

الإبداع الإداري وتأثيره في التطوير التنظيمي دراسة تطبيقية في شركة الوسام لمنتجات الألبان والمواد الغذائية / كربلاء

م. م. أميرة هاتف حداوي الجنابي *

المستخلص:

يسعى الباحث من خلال البحث الحالي إلى تحليل تأثير كل من الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي وقد اختار الباحث شركة الوسام لمنتجات الألبان والمواد الغذائية المحدودة / كربلاء بوصفها إحدى الشركات الناجحة في صناعة الألبان ، إذ تمثلت عينة البحث بالإدارة العليا كونها المسؤولة عن التطوير والإبداع في الشركة ، إذا شملت العينة (48) مدير ومسؤول تم توزيع استمارة الاستبانة عليهم ، ووفقاً لغرض البحث فقد صيغت في ضوءه فرضيتان رئيسية تتفرع منها ثلاث فرضيات فرعية ، الفرضية الرئيسية الأولى تختبر علاقة الارتباط بين مؤشرات الإبداع الإداري كمتغير كلي مستقل ومؤشرات التطوير التنظيمي كمتغير معتمد ، والفرضية الرئيسية الثانية تختبر علاقة الأثر لمتغيرات الإبداع الإداري في متغيرات التطوير التنظيمي ، وقد توصل الباحث إلى عدد من الاستنتاجات ذات العلاقة بالموضوع والخروج بجملة من التوصيات المناسبة في تطوير أداء الشركة المبحوثة.

Abstract:

The current research test the impact of each of the dimensions of creativity administrative organizational development and the researcher chosen company medal for dairy products and Foodstuffs Co., Ltd. / Karbala as one of the successful companies in the dairy industry, as represented sample of senior management being responsibility about evolution and innovation in the company, if the sample included (48) Director and responsible were distributed form questionnaire them, according to the purpose of research were formulated in the light of two hypotheses head branch, including three hypotheses Vraier, hypothesis main first tested the correlation between indicators Administrative Innovation variable entirely independent and indicators OD variable supported, and hypothesis major second test relationship impact between variables Administrative Innovation and variables organizational development the researcher has reached to number of conclusions related to the subject to that reasonable recommendation to develop the productivity of the researched company.

المقدمة:

لاشك أن الإبداع المفهوم الوحيد الذي لم ولن يتقدم إذ أنه يمثل التركيز الدائم والمستمر للتوصل إلى ماهو جديد سواء في الفكرة الجديدة والمنتج (السلعة، الخدمة) الجديدة وأخيراً في السوق الجديد، فالإبداع الإداري أصبح يعد حاجة ملحة في عالم اليوم، لمواجهة تحدي المنافسة في بيئة الأعمال المتغيرة

* الكلية التقنية الادارية / بغداد .

مقبول للنشر بتاريخ 2013/2/19

والذوبان في بوتقة المعرفة، وتكنولوجيا المعلومات، وهو الذي يمد الإدارة بما هو جديد في فاعلية الأهداف وكفاءة الوسائل، ومع أن الإبداع الإداري كان جزءاً أساسياً من حركة الإبداعات منذ القدم، إلا أنه يحظى بالاهتمام الثانوي مقارنة بالإبداع التقني.

فالإبداع الإداري أصبح أمراً في غاية الأهمية يدعم قوة أي منظمة في تميزها عن المنظمات الأخرى، كما أن الإدارة التقليدية أصبحت غير ممكنة في الوقت الحالي لمالها من عواقب وخيمة فهي تحول الأفراد العاملين إلى بيروقراطيين وتسلبهم قدرتهم على الإبداع والتفكير. (الزهرى، 2002، 231). ونتيجة المحدودية الدراسات التي تناولت أثر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي، ارتأى الباحث القيام بهذا البحث.

وقد تكون هذا البحث من فصلين، تناول الفصل الأول مبحثين، تناول المبحث الأول، منهجية البحث، والمبحث الثاني تناول الجانب النظري للبحث، أما الفصل الثاني فتناول مبحثين، تضمن المبحث الأول الجانب التطبيقي للبحث، أما الثاني تضمن الاستنتاجات والتوصيات. وكان من أهم الاستنتاجات التي توصل إليها الباحث هو أن الإبداع الإداري يعد من الموضوعات المهمة والمعاصرة، لما له من تأثير بالغ في تحقيق نجاح وتطور المنظمة وتفوقها في سوق الصناعة، وهو يعد عملية تغيير في هيكل المنظمة وأنظمة ووظائف الموارد البشرية والأساليب الإدارية، وإما أهم التوصيات فكانت ينبغي على الشركة المبحوثة بشكل خاص والمنظمات بشكل عام ضرورة الاهتمام بإعداد وتدريب العنصر البشري بوصفه رأس المال الحقيقي للعمل، وذلك من خلال تنظيم الدورات التدريبية المستمرة للعاملين على الصعيد الداخلي أو الإيفاد خارج البلاد والسماح لهم في حضور المؤتمرات والندوات، وذلك لصياغة إستراتيجية بعيدة الأمد لتنمية الموارد البشرية.

الفصل الأول المبحث الأول

منهجية البحث:

أولاً- مشكلة البحث :

الإبداع الإداري يمثل أحد المتطلبات الأساسية في الإدارة المعاصرة إذ لم يعد كافياً وحتى مرضياً أداء الأعمال في المنظمات على اختلاف أنواعها بالطرائق الروتينية التقليدية إذ إن الاستمرار بها قد يؤدي إلى فشل المنظمة. لذلك فإن المنظمات من أجل بقائها واستمرارها يجب أن لا تقف عند الكفاءة بمعنى ذلك إن يكون الإبداع والتجديد والتطوير هي السمات المتميزة لأدائها.

أن الإدارة المعاصرة تحتاج إلى تغيير في نمط اتخاذ القرار، وتحسين وتطوير في طرائق وأساليب تحديد الأولويات والأهداف، وهذا لا يتم إلا عن طريق خلق وإيجاد مناخ إداري جيد ملائم ومناسب والذي يتيح ويفسح المجال للفكر الإداري المبدع في الظهور والتطور والنمو.

واستناداً لما تقدم، تبرز مشكلة الدراسة بسؤال جوهري مفاده "هل يمكن للمنظمة المبدعة في إدارتها أن تحقق التطور التنظيمي" وانطلاقاً من ذلك أثّرت الأسئلة الآتية:

- 1- ما مفهوم الإبداع الإداري لدى الشركة المبحوثة؟
- 2- ما دور الإبداع الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي للشركة المبحوثة من خلال الآتي:
أ- مؤشر التحفيز في التطوير التنظيمي.
ب- مؤشر التدريب في التطوير التنظيمي.
ج- مؤشر القيادة المبدعة في التطوير التنظيمي.
- 3- هل حققت الشركة المبحوثة نجاحاً وإبداعاً ملموساً بدلالة العلاقة بين الإبداع الإداري وأثره على التطوير التنظيمي؟

ثانياً- أهمية البحث:

تتجلى أهمية الدراسة الحالية من خلال المحاور الآتية:

- 1- تأتي أهمية البحث من كونه محاولة لتأطير الإسهامات النظرية والتطبيقية لموضوع الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي.
- 2- توفير معلومات تساعد الإدارة العليا للشركة المبحوثة وغيرها من المنظمات في تعزيز جوانب القوة في إدارتها ومعالجة نواحي القصور الموضحة في نتائج وتوجيهات البحث.
- 3- توضيح دور مشاركة العامل في اتخاذ القرارات الإدارية والابتعاد عن الأساليب الإدارية التي أكل وشرب عليها الدهر، وصياغة الأفكار الإبداعية وتقديمها إلى المنظمات الباحثة عن الإبداع.

ثالثاً- أهداف البحث:

- بعد أن تم تحديد مشكلة الدراسة وأهميتها ، يجدر بنا تحقيق الأهداف الآتية:
- 1- بحث مفاهيم الإبداع الإداري وأثرها على تطور المنظمات لنشر الوعي والإدراك في المنظمات العراقية وخاصة الشركة المبحوثة.
 - 2- اختبار علاقة الارتباط والتأثير بين مكونات الإبداع الإداري ومكونات التطوير التنظيمي للشركة المبحوثة .
 - 3- المساهمة المتواضعة في أغناء موضوع الإبداع الإداري بإطار نظري يجعل المجال يسيراً للباحثين مستقبلاً.

رابعاً- حدود البحث :**الحدود المكانية للبحث:**

لقد تم اختيار شركة الوسام لمنتجات الألبان والمواد الغذائية /كربلاء، وهي إحدى شركات الأعمال في القطاع الخاص لسوق صناعة الألبان في القطر ، وهناك ثمة أسباب دعت الباحث لاختيار هذه الشركة مجالا للدراسة كونها

- أ- تعد من أكثر الشركات التي تمتلك قدرة وتلبية للبحث عن مجالات الإبداع والتطور في سوق صناعة الألبان . وقد تم التوصل إلى هذه النقطة من خلال المقابلات المستمرة لأعضاء إدارة الشركة .
- ب- تمتلك الشركة تشكيلة واسعة من منتجات الألبان .
- ج- بوصفها من الشركات التي لم تتوقف عن تقديم المنتجات على الرغم من الظروف التي واجهت القطر، بل مازالت مستمرة بالإنتاج الوفير لحد الآن.

الحدود الزمانية:

امتدت حدود الدراسة الزمانية من 6/1/2012 ولغاية 2012/11/5، تخللتها زيارات متكررة لشركة الوسام لمنتجات الألبان والمواد الغذائية المحدودة /كربلاء ، تم خلالها التجوال في أروقة الأقسام الإنتاجية والتسويقية والمالية وإجراء العديد من المقابلات مع مدراء الأقسام ومسؤولي الشعب بهدف جمع المعلومات اللازمة عن واقع وطبيعة العمل في الشركة المبحوثة قدر تعلقها بموضوع البحث ، وكذلك تم توزيع (50) استمارة استبانة ومن ثم جمعها. تم إهمال استمارتان.

الحدود البشرية:

إما عينة البحث فهي عينة عمدية (purposive sample) ضمت (48) مديراً وخبيراً في الشركة.

خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

استناداً إلى هدف البحث ، وطبقاً لطبيعة متغيراته ، فقد تم استخدام أساليب إحصائية عدة لاختبار فرضيات وأنموذج البحث منها الوسط الحسابي والنسبة المئوية ومعامل ارتباط (سبيرمان) لكونه ملائم لتحليل البيانات اللامعلمية (الوصفية) وذلك لاستخراج علاقات الارتباط بين متغيرات البحث، وتم استخدام الانحدار المتدرج لاستخراج علاقات التأثير بين متغيرات البحث باستخدام البرنامج الجاهز (spss) .

سادساً: فرضيات وأنموذج البحث:**1- فرضيات البحث:**

لغرض تحقيق الدراسة لأهدافها ، فقد دعت الحاجة إلى صياغة الفرضيات الرئيسة وما تثبت عنها من فرضيات فرعية بما ينسجم وأنموذج البحث وعلى النحو الآتي:

الفرضية الرئيسة الأولى :

" توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين مكونات الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي"، وتنتقل من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين التحفيز والتغيير الاستراتيجي.
- توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين التحفيز والتخطيط الاستراتيجي.
- توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين التحفيز وتمكين العاملين.
- توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين القيادة المبدعة والتغيير الاستراتيجي.
- توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين القيادة المبدعة والتخطيط الاستراتيجي.
- توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين القيادة المبدعة وتمكين العاملين.
- توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين التدريب والتغيير الاستراتيجي.
- توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين التدريب والتخطيط الاستراتيجي.
- توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين التدريب وتمكين العاملين.

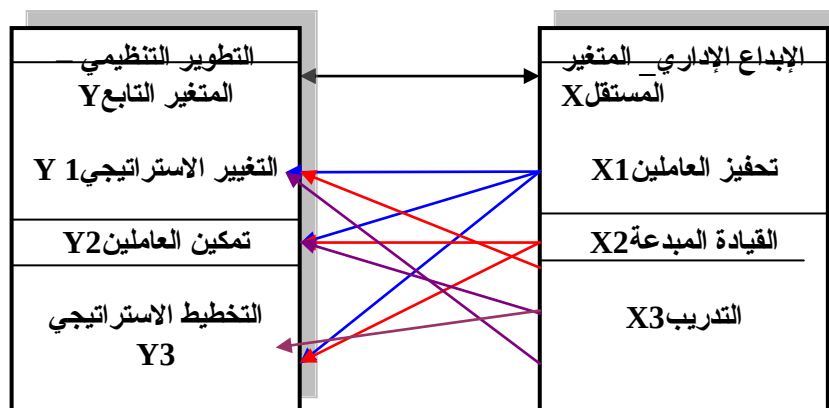
الفرضية الرئيسية الثانية:

" يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين متغير الإبداع الإداري كمتغير كلي مستقل في التطوير التنظيمي بوصفه متغير كلياً تابعاً" وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين التحفيز وبعد التخطيط الاستراتيجي .
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين التحفيز وبعد تمكين العاملين .
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين التحفيز وبعد التغيير الاستراتيجي .
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين القيادة المبدعة وبعد التغيير الاستراتيجي.
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين القيادة المبدعة وبعد التخطيط الاستراتيجي.
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين القيادة المبدعة وبعد تمكين العاملين.
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين التدريب وبعد التغيير الاستراتيجي.
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين التدريب وبعد التخطيط الاستراتيجي.
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين التدريب وبعد تمكين العاملين.

