

## أبعاد إدارة التغيير ودورها في تحقيق الإبداع التقني/دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة النسيج والجلود (مصنع الألبسة الجاهزة/معمل خياطة برطلة)

م.م ابتسام إسماعيل حنا بيداويد

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة الحمدانية

btesam.hana11@gmail.com

### المستخلص:

يختبر البحث الحالي ابعاد ادارة التغيير بوصفها المتغير المستقل والمتمثلة بـ (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في الثقافة، التغيير في المهام) ودورها في تحقيق الابداع التقني والمتمثل بـ (ابداع المنتج، ابداع العملية) في الشركة العامة لصناعة النسيج والجلود، وقد تكونت عينة البحث من (٣٨) فرداً شملت كل من الافراد العاملين والمديرين ورؤساء الاقسام في المستويات الادارية العليا والوسطى والدنيا، ولتحقيق اهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي لغرض جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات، واستخدمت استمارة الاستبانة بوصفها اداة لجمع البيانات والمعلومات الخاصة بمتغيرات البحث وتكونت من (٢٨) فقرة والتي تم تحليلها باستخدام العديد من الوسائل الاحصائية اهمها المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار (T) وتحليل الانحدار البسيط وبعد اجراء عملية تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) اظهر البحث هناك علاقة ارتباط وتأثير معنوي بين ابعاد ادارة التغيير والابداع التقني على مستوى الشركة المبحوثة، وانتهى بمجموعة من المقترحات من ضمنها ضرورة اعتماد الشركة المبحوثة ابعاد ادارة التغيير مما يتطلب اهتمام أكثر ودراية من قبل المديرين والعاملين بأهمية النتائج المرجوة في تحقيق الابداع التقني.

**الكلمات المفتاحية:** ادارة التغيير، ابعاد ادارة التغيير، الابداع التقني.

### Dimensions of Change Management and its Role in Achieving Technical Innovation/A Prospective Study in the General Company for Textile and Leather

### (Industry Garments Factory/Bartella Sewing Factory)

Assist. Lecturer Ibtisam Ismael Hanna Bedawd

College of Administration and Economics

University of Hamdaniya

### Abstract:

The present research, examines the dimensions of management change as the independent variable which including: (change in the organizational structure, change in Organizational culture, and change in organizational the tasks), and its role in the achieving of technical innovation which include: (product innovation and process innovation) in the General Company for Textile and Leather Industry. The sample of the research consisted of (38) individuals, which included both individuals, managers and heads of departments at the top, middle and executive administrative levels. To achieve

the research objectives, the descriptive approach and the analytical approach were used for the purpose of collecting data and testing hypotheses. The questionnaire was used as a tool to collect data related to the research variables and consisted of (28) items which has been analyzed using some statistical methods. Like mean standard deviations, T test and regression analysis, by SPSS program. The research showed that there is a correlation and significant impact between the dimensions of change management and technical innovation.

**Keywords:** change management, change management dimensions, technical innovation

## المقدمة

يعد مفهوم الابداع التقني احد الانشطة الاساسية والمهمة التي تعتمد الكثير من الشركات على استخدامه لتضمن نجاحها وبقائها ونموها في السوق وتفوقها على المنافسين ولتحقيق حصة سوقية اكبر، و يعمل الابداع التقني على تحسين جودة المنتجات والعمليات الانتاجية، ولبوغ ذلك تنتهج الشركات عدة سبل اهمها ادارة التغيير، حيث تعد ضرورة حتمية تساعد في احداث تغييرات او تحولات في الشركة او في اقسامها او هيكلها التنظيمي لمواجهة القوى المؤثرة فيها والتغيرات الخارجية المتسارعة والمتجددة باستمرار، فالبيئة تتغير باستمرار نتيجة التغيرات الحاصلة بالمعارف والنظريات وظهور تقنيات جديدة وانظمة وعلوم متطورة، فاذا لم يحدث اي تغيير في الشركة بما ينسجم مع التغييرات الخارجية يعني ان الشركة استمرت على اتباع الطرق التقليدية في عملها ولم توظف الابداع التقني في عملها وطرح الافكار الجديدة. وقد تضمن البحث اربعة مباحث خصص المبحث الاول لمنهجية البحث، وعرض الثاني ابعاد ادارة التغيير في حين تناول الثالث الابداع التقني، وكرس الرابع للجانب الميداني اما الخامس فقد تضمن الاستنتاجات والمقترحات.

## المبحث الأول: منهجية البحث

**اولاً. مشكلة البحث:** ان مفهوم ابعاد ادارة التغيير ودوره في تحقيق الابداع التقني موضوع جدير بالاهتمام، لأنه يمثل السمة الاساسية في الشركات التي تشهد تغييرات جذرية، ومن خل الاستطلاع الاول للشركة المبحوثة لاحظت الباحثة ضعف إدراك ادارة الشركة في القطاع الصناعي لأبعاد ادارة التغيير المتمثلة بـ (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في الثقافة، التغيير في المهام) في تحقيق الابداع التقني المتمثل بـ (ابداع المنتج، ابداع العملية)، وبشكل عام يمكن التعرف على مضامين المشكلة من خلال طرح التساؤلات الاتية:

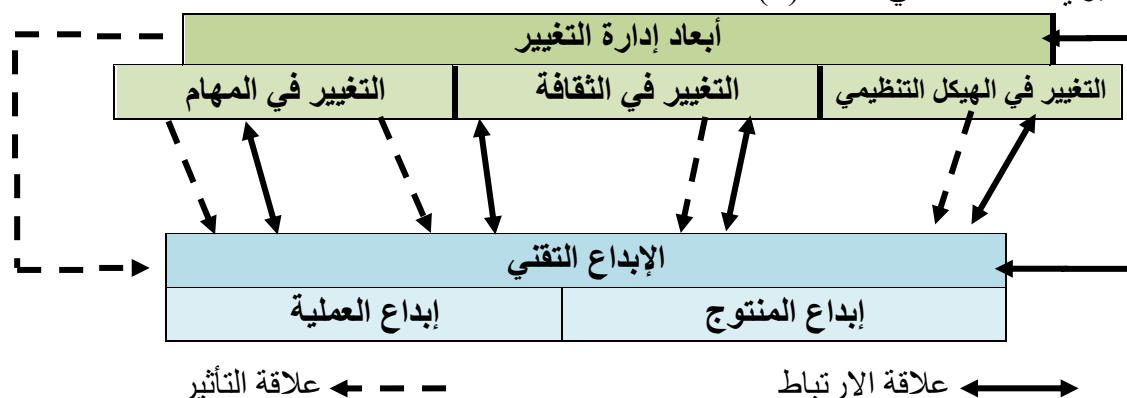
١. ما طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين ابعاد ادارة التغيير والابداع التقني في الشركة المبحوثة؟
٢. هل لإدارة التغيير دور في تحقيق الابداع التقني من خلال ابعادها؟

**ثانياً. اهمية البحث:** تكمن اهمية البحث من خلال التعرف على ادارة التغيير وابعادها في معمل الالبسة الجاهزة، وهل لهذا المفهوم دور في تحقيق الابداع التقني في المعمل المبحوث، من اجل تقديم اضافة علمية توضح كيفية تطبيق ابعاد ادارة التغيير في الوقت الذي تتوفر بيئة مناسبة لتحقيق الابداع التقني.

