	درجات الحرية
Acceptable	<u>1.399</u>	قيمة مربع كاي/درجات الحرية CMIN/DF
Acceptable	<u>.934</u>	مؤشر المطابقة المقارن CFI
Acceptable	<u>.075</u>	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي RMSEA
Acceptable	<u>.808</u>	مؤشر المطابقة المعياري (NFI)
Acceptable	<u>.937</u>	مؤشر المطابقة المتزايد (IFI)
Acceptable	<u>.919</u>	مؤشر توكروكرويس (TLI)

المصدر: إعداد الباحثون ، باستخدام الحزم الإحصائية AMOS ، 2023م 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 (20) : قيم تحليل المسار للفرضية السادسة: الدور الوسيط للإبداع الإداري في العلاقة بين القيادة التحويلية وتغيير المنظمات

النتيجة	P	C.R.	S.E.	Estimate

تغيير المنظمات	<---	القيادة التحويلية	1.290	.293	4.396	0.00	قبول
الإبداع الإداري	<---	القيادة التحويلية	.342	.159	2.148	.03	قبول
تغيير المنظمات	<---	الإبداع الإداري	.692	.304	2.275	.02	قبول

المصدر: إعداد الباحثون ، باستخدام الحزم الإحصائية AMOS، 2023م بغرض التعرف على العلاقات غير المباشرة تم الاعتماد 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 العلاقات غير المباشرة (Indirect Effects).

وبهدف معرفة دلالة الدور الوسيط للإبداع الإداري كشرط للقيادة التحويلية وكنتيجة لاجداث التغيير تمت الاستعانة باختبار bootstrap (Indirect Effects - Two Tailed) (Significance

جدول (21) الأثر المباشر للفرضية الرابعة:

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	القيادة التحويلية	الإبداع الإداري	تغيير المنظمات
الإبداع الإداري	.454	.000	.000
تغيير المنظمات	.812	.328	.000

المصدر: إعداد الباحثون ، باستخدام الحزم الإحصائية AMOS، 2023م

جدول (22) الأثر الغير مباشر (التوسط) للفرضية الرابعة:

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	القيادة التحويلية	الإبداع الإداري	تغيير المنظمات
الإبداع	.000	.000	.000

الإداري			
تغيير المنظمات	.937	.000	.000

المصدر: إعداد الباحثون ، باستخدام الحزم الإحصائية AMOS ، 2023

ملخص نتائج الفرضيات :

جدول (1-5) نتائج اختبار فرضيات الدراسة

حالة الإثبات	الفروض
تدعم	1. العلاقة الأولى: العلاقة بين القيادة التحويلية وتغيير المنظمات.
تدعم	2. العلاقة الثانية: العلاقة بين القيادة التحويلية و الإبداع الإداري.
لا تدعم	3. العلاقة الثالثة: العلاقة بين الإبداع الإداري و تغيير المنظمات .
تتوسط	4. العلاقة الرابعة : الدور الوسيط للإبداع الإداري في العلاقة بين القيادة التحويلية وتغيير المنظمات.

مناقشة النتائج:

5-2-1 النتيجة الأولى: تؤثر القيادة التحويلية تأثيراً إيجابياً على تغيير المنظمات. خلصت الدراسة إلى انه تؤثر القيادة التحويلية تأثيراً إيجابياً على تغيير المنظمات ويتضح ذلك من خلال التحليل الإحصائي الذي خلص إلى وجود تأثير إيجابي ، وتتفق هذه النتيجة أيضاً مع دراسة (اياد حماد، 2011)

5-2-2 النتيجة الثانية: هنالك علاقة بين القيادة التحويلية و الإبداع الإداري. خلصت الدراسة إلى انه هنالك علاقة بين القيادة التحويلية و الإبداع الإداري ويتضح ذلك من خلال التحليل الإحصائي الذي خلص إلى وجود علاقة بينهما وتتفق هذه النتيجة أيضاً مع دراسة (العازمي محمد بزيع حامد، 2006).

5-2-3 النتيجة الثالثة: هنالك علاقة بين الإبداع الإداري و تغيير المنظمات . خلصت الدراسة إلى عدم وجود علاقة بين الإبداع الإداري و تغيير المنظمات ويتضح ذلك من خلال التحليل الإحصائي الذي خلص أن ليس علاقة بين الإبداع الإداري و تغيير المنظمات وقد اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (عاطف عوض ، 2013)

5-2-4 النتيجة الرابعة: الإبداع الإداري يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية و تغيير المنظمات.

