

التغيير الاستراتيجي والابتكار التنظيمي: العلاقة والأثر دراسة ميدانية في شركة أور العامة للصناعات الهندسية

د.إحسان دهش جلاب*
أسيل علي مزهر**

المستخلص:-

يركز البحث الحالي على دور عملية التغيير الاستراتيجي في الابتكار التنظيمي منطلقاً من وجهة نظر (Macmillan & Tampoe 2000) بخصوص التغيير الاستراتيجي ووجهة نظر (Kunstler, 2001) بخصوص الابتكار التنظيمي. وفي سعي الباحثين لتحقيق أهداف البحث تم إعداد استمارة استبانة وزعت على فريق الإدارة العليا في شركة أور العامة للصناعات الهندسية. أجريت عملية التحليل باعتماد عدد من الوسائل الإحصائية المناسبة كي يتم التوصل إلى ميل مديري الشركة نحو تبني عملية التغيير الاستراتيجي بإبعادها الثلاث العملية، التركيب التنظيمي، والثقافة التنظيمية فضلاً عن توافر جميع العناصر الضرورية للابتكار التنظيمي. وأوصت الدراسة بأهمية تطوير عرض ورؤيا مناسبين للشركة و محاولة دعم العمل الفرقي عبر صيغ شتى.

الجانب النظري للدراسة

أولاً:- مفهوم التغيير الاستراتيجي :

يُعد التغيير بشكل عام والتغيير الاستراتيجي بشكل خاص السمة المميزة للحقبة الزمنية التي تعيشها منظمات الأعمال اليوم فضلاً عن احتلال الأخير موضع الصدارة في العديد من دراسات الأعمال ومؤلفاتها. وقد تأكد هذا الجانب عبر العديد من وجهات النظر المتصلة بهذا الخصوص، إذ قرنه كل من (Tushman & Romanelli, 1985:114; Kimberly & Zajac, 1985:201; Ginn & McDaniel, 1987:35) بمجموعة التغييرات أو التعديلات التي تمر بها المنظمة في توجيهها الاستراتيجي والمتضمنة تغييرات في الأستراتيجيه نفسها ، والتركيب Structure وغيرها من التغييرات الضرورية لحصول المنظمة على استراتيجيه رصينة تمكنها من مجابهة التغييرات البيئية التي تواجهها . ونظر إليه (Hinings & Goes & Meyer , 1991: 195) Greenwood, 1988:15) على أنه عملية تغيير الأشياء بما ينسجم مع التطلعات المستقبلية للمنظمة ووصفه (Hodge & Anthony, 1991:571) بالتغيير الذي يهْدَف من خلاله بلوغ التنافسية وتبني

الطرائق والتقانات الأكثر كفاءة وفاعليه وبما يحقق الانسجام مع البيئة. وأوجزه (Milliken&Bantra,1992:140) بمجموعة التغييرات النموذجية التي تحدث في الأستراتيجيه نفسها بغض النظر عن نتائج التصميم التنظيمي الملازمة لهذه التغييرات. وعبر عنه (Kanter et al.,1992:85) بالتغيير المخطط الذي يلعب دوراً في تسهيل عملية تطوير التراكيب وتحسين وظائف الخدمة التي تقود المنظمة للوصول إلى نقطه مستقبلية محدد. وأنفق معه (Jones,1999:210) بأنه العملية التي تقوم من خلالها المنظمات بالانتقال من حالتها الراهنة إلى حاله مستقبلية مرغوبة وذلك من أجل زيادة فاعليتها .وعبر (Macmillan&Tampoe,2000:190) عن التغيير الاستراتيجي بأنه عملية تتضمن إعادة تشكيل Refining آليات عملية تنفيذ الأستراتيجيه مع مراعاة المحافظة على الروح المعنوية للأفراد وتحفيزهم. وميزه (Wit&Meyer,2000:243) عن التغيير التنظيمي باعتباره التغيير الذي يركز على اتجاه أو توجه المنظمة بدلاً عن السلوك التنظيمي .وأورد التقرير الثالث لجامعة كامبرج (IPCC,2001:315) بأن التغيير الاستراتيجي هو التغيير الذي يوفر الدعامه العلمية لعملية اتخاذ القرارات والذي تلعب فيه النشاطات البشرية دوراً مهماً للتوصل إلى الحالة المستقبلية المرغوبة. وأشار (Hill&Jones,2001:486) إلى التغيير الاستراتيجي على أنه حركة المنظمة بعيداً عن حالتها الراهنة نحو حاله مستقبلية مرغوبة لزيادة ميزتها التنافسية .وأخيراً فقد عبر (Eari,2001:225) عن التغيير الاستراتيجي بأنه قدرة المنظمة على أن تصبح حيث تريد الذهاب بمشاركة جميع الأفراد العاملين وقبولهم.ومن وجهة نظر الدراسة يمكن القول بأن التغيير الاستراتيجي يمثل عملية إعادة نظر بالوسائل المعتمدة بتنفيذ استراتيجيه المنظمة التي أستقر الرأي عليها بوصف الأخيرة على إنها الأداة الرئيسة في التحول نحو حاله مستقبلية مرغوبة.

ثانياً:- نماذج التغيير الاستراتيجي:

- تباينت آراء الكُتاب في تحديد مجالات أو نماذج التغيير الاستراتيجي ،ففي الوقت الذي توجد فيه نقاط التقاء نجد أن هناك نقاط اختلاف وكالاتي:-
- 1- نموذج (Dewhurst&Burns,1993) :- طرح هذان الباحثان أنموذجهما الذي أوضح فيه أن التغيير الأستراتيجي يحدث من خلال تبني دورة حياة جديدة للأعمال على وفق الأبعاد الآتية: سلوك الأداره والمنظمة ،مشكلات التسويق ومشكلات التمويل والمحاسبة (Dewhurst&Burns,1993:51).
 - 2- نموذج (Jick,1993) :- قدم نمودجه الذي بين فيه إن التغيير الاستراتيجي في المنظمة يكون من خلال تبني عملية التغيير في الأفراد والمنظمة (Jick,1993:119).

3- نموذج (Schneider,1998) :- ينظر هذا الباحث إلى التغيير الاستراتيجي بأنه تغيير في الثقافة التنظيمية والعدالة التنظيمية. (Schneider,1998:13).

4- نموذج (Tissen et al.,1998) :- أشار هذا الباحث وزملاءه في نموذجهم إلى أن التغيير الاستراتيجي في المنظمة يكون من خلال تغيير التركيب التنظيمي، العملية، الاستراتيجية، المعرفة، الأفراد (Tissen et al.,1998:233) .

5- نموذج (Rob et al.,2000) :- ينظر هؤلاء الباحثين لتغيير الاستراتيجية، تغيير العملية، والإبداع كنماذج ومجالات للتغيير الاستراتيجي وقد أوضحوا بأن المعلومات تعد أحد أهم العناصر الضرورية في هذه المجالات (Rob et al.,2000:310) .

6- نموذج (Robbins,2000) :- قدم هذا الباحث تصنيف آخر للمجالات التي يشملها التغيير الاستراتيجي تتمثل بتغيير التركيب التنظيمي، التغيير التكنولوجي، تغيير الأفراد، تغيير التسهيلات المادية (Robbins,2000:543-544)

7- نموذج (Macmillan&Tampoe,2000) :- عرضَ هذان الباحثان وجهة نظرهما بخصوص تصنيف المجالات التي يحدث فيها التغيير الاستراتيجي وهذه المجالات هي :-

1-7- تغيير العملية: ويقصد بالعملية نظم المعلومات والأجراءات التنظيمية، إذ على وفق هذا المفهوم يتوجب على فريق التغيير أن يأخذ على عاتقه عمليات تحديد جميع العمليات المستخدمة وتقييم درجة تطابقها. وهذا يعني أن تغيير العمليات يقتصر على الصيغة التركيبية Structural form، ومسارات التقارير Reporting lines والإجراءات التي لا تدعم المحتوى الاستراتيجي الجديد. وبعبارة أخرى يهدف تغيير العملية إلى دعم الملاك، مساعدة الزبائن في الوصول إلى المنظمة، رقابة الجودة، الرقابة المالية والرقابة الإدارية، (Macmillan& Tampoe,2000:219-220) .