**ثالثاً. اهداف البحث:** يهدف البحث الوصول الى الاهداف التالية:

١. التعريف بمفهوم ادارة التغيير وابعاده فضلاً عن مفهوم الابداع التقني.

٢. تقديم مجموعة مقترحات تساهم بشكل فعال في زيادة وعي وإدراك العاملين بمفهوم متغيري البحث ومدى الاستفادة عند تطبيقهم متغيرات البحث.  
رابعاً. **النموذج البحثي:** تم تصميم النموذج البحثي الافتراضي والذي يعكس طبيعة العلاقة بين متغيري البحث كما في الشكل (١).



الشكل (١): أنموذج البحث الافتراضي

**خامساً. فرضيات البحث:** يعكس النموذج البحثي أربع فرضيات وكالاتي:  
**الفرضية الأولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين أبعاد إدارة التغيير مجتمعة والابداع التقني مجتمعة.  
**الفرضية الثانية:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين كل بعد من أبعاد إدارة التغيير والابداع التقني على انفراد.  
**الفرضية الثالثة:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية موجبة بين أبعاد إدارة التغيير مجتمعة في الابداع التقني مجتمعة.  
**الفرضية الرابعة:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية موجبة بين كل بعد من أبعاد إدارة التغيير في الابداع التقني على انفراد.  
**سادساً. منهج البحث:** استندت الباحثة على المنهج الوصفي والتحليلي في تحليل علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث، بالإضافة الى الزيارات التي قامت بها الباحثة بهدف الحصول على معلومات تعزز نتائج التحليل الاحصائي.  
**سابعاً. حدود البحث:** وتمثلت بالآتي:

١. **الحدود المكانية:** اقتصر البحث على الشركة العامة لصناعة النسيج والجلود/ مصنع الالبسة الجاهزة/ معمل خياطة برطلة وذلك لتعاون هذه الشركة مع الباحثة.
٢. **الحدود الزمانية:** امتدت مدة البحث من الفترة ٢٠١٩/٦/٣ الى غاية ٢٠١٩/٧/١٥

**ثامناً. اساليب جمع البيانات:** وظف البحث في تغطية بياناته المطلوبة لتنفيذ الجانب النظري والميداني العديد من الاساليب البحثية، فقد استعانت الباحثة في الجانب النظري بما تيسر من مرجعيات علمية عربية واجنبية ذات صلة بموضوع البحث من اجل تغطية الجانب النظري للبحث، وفي الجانب الميداني اعتمدت الاستبانة لجمع البيانات الاولية الخاصة بعينة البحث والتي اسهمت في تحديد علاقات الارتباط والتأثير بين متغيري البحث، وقد تم الاعتماد في اعداد الاستمارة على مجموعة من المصادر الخاصة بمتغيري البحث بهدف الاستفادة منها في صياغة

فقرات الاستمارة، في ابعاد ادارة التغيير تم الاعتماد على (8: 2012, Al Sardieh)، (20: 2011, Tibbs)، (579: 2004, Bryant & Cox)، اما المصادر المعتمدة في الابداع التقني فهي، (136: 2004, Frans & Mattbew)، (129: 2011, Andrei & Diaconu)، (370: 2003, Daft) وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في الاستبانة حيث قسمت الى خمس معايير تدرج من (اتفق بشدة، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق بشدة) وقد أعطيت علامات للإجابات الخمس السابقة الذكر على التوالي (1,2,3,4,5)، وقد تم الاعتماد على البرنامج الاحصائي (SPSS) لإجراء التحليلات الاحصائية للبحث.

### المبحث الثاني: إدارة التغيير

**أولاً. مفهوم ادارة التغيير:** لقد تنوعت العديد من المفاهيم لبلورة مفهوم ادارة التغيير، اذ يعرف (416: 2001, Gebriel & Carr) بانها الجهد المخطط لتطوير وانباء مهارات وامكانيات العاملين بهدف الوصول الى افضل الطرق لأحداث التغيير، وعرفها (129: 2007, Defenbach) على انها عملية اجراء تغييرات او تعديلات او الغاء او اضافة في اساليب العمل او طريقه او في الاعمال والمهام والمسؤوليات لغرض زيادة فاعلية وكفاءة اداء الشركة، ويقصد بها (57: 2009, Pattanayak & Mishra) امكانية الادارة في مواجهة التغيرات الداخلية والخارجية بهدف التكيف مع الظروف المحيطة بها من اجل احداث تغييرات في المستويات الادارية في الشركة مما يقودها الى التفاعل مع بيئة الاعمال التنافسية، ويؤكد (481: 2010, Rees & Hassard) بانها اسلوب عمل تعتمده الشركة لأجراء تغييرات جديدة في مختلف مستوياتها الادارية من خلال اعتمادها على الموارد المتاحة البشرية والقانونية والمادية والفنية والتقنية لإحداث تنام وانسجام مع البيئة التي تعيش فيها الشركة، وأشار (2: 2018, Haroon) بانها مجموعة من الجهود المبذولة تهدف الى زيادة فاعلية الشركة وقدراتها على ادخال تحسين وتجديد في اعمال الشركة لمواكبة التطورات من خلال التنسيق بين اهداف الافراد واحتياجاتهم واهداف الشركة للوصول الى الحل الامثل عند مواجهة المشاكل. واتساقاً مع ما ذكر تری الباحثة ان ادارة التغيير هي سلسلة من المراحل والاجراءات التي تشمل كل من المعرفة والادوات والموارد اللازمة التي تستخدمها الشركة للاستفادة من الامكانيات المتوفرة فيها للانتقال من خلالها من وضعها الحالي الى وضع اخر مستقبلي أكثر كفاءة ونشاطاً وفاعلية.