توصلت الدراسة إلى أن الإبداع الإداري يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية و تغيير المنظمات ويتضح ذلك من خلال التحليل الإحصائي الذي أوضح وجود تأثيراً الإبداع الإداري على العلاقة بين القيادة التحويلية و تغيير المنظمات ، وهذا يبرهن على أن الإبداع الإداري يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية و تغيير المنظمات وهذا مما تفردت به هذه الدراسة عن الدراسات السابقة .

مضامين الدراسة النظرية :

تناولة هذه الدراسة العلاقة بين القيادة التحويلية و تغيير المنظمات و الإبداع الإداري داخل الشركات الصناعية العاملة داخل ولاية الخرطوم ، و اثر الإبداع الإداري كمتغير وسيط علي هذه العلاقة حيث يؤدي ذلك التأثير الي خلق سلوكيات جديدة و بناء قيم في اطار التنظيم ، وتكمن الاسهامات النظرية للدراسة من خلال النتائج التي توصلت اليها في اثراء ادبيات البحث العلمي بالكشف عن مجموعة من العلاقات.

مضامين الدراسة التطبيقية :

بينت نتائج هذه الدراسة اهمية القيادة التحويلية ودورها في تحقيق الإبداع الإداري للشركات ، كما اشارات الي عدم وجود علاقة ايجابية بين الإبداع الإداري و تغيير المنظمات ، حيث تطبيق

هذا المفهوم يؤدي الي توفير وسائل عمل جديدة من شأنها زيادة ابداع العاملين داخل الشركات وبالتالي ينعكس ذلك علي مستوي الاداء العام للشركات وقبول الافكار الجديدة وتشجيع العاملين علي الابتكار والابداع هو دليل و مؤشر علي الادارة الحديثة والمنفتحة. كما اوضحت اهمية القيادة التحويلية بالنسبة للشركات السودانية بحيث تكون مسؤلة عن دعم وتشجيع المبدعين والتميزين ، وتبني الافكار الجديدة التي تدعم العمل بالشركة.

3-5 التوصيات:

بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوصي الباحثون بالتالي:

1. يجب على الإدارة أن تمتلك رؤية واضحة لمستقبل الشركة وإشراك جميع العاملين بالشركة على تحقيق هذه الرؤية .
2. يجب على الإدارة أن تهتم بعملية العصف الذهني لجميع العاملين بالشركة والاستفادة من جميع الأفكار التي تخدم أهداف الشركة.
3. يجب على الإدارة بالشركة أن توفر بيئة العمل الجاذبة بالشركة وتوفير جميع احتياجات ومستلزمات عمل الشركة من معدات وتكنولوجيا وغيرها لضمان تحقيق أهداف الشركة .
4. يجب على الإدارة بالشركة أن تعمل على تقدير مجهود العاملين بالشركة من خلال تحفيز العاملين الجيدين تحفيزاً معنوياً ومادياً.
5. يجب على الإدارة بالشركة أن تهتم بتدريب وتطوير العاملين بالشركة تدريباً مستمراً لضمان تحقيق أهداف الشركة .
6. زيادة اهتمام ادارة الشركات الصناعية بمكونات الابداع كونه من الادوات الاساسية التي تساعد في تحسين عملياتها الانتاجية حتي تتمكن من التكيف مع مخرجات التطور التقني وظروف المنافسة السائدة بالاسواق .

التوصية بالدراسات المستقبلية:

1. إجراء المزيد من الدراسات بنفس المتغيرات على مجتمع الشركات الصناعية العاملة بالسودان .
2. إجراء المزيد من البحوث لتعرف على القيادة التحويلية واثرها على اداء العاملين في الشركات الخدمية .
3. إجراء المزيد من الدراسات في مجالات القيادة الحديثة مثل (القيادة التبادلية ، القيادة التشاركية).

الفصل الخامس

العلاقة بين قياده التحويليه والابداع الاداري :

العلاقة بين السلوك القيادي التحويلي ومدى توافر القدرات الابداعيه لدى العاملين (العازمي (2006:68)

فيما يلي سنستعرض العلاقة بين السلوك القيادي ومدى توافر القدرات الابداعيه لدى العاملين وذلك من خلال التطرق الي عناصر قياده التحويليه كلا علي حده:

1- التأثير المثالي (صفات القائدالشخصيه)

يستطيع القائد ان يجعل من نفسه نموذجا لروح الابتكار ولكن ذلك لا يعني ان يتصف القائد بمقدره فذه علي الابداع وانما المقصود قدرته علي تعليم اهميه الابداع والابدع علي الاخرين فالصفات الشخصيه للقائد لها تاثير كبير علي فتح المجال امام

المروؤسين للابداع والابتكار والقدرة علي الاقناع من الصفات الاساسيه التي يجب ان يتحلى بها القائد ولا يكفي ان يكون القائد متحمسا ولكن يجب ان يكون قادرا علي اثار حماس الاخرين للابداع والابتكار .