2- أنموذج البحث:

قد يتطلب توضيح أبعاد المشكلة ،بناء أنموذج افتراضي للبحث ، ويتم من خلاله تحديد المتغيرات المستقلة والمتغيرات المعتمدة .ويهدف مخطط البحث الى رسم مسار العلاقة بين كل من الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي كما مبين في الشكل (1)



شكل (1)

المخطط الفرضي للبحث

↔ علاقة ارتباط
← علاقة تأثير

على أمل تحديد طبيعة مستوى العلاقة والتأثير بين المتغيرات من جراء تحليل النتائج التي تم التوصل إليها ولقد تمثلت المتغيرات الرئيسية للبحث كالآتي:

- 1- المتغير المستقل: الذي يمثل الإبداع الإداري وقد اعتمدت عدة مقاييس من خلال الاسترشاد بالدراسات التي أجريت من قبل (MARTIN,2011)،(العجلة ،2009)،(القاسمي ، 2002)، في قياس وتحديد متغيراتها وفق ثلاث مكونات وجرى تعديلها بما يتناسب وطبيعة البحث الحالي وهي(القيادة المبدعة X1، التحفيز X2، التدريب X3).
- 2- المتغير المعتمد :- الذي يمثل التطوير التنظيمي ، وقد اعتمدت عدة مقاييس من خلال دراسات أجريت من قبل(الحيالي، 2003)،(RICK,2009)،(مرزوق،2006) في تحديد وقياس متغيراتها وفق ثلاث مكونات وجرى تعديلها بما يتناسب وطبيعة البحث وهي (التغيير الاستراتيجي Y1، تمكين العاملين Y2، التخطيط الاستراتيجي Y3).

المبحث الثاني الجانب النظري للمبحث

أولاً: الإبداع الإداري

1- مفهوم الإبداع الإداري : (the concept administrative Innovation)

يعد الإبداع ظاهرة معقدة تتفاعل فيها عوامل متعددة ، ولها وجوه مختلفة ، إذ أسهمت في دراستها الكثير من حقول المعرفة وأغنتها بمفردات فلسفية وأدبية واجتماعية مثل (علم الاجتماع ، وإدارة التسويق، وإدارة الإنتاج) فالإبداع مفهوم واسع وشامل لا يقتصر على الإبداع المادي المرتبط بالمنتج أو خصائصه ومكوناته المادية ، أو الجانب التقني ، بل يتعداه إلى كل ما هو جديد ومتميز.

لقد ورد ذكر مصطلح الإبداع في القرآن الكريم كما في قوله تعالى : (بديع السموات والأرض) (سورة البقرة ، الآية:117) ، معناه أن الله عزوجل خالق الكون وحده لا شريك له لم يسبقه أحد في الإبداع ، والبديع من أسماء الله الحسنى ، إذا بديع الأشياء ويصورها لامثيل لها، وقد شهد صدر الإسلام منابع الفكر المعرفي النير ، واخذ مفهوم الإبداع تتفتح معالمه إلى عصرنا هذا الذي يتصف ب اقتصاديات المعرفة ، والتطورات التكنولوجية .

وقد تناولت الأدبيات والدراسات مفهوم الإبداع الإداري ، وظهر عدد من الباحثين في هذا المجال ليعرفوا الإبداع كل حسب وجهة نظره المستوحاة من دراساته واتجاهاته .

فنجذ (نجم ،2004، 4) عرف الإبداع الإداري بأنه " التوصل إلى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات وطرق جديدة تساهم في تطوير أداء الشركة)

خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية وتحسين ظروف ووسائل العمل ، فالفرد المكبوت أو الفرد الذي لا يشعر بأهميته وقيمه في العمل من الصعب أن يفكر في الوصول إلى مرحلة الإبداع ، بل قد يعكس سلوكه سلباً على تحقيق أهداف المنظمة (الحياي،2002،27).

وأشار (العامري) إلى أن الإبداع الإداري (يشمل كافة أعمال الإدارة وأوجه العملية الإدارية والوظيفية للمنظمة كالمالية والتسويق والأفراد وغيرها (حالة الابتكار في المنظمة فالإبداع الإداري ما هو إلا التطوير والتعديل الكثير من الأساليب التنظيمية والاجراءات وطرق العلم الإداري الذي يواكب عملية الإبداع التكنولوجي أو أن ينتج عنه.(العامري، 2004، 24)

وكما عرفه (درة) بأنه " كيفية قيام إدارة المنظمة بالتحسين وإدخال أساليب ومداخل وطرق جديدة للعمل مثل إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M) ، وإعادة هندسة العمليات، (Business Process Reengineering)،(درة،2005، 15) .

ويرى (الصرن،2000، 28) الإبداع الإداري بأنه (أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة او تجمع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من من المعرفة في أشكال فريدة ولا يقتصر الإبداع على الجانب التكتيكي لأنه لا يشمل تطوير السلع والعمليات المتعلقة بها وإعداد السوق فحسب بل يتعدى أيضاً الآلات والمعدات وطرائق التصنيع والتحسينات في التنظيم نفسه ونتائج التدريب والرضا هن العمل بما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية)

واستناداً لما تقدم فإن الباحث يرى ويتوابع بأن الإبداع الإداري هو " عملية تشير إلى مرحلة متميزة وواضحة للأفراد وفرق العمل بشكل متقدم ومتطور من خلال إيجاد أفكار وأساليب وطرق وإجراءات خلاقة في العمل الإداري".

2- متطلبات الإبداع الإداري: (administrative innovation Requirement)

يصعب تطبيق الإبداع الإداري مالم تتوفر فيه متطلبات يجب على المنظمة الأخذ بها ، ليتسنى لها تحقيق أهدافها ونعني بالمتطلبات هنا العناصر والمتغيرات التي يجب تواجدها في المنظمة المبدعة ، والتي تمكنها من وضع الاستراتيجيات التي تعمل على وجودها واتخاذ مايلزمها من قرارات بناءة ،وقد حدد(قاسم،،2002،25) متطلبات الإبداع الإداري بالاتي :-

1- التحدي : عن طريق تعيين الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة والتي تتصل بخبراته ومهاراته ، وذلك يؤدي إلى توفد شعلة الإبداع لديه ، كما أن التسكين في المكان غير المناسب يؤدي إلى الإحباط والشعور بالتهديد .

2- الحرية : وتتمثل في إعطاء الموظف الفرصة لكي يقرر بنفسه كيف ينفذ المهمة المسندة إليه ، فذلك ينمي الحافز الذاتي وحاسة الملكية لديه ، وفي الواقع نجد بعض المديرين يغيرون الأهداف باستمرار أو أنهم يفشلون في تحديد الأهداف وآخرين يمنحون الحرية بالاسم فقط ويدعون أن الموظفين ليس لديهم المقدرة على التوصل لحلول أبداعية.

3- ملامح فرق العمل: كلما كان فريق العمل متآلفاً ومتكاملاً كلما أدى ذلك إلى مزيد من صقل مهارات التفكير الإبداعي وتبادل الخبرات ويكون ذلك من خلال :

- ❖ الرغبة الأكيدة للعضو في تحقيق أهداف الفريق.
- ❖ مبادرة كل عضو إلى مساعدة الآخرين وخاصة في الظروف الصعبة .
- ❖ ضرورة تعرف كل عضو على المعلومات المتخصصة التي يحضرها الأعضاء الآخرون للنقاش
- 4- تشجيع المشرفين : أن معظم المديرين دائماً مشغولون وتحت ضغط النتائج يفوتهم تشجيع الجهود المبدعة الناجحة ، فلابد من تحفيز الدافع الذاتي حتى يتسنى للموظف انجاز المهمة ويحرص عليها ويبدع فيها والمؤسسات الناجحة نادراً ما تربط بين الإبداع وبين مكافآت مالية محددة والمفترض أن يقابل المدير أو المشرف الأفكار الإبداعية بعقل منفتح وليس بالنقد أو بتأخير الرد أو بأظهار رد فعل يحطم الإبداع .
- 5- دعم المنظمة : أن تشجيع المشرفين يبرز الإبداع ، وحقيقة أن الإبداع يدعم فيما يهتم به قادة المنظمة الذين عليهم أن يضعوا نظاماً أو قيمة مؤكدة لتقدير المجهودات الإبداعية واعتبار أن المبدع هو قمة الأولويات كما إن المشاركة في المعلومات وفي اتخاذ القرارات والتعاون من القيم التي ترعى الإبداع.

3- مستويات الإبداع الإداري: "levels of Administrative innovation"

- يظهر الإبداع في العديد من المستويات ومنها (MARTIN,2011,51-53)
- 1- الإبداع على المستوى الفردي : بحيث يكون لدى العاملين أبداعية خلاقة لتطوير العمل وذلك من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها كالذكاء والموهبة أو من خصائص مكتسبة لحل المشاكل مثلاً ، وهذه الخصائص يمكن التدريب عليها وتنميتها ويساعد في ذلك ذكاء الفرد وموهبته.
 - 2- الإبداع على مستوى الجماعات : بحيث تكون هناك جماعات محددة في العمل تتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار الإبداعية التي يحملونها وتغيير الشيء نحو الأفضل كجماعة فنية في قسم الإنتاج مثلاً.
 - 3- الإبداع على مستوى المنظمات : فهناك منظمات متميزة في مستوى أدائها وعملها وغالباً ما يكون عمل هذه المنظمات نموذجي ومثالي للمنظمات الأخرى وحتى تصل المنظمات إلى الإبداع لابد من وجود أبداع فردي وجماعي ، وهناك العديد من الباحثين الذين ميزوا بين نوعين رئيسيين من الإبداع على مستوى المنظمات هما: (www. Omanlover.org).
 - الإبداع الفني : بحيث يتعلق بالمنتج سواء السلع أو الخدمات ، ويتعلق بتكنولوجيا الإنتاج أي بنشاطات المنظمة الأساسية التي تنتج عنها السلع أو الخدمات .
 - الإبداع الإداري: ويتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة ، وبشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية.

4- إبعاد الإبداع الإداري: Innovation Dimension Administrative

ركز بعض الباحثين في مجال دراساتهم على جملة من المكونات الرئيسية والتي ستكون محور تركيز الباحث في مجال البحث الميداني والذي سيتناوله بشيء من الإيجاز وكما يأتي:

(http://www.alnoor.word.com)، (Ekvall,1996)، (العجلة، 2009)، (القاسمي، 2003)، (رشيد 2004)

- 1- القيادة المبدعة.
- 2- التحفيز.
- 3- التدريب.
- 1- القيادة المبدعة: تعد القيادة المبدعة العملية التنظيمية المستمرة من جهة ومجموعة الخصائص الشخصية المنفردة في شخص معين ، والتي تساهم في تحقيق استمرارية هذه العملية في المنظمة من جهة أخرى ، لذلك تتمتع بأهمية كبيرة على مستوى المنظمات المعاصرة وتقارب وجهات النظر. (Hill & Janes, 2001, 15) .
- فعرف (RICK,2009,25) القائد المبدع بأنه (الشخص الذي يتحلى بمجموعة متميزة ومتكاملة من الصفات والقدرات والتي يطلق عليها مجموعة المعرفة والمهارات والسلوك)، لذا يرى (الجابري) أن السلطة الحقيقية لا تأتي من مواصفات الرأس فحسب ، بل ومن خصائص الجسد ، والقيادة المتميزة تظهر فقط بين أتباع متميزين.
- وكما عرفت القيادة المبدعة بأنها (فن وأسلوب يتبع لأداء مجموعة من المهام والمسؤوليات بواسطة مجموعة من الأفراد وحثهم على الأداء بأسلوب يتسم بالجدية والتفاني والقوة والإخلاص وذلك لتحقيق الأهداف المرجوة والموضوعة مسبقاً من قبل الإدارة العليا والإدارات المعنية.) (millpubs www.carlilemy.