وعن اهمية ادارة التغيير تتضح من خلال دورها في اجراء تعديلات في سياسات الادارة واهدافها وخططها لتحقيق وضع اداري منظم ذو كفاءة اكثر وفاعلية في اداء المهام والواجبات وتحقيق افضل استغلال للموارد والامكانيات المتاحة للشركة بما يحقق الانسجام والتوافق مع الاوضاع الجديدة واساليب العمل الادارية (30: 2011, Starke F)، وتهدف ادارة التغيير الى منح فرصة للعاملين لإظهار طاقاتهم في العمل والابداع وكيفية مواجهة المشاكل فضلاً عن تغيير سلوكهم بما يتوافق مع التغيرات الحالية من خلال زيادة الثقة والاحترام بين العاملين فضلاً عن تطوير اساليب العمل من خلال استخدام تكنولوجيا متطورة ومراقبة الظروف المحيطة بالشركة (57: 2009, Pattanayak & Mishra)

**ثانياً. ابعاد ادارة التغيير:** تنوعت وجهات نظر الكتاب والباحثين حول ابعاد ادارة التغيير بسبب اختلاف افكارهم في موضوع وتركيز بعضهم على مواضيع اخرى حيث اعتمدت الباحثة ثلاثة

ابعاد اساسية بما يخدم توجهات البحث الحالي وكالاتي: (Dennis & Schrader, 2009: 171)، (Al Sardieh, 2012: 8)، (Bryant & Cox, 2004: 579)

١. **التغيير في الهيكل التنظيمي:** يبين الهيكل التنظيمي الشكل النهائي الداخلي للشركة، فهو من أكثر الجوانب التي تتعرض للتغيير داخل الشركة ومنه تتحدد السلطات والمسؤوليات بين الافراد وتوسيع الاعمال التابعة لوظيفة الشركة ويقوم بإعادة تصميم الوظائف وتقسيم العمل وتوزيع الاختصاصات (Kral & Kralova, 2016: 70)، كما يشمل ايضاً دمج بعض الادارات او تقسيم الوحدات الادارية او اضافة ادارات جديدة او استبعاد اخرى منها (Bryant & Cox, 2004: 579)

٢. **التغيير في الثقافة:** تعني التغيير في المبادئ والمفاهيم والمعتقدات والسلوكيات والقيم والمعايير التي تعتبر اساساً في تكوين ثقافة الشركة التي يعتمد عليها الافراد العاملين في حل المشاكل ويلتزمون في تطبيقها، بما يتضمن الابتعاد عن معوقات الثقافة الحالية واكتساب ثقافة جديدة قابلة للتغيير والتطوير (Tibbs, 2011: 20).

٣. **التغيير في المهام:** يشمل التغيير في الصلاحيات والمسؤوليات والاعمال والواجبات والانشطة وطرق العمل من خلال تبسيط اجراءات العمل وتقليل الاعمال الروتينية المتكررة ودمج بعض الانشطة او تقليلها، كما يشمل التغيير في السياسات المعتمدة في الشركة من خلال تعديلها او حذف بعض منها، فضلاً عن التغيير في طبيعة العلاقات الوظيفية والظروف المحيطة بالعمل والعاملين (Mohamed, 2014: 9).

### المبحث الثالث: الابداع التقني

تشهد بيئة الشركات الصناعية تغيرات سريعة ادى ذلك الى اعتماد الابداع التقني كوسيلة للتميز والتفوق والنجاح للشركات التي تسعى بان تكون الرائدة في السوق، ويعد الابداع التقني العامل الاساسي لتطور الاسواق ونموها من خلال اجراء تغيرات او تعديلات او اضافة خاصية جديدة على المنتجات لإظهارها بشكل يحقق كسب زبائن جدد (Jones & George, 2008: 28) ويرى (عمر، ٢٠١٣: ٦) ان الشركات التي تقدم منتجات جديدة هي شركات مبدعة وذلك من خلال تبني فكرة جديدة او نمط جديد او اسلوب جديد لتنمية الشركة او بيئتها او سوقها. وقد اوضح (Stevenson, 2015: 27) بان الابداع التقني هو طريقة تقديم منتجات جديدة من خلال استخدام تقنيات متطورة او زيادة معدلات الانتاج او تقديم خيارات بديلة للخدمات المقدمة. ويشير (Andrei & Diaconu, 2011: 129) بانه العملية التي تقوم بها الشركة او الافراد الذين يعملون خارج الشركة من اجل تطوير طرق واجراءات واساليب العمل وادخال عمليات انتاجية جديدة. ويذكر كل من (Bon & Mustafa, 2013: 521) ان الابداع التقني هو اعتماد تقنية حديثة لإجراء تغيرات في الخصائص المادية للمنتجات لتحقيق النجاح لمستقبل الشركة، وأشار (Bergek & Berggren, 2014: 10) بان الابداع التقني هو مجموعة من الافكار المشتركة التي تقدمها الاقسام المختلفة في الشركة بهدف تطوير عملية انتاجية جديدة او تحسين عملية قائمة بما يتلاءم مع ما يطرحه الزبائن ورجال البيع من مقترحات وارهاء خاصة بمنتجات الشركة. تأسيساً على ما تقدم ترى الباحثة بان الابداع التقني هو اكتشاف منتجات جديدة او تطوير عمليات واساليب وطرق جديدة للعملية الانتاجية من اجل التوصل الى فكرة في عرض وتقديم المنتجات لم تكن في ذهن المستفيد وذلك من خلال التنسيق والتعاون بين اقسام الشركة المختلفة.

**انواع الابداع التقني:** تعددت واختلفت وجهات نظر الكتاب والباحثين حول انواع الابداع التقني، حيث يرى (حسين، ٢٠١٠: ١٣١) ان الابداع التقني يتضمن تقديم منتجات جديدة وتطوير المنتج والعمليات الإنتاجية، مشاركة العاملين في ابداعات الشركة. وذكر (Trott, 2002: 30) بان انواع الابداع التقني تشمل ابداع المنتج وابداع العملية. واكد (حسن، ٢٠٠٨: ٤٧) ان الابداع بحسب استعمالاته والغرض منه يقسم الى ابداع المنتج وابداع العملية، وتأسيساً على ما تقدم تتفق الباحثة مع الآراء التي عرضت اعلاه الذي يشمل فيها الابداع التقني على نوعين هما ابداع المنتج والذي يتضمن تقديم منتج جديد وتحسين منتج قائم وابداع العملية الذي يتضمن تصميم عملية انتاجية جديدة وتحسين عملية انتاجية قائمة وكالاتي:

**١. ابداع المنتج:** يرى (David, 2006: 3) ان ابداع المنتج المتميز يتحقق من خلال التصميم الجيد، المرونة في الاستخدام، الجودة، السعر، الوقت، التكلفة، اي من خلاله تبنى عليه تغيرات كبيرة في تصميم المنتج، او التعبئة والتغليف، او ترويج المنتج، وهذا يحتاج الى التنسيق بين اقسام الشركة. ويعد المنتج اساساً لتواجد الشركات حيث يتكون من مزيج من الافكار الجديدة الخاصة بتصميمه وتخطيطه وان تقديم اي منتج جديد يأخذ مكان منتج معروف لإشباع حاجات السوق ويحقق رغبات الزبائن (نجم، ٢٠٠١: ٣٥٨)، ويذكر (Malee, 2005: 163) ان ابداع المنتج يركز على استراتيجية التميز، حيث تمتاز المنتجات بجودة مناسبة ومواصفات وخصائص تميز منتجات الشركة عن باقي منتجات الشركات المنافسة.

