

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

م.م ابتسام إسماعيل حنا بيداويد

كلية الادارة والاقتصاد

جامعة الحمدانية

btesam.hana11@gmail.com

المستخلص:

يختبر البحث الحالي أبعاد ادارة التغيير بوصفها المتغير المستقل والمتمثلة بـ (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في الثقافة، التغيير في المهام) ودورها في تحقيق الإبداع التقني والمتمثل بـ (ابداع المنتوج، 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 استمارنة الاستبيانه 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 المقترنات من ضمنها ضرورة اعتماد الشركة المبحوثة ابعاد ادارة التغيير مما يتطلب اهتمام أكثر و دراية 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 وبنائها في السوق وتفوقها على المنافسين ولتحقيق حصة سوقية اكبر، و يعمل الابداع التقني على تحسين جودة المنتجات والعمليات الانتاجية، ولبلوغ ذلك تتنهج الشركات عدة سبل اهمها ادارة التغيير، حيث تعد ضرورة حتمية تساعد في احداث تغيرات او تحولات في الشركة او في اقسامها او هيكلها التنظيمي لمواجهة القوى المؤثرة فيها والتغيرات الخارجية المتضارعة والمتعددة باستمرار ، فالبيئة تتغير باستمرار نتيجة التغيرات الحاصلة بالمعارف والنظريات وظهور تقنيات جديدة وانظمة وعلوم متطرفة، فاذا لم يحدث اي تغيير في الشركة بما ينسجم مع التغيرات 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 والمقترنات.

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 تغيرات جذرية، ومن خل الاستطلاع الاولى 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 المنتوج، ابداع العملية)، وبشكل عام يمكن التعرف على مضمون المشكلة من خلال طرح التساؤلات الآتية:

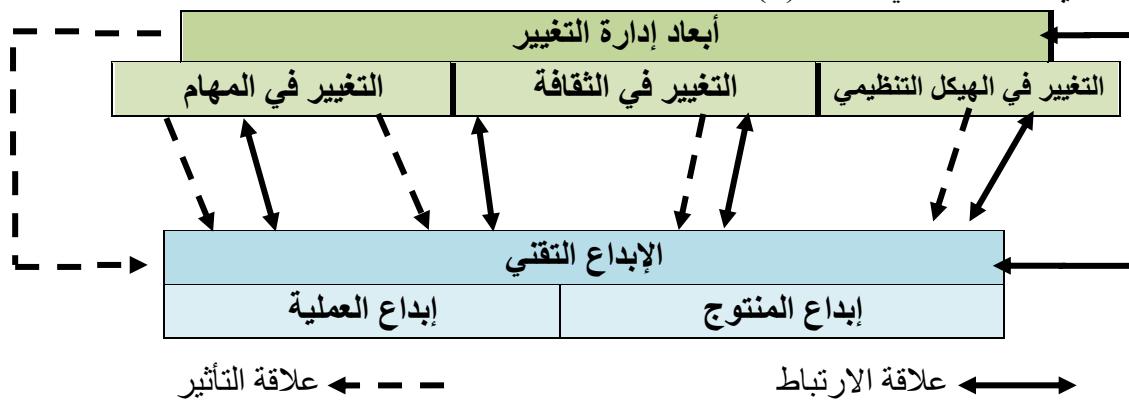
١. ما طبيعة علاقات الارتباط والتاثير بين ابعاد ادارة التغيير والابداع التقني في الشركة المبحوثة؟
٢. هل لإدارة التغيير دور في تحقيق الابداع التقني من خلال ابعادها؟
ثانياً. اهمية البحث: تكمن اهمية البحث من خلال التعرف على ادارة التغيير وابعادها في معلم الالبسة الجاهزة، وهل لهذا المفهوم دور في تحقيق الابداع التقني في المعلم المبحوث، من اجل تقديم اضافة علمية توضح كيفية تطبيق ابعاد ادارة التغيير في الوقت الذي تتوفر فيه 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 مقتراحات تساهم بشكل فعال في زيادة وعي وإدراك العاملين بمفهوم متغيري البحث ومدى الاستفادة عند تطبيقهم متغيرات البحث.

رابعاً. انموذج البحث: تم تصميم انموذج البحث الافتراضي والذي يعكس طبيعة العلاقة بين متغيري البحث كما في الشكل (١).



الشكل (١): انموذج البحث الافتراضي

خامساً. فرضيات البحث: يعكس انموذج البحث أربع فرضيات وكالاتي:

الفرضية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين ابعاد ادارة التغيير مجتمعة والابداع التقني مجتمعة.