2-7- تغيير الثقافة التنظيمية: يشير التغيير في الثقافة التنظيمية إلى تغييرات في قيم ومواقف واعتقادات المستخدمين وقدراتهم وسلوكياتهم، وتتعلق التغييرات الثقافية بالتغيرات في كيف يفكر الفرد العامل (Daft,2001:357). وتحديداً يتعلق تغيير الثقافة التنظيمية بكل من: إشاعة القيم التي تشجع التغيير، تشجيع التفكير المنفتح على العالم الخارجي، تسهيل عملية الوصول إلى إداره أثناء عملية التغيير، تشجيع الملاك على الشعور بالطمأنينة (التحرر من الخطر)، إشاعة القيم والمعتقدات المنسجمة مع روح الاستراتيجية المعتمدة (Macmillan& Tampoe,2000:193) .

3-7- تغيير التركيب التنظيمي: -ويكون عن طريق إجراء التغيير في الميادين الآتية: صيغ تفويض الأفراد (توزيع السلطة)، العمل الفرقي والتعاوني، إجراء تغييرات هرمية (في المستويات التنظيمية) بما يتناسب مع المحتوى الاستراتيجي، المركزية واللامركزية،

والاعتقاد بأن التخصص في أداء العمل مسألة تتوقف على طبيعة التحديات التي تواجه المنظمة والفرص المتاحة أمامها.

8- نموذج (Daft&Noe,2001):- وفيه تم تحديد مجالات التغيير الاستراتيجي على أنها: تغيير عمليات وبيئة العمل، تغيير الأستراتيجيه والتركيب التنظيمي، وتغيير الثقافة التنظيمية (Daft&Noe,2001:625).

9- نموذج (Hill & Jones,2001) :- نموذج يقوم على أن التغيير الاستراتيجي يشمل المجالات الآتية: إعادة الهيكلة (التركيبية)، إعادة الهندسة والهندسة، والإبداع (Hill & Jones,2001:486).

10- نموذج (Penning,2004) :- طرح نموذج الذي أوضح فيه أن عمليات التغيير الاستراتيجي تقع في إطار الميادين الآتية: الإبداع، التصميم التنظيمي، التركيب التنظيمي، الأستراتيجيه، الثقافة التنظيمية (Penning,2004:2).

ثالثاً:- مفهوم الابتكار التنظيمي:

ينظر الباحثون والدارسون إلى الابتكار التنظيمي بصيغ متباينة إذ عُرف الابتكار بأنه الاختراع المقترن بالخيال فضلاً عن كونه القدرة على الإتيان بالشيء الجديد (Oxford,1993) وأشارا إليه (Faulkner,1994:176) بأنه عملية مستمرة ومعقدة تتطلب جهد فردي ومنظمي على حد سواء. ونظر إليه (Ford&Gioia, 1995:305) بأنه القدرة على إيجاد مفاجئه مباشره تتعلق بالمشكلة أو أنه أفكار جديدة صادرة عنا أو عن الآخرين، مع الأخذ في الاعتبار أن الأفكار الجديدة القديمة القيمة لا تعتبر ابتكار. وعرفه (Schermerhorn et al.,1997:365) بأنه استخدام البراعة Mastery في تحديد أفضل أستجاباه للتحديات البيئية المتسارعة التي تواجه المنظمة. وعدته (Amabile,1998:178) بأنه نمط مميز يتعامل به الشخص مع المشكلات التي تعترض سبيله على النحو الذي من شأنه أن يؤدي إلى إيجاد الحلول لهذه المشكلات عبر عملية إعادة تشكيل جديدة لها. وعبر عنه (Kelly& Littman,2001:204) بأنه عامل يميز القديم ويستبدله بالجديد، فهو يغير الطريق من أجل عمل الأشياء لأنه يقود إلى العمل الحر على كافة المستويات. وأقره (Hill & Jones,2001:525) بأنه توليد فكره جديدة. وحدثاً نظر (Robbins,2003:133) إلى الابتكار بأنه تقديم أفكار جديدة وغير مألوفة معاً. ومن وجهة نظر الدراسة يعبر الابتكار عن المحصلة النهائية لتفاعل عدد من العناصر التنظيمية والاجتماعية بالطريقة التي تحقق الأستجاباه للتحديات البيئية بطريقه جديدة وغير مألوفة.

رابعاً:- نماذج الابتكار التنظيمي:

1- نموذج (Koberg&Bagnall,1981) :- وهو نموذج متوازن يقوم على أساس المتغيرات الآتية:

عدم تقبل الوضع (التحدي)، التحليل (لأكتشاف المشكلة)، التعريف (القضايا والأهداف

- الرئيسية)، التصور (توليد البدائل)، الانتقاء (الاختيار بين البدائل)، الأداة (لإعطاء الشكل الطبيعي للفكرة)، التقييم (المراجعة والتخطيط ثنائية) (Koberg & Bagnall, 1981:34).
- 2- نموذج (Bandrowski, 1985): قدم نموذج لعملية التخطيط الاستراتيجي المبتكر Model for creative strategic planning وقد أعتمد في هذا النموذج على المبادئ الآتية: التحليل، التخطيط (القياسي) (المعياري)، تطوير البصيرة، الإبداع، القفزات الأبتكاريه، الارتباطات الأستراتيجيه، الحكم، بناء المفهوم، التحكم في الحالات الحرجة، التخطيط، تخطيط العمل، تخطيط الطوارئ المبتكرة، العمل، التطبيق المرن، ومراقبة النتائج (Bandrowski, 1985:301).
- 3- نموذج (Fritz, 1991): قدم نمودجه الذي عرف لاحقاً بنموذج فريز لعملية الابتكار. يقوم هذا النموذج على أساس العناصر الآتية: المفهوم، الرؤيه، الحقيقة الحالية، العمل، العدل، التعلم، القيم، التعديل، الإكمال، المعايشة. (Robert Fritz, 1991:205).
- 4- نموذج (Sternberg & Lubart, 1996): يشير أصحاب هذا النموذج إلى أن هنالك ستة مصادر تسهم في عملية الابتكار هي: العمليات الثقافية، المعرفة، أساليب الثقافة، الشخصية، الحافز، البيئة (Sternberg & Lubart, 1996:677-678).
- 5- نموذج (Amabile et al., 1996): حاول الباحثون في هذا النموذج تحديد المتغيرات الخاصة بعملية الابتكار وهي: التشجيع التنظيمي والإشرافي والفرقي للأفكار الأبتكاريه، الحرية الفردية في التصرف بشأن تغيير بعض برامج العمل اليومية، كفاية الموارد التنظيمية، ضغوطات العمل والتحديات البيئية الخارجية. (Amabile et al., 1996:1148-1154).
- 6- نموذج (Kunstler, 2001): - طرح هذا النموذج الخاص بتشخيص ابرز عناصر عملية الابتكار التنظيمي بالاستفادة من تجربة شركه Hothouse الأمريكية وعلى وفق العناصر الآتية (Wheelen & Hunger, 2004:297-298): -
- 1-6- القيم التنظيمية: ويقصد بها النتائج أو النهايات المرغوبة التي يبغى الأفراد في المنظمة تحقيقها (قيم طرفيه) ونماذج السلوك المؤدية لبلوغ هذه النتائج (القيم أدواتيه) (Jones, 1995:168-169).
- 2-6- الغرض والرؤيه: ويشير غرض المنظمات إلى سبب وجود المنظمة (المنظمة الآن) في حين تشير الرؤيه إلى ما تطمح المنظمة الوصول إليه. وينتفق بعض الباحثين (Campbell & Yeung, 1991: Cummings & Davies, 1994) على الدمج بينهما فضلاً عن تضمينها جوانب ابتكاريه (Wheelen & Hunger, 2004:10-11).
- 3-6- الأفكار: وتمثل مساهمة الأفكار المطروحة في تحديد استجابة المنظمة تجاه البيئة فضلاً عن إسهامها في تكييف المنظمة عبر إجراء عمليات الترتيب في عملياتها وإجراءاتها الداخلية.