في حين طرح (Frans & Mattbew, 2004: 136) رؤية مغايرة عن مفهوم ابداع المنتج أعرب عنها بقوله ليست جميع المنتجات المقدمة الى السوق هي ابداع المنتج لأنها إذا ما تكيفت مع التغيرات البيئية المختلفة سوف تتعرض الى مخاطر كبيرة يقودها الى الفشل. ويتكون ابداع المنتج من نوعين هما:

**أ. تقديم منتج جديد:** يرى (Trott, 2002: 30) ان المنتج الجديد يمكن ان يقدم بطريقة تختلف عن المنتجات القديمة او ممكن استبدالها بالمنتجات التالفة، ويؤكد (Schroeder, 2010: 85) بان المنتج الجديد يعد مهماً لبقاء الشركات والمحافظة على ديمومتها وتطورها من خلال اجراء تغيرات مستمرة على المنتجات الجديدة المعروضة في السوق.

ويشير (Scott & Michell, 2012: 3) ان المنتج الجديد يحدد بعد تحديد مواصفاته الفنية وتنشأ افكار لتطوير المنتج الجديد من عدة اقسام داخل الشركة كقسم البحث والتطوير، بحوث التسويق، الموظفين في المصنع او من جهات خارجية كالمجهزين او شكاوى الزبائن او مقترحاتهم. تأسيساً الى ما تقدم فان المنتج الجديد هو المنتج الذي يطرح الى السوق لأول مرة سواء كان سلع او خدمات وتفي بحاجات الزبائن ومتطلباتهم وبطرق عديدة ومتنوعة.

**ب. تحسين منتج قائم:** وهي التغيرات التي تضيف للسلع عنصراً مهماً لتحسين المنتجات الحالية والتطور التقني واجراء التغيرات السوقية لجعل الدورة الانتاجية في تطور وتقدم مستمر وبدأ العمل على ادخال تحسينات لتخرج المنتجات بشكل أكثر كفاءة (Darian & Steren, 2011: 689) ويبين (العبيدي، ٢٠٠٥: ٦٤) ان المنتج الجديد هو تغيير واحدة او اكثر من الخواص التي يتميز بها، مثل اشكال المنتجات وتصاميمها وغيرها، وان الهدف من ذلك ملائمة المنتج مع حاجات الزبائن ورغباتهم وتحقيق المنافسة في الاسواق من خلال زيادة كفاءة المنتج وسهولة استخدامه وتحسين شكله الخارجي. تأسيساً الى ما سبق ترى الباحثة ان تحسين المنتج القائم هو تحديث

المنتجات باستمرار من خلال اضافة لمسات واضحة على شكله او تصميمه بحيث يعمل على رضا الزبائن واسعادهم نتيجة للفائدة التي يحققها المنتج من حيث جودته وكلفته بالإضافة الى استخدام اساليب انتاجية جديدة ومتطورة بشكل واسع مثل تقنية الانتاج بالحاسوب او خط تجميع او اجراء مبيعات باستخدام الانترنت.

٢. **ابداع العملية:** تتطلب تقديم عمليات انتاجية جديدة بطريقة مختلفة عن المنتجات المعروفة في الشركة من خلال الاستفادة من امكانيات الشركة ومواردها وكفاءتها في تقديم عمليات انتاجية بكلف متغيرة (Darian & Steren, 2011: 690)، ويذهب (Xiang, 2014: 772) الى ابعد من ذلك حيث يرى ان ابداع العملية هو تحويل المدخلات الى مجموعة من المخرجات من خلال الافراد العاملين والاستخدام الجيد للأدوات والمكانن والاجراءات المتبعة والهدف من ذلك الوصول الى المنتج الذي صممت العملية من اجله وبناءً على ذلك اكد (Benoit, 2015: 8) الى ان عملية الابداع التقني هو تحسين القدرات والمهارات والتسهيلات والكفاءات والانشطة الخاصة بالشركة بدلا من الابتكار في حدود المعرفة، وتأسيسا لما ذكر تری الباحثة ان ابداع العملية هي سلسلة من الاجراءات التي يقوم بها العاملين لتحسين عملية او مجموعة عمليات داخل الشركة، ويتضمن ابداع العملية الاتي:

أ. **تصميم عملية انتاجية جديدة:** يعبر (Xiang, 2014: 774) عن تصميم العملية بانها التغيير المخطط الذي يتم عن طريق تقنية المعلومات لتصميم وتنفيذ عملية انتاجية جديدة ذات اداء متميز في الجودة والسرعة والتكلفة وتقديم خدمات الزبائن.

ويطلق (Harrington, et al., 2000: 176) على تصميم العمليات مصطلح اعادة هندسة العمليات لتكرار الطريقة التي تستخدمها الشركة في تصميم العملية لأول مرة، والهدف من تصميم العملية هو اختيار وتحديد أفضل طريقة لإنتاج المنتج، لذلك يرتبط تخطيط العملية وتصميمها بتشخيص الوصف التفصيلي الخاص بالعمليات التشغيلية لصنع المنتج وتشخيص العلاقات القائمة بين العمليات لتحديد الطريقة الأكثر كفاءة في صنعه (محسن والنجار، ٢٠٠٩: ١٦٨).

ب. **تحسين عملية انتاجية قائمة:** وتعني الدراسة النظامية لحركة ونشاط كل عملية انتاجية بهدف تحسينها لتوفر الوقت المناسب لتحسين جودة اداء العملية، ويؤشر ذلك من خلال تحسين الانتاج الحالي الذي يحرص على تحقيق نسبة كبيرة في جودة اداء العملية مع زيادة في الطاقة الانتاجية لمواجهة التغيير في طلبات الزبائن (الرحيم وحسن، ٢٠٠٨: ٧١)، وان تحسين العملية يتم حسب الهدف الذي تسعى الشركة الى تحقيقه فقد يكون الهدف تقليل كلفة العمليات او زيادة المعدلات الانتاجية او تحسين جودة المخرجات او جودة اداء العمليات او نمو اسواق جديدة او تقليل من الاثار السلبية على البيئة او تقليل المواد الخام (Evans, 1997: 430).

### المبحث الرابع: الإطار الميداني

اولاً. وصف مجتمع البحث وعينته:

١. **وصف الشركة المبحوثة:** تم اختيار الشركة العامة لصناعة النسيج والجلود (مصنع الالبسة الجاهزة) معمل خياطة برطلة التابعة لوزارة الصناعة والمعادن ميدانا للبحث العلمي ويعود السبب في اختيار هذا المعمل اولا لأنه يمتاز بمنتجاته المتعددة والمتنوعة والتي ترضي الزبائن وثانياً لتوافر الخبرة والكفاءة لدى الكادر الفني وثالثاً حقق ابداع خلال الفترات الماضية من تاريخ افتتاحه

وما زال من خلال التغييرات التي يقوم بها، وقد تأسس عام (٢٠١٢) ويقع في سهل نينوى على الطريق الرابط بين محافظة نينوى-اربيل/ تقاطع الحمدانية، ويتكون من ٢٣٠ مأكنة متخصصة لصناعة الالبسة كالخياطة والقص والفصال الاوتوماتيكي والتطريز والكوي والتغليف، وان الخطة الانتاجية للمعمل هي توفير ملابس العمل وملابس الشرطة والجيش وملابس الاطفال والنسائية والرجالية ويعمل بعقود مع جهات مختلفة مثل المستشفيات والفنادق والمدارس والجامعات وغيرها من المؤسسات والمراكز والشركات.