ونستعرض جملة من الأساليب القيادية التي يمكن استخدامها في المنظمة من وجهة نظر كتابها وهي كما يأتي :- (witt,2001,26-28) (hitt,2000,80)

أ- الأسلوب القيادي الاتقراطي (المركزية في الإدارة): ويطلق في بعض الأحيان على هذا الأسلوب اسم (الديكتاتوري) والذي يتسم في غالبية طابعه بإعطاء الأوامر من الجهة الإدارية إلى الأفراد العاملين في دون توقع مناقشة أو إبداء للرأي عند التنفيذ.

ب- الأسلوب القيادي الديمقراطي (المشاركة في الإدارة) :يقوم هذا القائد عند إتباعه هذا الأسلوب بمناقشة الأفراد الزملاء والعاملين في القرار قبل اتخاذه وكذلك المشاركة أثناء التنفيذ وتقييم النتائج المترتبة على اتخاذ القرار ، ويتسم هذا الأسلوب بالتوازن بين الديمقراطية والحزم والمتابعة في اتخاذ وتنفيذ القرارات والمسؤوليات .

ت- الأسلوب القيادي الحر (الحرية في الإدارة): يقوم القائد أو المدير عند إتباعه هذا الأسلوب بترك مساحة كبيرة من الحرية للأفراد العاملين معه دون أرشادهم أو إبداء رأيه تجاه أي قرار يتخذ سواء أن ذلك في صالح المنظمة أو في غير صالحها.

يتضح مما سبق ذكره للباحث من تعاريف ومفاهيم للأساليب القيادية انه يجب على القائد المبدع أن يتبع في أغلب المواقف الأسلوب القيادي ، الذي يعتمد على المشاركة في الإدارة والديمقراطية في إبداء الرأي عند اتخاذ القرارات التي من شأنها أن تؤثر على المنظمة والعاملين فيها، وذلك لأن الأفراد العاملين عند مشاركتهم وإبداء رأيهم يكونوا قد أصبحوا مسؤولين عن مختلف مراحل التنفيذ هذا بالإضافة إلى كونهم شركاء في النتائج.

2- التحفيز: أن التحفيز هو وظيفة من الوظائف الإدارية وجزء مهم من العملية الإدارية فقد مر بدوره بعدة مراحل منذ تطوره ونشوءه حتى اليوم فقد بدأ بداية صعبة وتعرض لكثير من الانتقادات واختلقت الآراء بين مؤيد ومعارض لهذه الوظيفة الإدارية وقام الباحثون بدراسة آراء كل من الأفراد داخل المنظمة وخارجها وأخذ الانتقادات التي تعرضت لها. (منهل ، 2008، 30)

وقد تناولت الأدبيات والدراسات مفهوم التحفيز ، وظهر عدد من الباحثين في هذا المجال ليعرفوا التحفيز كل حسب وجهة نظره المستوحاة من دراسته واتجاهاته .

عرف الحافز على أنه " شعور ينبع من داخل الفرد ويساعد على اتخاذ سلوك معين من أجل تحقيق أهداف معينة يرغب في تحقيقها ، أي أنه يعبر عن حاجات غير متحققة يحاول الفرد تحقيقها ، وأن الشعور الذي يتولد داخل الفرد في تحقيق أو أنجاز أعمال معينة في سبيل الحصول على مراكز عليا أما الشعور الخارجي فهو التأثير بالبيئة الخارجية للفرد" (koontz,etal,1985,4)

أما (denisi,griffin,2001,326) عرف الحوافز بأنها " مجموعة المكافآت التي تدفعها المنظمة للأفراد مقابل ولائهم وكفاءتهم في أنجاز المهمات والوظائف المتنوعة التي تناط بهم"

3- التدريب : التدريب نشاط يهدف إلى تنمية وتطوير قدرات الأفراد ومعارفهم ومهاراتهم وقيمهم وسلوكهم لتمكينهم من تحقيق مزيج أهداف الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة ، وقد أصبح التدريب في منظمات الأعمال الحديثة نشاطاً رئيساً ، وجزءاً هاماً من تكاليف العمالة ، بل أصبح أهم أنواع الاستثمار في البشر وتتمثل عملية التدريب في مزيج من العمليات الفرعية ابتداءً بالتخطيط للتدريب ومروراً بتنفيذ البرامج والتطوير التنظيمي ، وانتهاءً بتقييم التدريب والتطوير. (الهيئة 2003، 223)

ولذلك تتضح أهمية التدريب في المنظمات من عدة زوايا أهمها (السالم ، صالح ، 2000، 205)

1- أن التدريب هو صفة المنظمات الحديثة التي تحرص على مواكبة التغييرات في كافة مجالات التكنولوجيا والمادية ، فبدون مورد بشري متطور لن تستطيع المنظمة من تحقيق أهدافها.

2- يساهم التدريب مساهمة مباشرة في تحسين المستوى الاقتصادي والاجتماعي للفرد ويزيد من درجة أمانه الوظيفي.

3- لا يقتصر التدريب على موظف دون آخر أو وظيفة دون أخرى فكل العاملين وكافة المستويات التنظيمية يحتاجون إلى زيادة قدراتهم .

ويرى الباحث وبتواضع بأن أهمية التدريب تتجلى في صقل المهارات وإضافة معلومة ، أو معرفة جديدة مما يؤدي إلى تعديل سلوك ايجابي لدى العاملين بما يحقق الولاء التنظيمي وتكيف الفرد مع دوره الجديد بعد تعديل توقعاته لتتطابق مع مستلزمات الوظيفة ومتطلباتها وهو ما يسمى بتحقيق الانتماء وتأهيل الأفراد في قدراتهم للأداء.

يتضح للباحث ومن خلال ما تقدم ذكره بأن هناك علاقة وثيقة بين التدريب وتحسين وتطوير الأداء التنظيمي ، مما يؤدي ذلك إلى تحقيق الإبداع الإداري ، والذي يعد الغاية الأساسية للباحث من أجل تطبيقها في الشركة موضوع الدراسة.

ثانيا: التطوير التنظيمي : organizational development

1- المفهوم والأهمية:

أن مفهوم التطوير التنظيمي ليس محل اتفاق بين رجال الإدارة ، فهناك من عرفه على أنه " تغيير استراتيجي ذو طابع علمي وعملي يتعلق بالمنظمة ومناخها ، وما بها من أفراد وجماعات بهدف تحسين الإدارة (الهيئي، 2003، 200) .

نلاحظ بأن المفهوم أعلاه يتضمن المداخل التكنولوجية والفنية وطرق التصنيع والجوانب السلوكية والهياكل التنظيمية ، وجماعات العمل ، هذا بالإضافة إلى تأقلم المنظمة مع البيئة المحيطة بها. وتعد مساهمات ليفن (Levin, 1952) في التطوير التنظيمي أولى أهم المساهمات التي ركزت على تغيير سلوك الأفراد والجماعات من خلال ما يسمى ببرنامج تدريب الحساسية (T-group) الهادف إلى تحسين أداء الجماعات من خلال التحسينات في حياة العمل إذا أوضح (ليفن) في دراساته إلى أن أي عملية تغيير وتطوير لابد وان تمر بثلاث مراحل هي:

- إزالة السلوك الحالي والسلوك القائم (أي الوضع الراهن للممارسات الإدارية والتنظيمية أي بمعنى إذابة الجليد)
 - إجراءات التغيير في سلوك الأفراد العاملين في المنظمة.
 - إعادة التجميد (أي إعادة تشكيل الممارسات الإدارية بما ينسجم مع أهداف التغيير).
- ويرى (داغر ، وحرشوش، 2000، 558) بأن التطوير التنظيمي(عملية مخططة ومنظمة يجري من خلالها استخدام مبادئ وتطبيقات العلوم السلوكية في المنظمة بهدف زيادة الفاعلية التنظيمية والفردية). من المتوقع أن تؤدي جهود التطوير التنظيمي إلى تحقيق نتائج ايجابية من أهمها(الصرن 2000، 56-57).

- 1- تحسين فعالية المنظمة من حيث تحسين الإنتاجية ورفع الروح المعنوية وفعالية وضع الأهداف والتخطيط والتنظيم بحيث تتحقق أهداف ومسؤوليات أوضح واستخدامات أفضل للموارد البشرية.
- 2- تحقيق إدارة أفضل من الأعلى إلى أسفل.
- 3- التزام واندماج اكبر من أعضاء التنظيم في جعل المنظمة أكثر نجاحاً.
- 4- تحسين استخدام فرق ومجموعات العمل داخل المجموعات وفيما بينها .
- 5- فهم أفضل لنقاط القوة والضعف في المنظمة .
- 6- تحسين حل المشكلات والاتصالات وفرض النزاعات .
- 7- تطوير بيئة العمل التي تشجع على الانفتاح والإبداع وتهيب الفرد للنمو والابتكار.
- 8- التقليل من السلوكيات الضارة غير الصحيحة .
- 9- القدرة على استقطاب واستخدام الأشخاص المبدعين والمنتجين والمحافظة عليهم.

2- عوامل ومراحل التطوير التنظيمي:

أ- عوامل التطوير التنظيمي:

لكي تتحقق أهداف وتنجح جهود التطوير التنظيمي ينبغي مراعاة توافر مجموعة من العوامل والتي حددها (Buchan&huczynski: 1997:489) بالاتي :

- معاملة الأفراد باحترام وكرامة .
- أن تتسم الثقافة التنظيمية السائدة بالثقة والانفتاح على العاملين.
- النظر إلى هرمية السلطة واليات السيطرة في المنظمة على أنها ليست الوسائل الأفضل لانجاز الأهداف .
- عدم تجنب الصراعات أو كبثها بل مواجهتها.
- إشراك العاملين المعنيين بالتغيير .

ب- مراحل التطوير التنظيمي :

تمر عملية التطوير التنظيمي عادة عبر أربع مراحل متعاقبة وهي كما يلي: 0-

<http://WWW,Omanlover.ORG>

- الدراسة التشخيصية.
- وضع خطة التطوير.
- التهيئة لقبول التطوير ورعايته.
- المتابعة التصحيحية.

الدراسة التشخيصية : تنطلق عملية التطوير التنظيمي من ثلاثة محاور هي الإنسان ثم نظم العمل ثم معدات وتسهيلات العمل، ومن ثم الدراسة التشخيصية التي تهدف إلى التطوير التنظيمي لابد أم تتعرف

على هذه المحاور الثلاثة لاكتشاف فرص التطوير ومواجهة التغيرات وأحداث التغيير المطلوب أول هذه المحاور بطبيعة الحال هو الإنسان واكتشاف فرص التطوير في هذا المحور ترتبط بهذه المحاور.

وضع خطة التطوير: عملية وضع خطة التطوير تتضمن مرحلتين هما اكتشاف فرصة التطوير ووضع خطة التطوير في ضوء الأهداف والإمكانيات المتاحة، ويكون ذلك أيضا بطرح مجموعة من الأسئلة والإجابة عليها، هذه الأسئلة تدور حول الإبعاد الآتية:

- ما هي الأهداف المعلنة للمنظمة.
- ما هي فرصة التطوير المتاحة العاجل منها والأجل، الممكن منها وغير الممكن؟ التكلفة المادية، الزمن، المناخ، المكان المتاح، التسهيلات المادية المتاحة وغير المتاحة، هذه الأسئلة تتناول استكشاف فرصة التطوير ووضع خطة التطوير ذاتها.

التهيئة لقبول التطوير ورعايته: توضع الخطة لتقبل التنفيذ هذه فرصة صحيحة وتوجيه الخطط عند التنفيذ مقاومة معلنة ومكتوبة، لأن الإنسان يقاوم التغيير بطبعه وإن كان يتوقعه، هذه حقيقة أن عملية وضع الخطط لابد أن تضع في اعتبارها التهيئة لهذه الخطة لضمان التنفيذ السليم لخطط التطوير التنظيمي.

المتابعة التشخيصية: لا تكتمل بنود خطة عملية التطوير التنظيمي للمتابعة وبفضل أن يشترك في المتابعة عنصر من داخل المنظمة وعنصر استشاري من خارج المنظمة وهناك طرق في المتابعة تعتمد على المقابلة وتقارير المتابعة وأسلوب حصر نتائج كميا ونوعيا واكتشاف الأخطاء، وكلما كانت الأهداف محددة بدقة كلما كانت عملية المتابعة ممكنة وخاضعة للقياس.

مكونات التطوير التنظيمي:

ركز الباحث في مجال دراساته للتطوير التنظيمي على جملة من المكونات الرئيسية والتي اعتمدت في مجال العمل الميداني وهما (Jones,1995,270-271)، (Ulrich,1997,59-60).