6-4-التبادل: وهي عملية يقصد منها التبادل المشترك بين الأطراف المساهمة في العملية التصنيعية من حيث الآراء، التحفيز المادي والمعنوي، العمل الجماعي.

6-5-الإدراك: ويدور حول أدراك الأفراد في المنظمة لما مطلوب منهم أداءه من حيث المهام والخبرة المطلوبة،أضف إلى ذلك أدراك الفرق في المنظمة لمواقفها الحالية في الصناعة أو المجتمع بشكل عام.

6-6-التعلم التنظيمي:تسهم عملية التعلم التنظيمي في الابتكار التنظيمي عبر استخدام المنظمة للمعلومات التي جمعتها عن الأحداث السابقة للاستفادة منها في الأحداث المستقبلية وذلك بالاستفادة من الانفتاح على البيئة الخارجية(Faulkner,1994:178).

6-7-الجانب الاجتماعي:ويشير إلى واقع النظام الاجتماعي للمنظمة عبر التفاعلات الحاصلة بين خصائص الفرد وفريق العمل (إسناد الفرد المبتكر واندماجه مع الآخرين).

6-8-أجواء المرح:ويقصد بها تلك الأجواء التي من شأنها أن تبعث البهجة في أجواء العمل، إذ أن هذه الأجواء من شأنها أن تخفف من التوتر والشد النفسي للأفراد العاملين وما يترتب على ذلك من سلوكيات يمكن أن تكون حافزاً نحو العملية الأبتكارية.

7-نموذج(Robbins,2003) النموذج الثلاثي للابتكار Three component model of

creativity :يقوم هذا النموذج على فكرة أن الابتكار الفردي يتطلب بشكل رئيس الخبرة العملية expertise،مهارات التفكير الأبتكاري creativity thinking skill والتحفيز،بعبارة أخرى إن توافر مستويات مرتفعه(مناسبة)في هذه المكونات من شأنه أن يؤدي إلى مستوى ابتكار مرتفع،فالخبرة هي أساس العمل الأبتكاري وترتبط الخبرة بالمعرفة والقابليات المطلوبة للأداء،أما مهارات التفكير الأبتكاري فهي خصائص أو صفات شخصيه تتوافر في الجهة المبتكرة ومن هذه الصفات الذكاء،الأستقلاليه،الثقة بالنفس،الميل إلى الغموض،والمثابرة في حالة الإحباط،في حين يقصد بالتحفيز الرغبة في عمل شيء ما كونه يتصف بأنه ممتع،مرضي،مثير للاهتمام،ويثير التحدي الشخصي،ويعكس التحفيز المدى الذي يهوى فيه الأفراد عملهم (Robbins,2003:134-135).

خامساً:-منهجية الدراسة

مشكلة الدراسة :

تشير الأدبيات المعاصرة للأعمال إلى أن النجاح في مواجهة تحديات المنافسة المفرطة Hyper Competition يفسر من ناحية قدرة منظمات الأعمال على التكيف مع البيئة المحيطة. وفي سعيها لبلوغ التكيف تنتهج الإدارة سبل عديدة أبرزها صياغة الأستراتيجيه التنظيمية المتناغمة مع الفرص والتهديدات البيئية ونقاط الضعف والقوه الخاصة بالمنظمة. وبغية التنفيذ الناجح للأستراتيجيه يستلزم الأمر من الإدارة العليا في هذه المنظمات أحداث تغييرات مناسبة في كل من الثقافة، التركيب التنظيمي Organizational Structure والعمليه process. وفي هذه الحالة فإن عملية التغيير في هذه الجوانب الثلاث من شأنها أن تلقي بظلالها على بعض الجوانب المهمة في زيادة الابتكار التنظيمي في المنظمات (القيم، الرؤيه الخاصة بالعمل، الأفكار، التبادل، الإدراك، التعلم، الجانب الاجتماعي، والشعور بالبهجة والمرح) . وباختصار يمكن أبراز مشكلة الدراسة بالتساؤلات الآتية :

- 1- هل تجري الأحداث في منظماتنا المحلية على وفق التسلسل المنطقي أعلاه ؟
- 2- إلى أي مدى تستطيع الإدارة في منظماتنا المحلية أن تأخذ على عاتقها الشروع بأجراء التغييرات الثقافية والتركيبية والعملياتية ؟
- 3- كيف يمكن الحكم على مستوى العمليه الأبتكاريه في منظماتنا المحلية ؟
- 4- ما مدى التناغم بين محتوى عمليه التغيير الثقافي والتركيبية وعملياتية من جانب والمساهمة في خلق منظمات محليه ابتكاريه من جانب آخر ؟

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة الحالية إلى الآتي :-

- 1- تسليط الضوء على أحد المفاهيم الإداريه التي أخذت أهتماماً ملموساً خلال الفترة القريبه الماضيه (التغيير الاستراتيجي) من حيث المفهوم والنماذج وكذلك الأمر فيما يتصل بالابتكار التنظيمي .
- 2- السعي إلى اختبار نموذجين من النماذج الإداريه الحديثه وهما نموذج (Macmillan & Tampoe,2000) للتغيير الاستراتيجي ونموذج (Kunstler,2001) الخاص بالابتكار التنظيمي
- 3- التأكد من وجود العلاقة بين التغيير الاستراتيجي ممثلاً بجوانبه الثلاث (الثقافة ، التركيب ، والعمليه) وبين الابتكار التنظيمي وذلك في إطار خصوصية البيئة المحليه من حيث طبيعه المتغيرات الأنماط الإداريه السائدة فيها .

أهمية الدراسة :

تكتسب الدراسة أهميتها من حيث إسهامها في الجوانب الآتية :-

- 1- الأشاره إلى طبيعه عمليه التغيير الاستراتيجي في المنظمة المدروسة (شركة أورالعامه للصناعات الهندسيه) من حيث الثقافة والتركيب التنظيمي والعمليه والدور الذي يضطلع به مديري الشركة في هذا المجال .
- 2- بيان واقع توافر البنى التحتية لعمليه الابتكار التنظيمي (القيم ، الرؤيه ، الأفكار، التبادل ، الإدراك ، التعلم ، الجانب الاجتماعي ، والمرح) من عدمه في المنظمة المدروسة .
- 3- استكشاف وجود العلاقة بين عمليه التغيير الاستراتيجي و عمليه الابتكار التنظيمي من عدم وجودها على وفق إجابات مديري الشركة المدروسة وصولاً إلى الخروج ببعض التوصيات التي يرى الباحثين أهميتها في تطوير العمليه الابتكاريه في المنظمات المحليه .

فرضيات الدراسة:

تتطلق الدراسة من الفرضيتين الآتيتين:

- الفرضية الأولى :-** توجد علاقة ارتباط معنوية بين كل مكون من مكونات التغيير الاستراتيجي (تغيير الثقافة التنظيمية ، تغيير التركيب التنظيمي ، تغيير العملية) والجوانب الرئيسية لعملية الابتكار التنظيمي ممثله بكل من (القيم ، الرؤيه ، الأفكار ، التبادل ، الإدراك ، التعلم ، الجانب الاجتماعي ، المرح) .
- الفرضية الثانية :-** تؤثر عملية التغيير الاستراتيجي في عملية الابتكار التنظيمي .

أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة بشكل رئيسي على استمارة أستبانة أعدها الباحثين خصيصاً لهذا الغرض . تتكون استمارة الأستبانة من قسمين عرض الأول مقدمه عامه توضح غرض الدراسة وأهـم الأخر بتحديد استجابات الأفراد عينة الدراسة(المدير العام للشركة ومديري المعامل التابعة لها ومديري الأقسام الرئيسية) وذلك بجانبين :أوجز الأول مكونات عملية التغيير الاستراتيجي (الأسئلة 1-15) وبين الثاني العناصر الرئيسية لعملية الابتكار التنظيمي (الأسئلة 16- 55). وتم توزيع(30)استمارة استبانة استعيد منها(26)وأهمل(4) استمارات بسبب عدم الإرجاع ،أي أن نسبة الإرجاع بلغت(86%).