فالقائد يستطيع يرفع الهمم ويشجع مبدا التجريب والمبادره وبث الثقة بالنفس و التاكيد علي ان كل انسان قادر علي الابداع طالما توافرت له عوامل الابداع و مناخه المناسب كما ان قدره القائد علي الاقناع تساعد علي رفع الروح المعنويه للمروؤسين نتيجة ثقتهم في قدرته علي تبني بعض مطالبهم واقناع الاداره العليا بها، الامر الذي يزيد من حماسهم للعمل . وتعد الثقة با لنفس وبعد من الصفات الهامه والمؤثره في سلوك القائد فمن خلالها يستطيع القائد غرس او استعادته ثقه الموظفين بانفسهم وتشجيعهم علي عدم التقيد بالمالوف والخبرات السابقه ويتيح لهم فرصه التفكير والتامل من اتاحه الفرصه للمشاركة وابداء الراي واتخاذ بعض القرارات.

2- الدفع والالهام او التحفيز الالهامي:

ان اهتمام القائد بالعمل وحرصه علي اداء المهام بافضل طريقه ممكنه لن يتحقق له النجاح ان لم يكن قدوة لمروؤسيه في الدقه والوضوح وتنفيذ التعليمات ويعد الوضوح من اهم صور اهتمام القائد بعمله حيث ان تقديم القائد صورته واضحه ومقتعه عن رؤيته او شعوره لما يجب ان تكون عليه الاداره وما يتوقعه عن الافراد الذين يشرفون عليهم لتحقيق هذا التصور يعطي انطباعا بالثقه به كقائد اداري من ناحيه ومن ناحيه اخري يدفع المرؤسين الي تنميه قدراتهم وامكانياتهم للوصول الي ما هو مطلوب منهم فالقائد الذي يخبر الموظفين بوضوح تام ان هنالك مقابل مجزي لكل ابتكار في العمل يوفر دافعا نفسيا هاما يدفع المرؤوسين افضل ما لديهم من قدرات ومهارات ويبدو ان قدره القائد علي اذكاء روح التنافس بين الموظفين تساعد علي استثارة قدراتهم الابداعيه الكامله للوصول الي اقتراحات وافكار تتسم بالجده والاصاله.

3- التشجيع الابداعي (الاستثارة الفكرية):

تعد درجة الحريه التي يتيحها القائد لمروؤسيه من اهم العوامل التي تشجع العاملين علي الابداع والابتكار حيث ان اتاحه الفرصه للمروؤسين للمشاركة وابداء الراي وتقديم الاقتراحات والحلول لبعض المشكلات الاداريه يمثل مخاطبه ايجابيه لمشاعروسلوك المرؤوسين و تاكيدا لمبدا الثقة المتبادله بين القائد ومرؤوسيه فالمشاركه تشعر المرؤوسين باهميتهم وتدفعهم الي محاوله بذل اقصى جهد ممكن لاقتراح التحسينات والتعديلات والحلول المناسبه وقد اكدت الابحاث في مجال القيادة

والابداع علي ان اتباع اسلوب المشاركة في جميع المستويات الادارية تشجع الافراد علي اظهار ما لديهم من قدرات ابداعية. في حين ان عدم اشراك العاملين في بحث مشكلات العمل وكيفية حلها يعد حائلا دون الاستفادة من القدرات الابداعية الابتكارية للعاملين. كذلك يعد تفويض القائد الاداري لبعض صلاحياته لمروسيه عاملا مساعدا اخر لتطوير وتنمية قدرات الفرد الابداعية ولكي يكون التفويض مثمرا يجب ان لا يقتصر علي تفويض الواجبات وعلي المسائل البسيطة او عند انشغال المدير فقط انما يتعدى ذلك علي تفويض القدره والنفوذ.

4- الاهتمام بالافراد :

تعود قدرة المنظمة علي تحقيق اعلى قدر من الكفاءة والانتاجية الي مايمكن تحقيقه من مناخ يمتاز بدفء العلاقات الانسانية وتسودهم الروح الثقة والألفة و الاحترام اشارت الدراسات التجريبية في هذا المجال الي ان اهم سمة للقادة الناجحين في الوقت الحاضر هي كفاءات القائد في بناء علاقات انسانية قيمة مع الموظفين وسلوكه الحسن في التعامل معهم . ويؤكد (النهر، 1992-66) علي ان مسؤوليات القادة الاداري خلق بيئه اجتماعية ايجابية تساعد علي الابداع والابتكار داخل التنظيم فالقائد الذي يشعر المرؤوسين باهميتهم في العمل يرفع بذلك من روحهم المعنوية من ثقتهم بانفسهم الامر الذي يدفعه الي بذل المزيد من الجهد والتفكير وبالتالي الي التقدم وزياده الانتاج .