الفرضية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين كل بعد من ابعاد ادارة التغيير والابداع التقني على انفراد.

الفرضية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية موجبة بين ابعاد ادارة التغيير مجتمعة في الابداع التقني مجتمعة.

الفرضية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية موجبة بين كل بعد من ابعاد ادارة 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 بربطة وذلك لتعاون هذه الشركة مع الباحثة.

٢. **الحدود الزمانية:** امتدت مدة البحث من الفترة ٢٠١٩/٦/٣ ولغاية ٢٠١٩/٧/١٥

ثامناً. اساليب جمع البيانات: وظف البحث في تغطية بيانات المطلوبة لتنفيذ الجانب النظري والميداني العديد من الاساليب البحثية، فقد استعانت الباحثة في الجانب النظري بما تيسر من مراجعات 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 الاستبيان على مجموعة من المصادر الخاصة بمتغيري البحث بهدف الاستفادة منها في صياغة

فترات الاستثمار، في ابعاد ادارة التغيير تم الاعتماد على (Al Sardieh, 2012: 8)، (Tibbs, 2011: 20)، (Bryant & Cox, 2004: 579)، (Andrej & Diaconu, 2011: 129)، (Frans & Mattbew, 2004: 136)، (Daft, 2003: 370) وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في الاستبانة حيث قسمت الى خمس معابر تدرج من(اتفق بشدة، اتفق، محابي، لا اتفق، لا اتفق بشدة) وقد أعطيت علامات للاجابات 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

اولاً. مفهوم ادارة التغيير: لقد تنوّعت العديد من المفاهيم لبلورة مفهوم ادارة التغيير، اذ يُعرف (Gebriel & Carr, 2001: 416) بانها الجهد المخطط لتطوير وانماء مهارات وامكانيات العاملين بهدف الوصول الى افضل الطرق لأحداث التغيير، وعرفها (Defenbach, 2007: 129) على انها عملية اجراء تغييرات او تعديلات او الغاء او اضافة في اساليب العمل او طرقه او في الاعمال والمهام والمسؤوليات لغرض زيادة فاعلية وكفاءة اداء الشركة، ويقصد بها (Pattanayak & Mishra, 2009: 57) امكانية الادارة في مواجهة التغييرات الداخلية والخارجية بهدف التكيف مع الظروف المحيطة بها من اجل احداث تغييرات في المستويات الادارية في الشركة مما يقودها الى التفاعل مع بيئه الاعمال التنافسية، ويؤكد (Rees & Hassard, 2010: 481) بانها اسلوب عمل تعتمده الشركة لأجراء تغييرات جديدة في مختلف مستوياتها الادارية من خلال اعتمادها على الموارد المتاحة البشرية والقانونية والمادية والفنية والتكنولوجية لإحداث تناغم وانسجام مع البيئة التي تعيش فيها الشركة، وأشار (Haroon, 2018: 2) 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 ترى الباحثة ان ادارة التغيير هي سلسلة من المراحل والاجراءات التي تشمل كل من المعرفة والادوات والموارد الازمة التي تستخدماها الشركة للاستفادة من الامكانيات المتوفّرة 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 والتواافق مع الاوضاع الجديدة واساليب العمل الادارية (Starke F, 2011: 30)، وتهدف ادارة التغيير الى منح فرصة للعاملين لإظهار طاقتهم في العمل والابداع وكيفية مواجهة المشاكل فضلاً عن تغيير سلوكيهم بما يتواافق مع التغيرات الحالية من خلال زيادة الثقة والاحترام بين العاملين فضلاً عن تطوير اساليب العمل من خلال استخدام تكنولوجيا متقدمة ومراقبة الظروف المحيطة بالشركة (Pattanayak & Mishra, 2009: 57)

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

- ابعاد اساسية بما يخدم توجهات البحث الحالي وكالاتي: (Dennis & Schrader, 2009: 171)، (Bryant & Cox, 2004: 579)، (Al Sardieh, 2012: 8)
١. **التغيير في الهيكل التنظيمي:** يبين الهيكل التنظيمي الشكل النهائي الداخلي للشركة، فهو من أكثر الجوانب التي تتعرض للتغيير داخل الشركة ومنه تحدد السلطات والمسؤوليات بين الأفراد 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 الأفراد 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 والأنشطة 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، وبعد 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 بيتها او سوقها. وقد اوضح Stevenson, 2015: 27) بان الابداع التقني هو طريقة تقديم منتجات جديدة من خلال استخدام تقنيات متقدمة 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. ويدرك 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 مقترنات واراء 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 المنتوج والعمليات الإنتاجية، مشاركة العاملين في ابداعات الشركة. وذكر (Trott, 2002: 30) بان انواع الابداع التقني تشمل ابداع المنتوج وابداع العملية. واكد (حسن، ٢٠٠٨: ٤٧) ان الابداع بحسب استعمالاته والغرض منه يقسم الى ابداع المنتوج وابداع العملية، وتأسساً على ما تقدم تتفق الباحثة مع الآراء التي عرضت اعلاه الذي يشمل فيها الابداع التقني على نوعين هما ابداع المنتوج والذي يتضمن تقديم منتج جديد وتحسين منتج قائم وابداع العملية الذي يتضمن تصميم عملية انتاجية جديدة وتحسين عملية انتاجية قائمة وكالاتي:

١. **ابداع المنتوج:** يرى (David, 2006: 3) ان ابداع المنتوج المتميز يتحقق من خلال التصميم الجيد، المرنة في الاستخدام، الجودة، السعر، الوقت، التكلفة، اي من خلاله تبني عليه تغيرات كبيرة في تصميم المنتوج، او التعبئة والتغليف، او ترويج المنتج، وهذا يحتاج الى التنسيق بين اقسام الشركة. وبعد المنتوج اساساً لتوارد الشركات حيث يتكون من مزيج من الافكار الجديدة الخاصة بتصميمه وتطبيقه وان تقديم اي منتج جديد يأخذ مكان منتج معروف لإشباع حاجات السوق ويحقق رغبات الزبائن (Njm, ٢٠٠١: ٣٥٨)، ويدرك (Malee, 2005: 163) ان ابداع المنتوج يرتكز 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 المنتوج 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 بقودها الى الفشل. ويكون ابداع المنتوج من نوعين هما:

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

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

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 (العيدي، ٢٠٠٥: ٦٤) ان المنتوج الجديد هو تغيير واحدة او أكثر من الخواص التي يتميز بها، مثل اشكال المنتجات وتصاميمها وغيرها، وان الهدف من ذلك ملائمة المنتوج مع حاجات الزبائن ورغباتهم وتحقيق المنافسة في الاسواق من خلال زيادة كفاءة المنتوج وسهولة استخدامه وتحسين شكله الخارجي. تأسساً الى ما سبق ترى الباحثة ان تحسين المنتوج القائم هو تحدي ث

المنتجات باستمرار من خلال اضافة لمسات واضحة على شكله او تصميمه بحيث يعمل على رضا الزبائن واسعادهم نتيجة للفائدة التي يتحققها المنتوج من حيث جودته وكلفته بالإضافة الى استخدام اساليب انتاجية جديدة ومتطوره 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; Xiang, 2014: 772)، ويدهب (Benoit, 2015: 8) الى ابعد من ذلك حيث يرى ان ابداع العملية هو تحويل المدخلات الى مجموعة من المخرجات من خلال الافراد العاملين والاستخدام الجيد للأدوات والمكائن والإجراءات المتتبعة والهدف من ذلك الوصول الى المنتج الذي صمم العملية من اجله وبناءً على ذلك اكد (Xiang, 2014: 774) الى ان عملية الابداع التقني هو تحسين القدرات والمهارات والتسهيلات والكافاءات والانشطة الخاصة بالشركة بدلاً من الابتكار في حدود المعرفة، وتأسیساً لما ذكر ترى الباحثة ان ابداع العملية هي سلسلة من الاجراءات التي يقوم بها العاملين لتحسين عملية او مجموعة عمليات داخل الشركة، ويتضمن ابداع العملية الآتي:

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 وتقدم 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 المنتوج، لذلك يرتبط تخطيط العملية وتصميمها بتشخيص الوصف التفصيلي الخاص بالعمليات التشغيلية لصنع المنتج وتشخيص العلاقات القائمة بين العمليات لتحديد الطريقة الاكثر كفاءة في صنعه (محسن والنجار، ٢٠٠٩: ١٦٨).

ب. تحسين عملية انتاجية قائمة: وتعني الدراسة النظامية لحركة ونشاط كل عملية انتاجية بهدف تحسينها لتتوفر الوقت المناسب لتحسين جودة اداء العملية، ويعُرَّف 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 اسوق جديدة او تقليل من الاثار السلبية على البيئة او تقليل المواد الخام (Evans, 1997: 430).

المبحث الرابع: الإطار الميداني

اولاً. وصف مجتمع البحث وعيشه:

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

ومازال من خلال التغييرات التي يقوم بها، وقد تأسس عام (٢٠١٢) ويقع في سهل نينوى على الطريق الرابط بين محافظة نينوى-أربيل/ تقاطع الحمدانية، ويكون من مكانته متخصصة لصناعة الالبسة كالخياطة والقص والفصال الالكتروني والتقطير والتغليف، وان الخطوة 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 والمراكمز والشركات.