الوسائل الإحصائية:

- اعتمدت الدراسة الوسائل الإحصائية الآتية :-
- 1- المتوسط الحسابي ويعبر عن مستوى الاستجابات الواردة بخصوص أي من فقرات الأستبانة.
 - 2- الانحراف المعياري ويمثل درجة تشتت القيم لفقرات الأستبانة عن متوسطاتها الحسابية .
 - 3-معامل ارتباط الرتب(سبيرمان) ويمثل مقياس لتحديد العلاقة بين مكونات التغيير الاستراتيجي منفردة وبين الجوانب الرئيسية لعملية الابتكار التنظيمي .
 - 4- اختبار(مان وتني) لتحديد أثر عملية التغيير الاستراتيجي في عملية الابتكار التنظيمي.

الجانب العملي للدراسة

أولاً: التغيير الاستراتيجي :

- بغية تحقيق أهداف الدراسة المتصلة بالتعرف الدقيق على واقع عملية التغيير الاستراتيجي في شركة أور العامة للصناعات الهندسية ، يتطلب الأمر تشخيص واقع عملية التغيير في ثلاثة ميادين هي عمليات الأعمال ، الثقافة التنظيمية ، والتركيب التنظيمي وكالاتي :
- 1-تغيير عمليات الأعمال :يعرض الجدول (1) أدناه واقع عملية التغيير في نظم المعلومات في الشركة وإجراءات عملها وكالاتي :-

جدول (1)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بتغيير عمليات الأعمال N=26

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم الفقرة
1.1	3.2	1
0.5	2.6	2
0.8	3.8	3
0.3	4.1	4
0.8	2.2	5
	3.18	المتوسط العام

يتضح من الجدول أعلاه أن عملية تغيير عمليات الأعمال في الشركة المدروسة قد توجهت بشكل ملحوظ نحو مراعاة اتساق ميادين إنفاق أموال الشركة مع المعايير المحاسبية وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.1) وانحراف معياري منخفض (0.3) مؤشراً بذلك تجانس الاستجابات الخاصة بهذا الجانب. كما ويتضح أن ضمان توافر المعرفة لأدريه لمجريات الأحداث في الشركة قد جاء منخفضاً على وفق ما جاء في الاستجابات الواردة وذلك بمتوسط حسابي بلغ (2.2) وبانحراف معياري قدره (0.8) .

2- تغيير الثقافة التنظيمية : يوجز الجدول (2) واقع عملية تغيير الثقافة التنظيمية في الشركة المدروسة وكالاتي :-

جدول (2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بعملية تغيير الثقافة التنظيمية N=26

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم الفقرة
0.9	4.4	6
1.3	3.7	7
0.5	2.4	8
0.6	3.1	9
0.7	2.9	10
	3.3	المتوسط العام

يتضح من الجدول (2) أن اهتمام إدارة الشركة قد توجه بالدرجة الأساس صوب إشاعة القيم التي تشجع التغيير في الشركة وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.4) وانحراف معياري بلغ (0.9) ، غير أن هذا الاهتمام جاء على حساب توجه إدارة الشركة لمناقشة التغييرات المزمع إجراؤها مع منتسبي الشركة و جاء هذا التوجه مقاس بمتوسط حسابي قدره (2.4) وانحراف معياري منخفض (0.5) معلناً التقارب بين الاستجابات الواردة بهذا الخصوص .

3- تغيير التركيب التنظيمي : يبين الجدول (3) واقع عملية التغيير في التركيب التنظيمي للشركة المدروسة وكالاتي :-

جدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بتغيير التركيب التنظيمي N=26

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم الفقرة
1.3	3.5	11
0.8	4.6	12
1.2	2.9	13
0.4	3.2	14
0.9	4.2	15
	3.68	المتوسط العام

يعرض الجدول أعلاه توجه إدارة الشركة صوب دعم العمل الفرقي في الشركة إذ جاء ذلك بمتوسط حسابي مرتفع (4.6) وانحراف معياري بلغ (0.8) ، غير أن هذا التوجه جاء في حدوده الدنيا ممثلاً بمتوسط حسابي (2.9) وانحراف معياري مرتفع نسبياً (1.2) بخصوص إعادة النظر بالمستويات التنظيمية على النحو الذي يتناغم مع محتوى الأستراتيجيه المعتمدة في الشركة .

ثانياً: الابتكار التنظيمي : بهدف تشخيص توافر أركان عملية الابتكار التنظيمي في الشركة المدروسة من عدمها ، تعرض الفقرة الحالية هذه الأركان وكالاتي :-

1-القيم :يعرض الجدول (4) أدناه المدى الذي تأخذ فيه القيم التنظيمية دورها في توافر البيئه الأبتكاريه وكالاتي :-

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بالقيم التنظيمية N=26

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم الفقرة
0.2	4.1	16
.80	3.2	17
1.2	4.3	18
0.3	3.1	19
0.3	2.2	20
	3.38	المتوسط العام

يلاحظ من الجدول أعلاه اعتقاد عينة الدراسة بتلبية منتجات الشركة للقيمة التي يرغب بها الزبائن معبراً عنه بمتوسط حسابي (4.3) وانحراف معياري مرتفع نسبياً (1.2) غير أن العمل الحالي في الشركة لازال دون مستوى الطموح حسبما أشارت إليه الاستجابات المتجانسة في هذا الشأن .

2- الغرض والرؤية: يؤشر الجدول (5) أدناه مساهمة غرض الشركة المدروسة ورؤيتها في إفساح الطريق أمام المساهمة الأبتكاريه وكالاتي :-

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بالغرض والرؤية N=26

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم الفقرة
0.2	2.1	21
0.8	2.6	22
1.3	2.2	23
0.5	2.4	24
0.9	3.6	25
	2.58	المتوسط العام

يتضح من الجدول أعلاه تأكيد الأداره العليا في الشركة على امتلاك الأفراد في مختلف المستويات التنظيمية للحرية المتصلة بتطوير الرؤيه ذات الصلة بعملهم وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.6) وانحراف معياري قدره (0.9). كما ويؤشر من الجدول نفسه الانخفاض النسبي للمتوسطات الحسابية الخاصة بمحتوى غرض الشركة والمبادئ التي يركز إليها .

3- الأفكار : يهتم الجدول أدناه بعرض واقع عملية انسياب الأفكار في الشركة المدروسة وكالاتي:-

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بالأفكار N=26

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم الفقرة
1.8	3.5	26
0.3	2.6	27
0.6	3.9	28
1.1	4.0	29
0.8	3.7	30
	3.54	المتوسط العام

يؤشر الجدول (6) توجه إدارة الشركة نحو الاهتمام بالمبدعين واحترامهم وذلك إن هذا التوجه

يمثل أداة بيد إدارة الشركة لمواجهة التحديات البيئية وذلك بمتوسطات حسابيه (3.9 , 4) على

التوالي وبانحرافات معياريه (0.6 , 1.1) على التوالي .

6- التبادل : يعرض الجدول (7) ركائز عملية التبادل الفردي والجماعي داخل الشركة وكالاتي :-

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بعملية التبادل N=26

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم الفقرة
0.3	2.9	31
0.9	3.8	32
1.8	3.1	33
1.3	2.5	34

1.6	2.7	35
	3.0	المتوسط العام

يلاحظ من الجدول أعلاه حرص إدارة الشركة على مراعاة إجراءات العمل في الشركة للمقترحات الصادرة عن مختلف المستويات في الشركة معبراً عن ذلك بمتوسط حسابي بلغ (3.8) وبانحراف معياري مناسب قدره (0.9). كما ويلاحظ ضعف حرص أصحاب الأفكار في الشركة على نقل رؤاهم إلى الآخرين بهدف الحصول على التغذية الراجعة وذلك بمتوسط حسابي (2.5) وانحراف معياري مرتفع نسبياً (1.3).