[Http://www.islamtoday.net](http://www.islamtoday.net)

1- التغيير الاستراتيجي المخطط :

كان التغيير أحدى الظواهر الطبيعية الملازمة لحياة الإنسان والمنظمات، والمجتمعات عموما منذ أقدم العصور، فالإنسان يتغير باستمرار في أنماط تفكيره، وسلوكه، ومعيشتة عبر سنين حياته كلها، وكذلك المنظمات لا تستقر على حال أبداً والمجتمعات هي الأخرى في تغيير مستمر سواء في جوانبها المادية، أو في جوانبها الثقافية، ومن هنا يمكن القول أن التغيير هو السمة الأكثر شيوعا في الحياة البشرية. إذا بدأ التغيير يأخذ في السنوات الأخيرة إشكالا غير معروفة التي تشهدها المجتمعات المعاصرة من القوى والسرعة والتجدد، بحيث يصعب على الأفراد والمنظمات والمجتمعات مجاراتها والتكيف لها دون وعي ودراية بكيفية تشخيصها، والتنبيه بها والاستعداد لمواجهةها بشكل صحيح، فالمؤسسات تحتاج إلى نوع من التغيير المقصود الذي يخطط له من قبل الإدارة لتحقيق أهداف معينة، يسمى هذا التغيير بالتغيير المخطط الذي يحدث نتيجة جهد مقصود يشمل مجموعة من العمليات والأنشطة المصممة لتغيير الأفراد، والمجموعات والهياكل والعمليات التنظيمية لجعلها ملائمة لبيئة العمل الجديدة والمتوقعة يحدث مثل هذا التغيير غالبا بعد أدراك الإدارة العليا واقتناعها بأهمية إدخاله، وهو يشمل الأفراد فقط والعمليات التنظيمية فقط أو كلاهما معا.

لقد أصبح هذا النوع من التغيير الشغل الشاغل لمنظمات اليوم، والتي تسعى بالمحافظة على موقعها الحالي وتطويره، فالتغيير الاستراتيجي يحدث من أجل تطوير المنظمة ومجابهة التغيرات المتوقعة من خلال ثلاث مراحل هي (مرحلة التهيئة للتغيير، مرحلة إحداث التغيير، مرحلة الاستقرار بعد مرحلة من الاضطراب) (داغر & صالح، 2000، 330-335)

2- تمكين العاملين:

أحد السمات الجوهرية للإدارة الناجحة والمبدعة هو التمكين، والافتراض الرئيس في فكرة التمكين، أن سلطة اتخاذ القرار يجب أن يتم تفويضها للعاملين في الصفوف الأمامية لكي يمكن تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشاكلهم واحتياجاتهم، ويتضح أن فكرة التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للإدارة الذي يركز على التوجيه إلى إدارة تؤمن بالمشاركة والتشاور وهذا يتطلب بدوره يتطلب تغيير جذري في أدوار العمل ومن ثم العلاقة بين المدير والمرووسين بالنسبة لدور المدير يتطلب التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض، أما بالنسبة لدور المرووسين فيتطلب التحول من اتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات. (dviret.II.2002,25-26)

وأوضح (William umiker) أن التمكين يعطي أهمية لكل من المنظمة والفرد العامل على حد سواء وعلى النحو الآتي: (William umiker) أهمية التمكين بالنسبة للمنظمة يتمثل بالآتي :

- ❖ ارتفاع الإنتاجية.
 - ❖ انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل.
 - ❖ تحسين جودة الإنتاج والخدمات.
 - ❖ تحقيق مكانة متميزة.
 - ❖ زيادة القدرة التنافسية.
 - ❖ زيادة التعاون لحل المشكلات .
 - ❖ ارتفاع القدرات الابتكارية.
- أما أهمية التمكين بالنسبة للفرد العامل فهو يتمثل بالاتي:
- ❖ إشباع حاجات الفرد من تقدير وإثبات ذاته.
 - ❖ ارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل.
 - ❖ ارتفاع ولاء الفرد للمنظمة.
 - ❖ أحساس الفرد العامل بالرضا عن وظيفته ورؤسائه .
 - ❖ ارتفاع الدافعية الذاتية للفرد .
 - ❖ تنمية الشعور بالمسؤولية
 - ❖ ربط المصالح الفردية مع مصالح المنظمة.

وبناء على ما تقدم يتضح للباحث بأن تمكين العاملين يعني (إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسب لتأهيلهم مهنيا وسلوكيا لأداء العمل ويتطلب ذلك منح العاملين الثقة الإدارية والدعم الاجتماعي وان تكون هناك رؤية وأهداف مستقبلية محددة تحديدا دقيقا بالإضافة إلى الاتصال الفعال والتدريب المستمر للعاملين لتنمية قابليتهم الإبداعية) .

3- التخطيط الاستراتيجي :

إن التنبؤ بالمستقبل أو بما سيحدث في المستقبل القريب أكثر صعوبة في منظمات اليوم وبدأ أكثر وضوحا في عقد التسعينات ، أذ تعمل المنظمات في بيئة عمل متغيرة تتطلب التغيير المستمر لمواجهة التقلبات السريعة في(التكنولوجيا، المعلومات ، الاتصالات ، وندرة الموارد الاقتصادية) . وعلى ضوء تلك المتغيرات الدينامكية المتسارعة الخطى للبيئة ظهرت الحاجة الماسة للتخطيط مقدما لمعرفة المنظمات أين هي الآن؟، وأين ستكون بعد مدة من الزمن؟ والتنبؤ بالمتغيرات (اقتصادية ، اجتماعية ، سياسية، تكنولوجية....الخ) . التي تواجهها مستقبلا ذات التأثير المباشر وغير المباشر فيها بوقت كاف لإعطائها الفرصة لاتخاذ القرار المناسب (الملحم، 2004، 5)، ثم أن الحاجة الملحة للتطور والابتكار والإبداع تستدعي أن تنظر الإدارة العليا للمنظمات إلى المستقبل البعيد الأمد وان تضع الخطط الكافية المبنية على التفكير المنطقي السليم ،

تعد النظرة البعيدة والتخطيط الاستراتيجي مضيعة للوقت مثلما يحسبه بعض الأفراد الذين يميلون إلى الجوانب التشغيلية فيلحون على المديرين بالأدوار اليومية أكثر من النظرة المستقبلية لان الوقت الذي تستغرقه الإدارة في التفكير هو الآخر نوع من العطاء والاستثمار.(الميهري، 2002، 7). أما (عبيدات، 2002، 3) فيعرفه بأنه (كافة الإجراءات الهادفة إلى وضع أهداف ممكنة التنفيذ من الناحية البنائية وعلى ضوء الموارد المالية والبشرية المتاحة وبالنظر للأولويات المقررة) .

الفصل الثاني

المبحث الأول : الجانب العملي للبحث

سيتم في هذا المبحث عرض وصف عينة البحث فضلا عن تحليل الأوساط الحسابية والافتراضات المعيارية والنسب المئوية للمتغيرات ، وكذلك نتائج اختبار الفرضيات الخاصة بالعلاقات والتأثير بين هذه المتغيرات.

أولاً:- وصف عينة البحث:

- 1- اختيرت العينة الطبقية من فئة مديري الأقسام والشعب ومعاونيهم والبالغ عددهم (48) شخصا، وفيما يأتي وصف عينة البحث كما أظهرتها نتائج استمارة الاستبيان وهي:
- 1- الجنس:- يتضح من الجدول (1) الخاص بتوزيع عينة البحث حسب الجنس إن نسبة الذكور شكلت (79%) من أفراد العينة ، وإن نسبة الإناث شكلت (28 %) من أفراد العينة، ويعزى ذلك إلى إن أغلب المناصب الإدارية تعطى للذكور.

جدول (1)

توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	الذكور	الإناث	العدد الكلي
عدد الأشخاص	34	14	48
النسبة المئوية	79%	28%	100%

2- العمر:- نلاحظ من الجدول (2) أن الفئات العمرية التي تراوحت بين (20-30) شكلت نسبة (2%)، وأن الفئة العمرية (31-40) شكلت نسبة (33%)، فيما شكلت الفئة العمرية (41-50) نسبة (41%) وهي نسبة عالية مقارنة بالفئات العمرية الأخرى، وشكلت الفئة العمرية من (51-60) نسبة (20%)، وبلغت الفئات العمرية (60 فما فوق) نسبة (2%) وهي أقل نسبة من بين الفئات العمرية.

جدول (2)

توزيع عينة البحث حسب العمر

الفئات العمرية	20-30	31-40	41-50	51-60	60 فما فوق	العدد الكلي
عدد الأشخاص	1	16	20	10	1	48
النسبة المئوية	2%	33%	41%	20%	2%	100%

3- سنوات الخدمة:- يتضح من الجدول (3) أن عدد الأشخاص التي تتراوح سنوات خدمتهم من 1-5 سنة قد بلغ (5) شكلت نسبتهم (10%)، بينما الأشخاص الذين لديهم خدمة من (6-10) فكان (10) بلغت نسبتهم (20%)، في حين بلغ الأشخاص الذين تراوحت خدمتهم (11-15) بلغت نسبتهم (41%)، بينما الأشخاص الذين تتراوح خدمتهم (15-20) شكلت نسبتهم (18%)، في شكل عدد الأشخاص الذين بلغت خدمتهم (20-25) بلغت نسبتهم (12%)، أما عدد الأشخاص الذين خدمتهم (25-30) شكلت نسبتهم (8%)، نلاحظ أن هنالك تفاوت واضح في خبرة الأشخاص في عينة البحث مما يتيح لهم إعطاء تصور واضح عن المعلومات الخاصة بمتغيرات البحث على مستوى الشركة المبحوثة بشكل عام.

جدول (3)

توزيع عينة البحث حسب سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	1-5	6-10	11-15	15-20	20-25	25-30	العدد الكلي
عدد الأشخاص	5	10	20	9	6	4	48
النسبة	10%	20%	41%	18%	12%	8%	100%

4- التحصيل الدراسي: يتضح من جدول (4) التحصيل الدراسي لأفراد عينة البحث وأمتلاكهم مؤهلات علمية، وهذا يعكس تطور خبراتهم ومعلوماتهم، إذ نلاحظ أن عدد الأشخاص الذين يمتلكون تحصيل دراسيا لشهادة البكالوريوس بلغت نسبتهم (14%)، وعدد الأشخاص الذين يمتلكون تحصيل دراسيا لشهادة (البكالوريوس) قد بلغت نسبتهم (68%) وهي أعلى نسبة واغلبهم بين الاختصاصات الإدارية والهندسية، وهذا يعتبر مؤشر جيد للتعامل مع استمارة الاستبيان بصورة دقيقة وعلمية وفهم محتوياتها، أما عدد الأشخاص الذين يمتلكون تحصيل دراسيا لشهادة (البكالوريوس) قد بلغت نسبتهم (4%)، وشهادة الماجستير بلغت نسبتهم (4%).

جدول (4)

توزيع عينة الدراسة حسب التحصيل الدراسي

التحصيل الدراسي	دبلوم فني	بكالوريوس	دبلوم عالي	ماجستير	العدد الكلي
عدد الأشخاص	7	33	4	4	48
النسبة المئوية	14%	68%	8%	8%	100%

ثانيا: عرض وتحليل النتائج الخاصة بمتغيرات البحث:

1- استعراض مستوى متغيرات البحث:

يوضح الجدول (5) فئات درجات التحقق الخاصة بمعرفة مستوى أهمية متغيرات البحث والتي على أساسها تم تحديدها في الجدولين (5)، (6)

جدول (5)
فئات درجات التحقق

ت	درجة التحقق	النسبة (من.....إلى)
1	ضعيف	5- 49%
2	مقبول	50- 59%
3	متوسط	60- 69%
4	جيد	70- 79%
5	جيد جدا	80- 89%
6	امتياز	90- 100%

أ- الإبداع الإداري:

يوضح الجدول (6) مستوى متغيرات البحث الخاصة بمكونات الإبداع الإداري من خلال استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية فضلا عن النسب المئوية:

جدول (6)

متغيرات البحث الخاصة بالإبداع الإداري مرتبة تنازليا

الإبداع الإداري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسب المئوية	درجة التحقق
التدريب	3.43	0.791	69%	متوسط
القيادة المبدعة	3.38	0.925	68%	متوسط
التحفيز	3.41	0.974	55%	مقبول

يتضح من الجدول (6) بأن مكونات الإبداع الإداري للشركة المبحوثة كانت بدرجة تحقق متباينة بين المقبول والمتوسط، فقد جاء ترتيب التدريب بالمرتبة الأولى، بدرجة متوسط بنسبة مئوية (69%)، وبوسط حسابي (3.43)، وانحراف معياري (0.791)، أما النسبة لمتغير القيادة المبدعة فقد جاء ترتيبه بالمرتبة الثانية، بدرجة متوسط أيضا بنسبة مئوية بلغت (68%)، وبوسط حسابي بلغ (3.38)، وانحراف معياري بلغ (0.925)، أما متغير التحفيز فقد جاء بالمرتبة الثالثة بنسبة مئوية (55%)، وبوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري بلغ (0.974).