٢. وصف الافراد المبحوثين: تمثلت عينة الافراد المبحوثين بمدير الشركة ومعاونيه ورؤساء الاقسام ومسؤولي الشعب والوحدات الادارية والمشرفين على الخطوط الانتاجية للمعمل، وقد تم توزيع (٤٢) استمارة استبانة على العينة في المعمل واسترجعت (٣٨) استمارة منها اي ان نسبة الاجابة بلغت (٩٠%) ويشير الجدول (١) الى وصف الافراد المبحوثين في المعمل.

الجدول (١): وصف الافراد المبحوثين في معمل خياطة برطلة

الفئات العمرية							
من 40-30		50-41		60-51		61 فأكثر	
عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%
8	16.67	21	43.75	7	18.42	2	4.17
المؤهل العلمي							
دبلوم عالي		بكالوريوس		دبلوم فني		اعدادية	
عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%
2	5.26	20	52.63	11	28.95	5	13.16
مدة الخدمة							
5-1		10-6		15-11		20-16	
عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%
3	7.89	7	18.42	19	50	7	18.42
21 فأكثر	5.26	2	5.26	2	5.26	2	5.26
المكان الوظيفي							
الادارة العليا		الادارة الوسطى		الادارة الدنيا			
عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%
7	18.42	11	28.95	20	52.63		
الجنس							
ذكور				إناث			
عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%
23	60.53	15	39.47				

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.



## ثانياً. تحليل علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث:

**تحليل علاقات الارتباط بين ادارة التغيير والابداع التقني:** يبين الجدول (٢) وجود علاقات ارتباط معنوية موجبة بين ابعاد ادارة التغيير بوصفها متغيراً مستقلاً والابداع التقني بوصفه متغيراً معتمداً، اذ بلغت درجة الارتباط (المؤشر الكلي) (0.801) وبهذا فقد تحققت الفرضية الاولى الذي نصت على وجود علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية موجبة بين ابعاد ادارة التغيير مجتمعة والابداع التقني مجتمعة.

الجدول (٢): نتائج علاقات الارتباط الكلي بين ابعاد ادارة التغيير مجتمعة والابداع التقني في معمل خياطة برطلة

المتغير المستقل	المتغير المعتمد
الابداع التقني	0.801*

N=38

\*p ≤ 0.05

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية في تطبيق برنامج SPSS. ولتوضيح العلاقة بين كل بعد من ابعاد ادارة التغيير والابداع التقني فقد تم تحليل علاقات الارتباط لجميع المتغيرات الفرعية وكما موضح في الجدول (٣) وكالاتي:

١. **علاقة الارتباط بين التغيير في الهيكل التنظيمي والابداع التقني:** يشير الجدول (٣) الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين بعد التغيير في الهيكل التنظيمي والابداع التقني، حيث بلغت قيمة الارتباط (المؤشر الكلي) (0.701) عند مستوى معنوية (0.05)، ويظهر من نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين بعد التغيير في الهيكل التنظيمي وابداع المنتج حيث بلغت قيمة الارتباط (0.621)، كما تشير علاقات الارتباط الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين بعد التغيير في الهيكل التنظيمي وابداع العملية حيث بلغت قيمة الارتباط (0.740)، وتلتقي هذه النتيجة مع دراسة (Bryant & Cox, 2004: 402) التي تشير الى ان التغيير الذي يحصل في الهيكل التنظيمي يشجع العاملين لتقديم منتجات جديدة ذات جودة اعلى من خلال التحسين في الاساليب المستخدمة في العمليات الانتاجية.

٢. **علاقة الارتباط بين التغيير في الثقافة والابداع التقني:** يشير الجدول (٣) الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين بعد التغيير في الثقافة والابداع التقني، حيث بلغت قيمة الارتباط (المؤشر الكلي) (0.740) عند مستوى معنوية (0.05)، ويظهر من نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين بعد التغيير في الثقافة وابداع المنتج حيث بلغت قيمة الارتباط (0.574)، كما تشير علاقات الارتباط الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين بعد التغيير في الثقافة وابداع العملية حيث بلغت قيمة الارتباط (0.663)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Dessler, 2011: 658) التي تشير الى ان التغيير في ثقافة الشركة يعتبر دليل للتعاون بين العاملين حيث يؤثر على سلوكياتهم وحرصهم والزامهم في العمل نحو تقديم ما هو افضل من المنتجات وتطوير العمليات القائمة.

٣. **علاقة الارتباط بين التغيير في المهام والابداع التقني:** يشير الجدول (٣) الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين بعد التغيير في المهام والابداع التقني، حيث بلغت قيمة الارتباط (المؤشر الكلي) (0.767) عند مستوى معنوية (0.05)، ويظهر من نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط معنوية

موجبة بين بعد التغيير في المهام وابداع المنتج حيث بلغت قيمة الارتباط (0.722)، كما تشير علاقات الارتباط الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين بعد التغيير في المهام وابداع العملية حيث بلغت قيمة الارتباط (0.692)، وتلتقي هذه النتيجة مع دراسة (Al bach, 2015: 71) الذي اكد ان التغيير في المهام يتم من خلال التحضير لخطة مسبقة في المسؤوليات والصلاحيات تساعد على تعليم العاملين وتحفيزهم للعمل بما هو افضل لإجراء التحسينات المطلوبة في العمليات الانتاجية. وبهذا فقد تحققت الفرضية الثانية على مستوى المعمل المبحوث.

الجدول (٣): نتائج علاقات الارتباط بين ابعاد ادارة التغيير والابداع التقني في معمل خياطة برطلة

المؤشر الكلي	الابداع التقني		المتغيرات المعتمدة	
	إبداع العملية	إبداع المنتج	المتغيرات المستقلة	
*0.701	*0.740	*0.621	التغير في الهيكل التنظيمي	ابعاد ادارة التغيير
*0.740	*0.663	*0.574	التغير في الثقافة	
*0.767	*0.692	*0.722	التغير في المهام	
*0.812	المؤشر الكلي			

N=38

\*p ≤ 0.05

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية في تطبيق برنامج SPSS. ثالثاً. اختبار علاقات التأثير بين متغيرات البحث: يبين الجدول (٤) علاقات التأثير المعنوية بين ابعاد ادارة التغيير مجتمعة باعتبارها المتغير المستقل في الابداع التقني باعتباره المتغير المعتمد على مستوى معمل خياطة برطلة.