5- الإدراك : يوجز الجدول (8) واقع عملية أدراك الذات من قبل إدارة الشركة فضلاً عن أدراك واقع الشركة ومشكلاتها وكالاتي :-

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بعملية الإدراك N=26

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم الفقرة
0.6	4.2	36
1.5	3.9	37
1.2	2.2	38
2.2	2.1	39
0.4	3.3	40
	3.14	المتوسط العام

يتضح من الجدول أعلاه توجه إدارة الشركة نحو الخبرة وأدراك الذات والنشاطات التي يؤديها المنتسب بشأن الحصول على المزايا في الشركة وجاء ذلك بمتوسط حسابي قدره (4.2) وانحراف معياري قدره (0.6) معلناً بذلك تجانس الاستجابات الواردة بهذا الجانب. كما ويتضح من الجدول (8) عدم رغبة إدارة الشركة بإعادة النظر برؤيا فرق العمل بما يتناغم مع التغييرات الحادثة في الصناعة أو المجتمع، إذ جاءت هذه الاستجابات بعيدة نوعاً عن متوسطها الحسابي.

6- التعلم : يعرض الجدول (9) ملامح عملية التعلم التنظيمي في الشركة المدروسة وكالاتي :-

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بعملية التعلم N=26

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم الفقرة
0.3	3.1	41
0.8	2.8	42
1.2	4.3	43
1.1	3.9	44

0.5	2.7	45
	3.36	المتوسط العام

يتبين من الجدول (9) اهتمام إدارة الشركة بالتعرف على المزيد عن واقع الشركة والفرص والتحديات البيئية التي تواجهها معبراً عنه بمتوسط حسابي (4.3) وانحراف معياري (1.2) مؤشراً بذلك تشتت الاستجابات الواردة عن متوسطها الحسابي مقارنة بالانحرافات المعيارية للاستجابات ذات الصلة بهذا الجانب. كما ويتبين من الجدول أعلاه افتقار أعضاء فرق العمل في الشركة إلى التوجه المتناغم .

7- الجانب الاجتماعي: يشخص الجدول (10) أدناه واقع العملية الاجتماعية وتفاعلاتها المختلفة في الشركة المدروسة وكالاتي :

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بالجانب الاجتماعي N=26

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم الفقرة
1.1	4.6	46
0.2	4.1	47
0.7	3.9	48
0.5	3.5	49
1.3	4.3	50
	4.08	المتوسط العام

يوضح الجدول أعلاه أن العلاقات بين منتسبي الشركة ذات طابع يتصف بالمودة وعدم التوتر وهذا ما أكده المتوسط الحسابي الخاص بهذه الفقرة (4.6) غير أن الاستجابات جاءت متباعدة نوعاً عن متوسطها الحسابي ، فضلاً عن شعور منتسبي الشركة بوجود قياده فاعله يمكنها التصرف إذا ما شعرت بوجود الحاجة لذلك ويؤشر في هذا الجانب تباعد الاستجابات الواردة عن متوسطها الحسابي أيضاً.

8- أوقات البهجة (المرح) يلخص الجدول (11) أدناه أجواء الراحة والاحتفالات الاجتماعية في الشركة المدروسة وكالاتي :-

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بأوقات البهجة N=26

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم الفقرة
0.6	2.2	51
1.5	1.3	52
1.2	2.6	53
0.3	3.5	54
0.7	4.1	55

المتوسط العام	2.74
---------------	------

يلاحظ من الجدول (11) أعلاه حرص إدارة الشركة على فتح قنوات الاتصال الهادفة لنقل الأفكار الجديدة وطرائق العمل المبتكرة وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.1) وانحراف معياري بلغ (0.7). كما ويلاحظ من الجدول أعلاه سعي إدارة الشركة لوضع الفواصل بين وقت اللهو والوقت المخصص للعمل غير أن الاستجابات في هذا الجانب جاءت متباعدة عن متوسطها الحسابي مقارنة مع الاستجابات الخاصة بأجواء الراحة والاحتفالات الاجتماعية .

ثالثاً :- العلاقة بين التغيير الاستراتيجي والابتكار التنظيمي :

أفضت الفرضية الأولى للدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة أحصائية بين عملية التغيير الاستراتيجي (تغيير العملية، تغيير الثقافة، وتغيير التركيب التنظيمي) وبين عملية الابتكار التنظيمي (القيم، الغرض والرؤية، الأفكار، التبادل، الإدراك، التعلم، الجانب الاجتماعي، وأوقات المرح). وبهدف التأكد من صحة هذه الفرضية من عدمه تمت صياغة الجدول (12) الذي يوضح أقيام معامل الارتباط الرتب Spearman بين المتغيرين الرئيسيين في الدراسة:

جدول (12) العلاقة لارتباطيه بين التغيير الاستراتيجي والابتكار التنظيمي N=26

الابتكار التنظيمي التغيير الاستراتيجي	القيم	الغرض والرؤية	الأفكار	التبادل	الإدراك	التعلم	الجانب الاجتماعي	أوقات المرح
تغيير العملية	0.51*	0.21	(0.71)	0.65*	0.83*	0.19	0.55*	0.81**
تغيير الثقافة	0.32*	0.63**	0.42	(0.29)	0.37**	0.49*	0.46**	0.63
تغيير التركيب	0.44	0.52*	0.46**	0.74**	0.47*	0.72**	0.32*	(0.25)

** معنوي عند 0.01

* معنوي عند 0.05

يستلخص من الجدول (12) أعلاه الآتي :-

1- وجود علاقات ارتباط معنوية عند مستوى معنوية (0.05) بين تغيير العملية وكل من القيم، التبادل، الإدراك، والجانب الاجتماعي. وقد جاءت هذه العلاقات موجبه جميعها، غير إنها كانت متوسطة القوة فيما يتصل بالقيم والجانب الاجتماعي (0.51-0.55) على التوالي وقويه ممثله بمعامل ارتباط (0.65) بالنسبة لعملية التبادل وقويه جدا فيما يتعلق بالإدراك ويمثلها في ذلك معامل ارتباط قدره (0.83) وتتفق النتيجة الحالية مع أفكار (McNair et al., 1992:220-

- 224) . سوى ما يتصل بالرؤيه والغرض وتعزي الدراسة ذلك إلى غموض هذا المفهوم لدى عينة الدراسة على الرغم من توضيحه من قبل الباحثين إثناء توزيع استمارة الأستبانة.
- 2- وجود علاقة ارتباط معنوية عند مستوى معنوية (0.01) بين تغيير العملية وأوقات المرح. وقد جاءت هذه العلاقة موجبه قويه جداً ممثله بمعامل ارتباط (0.81) وتجدر الأشاره إلى أنفاق النتيجة السالفة مع أفكار (Daft,2001:225-226)
- 3- وجود علاقات ارتباط معنوية عند مستوى معنوية (0.05) بين تغيير الثقافة التنظيمية وكل من القيم ، التعلم . وكانت هذه العلاقات موجبه جميعها، آذ جاءت منخفضة فيما يتعلق بالقيم (0.32) ومتوسطه القوه فيما يتصل بعملية التعلم (0.49) وتتفق النتيجة أعلاه مع أفكار (Daft,2001:323-324)
- 4- وجود علاقات ارتباط معنوية عند مستوى (0.01) بين تغيير الثقافة التنظيمية وكل من الغرض والرؤيه، الإدراك، والجانب الاجتماعي. وكانت هذه العلاقات موجبه قويه بالنسبة للغرض والرؤيه (0.63) مما يتفق مع أفكار (Kono,1990:9-19) وموجبه منخفضة القوه بالنسبة للإدراك (0.37) وموجبه متوسطه القوه (0.46) فيما يتعلق بأوقات البهجة والمرح في الشركة. وتجدر الأشاره إلى أنفاق النتيجة أعلاه مع أفكار (Amabile & Conti ,1999:630-640)
- 5- وجود علاقات ارتباط معنوية عند مستوى (0.05) بين تغيير التركيب التنظيمي وكل من الغرض والرؤيه، الإدراك، والجانب الاجتماعي. وجاءت هذه العلاقات موجبه متوسطه القوه لكل من الغرض والرؤيه والإدراك (0.47-0.52) على التوالي وموجبه منخفضة القوه ممثله بمعامل ارتباط (0.32) فيما يتعلق بالجانب الاجتماعي. وتجدر الأشاره إلى أنفاق النتائج أعلاه مع نتيجة دراسة (Pierce & Delbeca , 1977:27-37)
- 6- وجود علاقات ارتباط معنوية عند مستوى (0.01) بين تغيير التركيب التنظيمي وكل من الأفكار، التبادل، والتعلم. وجاءت هذه العلاقات موجبه متوسطه القوه فيما يتصل بالأفكار وهذه النتيجة تتفق مع تجربة شركة Boeing التي أجرت تغيير في تركيبها التنظيمي لمواجهة مشاكل الطراز 777 وعلى النحو الذي يسمح بانسياب الأفكار والأستفاده من الخبرة السابقة (Galbraith,1994:17-18) ممثله بمعامل ارتباط قدره (0.46) للتبادل والتعلم معبراً عنها بمعاملات ارتباط (0.72-0.74) على التوالي.