ب- التطوير التنظيمي:

يوضح الجدول (7) مستوى متغيرات البحث الخاصة بالتطوير التنظيمي من خلال استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية فضلا عن النسب المئوية.

جدول (7)

مستوى متغيرات البحث الخاصة بالتطوير التنظيمي

التطوير التنظيمي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التحقق
التمكين	3.70	0.734	75%	جيد
التخطيط الاستراتيجي	3.54	0.680	71%	جيد
التغيير المخطط	3.47	0.651	70%	جيد

يتضح من الجدول (7) بأن متغيرات التطوير التنظيمي للشركة المبحوثة كانت بدرجة تحقق جيدة ولكن بنسب مئوية وأوساط حسابية وانحرافات معيارية متباينة، فقد جاء ترتيب المتغيرات (التمكين، التخطيط الاستراتيجي، التغيير الاستراتيجي المخطط) على التوالي بالمرتبة الأولى، الثانية، الثالثة لتشكل نسبها المئوية على التوالي (75%، 71%، 70%)، وأوساطها الحسابية على التوالي هي (3.70، 3.54، 3.47)، وانحراف معياري على التوالي (0.734، 0.680، 0.651).

اختبار فرضيات العلاقة:

2-

أ- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

يوضح الجدول (8) نتائج اختبار سبيرمان الذي اختبر الفرضية الرئيسية الأولى وهي "توجد علاقة ارتباط معنوية بين الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي".

جدول (8)

نتائج اختبار سبيرمان بين الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي

الارتباط	المتغير المستقل X	المتغير المعتمد Y
0.872*	الإبداع الإداري	التطوير التنظيمي

نلاحظ من الجدول (8) وجود علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية موجبة عند مستوى معنوية (0.01)، بين الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي، وبلغت قيمتها (0.872)، وهي قيمة عالية توشر قوة العلاقة بين

المتغيرين وهذا ما يثبت قبول الفرضية الرئيسية الأولى والتي نصت على وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي.

ب- اختبار الفرضيات الفرعية:

يوضح الجدول (9) نتائج اختبار سبيرمان الذي اختبر الفرضيات الفرعية.

جدول (9)

نتائج اختبار سبيرمان بين متغيرات الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي

المتغيرات	التغيير المخطط Y1	تمكين العاملين Y2	التخطيط الاستراتيجي Y3
التحفيز X1	0.857**	0.857**	0.834**
القيادة المبدعة X2	0.811**	0.823**	0.885**
التدريب X3	0.813**	0.819**	0.720**

**الارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01)

أفرزت نتائج اختبار سبيرمان ما يأتي:

- وجود علاقة ارتباط موجبة ذو دلالة معنوية عند مستوى (0.01) بين التحفيز ومتغيرات التطوير التنظيمي، مما يؤثر على وجود العلاقة بينهم، إذا بلغ معامل الارتباط بين متغير التحفيز وكل من التغيير المخطط (0.857)، وتمكين العاملين (0.857)، والتخطيط الاستراتيجي (0.834)، مما يدل على قبول الفرضية الفرعية التي نصت على وجود علاقة ارتباط بين متغير التحفيز مع متغير التغيير المخطط، وتمكين العاملين، والتخطيط الاستراتيجي.
- وجود علاقة ارتباط موجبة ذو دلالة معنوية عند مستوى (0.01) بين القيادة المبدعة ومتغيرات التطوير التنظيمي، مما يؤثر على وجود العلاقة بينهم، إذا بلغ معامل الارتباط بين متغير القيادة المبدعة وكل من التغيير المخطط (0.811)، وتمكين العاملين (0.823)، والتخطيط الاستراتيجي (0.885)، مما يدل على قبول الفرضية الفرعية التي نصت على وجود علاقة ارتباط بين متغير القيادة المبدعة مع متغير التغيير المخطط، وتمكين العاملين، والتخطيط الاستراتيجي.
- وجود علاقة ارتباط موجبة ذو دلالة معنوية عند مستوى (0.01) بين التدريب ومتغيرات التطوير التنظيمي، مما يؤثر على وجود العلاقة بينهم، إذا بلغ معامل الارتباط بين متغير التدريب وكل من التغيير المخطط (0.813)، وتمكين العاملين (0.819)، والتخطيط الاستراتيجي (0.720)، مما يدل على قبول الفرضية الفرعية التي نصت على وجود علاقة ارتباط بين متغير التدريب مع متغير التغيير المخطط، وتمكين العاملين، والتخطيط الاستراتيجي.

3- اختبار فرضيات التأثير:

تم قياس أثر الإبداع الإداري ومؤشراته في التطوير التنظيمي، والتي تضمنتها الفرضية الرئيسية الثانية، ومما ينبثق عنها من فرضيات فرعية، وقد استخدمت الباحثة لهذا الغرض الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise)، لاختبار أولوية دخول المتغيرات المستقلة في أنموذج الانحدار بهدف تحديد القوة التفسيرية في المتغيرات التابعة الخاصة بالتطوير التنظيمي.

وبهدف إعطاء قرار دقيق بشأن صحة الفرضية الرئيسية الثانية، ومفادها (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإبداع الإداري كمتغير كلي مستقل في التطوير التنظيمي كمتغير تابع)، لابد من اختبار الفرضيات الفرعية الثلاث المنبثقة عنها، وعلى النحو الآتي:

1- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الأولى، ارتأينا اختبار الفرضيتين الإحصائيتين الآتيتين:

فرضية العدم (H0): عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمؤشرات الإبداع في التطوير التنظيمي.

فرضية الوجود (H1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمؤشرات الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي.

من أجل قبول الفرضية الفرعية أعلاه، من عدم قبولها، قام الباحث باختبار أنموذج الانحدار المتدرج بعد إدخال جميع المتغيرات المستقلة في الأنموذج بهدف اختبار صلاحيته، باستخدام مؤشر من مؤشرات الإبداع الإداري (X1)، القيادة المبدعة (X2)، التدريب (X3) في المتغير التابع (التطوير التنظيمي Y).

جدول (10)

نتائج تحليل التباين للانحدار، لاختبار صلاحية نموذج الانحدار

المتغيرات المستقلة	مصدر التباين	درجات الحري	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	معنوية (F) P-value
التحفيز X1	الانحدار	1	19.710	19.710	286.825**	0.000
	الخطأ	46	3.161	0.069		
	الكلية	47	22.871	-		
القيادة المبدعة X2	الانحدار	2	21.300	10.650	305.001**	0.000
	الخطأ	45	1.571	0.035		
	الكلية	47	22.871	-		
التدريب X3	الانحدار	3	21.470	7.157	224.758**	0.000
	الخطأ	44	1.401	0.32		
	الكلية	47	22.871	-		

(**) تعني ذات دلالات على مستوى معنوية (0.01)

المصدر: إعداد الباحث وفقا لنتائج الحاسبة الالكترونية.

قيمة (F) الجدولية عند مستوى المعنوية (0.01)، ودرجتي حرية (1,46) لـ $X1=7.077$ ، ولـ $X2=4.977$ عند مستوى معنوية (0.01)، ودرجتي حرية (2,45)، ولـ $X3=4.126$ ، عند مستوى معنوية (0.01)، ودرجتي حرية (3,44).

يتضح من نتائج الجدول (10)، ثبوت صلاحية الانحدار المتعدد لاختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى، أن ما يدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة على التوالي و البالغة (286.825, 305.001, 224.758)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (7.077) عند مستوى المعنوية (0.01) ودرجتي حرية (1,46) لـ $X1$ ، وكذلك قيمة $(p\text{-value}=0.000<0.01)$ ، ولـ $X2=4.977$ عند مستوى معنوية (0.01)، ودرجتي حرية (2,45)، ولـ $X3=4.126$ عند مستوى معنوية (0.01)، ودرجتي حرية (3,44).

ونظرا لثبوت صلاحية النموذج، يمكن اختبار تأثير مؤشرات الإبداع الإداري كمتغيرات مستقلة في المتغير التابع التطوير التنظيمي (Y) كما موضح في الجدول (11).

جدول (11)

نتائج تحليل الانحدار لاختبار تأثير مؤشرات الإبداع الإداري في المتغير التابع التطوير التنظيمي

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	قيمة (t) المحسوبة	قيمة (t) الجدولية T(0.05)
التحفيز X1	0.770	0.045	16.936*	1.671
القيادة المبدعة X2	0.430	0.064	6.747*	
التدريب X3	0.158	0.058	2.312*	

(*) تعني ذات دلالة إحصائية على مستوى معنوية (0.05)

المصدر: إعداد الباحث وفقا لنتائج الحاسبة الالكترونية.

يتبين من النتائج النهائية الواردة بالجدول (12)، ثبوت معنوية معاملات الانحدار الخاصة بمؤشرات الإبداع الإداري التحفيز (X1)، القيادة المبدعة (X2)، التدريب (X3)، والبالغة $B2=0.430$ ، $B1=0.770$ ، $B3=0.158$ ، على الترتيب عند المستوى (0.05)، أن ما يدعم ذلك قيم (t) المحسوبة للمؤشرات والبالغة (16.936, 6.747, 2.312) وهي أكبر من القيم الجدولية البالغة (1.671, 1.671, 1.671) على الترتيب مما يدل ذلك على رفض فرضية العدم (H0)، وقبول فرضية الوجود (H1)، وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمؤشرات الإبداع الإداري (X1)، القيادة المبدعة (X2)، التدريب (X3)، في التطوير التنظيمي.

ويشير الجدول (12)، إلى نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (stepwise Multiple Regression Analysis)، لاختبار أولوية دخول مؤشرات المتغير المستقلة (الإبداع الإداري) في نموذج الانحدار، لتحديد القوة التفسيرية لكل مؤشر من مؤشرات الإبداع الإداري في المتغير التابع (التطوير التنظيمي) (Y)

جدول (12)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي، لاختبار أولوية دخول مؤشرات الإبداع الإداري في أنموذج الانحدار

المتغيرات المستقلة	معامل التغير (R2)	التغير في القيمة (R2)	نسبة التفسير التراكمية في المتغير التابع
التحفيز X1	0.659	0.704	65.9%
القيادة المبدعة X2	0.728	0.748	72.8%
التدريب X3	0.735	0.755	73.5%

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية.

يتضح من النتائج النهائية الواردة بالجدول (12)، بأن (X1)، قد حاز على المرتبة الأولى في دخوله لنموذج الانحدار، ويفسر هذا المؤشر ما قيمته (65.9%) من قيمة التباين في المتغير التابع (التطوير التنظيمي (Y))، ثم تلاه مؤشر القيادة المبدعة (X2)، إذا أضف تفسيراً إلى تفسير البعد السابق له، ليصبح تفسير ما نسبته (72.8%) من قيمة التباين في التطوير التنظيمي (Y)، وجاء على التوالي مؤشر التدريب (X3) ليرتفع بالقوة التفسيرية ليشكل مع المؤشرين ما مقداره (73.5%) من قيمة التباين في المتغير التابع الرئيسي التطوير التنظيمي (Y).

إن النتائج السابقة تؤكد على أن جميع مؤشرات الإبداع الإداري تعد إبعاداً مهماً في تفسير التباين في المتغير التابع الرئيسي التطوير التنظيمي (Y).

2- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى، ارتأت الباحثة اختبار الفرضيتين الإحصائيتين الآتيتين:
فرضية العدم (H0): عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمؤشرات الإبداع الإداري في التغيير المخطط (Y1).

فرضية الوجود (H1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمؤشرات الإبداع الإداري في التغيير المخطط (Y1).
يشير الجدول (13)، إلى نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد لاختبار، لاختبار صلاحية أنموذج الانحدار لغرض قياس مؤشرات الإبداع الإداري في المتغير التابع (Y1).

جدول (13)

نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد، لاختبار صلاحية الأنموذج

المتغيرات المستقلة	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	معنوية (f) p-value
التحفيز X1	لانحدار	1	22.331	22.331	23.744	0.000
	لخطأ	46	4.376	0.095		
	الكل	47	26.707	-		
القيادة المبدعة X2	الانحدار	2	23.180	11.590	147.863	0.000
	الخطأ	45	3.527	0.078		
	الكل	47	26.707	-		
التدريب X3	الانحدار	3	23.487	7.829	107.004	0.000
	الخطأ	44	3.219	0.073		
	الكل	47	26.707	-		

المصدر: المصدر: إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية.