محمد كريم، حسني سعيد خلف ، 2010:ص46-48)

العلاقة بين القيادة التحويلية وتغيير المنظمات :

تناولت دراسته صبري دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية .

هدفت هذه الدراسة الي دراسة القيادة التحويلية في ادارة التغيير وبلورة اطار نظري يضم المفردات الاساسية الاكثر اهمية للقيادة التحويلية وادارة التغيير وبلورة مفاهيمها ، دراسة وتحليل طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية وادارة التغيير في المنظمة المبحوثة ، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كاداة لجمع المعلومات ، مجتمعت الدراسة يشتمل علي قطاع المصرفي العراقي الخاص حيث تم اختيار اربعة مصارف بشكل عشوائي ، وكانت عينة الدراسة عينة طبقية تمثلت ب(مدراء فروع ، مدراء ادارات ، رؤساء اقسام) علي اعتبارهم مساهمين بعملية اتخاذ القرارات المختلفة ، متغيرات الدراسة اشتملت علي المتغير المستقل القيادة التحويلية ومحاورها والمتغير التابع ادارة التغيير ومحاورها ، ومن اهم النتائج : اتضح ان نجاح القيادة التحويلية مرتبط بعناصر ، ومواصفات سلوكية ومعرفية واخلاقية وان هذا المفهوم هو من اكثر المفاهيم الملائمة للقيادة التغيير ، مما اوصت به الدراسة :

ضرورة استجابة منظمات الاعمال بصورة سريعة للتغيرات اذ لا يمكن ان يشكل الاسلوب التقليدي نمونجا قادرا علي قيادة التغيير ، الاهتمام بمكونات القيادة التحويلية بالمنظمات ؛ لانها تعد من اكثر مفاهيم القيادة ملائمة للقيادة التغيير والتي تتمثل باربعة مكونات (الرؤية ، الاتصال الفعال ، التمكين ، تنفيذ الرؤية)

كما تناولت دراسة اجنبية :

بعنوان (karimi & Morshdi ،2015)دراسة

The relationship between transformational leadership with organizational innovation

العلاقة بين القيادة التحويلية والابداع التنظيمي

هدفت هذه الدراسة الي الكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية ، الابداع التنظيمي في جامعة ازاد الاسلامية في ايران ، تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي ، وكانت الاستبانة هي اداة الدراسة ، ومجتمع الدراسة جميع اعضاء الهيئة التدريسية في (175) كلية بالجامعة ، اما عينة الدراسة فتكونت من اعضاء الهيئة التدريسية في (120) كلية ، من اهم النتائج انه يوجد علاقة بين القيادة التحويلية بابعادها الاربعة (التاثير المثالي ، الحفز الفكري ، استثارة فكرية ، الاعتبار الفردية) ، والابتكار التنظيمي ، وايضا كان بعد التاثير المثالي الاثر الكبير والقوي علي الابتكار التنظيمي، ولوحظت عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين القيادة التحويلية والمتغيرات الديمقرافية ، (الجنس ، العمر، المؤهل العلمي) ولكن يوجد فروق ذات دلالة احصائية مع (الخبرة) ، ومما اوصت به الدراسة : انه ينبغي على السلطة صاحبة القرار ، والادارة بالجامعة عدم توجيه الانتقاد لاعضاء هيئة التدريس بعنف عند وجود اي خطأ لأن هذا سيقمع الانتاجيه والابتكار، وذلك بامداد الاعضاء بما يحتاجونه من تعليمات ،ومعلومات باستمرار،تنفيذ ورشات عمل وبرامج تدريبيه للمدراء ورؤوساء الاقسام،وذلك من اجل زياده وعيهم بمفهوم قياده التحويليه،ولاكسابهم مهارات قياده التحويليه،يجب اختيار القاده من بين الذين لديهم القدره علي التفاعل والتواصل مع الاخرين .