رابعاً:- أثر التغيير الاستراتيجي في الابتكار التنظيمي :

يهدف اختبار صحة الفرضيه الثانية للدراسة من عدمه تم اللجوء إلى أحد أساليب التحليل الشائعة الاستخدام وهو تحليل Mann-Whitney والذي جاء الجدول (13) موضحاً لنتائجه وكالاتي :-

جدول (13)

نتائج تحليل Mann-Whitney لتأثير التغيير الاستراتيجي في الابتكار التنظيمي N=26

أقيام اختبار Mann-Whitney									الابتكار التنظيمي التغيير الاستراتيجي
الابتكار التنظيمي (أجمالي)	أوقات المرح	الجانب الاجتماعي	التعلم	الإدراك	التبادل	الأفكار	الغرض والرؤيه	القيم	
228.5*	200.5**	198.5	160.0*	214.0*	201.5*	190.0**	130.5*	215.0*	تغيير العملية
210.0**	170.5	209.0*	205.5*	199.0*	115.0**	185.5*	189.0*	203.5*	تغيير الثقافة
268.0**	211.5*	197.5*	185.0**	204.5**	198.5*	146.5*	203.5*	188.0*	تغيير التركيب

* معنوي عند 0.05 ** معنوي عند 0.01

يتضح من الجدول (13) الآتي :-

- 1- يؤثر تغيير العملية في جميع جوانب الابتكار التنظيمي منفردة و / أو مجتمعه باستثناء الجانب الاجتماعي وجاء التأثير في حدوده العليا بالنسبة لجوانب الابتكار التنظيمي مجتمعه.
- 2- يؤثر تغيير الثقافة التنظيمية في جوانب الابتكار التنظيمي منفردة و / أو مجتمعه باستثناء أوقات المرح وقد جاء هذا التأثير في حدوده العليا بالنسبة لجوانب الابتكار التنظيمي مجتمعه ومن ثم الجانب الاجتماعي للعملية الأبتكاريه.
- 3- يؤثر تغيير التركيب التنظيمي في جوانب الابتكار التنظيمي منفردة و / أو مجتمعه دون استثناء. وقد جاء التأثير أيضا في حدوده العليا بالنسبة لجوانب الابتكار التنظيمي مجتمعه مما يتفق تمام الاتفاق مع أفكار (Zahar & Covin,1995:43-58).

الاستنتاجات والتوصيات

أولا :- الاستنتاجات:

في ضوء النتائج النهائية للدراسة يمكن التوصل إلى الاستنتاجات الآتية:-

- 1- الميل الواضح لمجلس إدارة شركة أور العامة للصناعات الهندسية نحو عملية التغيير الاستراتيجي ، وعلى الرغم من تقارب شدة الميول نحو عناصر التغيير الاستراتيجي غير أن التوجه جاء بالدرجة الأساس نحو تغيير التركيب التنظيمي ثم الثقافة التنظيمية ومن ثم عمليات الأعمال.

- 2- التوجه الملحوظ لإدارة الشركة نحو دعم العمل الفرقي مما يعكس توجه العمل في الشركة نحو المشاركة مما يشكل النواة الأولى نحو ما يعرف بالتفويض Empowerment .
- 3- سعي إدارة الشركة صوب إشاعة القيم التي تحث على تقبل عملية التغيير بشكل عام في الشركة مما يعني إن إدارة الشركة تسعى إلى نبذ الشخصية في العمل واستبدالها بالموضوعية في عملية مناقشة الأفكار التطويرية وتنفيذها .
- 4- تقيد إدارة الشركة بالتعليمات والتوجيهات الحكومية لاسيما ما يتصل بالامتثال لتوجيهات ديوان الرقابة المالية الخاصة بأوجه الصرف وحدوده . وترى الدراسة أن هذا الأمر إنما هو انعكاس طبيعي للمرحلة الحرجة والصعبة التي تعاني منها جميع منظماتنا المحلية دون استثناء .
- 5- تتوافر في الشركة المدروسة جميع العناصر الضرورية للابتكار التنظيمي ،غير إن ذلك جاء بمستويات متفاوتة إذ جاء الاهتمام متوجها بالدرجة الرئيسة نحو الجانب الاجتماعي ثم القيم ثم التعلم ثم الأفكار ثم الإدراك ثم التبادل ثم أوقات البهجة والمرح ومن ثم الغرض والرؤية .
- 6- أكدت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة وأثر بين عناصر عملية التغيير الاستراتيجي والعناصر الضرورية للابتكار التنظيمي في الشركة المدروسة الأمر الذي من شأنه أن يؤشر شيئين رئيسيين أولهما إمكانية توجه مراكز القرار في الشركة نحو كل من أبعاد التركيب التنظيمي ومقومات الثقافة التنظيمية وركائز عمليات الأعمال إذا ما أريد النهوض بواقع عملية الابتكار التنظيمي . أما الشيء الثاني فيتصل بوضع أسبقيات عمل واضحة وآليات تنفيذ مميزه لعملية التغيير الاستراتيجي على وفق ما يستجد من تغيير في مكونات البيئة المحلية والدولية وما يرافقه من تغيير في الأستراتيجيه المعتمدة من قبل الشركة .

ثانيا :- التوصيات :

- اشاره إلى ما جاء في نتائج الدراسة واستنتاجاتها يمكن التوصية بالآتي :-
- 1- مباركة التوجيهات الهادفة لقبول عملية التغيير لاسيما في الميادين الرئيسة الخاصة بالصلاحيات والقيم والاعتقادات وإجراءات العمل ونظمه .ولعل السبيل الأنسب لذلك هو في تشخيص معوقات التغيير لاسيما المتصلة بفقدان المناصب لأداريه التي يمكن تلافيتها من خلال المناصب الأستشاريه والفخرية.
- 2-أبلاء الاهتمام الكافي لعملية تطوير غرض ورؤيا متناسبتين للشركة بشكل عام والفرق والأفراد العاملين فيها بشكل خاص .ويمكن بلوغ هذا المطلب بوسائل عديدة أبرزها أشراك الأفراد ومن مختلف المستويات في دورات تطويريه متخصصة بعملية لأداره الأستراتيجيه أو من خلال الإطلاع على غرض ورؤيا شركات متخصصة بذات الجانب سواء كانت عربيه أم غربيه.