الجدول (٤): نتائج علاقات التأثير لأبعاد ادارة التغيير مجتمعة في الابداع التقني في معمل خياطة برطلة

F		R <sup>2</sup>	ابعاد ادارة التغيير		المتغير المستقل المتغير المعتمد
الجدولية	المحسوبة		B1	B0	
4.084	*27.12	0.76	0.73 *(9.33)	0.83	الإبداع التقني

df (1,36) \*p ≤ 0.05 N=38 ( ) تشير الى قيمة t المحسوبة

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية في تطبيق برنامج SPSS. يتضح من الجدول (٤) وجود تأثير معنوي لأبعاد ادارة التغيير في الابداع التقني، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (\*27.12) وهي اعلى من قيمتها الجدولية البالغة (4.084) عند درجتي حرية (1,36)، وبلغ معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (0.76%)، وهذا يعني ان (0.24) سببها بعد او أكثر من ادارة التغيير احدثت تفاوت في الابداع التقني والنسبة الباقية فهي متغيرات لا يمكن السيطرة عليها. ومن خلال متابعة معاملات (B) واختبار (T) لها تبين ان قيمة (T) المحسوبة (9.33) وهي قيمة معنوية أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.684)، عند مستوى معنوي (0.05)، وبهذا

تحققت الفرضية الثالثة، ولبيان علاقات الاثر بين متغيري البحث فقد تم تحليل علاقات تأثير كل بعد من ابعاد ادارة التغيير في الابداع التقني وكما موضح في الجدول (٥).

الجدول (٥): نتائج علاقات تأثير كل بعد كن ابعاد ادارة التغيير في الابداع التقني

في معمل خياطة برطلة

F	المحسوبة	R <sup>2</sup>	ابداع العملية	ابداع المنتج	B0	المتغيرات المعتمدة
			B2	B1		المتغيرات المستقلة
4.689	*20.01	0.74	0.44 (3.15)*	0.51 (6.69)*	2.62	التغيير في الهيكل التنظيمي
4.689	15.73	0.51	0.65 (4.34)*	0.59 (3.54)*	2.01	التغيير في الثقافة
4.689	17.12	0.53	0.71 (7.97)*	0.62 (5.11)*	2.03	التغيير في المهام

( ) تشير الى قيمة t المحسوبة df(3,34)  $p \leq 0.05$  N=38

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية في تطبيق برنامج SPSS.

١. تأثير بعد التغيير في الهيكل التنظيمي في الابداع التقني: يبين الجدول (٥) وجود تأثير معنوي لبعده التغيير في الهيكل التنظيمي في الابداع التقني، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة البالغة (20.01) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.689) عند درجتي حرية (4,33) وبمستوى معنوية (0.05) ومعامل التحديد ( $R^2$ ) (0.74)، ومن خلال متابعة معاملات (B) واختبار (T) لها تبين ان هناك تأثير معنوي لبعده التغيير في الهيكل التنظيمي في ابداع المنتج وابداع العملية، ويوضح الجدول (٥) ان اعلى تأثير لبعده التغيير في الهيكل التنظيمي جاء في ابداع المنتج بالمرتبة الاولى بمقدار (0.51) وبدلالة (T) المحسوبة (6.69) وهي اعلى من قيمتها الجدولية البالغة (1.684) عند درجتي حرية (4,33) وبمستوى معنوية (0.05) ثم جاء تأثير بعد التغيير في الهيكل التنظيمي في ابداع العملية بالمرتبة الثانية بمقدار (0.44) وبدلالة (T) المحسوبة (3.15)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Kral & Kralova, 2016: 73) التي تشير الى ان تقديم منتجات جديدة الى السوق يتم من خلال التغيير الافضل في الهيكل التنظيمي الذي يساعد على تحسين نمو الانتاجية.

٢. تأثير بعد التغيير في الثقافة في الابداع التقني: يشير الجدول (٥) التأثير المعنوي لبعده التغيير في الثقافة في الابداع التقني، ويؤشر هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة البالغة (15.73) وهي قيمة اعلى من قيمتها الجدولية البالغة (4.689) عند درجتي حرية (4,33) وبمستوى معنوية (0.05) ومعامل التحديد ( $R^2$ ) بلغ (0.51)، ومن خلال متابعة معاملات (B) واختبار (T) لها اتضح وجود تأثير معنوي لبعده التغيير في الثقافة في الابداع التقني، ويبين الجدول (٥) ان اعلى تأثير لبعده التغيير في الثقافة كان في ابداع العملية اولاً بمقدار (0.65) وبدلالة (T) المحسوبة (4.34) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.684) عند درجتي حرية (4,33) وبمستوى معنوية (0.05) ثم جاء تأثير بعد التغيير في الثقافة في ابداع المنتج ثانياً بمقدار (0.59) وبدلالة (T) المحسوبة (3.54)، تلتقي هذه النتيجة مع دراسة (Hizer, 2013: 164) التي تبين ان ابداع العملية له علاقة

بالثقافة لأنها تعتمد على العاملين واسلوب تعاملهم مع الادارة في حل المشاكل والتخلص من الاخطاء قبل حدوثها.

٣. **تأثير بعد التغيير في المهام في الابداع التقني:** تشير نتائج تحليل الانحدار في الجدول (٥) الى وجود تأثير معنوي لبعد التغيير في المهام في الابداع التقني (ابداع المنتج، ابداع العملية)، ويؤشر هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة البالغة (17.12) وهي اعلى من قيمتها الجدولية البالغة (4.689) عند درجتي حرية (4,33) وبمستوى معنوية (0.05) وبلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) مقدار (0.53)، ومن خلال متابعة معاملات (B) واختبار (T) لها اكد وجود تأثير معنوي لبعد التغيير في المهام في الابداع التقني، ويبين الجدول (٥) ان اعلى تأثير لبعد التغيير في المهام جاء في ابداع العملية أولاً وبلغ (0.71) وبدلالة (T) المحسوبة (7.97) وهي اعلى من قيمتها الجدولية البالغة (1.684) عند درجتي حرية (4,33) وبمستوى معنوية (0.05) ثم جاء تأثير بعد التغيير في المهام في ابداع المنتج ثانياً وبلغ (0.62) وبدلالة (T) المحسوبة (5.11)، تلقت هذه النتيجة مع دراسة (Krajwiski, 2013: 436) التي توضح ان الابداع في العمليات الانتاجية يكون نتيجة الاستماع الى اراء الزبائن وتقديم افكار جديدة خاصة بتحسين المنتجات ويكون نتيجة ذلك التغيير في المهام، وبهذا فقد تحققت الفرضية الرابعة على مستوى المعمل المبحوث.