العلاقة بين الابداع الادري وتغيير المنظمات :

توصلت دراسه (سلطاني وحسين) الي وجود علاقه ايجابية بين الابداع والتغيير الاداري، كما اشارت الدراسه الي ان المنظمات يجب ان تتكيف لكي تبقي في ظل المنافسه في بيئه تواجه تغيرات مستمرة ،كما اشارت دراسة (عوض) الي ان هناك تاثير ايجابي لعناصر الابداع الاداري المتمثله في (الاصالة، المرونة، الطلاقة، تركيز الانتباه، قبول المخاطر) في التطوير التنظيمي. كما اشارت دراسة عاطف عوض 2013 حيث توصل الباحث الي ان تطبيق عناصر الابداع الاداري يؤثر ايجابيا في التطوير التنظيمي علي المستويات جميعها حيث استنتج الباحث ان انواع الابداع الاداري بمؤسسات الاتصالات تتلخص بالابداع المبرمج وغير المبرمج والابداع القائم علي اساس الوسائل والغايات الابداع المتعلق بدرجة الدقة والحدثة كذلك الابداع الفردي والابداع الجماعي بهذه المؤسسات توصلت الدراسة ان حاجة المنظمات للابداع ضرورية نظرا لبيئة المنافسة التي تعمل بها هذه المنظمات

كما اشارت دراسة (سعدية ابراهيم ، 2018 : ص 93)

حيث تري الباحثة ان اغلب المنظمات الابداعية يكون لديها اتجاه داخلي للتغيير ولتحقيق ذلك ينبغي توفر اجزاء رئيسية :

- 1 . فحص ومراجعة التغيير من خلال الاتجاهات الرئيسية الاربعة (الموارد البشرية ، ادارة المنظمة ، وتكنولوجيا المعلومات ، والعولمة) .
- 2 . الاهتمام بالابداع وتوضيح العلاقة بين نشر الافكار الابداعية وتبنيها .
- 3 . وكذلك يتواجد الابداع والتغيير معاً من خلال عوامل متعددة ، اويمكن ان يقدم من خلال الاعمال الانسانية ، و نتيجة مواقف او ظروف باطنية النمو ، كما يرتبط الابداع بالتغيير من حيث التداخل والتفاعل في دورة حياة الابداع .

الدور الوسيط للابداع الاداري :

حيث تم استخدام الابداع الاداري كمتغيير وسيط في دراسة (عبدالمحمود ، ثوية ، 2019) بعنوان الدور الوسيط للإبداع الإداري في العلاقة بين ادارة المعرفة وتطوير الاداء الوظيفي ، حيث توصلت الدراسة الي دور ادارة المعرفة في تحقيق الإبداع الاداري وتطوير الاداء الوظيفي ، وتوصل البحث الي عدد من النتائج ابرزها ، وجود علاقة ايجابية بين ادارة المعرفة وتطوير الاداء الوظيفي ، وجود علاقة ايجابية بين ادارة المعرفة و تحقيق الابداع الاداري ، وجود علاقة ايجابية بين الابداع الاداري وتطوير الاداء الوظيفي ، وان الابداع الاداري يتوسط العلاقة بين ادارة المعرفة وتطوير الاداء الوظيفي .

الفصل السادس المصادر والمراجع

المصادر والمراجع

القران الكريم

اولا : الكتب

- 1- انعام الحياتي ، وبهاء الدين المنجى العسكرى ، ادارة التغيير في منظمات الاعمال ، عمان المكتبة الوطنية ، 2015
- 2- بلال خلف السكارنه ، القيادة الادارية الفعالة ، دار المسيرة ، عمان ، 2014
- 3- ربحي مصطفى عليان ، ادارة التغيير ، المكتبة الوطنية عمان ، شارع الملك حسين 2015
- 4- محمد فوزى محمد الغامدي ، القيادة التحويلية ، مكتبة الملك فهد الوطنية ، 2021
- 5- معتز سيد عبدالله ، ادارة التغيير التنظيمي لاسس النظرية والمهارات والتطبيقات العملية ، مكتبة الانجلو المصرية ، 2014
- 6- مجموعة مؤلفين ، عن قيادة التغيير ، نقله الي العربية / داوؤد سليمان القرنة ، مكتبة الملك فهد الوطنية ، السعودية
الرسائل الجامعية :

- 1- اسماء جلوي ، اثر الثقافة التنظيمية علي الابداع الاداري لدي العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية ، رسالة ماجستير ، منشورة ، الجزائر ، (2012)
- 2- احمد الصادق محمد ، علاقة القيادة التحويلية لتمكين العاملين في الجامعة الوطنية بغزة ، رسالة ماجستير ، (2010)
- 3- الجعيري، عنان، دور الابداع الاداري في تحسين الاداء الوظيفي في الهيئات المحليه الفلسطينية،دراسه تطبيقيه علي شركه كهرباء الخليل، رساله ماجستير غير منشوره،جامعه الخليل فلسطين (2001)
- 4- العميان، محمد قاسم، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، دار وائل للنشر ، عمان، (2000)
- 5- النصر الله، شريفه جاسم، مستوي الابداع الاداري لرؤساء الاقسام الاكاديمية وعلاقته بالتطوير الاداري من وجه نظر اعضاء هيئه التدريس في الكويت، رساله ماجستير غير منشوره، جامعه الشرق الاوسط (2011)
- 6- اياد حماد ، 2011، اثر القيادة التحويلية في ادارة التغيير ، رسالة ماجستير ، منشورة ، جامعة دمشق