- 3- اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتلبية العمل في الشركة لطموحات الأفراد وقيمهم العليا التي يؤمنون بها . وفي هذا الجانب يمكن الركون إلى زيادة صلاحيات مديري معامل الألمنيوم ومعامل القابلات وبما يتناسب مع مؤهلاتهم وخبرتهم الوظيفية .
- 4- أهمية توجه إدارة الشركة نحو الجوانب الأساسية التي تشجع الأفراد فيها على التفكير الإبداعي . وفي هذا الموضوع يمكن القول بأهمية لوحات الشرف لمن يقدمون الحلول لمشكلات العمل والتسميات الخاصة كأبطال المنتجات لمن يتقدمون بأفكار تطويريه خاصة بمنتجات الشركة .
- 5- تعزيز الجوانب الاجتماعيه في الشركة كي يمكن الأستفاده منها في خلق منظمات محليه عربية البنية غربية الأداء . وفي هذا المجال يمكن الأستفاده من المناسبات الدينية بإقامة مراسيمها بطريقه منظمه ومدروسة وبث القيم التي تحث على التفكير والتعاون والتفاني في العمل .

Abstract

This research focus on the role of strategic change process in organizational creativity. Strategic change has been measured according to approach of Macmillan&Tampoe(2000),while organizational creativity has been viewed from the vision of Kunstler (2001).Special questionnaire has been prepared for this purpose distributed to sample of top management team in Aur State Enterprise for Engineering Industries. By using of many of statistical tools ,the research explores attitudes of these team members about process change ,structure change, and culture change. And all of the creativity process elements were found as a result to statistical analysis. The research end with many recommendations about vision or purpose and team work establishment

References:

- 1-Amabile T.M.,Conti,R.,Coon,H,Lazenby,J,and Herron,M(1996),Assessing the work Environment for Creativity, Academy of Management Journal,Vol.93,1154-1184.
- 2-Ambile,T.(1998),How to kill creativity, Harvard Business Review.,77-78.

- 3-Ambile,T.M.&Conti,R.(1999),Changes in the work environment for creativity during downsizing, Academy of management journal(December pp.630-640.)
- 4-Bandrowski,JF(1985)Creative planning throughout the organization .New York: American Management Association.
- 5-Daft,R.L.(2001),Organization theory and design,7th.ed South-western college Publishing.
- 6-Daft,R.L.&Noe,R.A.(2001),Organizational behavior, Harcourt college publishers.
- 7-Dewhurst,J.&Burns,P.(1993),Small business management, The Macmillan Press Ltd.
- 8-Eari,M.J.(2001),Knowledge management strategies: Toward a taxonomy, in Journal of Management Information Systems,VOL.18,NO.1
- 9-Faulkner,W.(1994),Conceptualizing Knowledge used in innovation: second look at the science-technology distinction industrial innovation,science,Technology and Human Values,(19)4:425-458.
- 10-Ford,C.&Gioia,D.(1995),Creative Action in organizations.California,C.A.:Sage publications.
- 11-Galbraith,J.R.(1994),Competing with flexible lateral organizations,2nd.ed ,Reading ,Mass :Addison-Wesley.
- 12-Ginn, Gregory O. and Reuben R.McDanil.(1987),Strategic adaptation in the hospital industry, Academy of Management Proceedings,47th Annual Meeting, New Orleans,LA.
- 13-Goes,J.B. and A.D. Meyer.(1991),Patterns of strategic change and performance: A longitudinal study of California hospitals. Academy of Management Proceedings,51st Annual Meeting, an Francisco, CA.
- 14-Hill,C.W. and Jones,G.R.(2001),Strategic management theory,Honghton Mifflin Company, New York.
- 15-Hinings,C.R. and R.Greenwood (1988),The dynamics of strategic change .Oxford,England:Basil Blackwell.
- 16-Hodge,B.J. and Anthony,W.P.(1991),Organization theory-strategic approach, Allyn and Bacon, Inc.
- 17-IPCC,(2001),International panel on climate change, climate change, third assessment report of the IPCC.(Cambridge, United Kingdom, and New York: Cambridge University Press.
- 18-Jick,T.D.(1993),Managing change: case and concepts.Irwin,Boston.
- 19-Jones,(1995)),Organizational Theory,2nd.ed,Addison-Wesley publishing company
- 20-Jones,G.R(1999),Organizational Theory,2sd.ed,Addison-Wesley publishing company.
- 21-Kanter,R.M.,B.A.Stein and T.D.Jick.(1992),The challenge of organizational change: How companies experience it and leaders guide it the free press, New York.

- 22-Kelley,T.and Littman.(2001),The art of innovation: Lessons in Creativity from IDEO, America's Leading Design firm.New York: Doubleday.
- 23-Kimberly,J.R.and E,J.Zajac.(1985),Strategic adaptation in health care organizations: Implications for theory and research, Medical Care Review 42.
- 24-Koberg,Dand Bagnall,J.(1981),The all new universal traveler. soft-systems guide to creativity, problem-solving, and the process of reaching goals.Los Altos, CA:William Kaufman,Inc.
- 25-Kono,T.(1990),Corporate culture and long-rang planning, long rang planning(August,pp.9-19.)
- 26-Macmillan,H. and Tampoe,M.(2000),Strategic Management-process, content and implementation ,Oxford University press.
- 27-McNair,C.J. and Leibfried,K.H.J.(1992),Benchmarking a tool for continuous improvement, John Wiley & Sons,Inc.
- 28-Milliken and Bantra,(1992),The role of managerial learning and interpretation in strategic persistence and reorientation: An empirical exploration. Strategic Management Journal Vol.13 ,pp.585-608.
- 29-Oxford Modern English,(1993)
- 30-Pennings,M.Johannes,(2004),The strategic management of innovation.Technische universities Munchen.WWW-management.Warton,upenn.edu/pennings skype:pennings-Basckman.
- 31-Pierce,J.L. and Delbecq,A.L.(1977),Organization structure, individual Attitudes & Innovation, Academy of management review,pp.27-37.
- 32-Rob,Kling,Holly Crawford, Howard Rosenbaum,Steve Sawyer and Suzanne Waistband.(2000)
,Information Technologies in Human contexts: Learning from organizational and social informatics
-Bloomington,IN:Center for social informatics, Indiana University.
- 33-Robert,Fritz.(1991),Creating. New York: Fawcett.
- 34-Robbins,S.P.(2000),Organizational Behavior,9th ed.,prentice-hall,India.
- 35- Robbins,S.P.(2003),Organizational Behavior, Pearson Education International, prentice-Hall.
- 36-Schermerhorn,J.,Hant,J. and Osborn,R.(1997),Organizational Behavior,N. Y.,John Willy&Sons.
- 37-Schneider,W.E.(1998),Why good management ideas fail-part 1:neglected power of organizational culture. focus on change management.44.
- 38-Sternberg,R.J. and Lubart,T.(1996).Investing in creativity. American psychologist,51(7),677-688.
- 39-Tissen,R., Andriessen,D. and Deprez,F.L(1998),Creating the 21st century company: Knowledge intensive, people rich value. Based knowledge management, Addison Wesley Longman.

- 40-Tushman,M.L,E.Romanelli.(1985),Organizational evolution:Ametamorphosis is model of convergence and reorientation.InL.L.Cummings and B.Staw(Eds.),Research in organizational Behavior(VOL.7,pp.171-222) Greenwich,CT:JAI press.
- 41-Wit,Bob de and Ron Meyer.(2000),Strategy:process,content,context,An International perspective,2nd.ed.International Thompson publishing Co.
- 42-Wheelen,T.L. and Hunger,J.D..(2004),Strategic Management and Business Policy-Concepts. Upper saddleRiver,N.J.
- 43-Zahar,S.A.& Covin,J.G.(1995),Contextual Measures on the Corporate Entrepreneurship-performance Relationship: A Longitudinal Analysis, Journal of Business Venturing, Vol.10,pp.43-58.