قيمة (F) الجدولية عند مستوى المعنوية (0.01)، ودرجتي حرية (1,46) لـ (X1) = 7.077، ولـ X2 = 4.977 عند مستوى معنوية (0.01)، ودرجتي حرية (2,45)، ولـ X3 = 4.126، عند مستوى معنوية (0.01)، ودرجتي حرية (3,44).

يتضح من نتائج الجدول (14)، ثبوت صلاحية الانحدار المتعدد لاختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى، أن ما يدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة على التوالي و البالغة ((23.744, 147.863, 107.004))، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (7.077) عند مستوى المعنوية (0.01) ودرجتي حرية (1,46) لـ X1، وكذلك قيمة ((p-value=0.000<0.01))، ولـ X2 = 4.977 عند مستوى معنوية (0.01)، ودرجتي حرية (2,45)، ولـ X3 = 4.126، عند مستوى معنوية (0.01)، ودرجتي حرية (3,44).

ونظراً لثبوت صلاحية الأنموذج، يمكن اختبار تأثير مؤشرات الإبداع الإداري كمغيرات مستقلة في المتغير التابع الفرعي التغيير المخطط (Y1) وكما موضح في الجدول (14).

جدول (14)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط، لاختبار أثر مؤشرات الإبداع في المتغير التابع التغيير المخطط (Y1)

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	قيمة (T) المحسوبة	قيمة (t) الجدولية
				T(0.05)
التحفيز X1	0.185	0.090	2.051	1.671
القيادة المبدعة X2	0.593	0.98	6.032	
التدريب X3	-0.082	0.103	2.250	

المصدر: إعداد الباحث وفقا لنتائج الحاسبة الالكترونية.

يتبين من النتائج النهائية الواردة بالجدول (15)، ثبوت معنوية معاملات الانحدار الخاصة بمؤشرات الإبداع الإداري التحفيز (X1)، القيادة المبدعة (X2)، التدريب (X3)، والبالغة $B1=0.185$ ، $B2=0.593$ ، $B3=-0.082$ ، على الترتيب عند المستوى (0.05)، أن ما يدعم ذلك قيم (t) المحسوبة للمؤشرات والبالغة (2.051, 6.032, 2.250) وهي أكبر من القيم الجدولية البالغة (1.671) على الترتيب مما يدل ذلك على رفض فرضية العدم (H0)، وقبول فرضية الوجود (H1)، وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمؤشرات الإبداع الإداري (X1)، القيادة المبدعة (X2)، التدريب (X3)، في التغيير المخطط (Y1).

ويشير الجدول (15)، إلى نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (stepwise Multiple Regression Analysis)، لاختبار أولوية دخول مؤشرات المتغير المستقلة (الإبداع الإداري) في نموذج الانحدار، لتحديد القوة التفسيرية لكل مؤشر من مؤشرات الإبداع الإداري في المتغير التابع التغيير المخطط (Y1).

جدول (15)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي، لاختبار أولوية دخول مؤشرات الإبداع الإداري في نموذج الانحدار

المتغيرات المستقلة	معامل التفسير (R2)	التغير في القيمة (R2)	نسبة التفسير التراكمية في المتغير التابع
التحفيز X1	0.633	0.657	65.9%
القيادة المبدعة X2	0.662	0.692	66.2%
التدريب X3	0.671	0.702	67.1%

المصدر: إعداد الباحث وفقا لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج النهائية الواردة بالجدول (15)، بأن (X1)، قد حاز على المرتبة الأولى في دخوله لأنموذج الانحدار، ويفسر هذا المؤشر ما قيمته (63.3%) من قيمة التباين في المتغير التابع (التغيير المخطط (Y1))، ثم تلاه مؤشر القيادة المبدعة (X2)، إذا أضاف تفسيراً إلى تفسير البعد السابق له، ليصبح تفسير ما نسبته (66.2%) من قيمة التباين في التغيير المخطط (Y1)، وجاء على التوالي مؤشر التدريب (X3) ليرتفع بالقوة التفسيرية ليشكل مع المؤشرين ما مقداره (67.1%) من قيمة التباين في المتغير التابع الفرعي التغيير المخطط.

إن النتائج السابقة تؤكد على أن جميع مؤشرات الإبداع الإداري تعد إبعادا مهمة في تفسير التباين في المتغير التابع الفرعي التغيير المخطط (Y1).

اختبار الفرضية الفرعية الثانية

للتحقق من صحة الفرضية الثانية، ارتأينا اختبار الفرضيتين الإحصائيتين الآتيتين:

فرضية العدم (H0): عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمؤشرات الإبداع الإداري (X1, X3) في تمكين العاملين (Y2).

فرضية الوجود (H1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمؤشرات الإبداع (X1, X3) في المتغير الفرعي التابع (Y2).

يشير جدول (16) إلى نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد التدريجي، لاختبار صلاحية أنموذج الانحدار لغرض قياس تأثير مؤشرات الإبداع الإداري (X1, X3) في المتغير التابع (تمكين العاملين).

جدول (16)

نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد، لاختبار صلاحية نموذج الانحدار

ترتيب دخول العناصر المستقلة	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	معنوية (F) p-value
التحفيـز X1	الانحدار	1	27.294	27.294	467.521	0.000
	الخطأ	46	2.685	0.058		
	الكل	47	29.979	-		
التدريب X3	الانحدار	2	27.684	13.842	271.450	0.000
	الخطأ	45	2.295	0.51		
	الكل	47	29.979	-		

المصدر: المصدر: إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية.

قيمة (F) الجدولية عند مستوى المعنوية (0.01)، ودرجتي حرية (1,46) لـ (X1) = 7.077، ولـ X3 = 4.126، عند مستوى معنوية (0.01)، ودرجتي حرية (2,45).

يتضح من نتائج الجدول (18)، ثبوت صلاحية الانحدار المتعدد لاختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية، أن ما يدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة على التوالي و البالغة ((467.521, 271.450))، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (7.077) عند مستوى المعنوية (0.01) ودرجتي حرية (1,46) لـ (X1)، وكذلك قيمة (p-value) = 0.000 < 0.01، ولـ X2 = 4.977، عند مستوى معنوية (0.01)، ودرجتي حرية (2,45)، ولـ X3 = 4.126، عند مستوى معنوية (0.01)، ودرجتي حرية (2,45).

ونظراً لثبوت صلاحية النموذج، يمكن اختبار تأثير مؤشرات الإبداع الإداري كمتغيرات مستقلة في المتغير التابع الفرعي تمكين العاملين (Y2) وكما موضح في الجدول (18).

جدول (17)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط، لاختبار تأثير مؤشرات الإبداع الإداري في المتغير التابع تمكين العاملين

(Y2)

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	قيمة (t) المحسوبة	قيمة (t) الجدولية T=(0.01)
التحفيـز X1	0.771	0.063	12.292	1.671
التدريب X3	0.224	0.081	2.768	

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية.

يتبين من النتائج النهائية الواردة بالجدول (17)، ثبوت معنوية معاملات الانحدار الخاصة بمؤشرات الإبداع الإداري التحفيز (X1)، التدريب (X3)، والتدريب (X3)، والبالغة B1=0.771، 0.224، على الترتيب عند المستوى (0.01)، أن ما يدعم ذلك قيم (t) المحسوبة للمؤشرات والبالغة (12.292, 2.768) وهي أكبر من القيم الجدولية البالغة (1.671) على الترتيب مما يدل ذلك على رفض فرضية العدم (H0)، وقبول فرضية الوجود (H1)، وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمؤشرات الإبداع الإداري (X1)، التدريب (X3)، في تمكين العاملين (Y2).

ويشير الجدول (18)، إلى نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (stepwise Multiple Regression Analysis)، لاختبار أولوية دخول مؤشرات المتغير المستقلة (الإبداع الإداري) في نموذج الانحدار، لتحديد القوة التفسيرية لكل مؤشر من مؤشرات الإبداع الإداري في المتغير التابع تمكين العاملين (Y2).

جدول (18)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي، لاختبار أولوية دخول مؤشرات الإبداع في نموذج الانحدار

المتغيرات المستقلة	معامل التفسير (R2)	التغير في القيمة (R2)	نسبة التفسير التراكمية في المتغير التابع
التحفيـز X1	0.608	0.734	60.8%
التدريب X3	0.620	0.741	62%

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية

يتضح من النتائج النهائية الواردة بالجدول (18)، بأن (X1)، قد حاز على المرتبة الأولى في دخوله لنموذج الانحدار، ويفسر هذا المؤشر ما قيمته (60.8%) من قيمة التباين في المتغير التابع تمكين العاملين (Y2) وجاء على التوالي مؤشر التدريب (X3) ليرتفع بالقوة التفسيرية ليشكل مع المؤشر X1 ما مقداره (62%) من قيمة التباين في المتغير التابع الفرعي تمكين العاملين.

مما تقدم يتضح بأن النتائج السابقة تؤكد على أن جميع مؤشرات الإبداع الإداري تعد إبعاداً مهمة في تفسير التباين في المتغير التابع الفرعي تمكين العاملين (Y2).

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

فرضية العدم (H0): عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمؤشرات الإبداع الإداري في التدريب
فرضية العدم (H1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمؤشرات الإبداع الإداري في التخطيط الاستراتيجي

جدول (19)

نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد، لاختبار صلاحية نموذج الانحدار

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التدريب Y3	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	معنوية (F) p-value
القيادة المبدعة X2	الانحدار	1	15.839	15.839	157.007	0.000
	الخطأ	46	4.640	0.101		
	الكل	47	20.479	-		
التحفيز X1	الانحدار	2	16.428	8.214	91.228	0.000
	الخطأ	45	4.052	0.90		
	الكل	47	20.479	-		

المصدر: المصدر: إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية.

قيمة (F) الجدولية عند مستوى المعنوية (0.01)، ودرجتي حرية (1,46) لـ (X2) = 4.977، ولـ - X1 = 7.077، عند مستوى معنوية (0.01)، ودرجتي حرية (2,45).
يتضح من نتائج الجدول (20)، ثبوت صلاحية الانحدار المتعدد لاختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية، أن ما يدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة على التوالي و البالغة ((157.007, 91.228)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.977) عند مستوى المعنوية (0.01) ودرجتي حرية (1,46) لـ (X2)، وكذلك قيمة (p-value = 0,000 < 0.01)، ولـ X1 = 7.077) عند مستوى معنوية (0.01)، ودرجتي حرية (2,45)، ونظراً لثبوت صلاحية النموذج، يمكن اختبار تأثير مؤشرات الإبداع الإداري كمتغيرات مستقلة في المتغير التابع الفرعي التخطيط الاستراتيجي (Y3) وكما موضح في الجدول (20).

جدول (20)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط، لاختبار تأثير مؤشرات الإبداع الإداري في المتغير التابع الفرعي

التخطيط الاستراتيجي (Y3)

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	قيمة (t) المحسوبة	قيمة (t) الجدولية T=(0.01)
القيادة المبدعة X2	0.773	0.062	12.530	1.671
التحفيز X1	0.233	0.091	2.557	

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية.

يتبين من النتائج النهائية الواردة بالجدول (21)، ثبوت معنوية معاملات الانحدار الخاصة بمؤشرات الإبداع الإداري القيادة المبدعة (X2)، والبالغة B1=7.077، B2=4.224، وعلى الترتيب عند المستوى (0.01)، أن ما يدعم ذلك قيم (t) المحسوبة للمؤشرات والبالغة (12.530, 2.577) وهي أكبر من القيمة الجدولية والبالغة (1.671)، مما يدل ذلك على رفض فرضية العدم (H0)، وقبول فرضية الوجود (H1)، وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمؤشرات الإبداع الإداري (X1)، (القيادة المبدعة X2)، في المتغير التابع الفرعي التخطيط الاستراتيجي (Y3).

ويشير الجدول (21)، إلى نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (stepwise Multiple Regression Analysis)، لاختبار أولوية دخول مؤشرات المتغير المستقلة (الإبداع الإداري) في نموذج الانحدار، لتحديد القوة التفسيرية لكل مؤشر من مؤشرات الإبداع الإداري في المتغير التابع التخطيط الاستراتيجي.

جدول (21)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي، لاختبار أولوية دخول مؤشرات الإبداع في نموذج الانحدار

المتغيرات المستقلة	معامل التفسير (R2)	التغير في القيمة (R2)	نسبة التفسير التراكمية في المتغير التابع
القيادة المبدعة X2	0.768	0.773	%76.8
التحفيز X1	0.793	0.802	%79.3

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية

يتضح من النتائج النهائية الواردة بالجدول (21)، بأن (X2)، قد حاز على المرتبة الأولى في دخوله لنموذج الانحدار، ويفسر هذا المؤشر ما قيمته (76.8%) من قيمة التباين في المتغير التابع التخطيط الاستراتيجي (وجاء على التوالي مؤشر التحفيز (X1) ليرتفع بالقوة التفسيرية ليشكل مع المؤشر (X2) ما مقداره (79.3) من قيمة التباين في المتغير التابع الفرعي التخطيط الاستراتيجي (Y3). مما تقدم يتضح بأن النتائج السابقة تؤكد على أن جميع مؤشرات الإبداع الإداري تعد إبداعاً مهماً في تفسير التباين في المتغير التابع الفرعي التخطيط الاستراتيجي (Y3).