- 7- العازمي محمد بزيع ،2006، القيادة التحويلية وعلاقتها بالابداع الادارى
- 8- بونازو نقوي، بضياف امنة ،2021، دور القيادة التحويلية في انجاح التغيير التنظيمي ، دراسة ميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية راس الوادي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة محمد البشر الابراهيمى ، برج بوعرج ، الجزائر .
- 9- جبر ، عبدالرحمن ، الابداع الاداري واثره علي الاداء الوظيفي ، دراسة تطبيقية علي مديري مدارس وكالة القوث الدولية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير منشورة ، الجامعة الاسلامية غزة 2012.
- 10- حافظ عبد الكريم الغزالي ، اثر القيادة التحويلية علي فاعلية اتخاذ القرار في شركات التأمين الاردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة في ادارة الاعمال ، جامعة الشرق الاوسط (2012).
- 11- رامي عباينه ، رامي الشقران ، ، درجة ممارسة الابداع الاداري لدي القادة التربويين ، مجلة العلوم التربوية والنفسية ، (2013).
- 12- زهرى نهاد ، بوالصوف برهان الدين ، دور القيادة التحويلية في ادارة التغيير التنظيمي ، دراسة حالة ميدانية حالة المركز الجامعى عبدالحفيظ ،رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، منشورة ، الجزائر (2021).
- 13- شهاب الدين عبدالصمد قسم السيد ،الدور الوسيط للابداع الاداري في العلاقة بين تطوير المنتجات الجديدة وتحسين الاداء المؤسسي ، رسالة دكتوراه ، غير منشورة ،جامعة النيلين، (2018).
- 14- دلال الخير ابراهيم العبيد ، الدور الوسيط للابداع الاداري في العلاقة بين التنظيم الاداري والاداء التنظيمي ، رسالة دكتوراه ، جامعة النيلين ، (2020).
- 15- خالدية ابراهيم احمد ابوشريف ، 2016، دور القيادة التحويلية في ادارة التغيير بوزارة الصحة الفلسطينية في محافظة غزة ، رسالة ماجستير، منشورة ، غزة - فلسطين
- 16- رندة رباحي ، دور القيادة التحويلية في تحقيق الابداع التنظيمي ، رسالة ماجستير ، منشورة ، الجزائر ،(2012).
- 17- سعدية ابراهيم عبدالله احمد ، ، الدور الوسيط للتغيير الاداري في العلاقة بين الابداع والميزة التنافسية بالشركات الصناعية العاملة في السودان ، رسالة دكتوراه ، منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، الخرطوم ، السودان ،(2018).
- 18- صورية بوطرفة ، القيادة التحويلية ودورها في ادارة التغيير التنظيمي ، رسالة دكتوراه ، جامعة محمد خيضر بسكره ، الجزائر ،(2016).

- 19- عماد محمد صبي واخرون ، اثر القيادة علي القدرات الابداعية لرؤساء الاقسام لدي بعض الجامعات السودانية ، بحث تكميلي لنيل درجة البكالوريوس ، منشور ، السودان (2017).
- 20- عميري شهره ، دور القيادة التحويلية في احداث الابداع التنظيمي ، رسالة ماجستير ، منشورة ، جامعة محمد خيضر ، الجزائر،(2019).
- 21- عاطف عوض ، اثر تطبيق عناصر الابداع في التطوير التنظيمي ،(2013).
- 22- عجمي ، عبدالقادر ، الظاهر ابراهيم ، اثر التغير في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الاعمال ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، جامعة امدرمان الاسلامية ، السودان (2014).
- 23- فاطمة تدرانت ، اثر التمكين علي تحقيق الابداع الاداري ، رسالة ماجستير ، منشورة ، الجزائر،(2015).
- 24- فهد المنشوط ، احمد سعد ، اثر بيئة العمل علي الابداع الاداري دراسة تطبيقية علي اكااديمية سعد عبدالله للعلوم الامنية دولة الكويت ، رسالة ماجستير غير منشورة، (2011).
- 25- مصعب عبدالله عبدالرحمن حسن ، الدور الوسيط للتوجه بالتعليم في العلاقة بين راس المال الفكري والابداع الاداري والشركات السودانية ، اطروحة دكتوراة ، منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، (2018).
- 22-محمد علي عبدالحميد سعد ، العلاقة بين الشفافية الادارية وادارة التغيير في المنظمات العامة ، دراسة ميدانية علي مديرية الخدمات ، منشورة ، الدقهلية - مصر، (2019).
- 26- مراد محمد النمشي ، الابداع الاداري وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية ، (2017).
- 27- محمد السماني الخضر عبدالله ، الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين اعادة هندسة العمليات الادارية والابداع الاداري ، اطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في ادارة الاعمال ، منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، الخرطوم السودان ،(2019).
- 28- ياسين صالح ، الدور الوسيط لابداع الاداري في العلاقة بين التدريب وجودة الاداء ، رسالة ماجستير ، منشورة ، جامعة النيلين ، الخرطوم - السودان،(2017) .
- 29- يوسف عطية ، دور القيادة التحويلية في ادارة التغيير بالمنظمات ، دراسة حالة عينة من المنظمات ، اطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراة في علوم التسيير ، تخصص في ادارة الاعمال ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية ، الجزائر،(2018) .