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد المدير المحترم...
تحيه طيبه ...
اسم الشركة
المعمل

الأستبانة التي بين يديّ جنابكم الكريم هي أداة لدراسة أكاديمية تهدف إلى معرفة الأثر الذي يمكن أن تحدثه عمليات التغيير الاستراتيجي ، التي يمكن تنفيذها من قبل إدارة الشركة ، في الوصول إلى بيئة عمل ابتكاريه في شركتكم . الرجاء تأشير الأجابه المناسبة أمام أي من الفقرات الواردة أدناه وعدم ترك أي منها ذلك أن هذا الأمر من شأنه أن يساعد الباحثين في تحقيق أهداف هذه الدراسة المخصصة لأغراض البحث العلمي فقط .
مع تقديرنا واعتزازنا بجهودكم النبيلة والمخلصة .

د. أحسان دهش جلاب
جامعة القادسيه/كلية الاداره والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

م.أسيل علي مزهر
جامعة القادسيه/كلية الاداره والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

العبارة				
لا أوافق بشده	لا أوافق بدرجة متوسطة	اعتيادي	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق بشده
(Macmillan&Tampoce,2000) التغيير				
الاستراتيجي)				

					يعاد النظر بالعمليات في الشركة بين الحين والآخر وبما يسهل عمل منتسبي الشركة بالحد الأدنى من الإجهاد	1
					يجري بين الحين والآخر تغيير العمليات لضمان مساعدة الزبائن في الوصول إلى الشركة وشراء منتجاتها بالحد الأدنى من المعوقات	2
					تصمم العمليات في الشركة بما يمكن الأداره من التعرف على مستويات رضا الزبائن عن جودة منتجات الشركة	3
					يراعى في عمليات الشركة التأكد من استخدام أموال الشركة وفق المعايير المقبولة للتطبيقات المحاسبية	4
					يؤخذ بالحسبان عند تصميم العمليات في الشركة ضمان معرفة الأداره في جميع مستوياتها بمجريات الأحداث في الشركة	5
					تأخذ أداره الشركة على عاتقها عملية إشاعة القيم التي تشجع التغيير وعلى قدر كبير من الأهمية	6
					تستخدم إدارة الشركة الوسائل المختلفة لحث منتسبيها على الشعور بالطمأنينة (التحرر من الشعور بالخطر)	7
					تعقد إدارة الشركة بحق أي من المنتسبين في مناقشة التغييرات مع الأداره في جميع الأوقات	8
					تدعم إدارة الشركة وجميع الوسائل كل ما من شأنه أن يجعل تفكير منتسبي الشركة منفتح على العالم الخارجي	9
					تحرص إدارة الشركة على إشاعة القيم والمعتقدات المتناغمة مع محتوى الأستراتيجيه المعتمدة فيها	10
					تعمل إدارة الشركة على امتلاك أي من	11

					منتسبي الشركة الصلاحيات اللازمة لأداء العمل (توزيع السلطة)
					12 تشجع إدارة الشركة العمل الفرقي والتعاون بين مختلف المستويات في الشركة
					13 عادة ما يعاد النظر في المستويات التنظيمية في الشركة والعلاقة بينها بما ينسجم مع محتوى الاستراتيجية المعتمدة
					14 أعتقد أن اعتماد المركزية أو اللامركزية في العمل في الشركة يتوقف على طبيعة التغيرات الحادثة داخل الشركة وخارجها
					15 تعتقد إدارة الشركة أن التخصص في أداء العمل مسألة تتوقف على طبيعة التحديات التي تواجه الشركة والفرص المتاحة أمامها
					(Wheelen&Hunger,2004:279-280) الابتكار التنظيمي
					16 نعتقد بان عملنا في الشركة يمكن أن يغير الكثير في حياتنا وحياة الآخرين
					17 تحاول إدارة الشركة توفير نوعية حياة موجه لجميع الأطراف
					18 يعتقد جميع من في الشركة أن منتجاتنا تشكل شيء ذو قيمه
					19 يعرف جميع من في الشركة طبيعة عملهم والتقانات المرتبطة به
					20 أشعر أن عملي في الشركة يلبي طموحاتي الشخصية وقيمي العليا
					21 ينظر في مبادئ العدالة والرحمة عند صياغة استراتيجية الشركة وتصميمها وتطويرها
					22 ننظر إلى المبادئ السائدة في صناعتنا المحلية ومبادئ الشركة كمصدر للابتكار

					والقيم والغرض
					23 يمكن أن نواجه الفشل في عملنا دون الخوف على مناصبنا الوظيفية في الشركة.
					24 تتميز شركتنا بتوجهاتها البعيدة الأمد
					25 يمتلك منتسبي الشركة الحرية الكافية بشأن تطوير الرؤيه الخاصة بمحتوى العمل
					26 تدفع إدارة الشركة باتجاه النمو المستند إلى المعرفة والحكمة وتعدهما دليلا للعمل فيها
					27 يأخذ التركيب التنظيمي للشركة بنظر الاعتبار الإبداع والأفكار المنبثقة من الأعلى إلى الأسفل
					28 تستجيب الشركة للتحديات البيئية بحلول مبتكرة وليس برد الفعل العشوائي
					29 تعزز إدارة الشركة بالمبدعين وتحترمهم
					30 أشعر باحترام الجميع لي حتى وأن لم أقدم شيء خلال الفترة السابقة.
					31 تكافئ أداء الشركة المبدعين سواء بالنصائح أم تغيير عناوينهم الوظيفية
					32 تسمح الإجراءات السائدة في الشركة للجميع بإبداء المقترحات أو عدم الموافقة على الأفكار المطروحة
					33 تستند عملية تطوير منتجات الشركة إلى العمل الجماعي المستند إلى المحاوره وتبادل الأفكار.
					34 يحرص اصحاب الافكار في الشركة على نقل رؤاهم الى الاخرين والحصول على التغذية العكسية بشأنها.
					35 تعتمد إدارة الشركة على الصراعات البناءه في إتاحة الفرصة للتطوير الفردي والمنظمي
					36 يمكن القول بأن الخبرة وأدراك الذات والمهام هي المحدد الأساس في الحصول على المزايا

					في الشركة
					37 تشجع إدارة الشركة السلوكيات المستندة للتفكير السليم
					38 في الشركة هنالك الكثير من الجوانب التي تشجع على التفكير الإبداعي
					39 يعاد النظر بشكل مستمر في رؤيا فرق العمل غي الشركة بما ينسجم مع تغيرات الصناعات والمجتمع
					40 تعتمد إدارة الشركة الحلول المطروحة لحل المشكلات فيها بغض النظر عن المكانة أو سياسات الشركة
					41 ينظر الجميع في الشركة للتعليم المستمر على أنه مكسب مهم من مكاسب التطور في الوظيفة
					42 عادة ما يتجاوز موظفي الشركة المعايير المحددة لأداء العمل
					43 تهتم إدارة الشركة بمعرفة المزيد عن واقع الشركة وملاح البيئة التي تعمل فيها
					44 توجه إدارة الشركة موارد الشركة باتجاه أشتراك الجميع بتشكيل ملاح الثقافة كمشاركين أو متعلمين
					45 تنفذ أعمال الشركة من خلال فرق ذات أعضاء يمتلكون ذات التوجه
					46 تمتاز علاقتنا داخل الشركة بعدم التوتر والمودة والدفء
					47 يندمج الأفراد في الشركة ومن مختلف المستويات مع بعضهم البعض أثناء العمل وبعده
					48 يمكن القول بأن أغلب اللقاءات في الشركة هي منتجة وسليمة
					49 تتكامل أعمال الفرق التي يتم تشكيلها مع الأداء اليومي لأعضاء هذه الفرق

					نشعر بوجود قياده فاعله في الشركه كلما تطلب الأمر ذلك	50
					تصمم الاحتفالات الأجماعيه وتخطط بطريقه مبتكره	51
					ليس هنالك فواصل بين وقت اللهو ووقت العمل	52
					لا تؤثر التطورات الأجماعيه والسياسية والفنية في أداء شركتنا أو أداء الصناعه	53
					تدعم الشركه وتشجع الأتصال في مختلف المستويات	54
					تحرص إدارة الشركه على جعل المنتسبين يتجاذبون الأحاديث بشأن الأفكار والموضوعات الجديدة فضلا عن الطرائق الجديدة في عمل الأشياء	55