المبحث الثاني الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

توصلت الباحثة لعدد من الاستنتاجات النظرية والعملية وهي كالآتي:

1- الاستنتاجات النظرية:

- أ- يعد الإبداع الإداري من الموضوعات المهمة والمعاصرة، لما له من تأثير بالغ في تحقيق نجاح وتطور المنظمة وتفوقها في سوق الصناعة.
- ب- يعد الإبداع الإداري عملية تغيير في هيكل المنظمة وأنظمة ووظائف الموارد البشرية والأساليب الإدارية).
- ج- إن التركيز على ملامح فرق العمل يساعد على الإبداع الإداري كلما كان فريق العمل متآلفاً ومتكاملاً كلما أدى ذلك إلى مزيد من صقل مهارات التفكير الإبداعي وتبادل الخبرات ويكون ذلك من خلال: الرغبة الأكيدة للعضو في تحقيق أهداف الفريق.
- مبادرة كل عضو إلى مساعدة الآخرين وخاصة في الظروف الصعبة .
- ضرورة تعرف كل عضو على المعلومات المتخصصة التي يحضرها الأعضاء الآخرون للنقاش
- د- يساهم التطوير التنظيمي في إحداث تغيير في اتجاهات ومهارات الأفراد .
- هـ- يسعى التطوير التنظيمي إلى تنمية وتحسين أداء الجماعات والإدارات في المنظمة ككل.
- و- يمثل التطوير التنظيمي في الجهود المخططة، على مستوى المنظمة والتي تدار من أعلى بهدف زيادة الأداء التنظيمي من خلال التدخل المخطط والخبرات التدريبية.

2- الاستنتاجات العملية الخاصة بالإبداع الإداري:

- أ- بينت نتائج التحليل الإحصائي بأن الشركة مجتمع الدراسة تطبق مؤشر التدريب بالدرجة الأولى، إذ اتضح من خلال نتائج التحليل الإحصائي وجود اتفاق واضح بين عينة الدراسة حول آليات هذا المؤشر، إذ جاء بالمرتبة الأولى كونه حصل على أعلى وسط حسابي قياساً بباقي المؤشرات الأخرى وهذا ما يدل على أن الشركة المبحوثة تسعى إلى تنمية وتطوير قدرات الأفراد العاملين، لأنها باتت تدرك بأن التدريب أصبح سمة المنظمات الحديثة التي تحرص على مواكبة التغييرات.
- ب- تبين بأن مؤشر القيادة المبدعة هو أحد المؤشرات المهمة والمتفق عليه من قبل عينة الدراسة في الشركة المبحوثة، والتي باتت تدرك مراكز القيادات في هذه الشركة دورها الريادي من خلال التأثير بالإتباع المتميزين من خلال حثهم على الأداء بأسلوب يتسم بالجدية والتفاني والقوة والإخلاص لتحقيق الأهداف المرجوة.
- ت- كان هنالك اتفاق بخصوص إعطاء أهمية لمؤشر تحفيز العاملين، وخاصة المبدعين منهم، والاهتمام بهم وتشجيعهم على تقديم المزيد من الأفكار الإبداعية الناجحة، وقد حصل هذا المؤشر على وسط حسابي أعلى من الوسط الفرضي.

3- الاستنتاجات العملية الخاصة بالتطوير التنظيمي:

- أ- تبين بأن هنالك اتفاق بين عينة الدراسة في الشركة المبحوثة فيما بينهم بخصوص مؤشر تمكين العاملين، وحصل هذا المؤشر على وسط حسابي أعلى من الوسط الفرضي، وقد جاء بالمرتبة الأولى، وذلك لكون الشركة المبحوثة تدرك بأن تمكين العاملين هو سلاح ذو حدين من حيث أهميته بالنسبة للمنظمة وبالنسبة للأفراد العاملين، من حيث أهميته للمنظمة فإنه يساهم في زيادة الإنتاجية، وزيادة التعاون لحل المشكلات، وارتفاع القدرات الإبداعية، أما من حيث أهميته للأفراد العاملين فإنه يساهم في إشباع حاجات الفرد في تقدير وإثبات الذات وارتفاع ولاء الفرد للمنظمة، وإحساس الفرد العامل بالرضا، وتنمية الشعور بالمسؤولية.
- ب- يعد مؤشر التخطيط الاستراتيجي واضحاً لدى عينة الدراسة في الشركة المبحوثة، وكان هنالك حرص من قبل الشركة المبحوثة والتي تسعى دائماً لتحقيقه باعتباره الربح الحقيقي لها من خلال التهيوء

والتنبؤ بالمستقبل القريب، خاصة وإنها تعمل في بيئة عمل متغيرة تتطلب التغيير المستمر لمواجهة التقلبات السريعة في التكنولوجيا، المعلومات، الاتصالات، وندرة الموارد الاقتصادية.

ت- كان هنالك اتفاق بخصوص إعطاء أهمية للتغيير الاستراتيجي من قبل عينة الدراسة في الشركة المبحوثة، وذلك لما له من دور في المراجعة المستمرة لقدرات المنظمة وإمكاناتها بشكل عام. وقد حصل هذا المؤشر على وسط حسابي أعلى من الوسط الفرضي.

ث- وأخيرا ثبتت صحة فرضيتنا القائلة بوجود علاقة ارتباط موجبة بين الإبداع الإداري، كمؤشر كلي مستقل والتطوير التنظيمي كمؤشر كلي تابع، إذ بلغت قيمة الارتباط حوالي (0.87)، وأيضا ثبتت نتائج التحليل الإحصائي بأن هنالك علاقة تأثير للإبداع الإداري في التطوير التنظيمي.

ثانيا: التوصيات:

توصلت الباحثة لعدد من التوصيات تمثلت بالاتي:

- 1- إنشاء إدارة حاضنة للإبداع، أو إنشاء ما يسمى (بنك الأفكار).
- 2- ينبغي على إدارة الشركة وضع إستراتيجية مبنية على معايير دقيقة للكشف عن المبدعين والموهوبين .
- 3- العمل على إتباع اللامركزية وتفويض السلطة وتمكين ومشاركة المرووسين في اتخاذ القرارات .
- 4- ينبغي على إدارة الشركة تفعيل نظام الحوافز على أسس ومعايير مهنية تتضمن التميز والإبداع في الاداء ومكافأة المبدعين.
- 5- يجب الأخذ بنظر الاعتبار إعطاء أهمية للتغيير الاستراتيجي لما له من دور في المراجعة المستمرة والدورية لقدرات المنظمة وإمكاناتها وأنشطتها المختلفة..
- 6- على إدارة الشركة إقامة حلقات نقاشية مع العاملين فيها، لحثهم على الإبداع والالتزام به كمنهج علمي وأداري له تأثير كبير في نموها وتقدمها.
- 7- ضرورة القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي الدوري، وذلك لغرض التنبؤ بالمستقبل، وللتحقق من فاعلية صياغة الخطط وتشخيص نقاط الخلل والمعوقات التي تعوق الاداء، لغرض تلافيها مستقبلا، واستيعاب التغييرات البيئية المتسارعة.
- 8- ضرورة الاهتمام بإعداد وتدريب العنصر البشري بوصفه رأس المال الحقيقي للعمل، وذلك من خلال تنظيم الدورات التدريبية المستمرة للعاملين على الصعيد الداخلي أو الإيفاد خارج البلاد والسماح لهم في حضور المؤتمرات والندوات، وذلك لصياغة إستراتيجية بعيدة الأمد لتنمية الموارد البشرية.

المصادر

المصادر العربية

القران الكريم

أولا- الكتب العربية والدوريات:

أ- الكتب العربية

- 1- الخفاجي، نعمة عباس، الإدارة الاستراتيجية، المداخل والمفاهيم والعمليات، عمان دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2004.
- 2- السالم، صالح، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، 2000.
- 4- الزهري، رندة، "الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية"، عالم الفكر، المجلد (30)، 2004.
- 5- الصرن، رعد حسين، "الابتكار والإبداع الأسس التكنولوجية وطرائق التطبيق"، ج1، دار الرضا للنشر، سوريا 2002.
- 6- إلهيتي، خالد عبد الرحيم، "إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، طبعة 2003.
- 7- عبيدات، محمد إبراهيم، "استراتيجية التسويق- مدخل سلوكي، ط(3)، عمان، دار وائل للنشر.
- 8- داغر، منقذ، عادل حرحوش، "نظرية المنظمة السلوك التنظيمي"، 2000.
- 9- نجم، عبود نجم، إدارة المعرفة والمفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، ط(1)، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 10- جمعة، حافظ نعيم، "التسويق الابتكاري" مطبعة مصر للنشر، القاهرة، 2003.
- 11- الملحم، إبراهيم علي محمد، "التخطيط الاستراتيجي في القطاع العام وأوجه الاستفادة منه في الأجهزة الأمنية، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض، م12، العدد 23، 2000.
- 12- متولي، السيد متولي، "السلوك التنظيمي المبادئ والمفاهيم ومجالات التطبيق، القاهرة، مكتبة عين شمس، 2006.
- 13- ملحم، يحيى، "التمكين كمفهوم إداري معاصر"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية. 2003.

ب-الدوريات العربية:

- 14- العامري، عامر عبد اللطيف كاظم، "العلاقة بين الإيصاء الواسع والأنشطة الترويجية وأثرها على الأداء التسويقي للمنظمة"، دراسة في الشركة العامة للصناعات النسيجية حلة، ماجستير الجامعة المستنصرية، 2002.
- 15- العجلة، توفيق عطية توفيق، "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام"، دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، 2009.
- 16- القاسمي، أميمة، "الإبداع الإداري وتنميته"، ورقة عمل مقدمة الى مؤتمر العربي الثالث في الإدارة القيادية الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، بيروت، 2002.
- 17- السامرائي، سلوى هاني عبد الجبار، "الإبداع التقني وبعض العوامل المؤثرة فيه، دراسة ميدانية لأراء عينة من مدراء القطاع الصناعي، رسالة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 1999.
- 18- الزامل، علي عبد جاسم، سهيلة محمد، "التطوير التنظيمي وجودة حياة العمل، مجلة العلوم الإنسانية، 2007.
- 20- اللامي، غسان قاسم داود، "الإبداع والتغيير التكنولوجي منهج معرفي وتطبيقي"، جامعة الإسراء، المؤتمر العلمي الأول لكلية العلوم الإدارية والمالية، الأردن، 2005.
- 21- رشيد، مازن، "الجانب الاجتماعي للإبداع"، المجلد (4)، العدد (1)، 2004.
- 16 درة عبد الباري إبراهيم، "تكنولوجيا الأداء البشري والإبداع"، المؤتمر العلمي الأول لكلية العلوم المالية والإدارية والمالية، جامعة الإسراء، الأردن، 2005.
- 23- منهل، محمد حسين، "نظام حوافز مقترح للشركة العامة لموانئ العراق"، دراسة تطبيقية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 9، 2008.
- 24- مركز الطارق للتنمية البشرية "صفات المبدع"، منتديات نادي صناع الحياة السعودية
- 25- دار المعرفة للتنمية البشرية، "الإبداع في اعمل دليل عملي للتفكير، الإبداع"، <http://WWW.OManlovr,Org>
- Http://WWW,islamtoday,Net

ثانياً: المصادر الأجنبية والانترنت:

- 26- Barker, Kathryn, "theInnovation", (H14,2002)WWW.Science.de,g
- 27- piana,valetion,"innovation akey concept econmics and managmant"2003,WWW,,economics wbibinst,tute.Com.
- 28- Denis&Griffin,"Human resources management, Houghton miffin",co,sa,2001.
- 30- Jones,Gareht,R,"organization theory",2end(Addison Wesley publishing),co,Inc,1998 .
- 31- Koontz et,al,"Management" prentice hallco,u.s.a.1985.
- 32- Kolelni Kov,vadim,"techonology innovation models",http: www.busineesmasia-wet,2004.
- 33- stein,R,Rinohot ,Gifford"Areyou innovation ASSOCIATION MANAGEMENT""VOL50,n2,1993.http WWW.CEMI-GSM,UWA,EDU .
- 34- Moor,geoffery"Dealing withparwin,2005.www,Etl.stanf)rd.COM
- 35- Ulrich,David Barney ,D.joy.B,"perspectives in organization" 1984.
- 36- Wills,Gordon,Kennedy,H&cheese,john Rushton,Angela"wat is our marketing plan,maximizing markting Effectivenees mcb ,university ,pree,limited,vol,27,No2,1992.
- 37- <http://WWW.ALNOOR.WORD,COM>.
- 38- WWW.CARLIEMY MILLPUBS.COM.
- 39- WWW,ELAZLAYEM.COM.
- 40- <http://WWW,Omanlover.ORG>
- 41- www.Fsed.Org.com.