الملاحق :

ملحق رقم (1)

اسماء وعناوين محكمي الاستبانة

الرقم	الاسم	الدرجة الوظيفية	مكان العمل
1	تيسير حسن احمد	استاذ مشارك	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
2	اميرة علي خيرى	استاذ مساعد	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
3	مزاهر عبدالرحيم نصر خيرى	دكتوراه	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

الملحق الثاني

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات التجارية — قسم ادارة الاعمال

السيد /ة /.....

السلام عليكم ورحمة الله

استبانة

تعتبر الاستبانة جزء من مشروع البحث العلمي التكميلي لنيل درجة البكالوريوس بعنوان:

الدور الوسيط للابداع الاداري في العلاقة ما بين القيادة التحويلية وتغيير المنظمات

The mediating role of administrative creativity in the relationship between transformational leadership and organizations change

لذا تم اختيار مؤسستكم العامرة كمجتمع للدراسة للاجابة علي التساؤلات بغرض البحث

العلمي فقط

ونحيطم علما بان المعلومات المتحصله سوف تحظى بغايه السريه ويتم استخدامها في الجانب

العلمي فقط

مع شكرنا وتقديرنا لتعاونكم

اعداد الباحثين :

1/ أحمد يحي أبكر محمد

2/ عبدالغنى الشريف يحي يعقوب

3/ عزالدين بكرى أدريس آدم

4/ موسى مصطفى حسن أحمد

اشراف :

أ. هالة عبدالباقي

أسئلة الاستبانة

أولاً: البيانات الشخصية :

يرجى وضع العلامة أمام العبارة التي توافق اختياركم :

النوع:	ذكر <input type="checkbox"/>	انثي <input type="checkbox"/>				
العمر:	25 الي 35 سنة <input type="checkbox"/>	36 الي 45 سنة <input type="checkbox"/>	46 الي 55 سنة <input type="checkbox"/>	56 فأكثر <input type="checkbox"/>		
المؤهل العلمى :	دبلو <input type="checkbox"/>	بكالوريوس <input type="checkbox"/>	دبلوم عالي <input type="checkbox"/>	ماجسترا <input type="checkbox"/>	دكتورا <input type="checkbox"/>	اخر <input type="checkbox"/>
المسمى الوظيفي:	رئيس قسم <input type="checkbox"/>	مدير اداء <input type="checkbox"/>	مدير عم <input type="checkbox"/>	اخر <input type="checkbox"/>		
سنوات الخبرة:	5 الي 10 سنوات <input type="checkbox"/>	11 الي 15 س <input type="checkbox"/>	16 الي 20 س <input type="checkbox"/>	21 سنة فأكثر <input type="checkbox"/>		

المتغير المستقل: القيادة التحويلية

	لا او افق بشدة	لا او افق	محايد	او افق	او افق بشدة	العبارات	الرقم
دور القيادة التحويلية في ادارة التغيير بوزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة رسالة ماجستير إعداد الباحثة خاتمة ابراهيم احمد ابو شريف 2016	البعد الاول: التأثير المثالي						
						تعمل القيادة بشكل جاد ولديها طاقة كبيرة للعمل في الشركة.	1
						تمتلك القيادة رؤية واضحة لمستقبل الشركة .	2
						تتجاوز القيادة عن مصالحها الذاتية بهدف تحقيق مصلحة الشركة.	3
						توفر القيادة مناخا داخل الشركة يشعر العاملين بالارتياح لعملهم .	4
						تتواصل القيادة مع العاملين لاقتناعهم باهمية التغيير.	5
دور القيادة التحويلية في ادارة التغيير بوزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة رسالة ماجستير إعداد الباحثة خاتمة ابراهيم احمد ابو شريف 2016	البعد الثاني: الحفز الالهامي						
						تحرص القيادة على انجاز المهام بروح الفريق والعمل الجماعي .	1
						تهتم القيادة بتحفيز العاملين لتحقيق اهداف ورؤية الشركة .	2
						تعلن القيادة النتائج الايجابية لجهود العاملين بالشركة .	3
						يمنح القادة حوافز للمتميزين في الاداء من العاملين .	4
						تستثير القيادة حب التحدي و التفوق لدى العاملين بالشركة	5
دور القيادة التحويلية في ادارة التغيير بوزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة رسالة ماجستير إعداد الباحثة خاتمة ابراهيم احمد ابو شريف 2016	البعد الثالث: الاستثارة الفكرية						
						تشجع القيادة العاملين على الابداع والتجديد في الأفكار .	1
						تسعى القيادة للبحث عن افكار جديدة لحل المشكلات .	2
						تشارك القيادة العاملين افكارهم وتستمع لوجهات نظرهم داخل الشركة .	3
						تتعرف القيادة باستمرار على ما يود العاملين تحقيقه في حياتهم العملية .	4
						تطلب القيادة اقتراحات جديدة لإنجاز مهام العمل .	5
البعد الرابع: الاعتبارات الفردية							