#### الاستنتاجات والمقترحات

##### اولاً. الاستنتاجات:

١. تعد ابعاد ادارة التغيير اداة مناسبة تستطيع الشركة من خلالها تقديم منتجات ذات جودة تناسب احتياجات ومتطلبات الزبائن المتغيرة باستمرار عن طريق الابداع في العمليات الانتاجية.
٢. تسعى الشركة الى تطوير منتجاتها من خلال التغيير في اساليب واجراءات العمل والتغيير في سلوك الافراد العاملين باتجاه تحقيق التميز والتطور في العمل.
٣. ان جوهر الابداع التقني يتمحور حول تقديم منتجات جديدة ذات جودة عالية وتلبي متطلبات الزبائن من خلال التحسين في العمليات الانتاجية.
٤. اوضحت نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين ابعاد ادارة التغيير والابداع التقني على مستوى الشركة المبحوثة، وهذا ما تم تأشيريه من خلال نتائج التحليل الاحصائي التي توضح انه كلما زاد اهتمام المعمل بأبعاد ادارة التغيير زادت فرص تحقيق الابداع التقني في المنتجات والعمليات.
٥. كشفت نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقات ارتباط معنوية موجبة بين كل بعد من ابعاد ادارة التغيير والابداع التقني على مستوى الشركة المبحوثة.
٦. اظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود تأثير معنوي لأبعاد ادارة التغيير في الابداع التقني فضلاً عن وجود تأثير معنوي لكل بعد من ابعاد ادارة التغيير في الابداع التقني على مستوى الشركة المبحوثة، اذ جاء بعد التغيير في الهيكل التنظيمي بالمرتبة الاولى ثم التغيير في التكنولوجيا احتل المرتبة الثانية والتغيير في المهام اخذ المرتبة الثالثة والتغيير في الثقافة جاء في المرتبة الرابعة من حيث التأثير في الابداع التقني وهذا يدعم نتائج تحليل الارتباط.
٧. اسهمت النتائج التي تم التوصل اليها في متن البحث الى استنتاج اساسي يتمثل بقبول فرضيات البحث في الشركة المبحوثة.

### ثانياً. المقترحات:

١. ضرورة اعتماد الشركة المبحوثة ابعاد ادارة التغيير بما تضمن لها تحقيق الابداع التقني.
٢. الاعتماد على استخدام اساليب تساعد على تحقيق الابداع التقني من خلال اعتماد تكنولوجيا جديدة او ادخال نظام جديد في اختيار الافراد وتوزيعهم حسب المهام الواجب القيام بها لطرح منتجات ذات جودة عالية لتحقيق التفوق على المنافسين.
٣. حث ادارة الشركة المبحوثة الافراد العاملين في اقسام الشركة المختلفة على تقديم اراء وافكار ومقترحات مبدعة ومتطورة في مجالي ابداع المنتج وابداع العملية الانتاجية.
٤. العمل على اجراء تغييرات مستمرة واستخدام آلات ومكائن متطورة من اجل تحسين طرق الانتاج الحالية وادخال طرق انتاجية بطريقة مبتكرة.
٥. ان تطبيق ابعاد ادارة التغيير والابداع التقني في الشركات الصناعية يتطلب وعي وأدراك المديرين والعاملين بأهمية النتائج المتحققة من تطبيق هذين المتغيرين.
٦. كشفت نتائج التحليل الاحصائي ان أكثر بعد أثر في الابداع التقني كان التغيير في الهيكل التنظيمي، لذلك تقترح الباحثة على ادارة المعمل المبحوث ان يعطي اهتماماً بهذا البعد بشكل أكبر من بقية ابعاد ادارة التغيير التي بدورها تساهم بشكل كبير في تطبيق ادارة التغيير.

### المصادر

#### اولاً. المصادر العربية:

١. حسن، حسين عجلان، (٢٠٠٨)، استراتيجيات الادارة المعرفية في منظمات الاعمال، ط١، دار اثراء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
٢. حسين، يسرى محمد، (٢٠١٠)، علاقة الابداع التقني برضا الزبون (الضيف)، مجلة كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد ٨١.
٣. الرحيم، اياد محمود وحسن، دنيا، (٢٠٠٨)، أثر ابداع العملية في تصميم المنتج، المجلة العراقية للعلوم الادارية، العدد ٢٧، جامعة كربلاء.
٤. العبيدي، بشار محمد خليل، (٢٠٠٥)، الابداع التقني وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المنظمات الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة المستنصرية، بغداد.
٥. عمر، بوسلامي، (٢٠١٣)، دور الابداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية/دراسة حالة مجمع صيدال وحدة الدار البيضاء-الجزائر، رسالة ماجستير علوم في ادارة اعمال الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر.
٦. محسن، عبد الكريم والنجار، صباح مجيد، (٢٠٠٩)، ادارة الانتاج والعمليات، دار وائل للطباعة والنشر، عمان-الاردن.
٧. نجم، نجم عبود، (٢٠٠١)، ادارة العمليات: النظم والاساليب والاتجاهات الحديثة، ج ١، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر.

### ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Albach, Horst and Others, (2015), Management of Permanent Change, Heidelberg Dordrecht, London.
2. Alsardieh, Eid, (2012), Transformational Leadership and Organizational Culture in Small Scale Industries in the Governorate of Mafraq, European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, Issn 1450-2275
3. Andrei, Petre & Diaconu, Mihaela, (2011), Technological Innovation: Concept Process, Typology and Implications in the Economy, Theoretical and Applied Economics, No. 10.
4. Bergek, Anna & Berggren, Christian, (2014), the impact of environmental policy instruments on innovation: A review of energy and automotive industry studies, Ecological Economics.
5. Benoit, Godin, (2015), Technological Change, What do Technology and Change Stand for, Working Paper, No. 24
6. Bon, Abdultalib & Mustafa, Esam, (2013), Impact of total Quality management on innovation in Service organization: literature review and new concept frame work, conference on Engineering and Technology Malaysian Technical Universities, Malaysia.
7. Bryant M., & Cox J., (2004), Conversion Stories assifting Narratives of organizational change, Journal of Organizational Change Management, Vol. 17, No. 6
8. Daft, Richard L, (2003), Organization Theory and Design, 7<sup>th</sup>ed, South Western, U.S.A.
9. Darion Unger & Steven Eppinger, (2011), Improving Product development Process design, Journal of Engineering design, Vol.22, No.10
10. David L., Rainey, (2006), Product innovation: Leading Changes through Integrated Product Development, Combridge University Press.
11. Dessler, Gary, (2011) Human Resources Management, 12 edition, Prentice Hall, New Jersey.
12. Defenbach, Thomas, (2007), The managerialistic ideology of Organizational Change Management, Journal of Organizational Change Management, Vol.20, No.1
13. Dennis R., Self, Mike Schrader, (2009), Enhancing the Success of Organizational Change: Matching Readiness Strategies With Sources of Resistance, Leadership & Organization Development, Journal, Vol. 30, Issue:2
14. Evans, James R. (1997), Production/ Operations Management: Quality performance, and Value, 5<sup>th</sup> ed: West Publishing Company U.S.A.
15. Frans, J.H.M. Verbess & Mattbew T.G., Meulenberg, (2004), Market Orientation Innovativeness, Product Innovation and Performance in Small Firma, Journal of Small Business Management Vol. 42, N.2
16. Gebriel Y. & Carr A., (2001), The Psychodynamic of Organizational Change Management an Overview, Journal of Organizational Change Management, Vol. 14, No. 5