المكتبة الافتراضية العراقية:

42- RICK,EAGRM," THE FUTURE OF INNOVATIONMANAGEMENT:THE NEXT TO 10 YEARS".2009

43-mATIN,KENNEY,"TOWARDS ANEW THEUEORY OF INNOVATION MANAGEMENT A CASE STUDY COMPARING CANON, INC,AND APPEL COMPUTER,JOURNAL OF ENGINEERING AND TECHNOLOGY MANAGEMNT,N(8),2011.

ملحق (1)

الاستبانة

السيد المدير المحترم

تحية طيبة.....

بين أيديكم الاستبانة الخاصة بدراسة (الإبداع الإداري وتأثيره في التطوير التنظيمي)دراسة تطبيقية في شركة الوسام لمنتجات الألبان والمواد الغذائية المحدودة كربلاء. وتضمنت الاستمارة مجموعة من الفقرات التي تمثل المتغيرات المستقلة والمعتمدة في هذا البحث، لذا يرجى تفضلكم بأختيار الإجابة الأكثر انطباقا مع أرائكم بكل فقرة، علما أن المعلومات المدونة كافة ستعامل بسريه التامة والأمانة العلمية التي ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط لا غير. والباحثة على استعداد تام للإجابة عن أي سؤال أو استفسار خاص بفقرات الاستبانة . شاكرين تعاونكم معنا ومن الله التوفيق

الباحثة

أميره هاتق حداوي

مدرس مساعد

الكلية التقنية /ادارية

ملاحظة: يرجى وضع علامة () في الحقل المناسب.

أولا معلومات عامة:

الجنس ذكر ☐ انثى ☐ العمر () سنة
المؤهل العلمي

عدد سنوات الخدمة في الشركة

ثانيا: الإبداع الإداري:

ملاحظة: يرجى وضع علامة () أمام العبارة الأكثر انطباقا مع وجهة نظرك .

(أ) التحفيز : يعرف الحافز عن حاجات غير متحققة يحاول الفرد تحقيقها.

الفقرة	الإجابة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
تحفز الشركة المقترحات المقدمة من العاملين.						
تسعى إدارة الشركة بتحفيز الأفراد العاملين الذين يبتعدون عن الروتين.						
تحت إدارة الشركة الأفراد العاملين الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم وتقدم الدعم المعنوي لهم.						
تقدم إدارة الشركة حوافز مادية وعينية لأصحاب الأفكار الإبداعية.						
تتبع الشركة أسلوب التدوير في تحفيز العاملين.						

(ب) : القيادة المبدعة :عملية يومية انسيابية حركية تتطلب يقظة مستمرة ومديرين تنفيذيين قادرين بأفكارهم الريادية أنجاز الكثير من خلال القليل من الموارد المتوفرة

الفقرة	الإجابة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
1. يتصف القيادة المبدعة بتنمية القدرة في التأثير بالسلوك البشري والمشاعر الخاصة بالأفراد العاملين.						
2. القيادة المبدعة تحلل واقع الشركة ومعطيات بينها.						
3. يميل القائد المبدع إلى التغيير الجذري والإتيان بأفكار جديدة.						
4. تعمل القيادة المبدعة على تطوير الرؤية الاستراتيجية للشركة وغرضها.						
5. تستخدم إدارة الشركة (بنوك الأفكار) (the ideas bank) عند الحاجة.						

*بنوك الأفكار: هو ملف يتم الاحتفاظ به من قبل إدارة الشركة يحتوي على قصاصات وملاحظات ونشرات وقائمة مهام حتى ولو كنت لاتسعى إلى إيجاد فكره في تلك اللحظة.

(ج) التدريب: يعرف بأنه " نشاط منظم ومخطط يهدف إلى تحقيق تغيير أيجابي نشط في السلوك الوظيفي للأفراد

الفقرة	الإجابة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
1. يسعى العاملون للاشتراك في دورات تدريبية تقام خارج الشركة						
تتخذ إدارة الشركة إجراءات مناسبة لتدريب الأفراد العاملين على وتساعدهم على أبداع آراءهم في أثناء الندوات والاجتماعات الدورية.						
تعمل إدارة الشركة على تدريب الأفراد العاملين باستمرار و أحداث وتبني التغيير المطلوب لصالح أنشطة الشركة المختلفة.						
3. تؤمن إدارة الشركة بأهمية التدريب للعاملين لديها.						
4. يفضل التدريب المقام أ- في موقع الشركة ب- خارج موقع الشركة.						
5. تتناقض المعلومات المقدمة في التدريب مع الواقع الفعلي التي يعيشها العاملين في الشركة.						

ثالثا: التطوير التنظيمي:

أ- التغيير المخطط: يعرف بأنه التحول في وضع معين على عكس ما كان عليه من قبل لتحقيق أهداف معينة.

الفقرة	الإجابة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
1. تسعى إدارة الشركة إلى إشراك العاملين لديها في عملية التغيير .						
2. أن إدارة الشركة تمتلك القدرة والقابلية على التغيير.						
3. تأخذ إدارة الشركة بنظر الاعتبار عادات العاملين وقيم العمل عند إجراء عملية التغيير .						
4. تسعى إدارة الشركة إلى كسب ثقة التنظيم غير الرسمي عند إجراء عملية التغيير.						
5. تسعى إدارة الشركة إلى بناء مناخاً صحياً للتغيير ،						

ب- تمكين العاملين: يعرف بأنه " منح العاملين السلطة والقدرة على اتخاذ القرارات والاستجابة للزبائن، والمبادرة لحل المشكلات بطريقة مباشرة دون الرجوع للمركز.

الفقرة	الإجابة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا تماما	اتفق
1. يساعد التمكين على إعطاء العاملين الفرصة لتقديم أفضل ما عندهم من خبرات ومعلومات تؤدي إلى التفوق والإبداع في العمل.							
2. يعمل التمكين على انخفاض معدل دوران العمل وارتفاع الإنتاجية.							
3. يعمل التمكين على زيادة ولاء العاملين للشركة.							
4. يعطي التمكين العاملين شعوراً بأن المهام التي يؤديها ذات معنى لهم وللآخرين والمنظمة.							
5. اتباع إدارة اللامركزية في العمل الإداري يساعد العاملين ويمكنهم من طرح الأفكار الإبداعية.							

ج- التخطيط الاستراتيجي: يعرف بأنه " العمليات التي توضع من لدن قيادة المنظمة أزاء المستقبل"

الفقرة	الإجابة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا تماما	اتفق
1. تهيئ إدارة الشركة الموارد والإمكانات (البشرية، المعلوماتية) لإعداد الخطة الاستراتيجية وتنفيذها.							
2. أن التخطيط الاستراتيجي للشركة قائم على أساس تحقيق الأهداف للشركة.							
3. التخطيط الاستراتيجي للشركة يقوم على أساس تحليل السوق والمنافسة.							
4. يتم بشكل دوري تقويم علمي لعملية التخطيط الاستراتيجي بهدف تفعيلها أو بما ينسجم مع التطور الحاصل في بيئة صناعة الألبان.							
5. تفضل الشركة العمل بموجب خطة : أ. طويلة الأمد ب. متوسطة الأمد ج. قصيرة الأمد							

ملحق (2) تحليل أهمية مستوى متغيرات الإبداع الإداري

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق تماما		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماما		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.14680	3.5625	3.8	2	13.5	7	25.0	13	26.9	14	23.1	12	مات المقدمة من العاملين
0.94508	3.1458	1	1.9	21.2	11	38.5	20	23.1	12	7.7	8.3	ت بتحفيز الأفراد العاملين روتين.
0.9673	3.4792	1.9	1	7.7	4	36.5	19	34.6	18	11.5	6	ت الأفراد العاملين الذين اختصاصهم وتقدم الدعم
0.92253	3.5000	1.9	1	7.7	4	38.5	20	30.8	16	13.5	7	ت حوافز مادية وعينية اعية
0.89025	3.3750	1.9	1	9.6	5	42.3	22	28.8	15	9.6	5	التدوير في تحفيز العاملين
0.974398	3.4125	معدل العام										
0.80309	3.6875	-	-	3.8	2	36.5	19	36.5	19	15.4	8	يدعة بتنمية القدرة في شري والمشار الخاصة
0.93019	3.3333	1.9	1	13.5	7	38.5	20	28.8	15	9.6	5	لل واقع الشركة ومعطيات
0.87519	3.5000	1.9	1	5.8	3	40.4	21	30.8	16	9.6	5	ع إلى التغيير الجذري

0.3683	3.3750	-	-	3.8	2	7.7	4	40.4	21	9.6	5	دعوة على تطوير الرؤية وغرضها.
1.08156	3.0208	9.6	5	15.4	8	38.5	20	21.2	11	7.7	4	دعوة (بنوك الأفكار*) the د الحاجة.
0.925372	3.383	المعدل العام										
0.98729	3.435	-	-	3.8	2	38.5	20	34.6	18	15.4	8	مشارك في دورات تدريبية
0.80776	3.6667	3.8	2	38.5	20	34.6	18	15.4	8	15.4	8	إجراءات مناسبة لتدريب على وتساعد على أداء الندوات والاجتماعات
0.80529	3.2292	1	1.9	11.5	6	46.2	24	28.8	15	3.8	2	دعوة على تدريب الأفراد و أحداث وتبني التغيير شطة الشركة المختلفة
0.85443	3.3125	1	1.9	9.6	5	46.2	24	26.9	14	7.7	4	شركة بأهمية التدريب
0.504	3.54	-	-	-	-	42.3	3	50.0	22	50.0	26	مقام خارج موقع الشركة
0.791754	3.43668	المعدل العام										

الجدول من أعداد الباحثة بالاستناد الى مخرجات الحاسوب spss

ملحق (3) تحليل أهمية مستوى متغيرات التطوير التنظيمي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق تماما		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماما		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.85443	3.6875	-	-	3.8	2	40.4	21	28.8	15	19.2	10	دعوة إلى أشرك العاملين
0.61742	2.783	3.8	2	23.1	12	61.5	32	3.8	2	-	-	شركة تمتلك القدرة
0.87418	3.5417	1.9	1	9.6	5	25.0	13	48.1	25	7.7	4	بنظر الاعتبار عادات العمل عند إجراء عملية
0.7898	3.6875	-	-	5.8	3	36.5	19	30.8	16	19.2	10	دعوة إلى كسب ثقة رسمي عند إجراء
0.1214	3.7500	-	-	3.8	2	32.7	17	38.5	20	17.3	9	دعوة إلى بناء مناخاً
0.65144	3.475	المعدل العام										
0.78551	3.7500	-	-	-	-	42.3	22	30.8	16	19.2	10	دعوة إلى إعطاء العاملين فضل ماعندهم من

												تؤدي إلى التفوق
0.76231	3.8125	-	-	-	-	36.5	19	36.5	19	19.2	10	ي انخفاض معدل إنتاج الانتاجيه
0.81214	3.2500	1.9	1	11.5	6	44.2	23	30.8	16	3.8	2	على زيادة ولاء
0.504	4.04	-	-	-	-	11.5	6	65.4	34	15.4	8	املين شعوراً بأن بها ذات معنى لهم
0.80776	3.6667	-	-	3.8	2	38.5	20	34.6	18	15.4	8	ركزية في العمل املين ويمكنهم من عية
0.7343	3.70384	معدل العام										
												Y3
0.60142	3.2500	-	-	3.8	2	65.4	34	19.2	10	3.8	2	الشركة الموارد رية، المعلوماتية) راتيجيه وتنفيذها
0.77842	3.7768	-	-	1	1.9	34.6	18	38.5	20	17.3	9	اتيجي للشركة قائم الأهداف للشركة .
0.76724	3.0833	1.9	1	11.5	6	61.5	32	11.5	6	5.8	3	جي للشركة يقوم السوق والمنافسة.
0.70961	3.5833	-	-	1.9	1	44.2	23	36.5	19	9.6	5	تقويم علمي لعملية راتيجي بهدف سجم مع التطور سناعة الألبان
0.544	4.04	-	-	-	-	11.5	6	65.4	34	15.4	8	عمل بموجب خطة
0.680138	3.54548		العام									

.....