					1	تتراعى القيادة الفروق الفردية بين العاملين بالشركة.
					2	تحرص القيادة على تدريب وتنمية قدرات العاملين بالشركة بشكل مستمر .
					3	تستمع القيادة للعاملين وتعمل على حل مشاكلهم وتلبية احتياجاتهم بالشركة.
					4	تحرص القيادة على وضع اهداف العمل بما يناسب قدرات العاملين بالشركة
					5	تعبر القيادة للعاملين عن تقديرها عندما ينجزون عملا جيدا .

المتغير الوسيط: الابداع الادارى

درجة الموافقة					إلى أى مدى توافق على العبارات التالية : الرجاء التكرم بوضع فى مربع الخيار المناسب	
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	الرقم
الابداع الادارى:						
					اشعر بان لى مساهمة خاصة بانتاج افكار جديدة بالشركة .	1
					نبتعد عن تكرار ما يفعله الاخرون في حل المشكلات بالشركة.	2
					لدينا القدره علي التفكير السريع في المواقف الطارئة.	3
					لدينا القدرة على رؤية الاشياء من زوايا مختلفة .	4
					نعمل علي تغيير اساليب العمل بصورة مستمرة	5
					نحرص علي معرفه الرأي المخالف لرأينا للاستفادة منه	6
المتغير التابع: تغيير المنظمات						
البعد الاول: الاهداف و الاستراتيجيات						
					تقوم القيادة بوضع اهداف تتناسب مع عملية التغيير.	1
					تهتم القيادة بالتغيير فى الخطط وانشطة الشركة بما يخدم الحاجة للتغيير	2
					تعمل القيادة على تخصيص الموارد والوسائل اللازمة لتحقيق الاهداف على المدى البعيد .	3
					تشرك القيادة المستويات الادارية المختلفة فى اعداد خطة التغيير .	4
					تعتمد القيادة وضع خطة للامور الطارئة .	5
البعد الثاني: مجال الهيكل التنظيمي						
					يعتبر الهيكل التنظيمي مرن مما يساعد على ادارة عملية التغيير بالشركة.	1
					يتم تعديل الهيكل التنظيمي فى الشركة عند	2

					استحداث اقسام او وظائف جديدة .
					3 يتم تعديل الانظمة والسياسات الادارية فى الشركه عند اجراء عملية التغيير .
					4 يوجد وصف وظيفي يحدد الواجبات والمستويات لكل وظيفة .
					5 تسمح طبيعة الهيكل التنظيمى بتفويض الصلاحيات للعاملين .
البعد الثالث: مجال الافراد					
					1 تقدر القيادة الجهد الذى يبذله العاملون .
					2 يتم تدريب العاملين فى المؤسسة على برامج التغيير التى يحتاجونها .
					3 تحرص اداره الشركه على توضيح اسباب التغيير واهدافه للعاملين .
					4 يوجد نظام للحوافز والمكافآت محدد وواضح بالشركه .
					5 تحرص القيادة على مشاركة العاملين فى تطوير وتغيير انظمة ولوائح العمل .
البعد الرابع: مجال التكنولوجيا					
					1 تؤدى التكنولوجيا المستخدمة الى تقليل الوقت والجهد .
					2 تتوفر لدى الشركه انظمة معلومات ادارية تساعد فى عملية التغيير .
					3 تقوم الشركه بتغيير اساليب تقديم خدماتها للعملاء باستخدام التكنولوجيا .
					4 يساهم التطور التكنولوجى بالشركه فى تبنى عملية التغيير لديها .
					5 تتوافر لدى الشركه اساليب تقنية للتنسيق والربط مع المؤسسات الاخرى .