17. Harrington, H. James & Conner, Dary R. & Horney, Nicholas L, (2000), Project Change Management: Applying Change Management to Improvement Projects, U.S.A., MG Graw-Hill Companies.
18. Haroon, Bakari & Ahmed, Imran Hunjra & Stephen Jaros, Imamuddin Khoso, (2018), moderating role of cynicism about organizational change between authentic leadership and commitment to change in Pakistani public sector hospitals, Leadership in Health Services.
19. Heizer , J. & Render , B., ( 2013 ) , *Operations Management* 12 .ed., prentice Hall Inc ., New jersey.
20. Jones, Gare R., and George, Jenni for M., (2008), Contemporary Management, 5<sup>th</sup> ed., Mc-Graw, Hill/Irwin Companies, New York, U.S.A.
21. Kral. P., & Kralova, V. (2016). Approaches to changing organizational structure: The effect of drivers and communication. Journal of Business Research.
22. Krajewski, Lee J & Ritzman, Larry P. (2013), Operations Management: Process and Supply chain, 10<sup>th</sup> ed., New Jersey.
23. Malee, Lucas, (2005), Architectural Development though Early Supplier Integration R and D. Management.
24. Mohamed, Haffar & Wafi Al-Karaghoul & Ghoneim , Ahmad, (2014), An empirical investigation of the influence of organizational culture on individual readiness for change in Syrian manufacturing organizations, Journal of Organizational Change Management, Vol. 27, No. 1.
25. Pattanayak B., and Mishra P.K., (2009), Change for Growth: Understanding Organizational Development, New Delhi: Wheeler Publishing.
26. Rees C. & Hassard J., (2010), Guest Editorial: Perspectives on Organizational Change in Asia, Journal of Organizational Change Management, Vol.23, No.5
27. Schroeder, Roger. G., (2010), Operation Management, 3<sup>th</sup> ed., Mc Graw-Hall, U.S.A.
28. Scott J. Edgett & Michelle Jones, (2012), Ten tips for successfully implementing a stage-Gate product innovation process, stage – Gate international and product development institute Inc .
29. Stevenson J. William, (2015), Operation Management, 12<sup>th</sup>, Mc Graw-Hill Education, Newyork.
30. Starke F., Sharma J., Mauws, Dyck B. & Dass P., (2011), Exploring Archetypal Change: The Importance of Leadership and its Substitutes, Journal of Organizational Change Management, Vol.24, No.1
31. Tibbs, Hardin, (2011), Changing Cultural Values & the Transition to Sustainability, University of Oxford, Uk.
32. Trott, Paul, (2002), Innovation Management and new production, 2<sup>th</sup> ed., Person Education, Prentice-Hall.
33. Xiang, Junlian, Norm Archer and Brian Detlor, (2014), Business Process Redesign Project Success: The Role of Socio Technical Theory, Business Process Management, Journal, Vol.20, No.5, Canada.

## الملحق (١)

حضرة السيد المجيب على الاستمارة المحترم.

يهدف هذا البحث الى التعرف على ابعاد ادارة التغيير ودورها في تحقيق الابداع التقني دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة النسيج والجلود/مصنع الالبسة الجاهزة/معمل خياطة برطلة، نرجو من حضراتكم الاجابة عليها بموضوعية، علما بان الاجابة تستخدم لأغراض البحث العلمي وسيتم التعامل معها بسرية من خلال عدم ذكر اسمائكم على الاستمارة مع الشكر.

الباحثة

م.م. ابتسام اسماعيل حنا

### القسم الاول: البيانات الشخصية

- أ. الفئات العمرية: ( ) من ٤٠-٣٠ ( ) من ٥٠-٤١ ( ) من ٦٠-٥١ ( ) ٦١ فأكثر  
 ب. المؤهل العلمي: ( ) دبلوم عالي ( ) بكالوريوس ( ) دبلوم فني ( ) إعدادية  
 ج. مدة الخدمة: ( ) ٥-١ ( ) ٦-١٠ ( ) ١١-١٥ ( ) ١٦-٢٠ ( ) ٢١ فأكثر  
 د. المكان الوظيفي: ( ) الادارة العليا ( ) الادارة الوسطى ( ) الادارة الدنيا  
 هـ. الجنس: ( ) ذكر ( ) أنثى

### القسم الثاني: الفقرات المتعلقة بإدارة التغيير

#### اولا. التغيير في الهيكل التنظيمي

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١	تسعى الادارة الى احداث تغييرات في الهيكل التنظيمي لما له أثر على تحسين العمليات					
٢	الهيكل التنظيمي في الشركة مؤهل على اجراء عمليات التغيير لمواكبة التطورات					
٣	تقوم الشركة بتطوير الهيكل التنظيمي وفقا لمتطلبات العمل					
٤	توزيع الانشطة والمهام الوظيفية اعتماداً على ما يمتلكه العامل من مهارات وقدرات وظيفية					
٥	دمج الاقسام الادارية التي لها نشاطات متشابهة في قسم واحد					
٦	تعمل الشركة على التغيير بين الفترة واخرى في الوحدات الادارية					

#### ثانيا. التغيير في الثقافة

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١١	تغير الشركة ثقافتها وفقا للأهداف العامة لها					
١٢	تسعى الشركة لاعتماد ثقافة تميزها عن غيرها					
١٣	تسعى الشركة لكسب ثقافة تنظيمية تربط علاقة العاملين بمنظمتهم					
١٤	تسعى الشركة الى التغيير بالقيم والمعتقدات للحصول على ثقافة متطورة ومتميزة					



### ثالثاً. التغيير في المهام

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١٥	تستطيع الشركة تحديد طريقة اداء العمل					
١٦	تتمكن الشركة من تغيير الانشطة والمهام التي يقوم بها العاملين بشكل دوري					
١٧	تعمل الشركة على احداث تغييرات في طبيعة العلاقة الموجودة في الوظيفة					
١٨	تحدث الشركة تغييرات جديدة في حجم المسؤوليات والصلاحيات					

### القسم الثالث: الفقرات المتعلقة بالأبداع التقني

#### اولاً. ابداع المنتج

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١٩	تقدم الشركة منتجات جديدة ومتنوعة تطرح لأول مرة الى السوق					
٢٠	تعتمد الشركة على الامكانيات المتوفرة لديها من الخبرة والمعرفة لتطوير منتجاتها					
٢١	تسعى الشركة الى تنويع مدخلاتها المستخدمة في العملية الانتاجية					
٢٢	يوجد تخصيص مالي لمشاريع البحث والتطوير لتقديم منتجات جديدة					
٢٣	تأخذ الشركة بآراء ومقترحات الزبائن عند تحسين منتجاتها					

#### ثانياً. ابداع العملية

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
٢٤	تصمم الشركة عملياتها الانتاجية الجديدة بالاعتماد على المتطلبات المقدمة اليها					
٢٥	تسعى الشركة الى تطوير عملياتها الانتاجية باستمرار					
٢٦	تعتمد الشركة في تحسين عملياتها الانتاجية على الافكار المقدمة من قبل العاملين					
٢٧	استطاعت الشركة تحسين عملياتها الانتاجية من خلال انتشار التقنية الحديثة					
٢٨	تستخدم الشركة نظام الحوسبة الالكترونية في تصميم عملياتها الانتاجية					