٢. وصف الافراد المبحوثين: تمثلت عينة الافراد المبحوثين بمدير الشركة ومعاونه ورؤساء الاقسام ومسؤولي الشعب والوحدات الادارية والمرشفين على الخطوط الانتاجية للمعمل، وقد تم توزيع (٤٢) استمارة استبيانة 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								
61 فاكثر		60-51		50-41		من 40-30		
%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
4.17	2	18.42	7	43.75	21	16.67	8	
المؤهل العلمي								
اعدادية		دبلوم فني		بكالوريوس		دبلوم عالي		
%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
13.16	5	28.95	11	52.63	20	5.26	2	
مدة الخدمة								
21 فاكثر		20 -16		15-11		10-6		5-1
%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
5.26	2	18.42	7	50	19	18.42	7	7.89
								3
المكان الوظيفي								
الادارة الدنيا			الادارة الوسطى			الادارة العليا		
%	عدد		%	عدد		%	عدد	
52.63	20		28.95	11		18.42	7	
الجنس								
إناث				ذكور				
%	عدد			%	عدد			
39.47	15			60.53	23			

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 ابعد 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 ابعد ادارة التغيير مجتمعة والابداع التقني مجتمعة.

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

ابعد ادارة التغيير	المتغير المستقل	
	المتغير المعتمد	الابداع التقني
*0.801		

N=38 * $p \leq 0.05$

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية في تطبيق برنامج SPSS. ولتوسيع العلاقة بين كل بعد من ابعد 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)، ويفترض من نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين بعد التغيير في الهيكل التنظيمي وابداع المنتوج 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. علاقه 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)، ويفترض من نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين بعد التغيير في الثقافة وابداع المنتوج 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 (Desslar, 2011: 658) التي تشير الى ان التغيير في ثقافة الشركة يعتبر دليل للتعاون بين العاملين حيث يؤثر على سلوكياتهم وحرصهم والتزامهم في العمل نحو تقديم ما هو افضل من المنتجات وتطوير العمليات القائمة.

٣. علاقه 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)، ويفترض من نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط معنوية

موجبة بين بعد التغيير في المهام وابداع المنتوج 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 المعلم المبحوث.

الجدول (٣): نتائج علاقات الارتباط بين ابعاد ادارة التغيير وابداع التقني في معلم خيطة برطلة

المؤشر الكلي	ابداع التقني		المتغيرات المعتمدة	المتغيرات المستقلة
	ابداع العملية	ابداع المنتوج		
*0.701	*0.740	*0.621	التجربة في الهيكل التنظيمي	ابعاد ادارة التغيير
*0.740	*0.663	*0.574		
*0.767	*0.692	*0.722		
*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 معلم خيطة برطلة.

**الجدول (٤): نتائج علاقات التأثير لأبعاد ادارة التغيير مجتمعة في الابداع التقني
في معلم خيطة برطلة**

الجدولية	المحسوبة	F	R ²	ابعاد ادارة التغيير		المتغير المستقل	المتغير المعتمد
				B1	B0		
4.084	*27.12	0.76		0.73 *(9.33)	0.83	الابداع التقني	

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

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^2) (0.76%)، وهذا يعني ان (0.24) سببها بعد او أكثر من ادارة التغيير احدث تفاوت في الابداع التقني والسبة الباقيه 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 والبالغة (1.684)، عند مستوى معنوي (0.05)، وبهذا

تحقق 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 خيطة برطلة

الجدولية	F	R^2	ابداع العملية		B0	المتغيرات المعتمدة المتغيرات المستقلة
			B2	B1		
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 $N=38$ $p \leq 0.05$ $df(3,34)$

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 بعد 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 بعد التغيير في الهيكل التنظيمي في ابداع المنتوج وابداع العملية، ويوضح الجدول (٥) ان اعلى تأثير بعد التغيير في الهيكل التنظيمي جاء في ابداع المنتوج 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 بعد التغيير في الثقافة في الابداع التقني، ويوشر 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) وبقدار معامل التحديد (R^2) بلغ (0.51)، ومن خلال متابعة معاملات (B) واختبار (T) لها اتضحت وجود تأثير معنوي بعد التغيير في الثقافة في الابداع التقني، ويبين الجدول (٥) ان اعلى تأثير بعد 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 المنتوج ثانياً بمقدار (0.59) وبدلالة (T) المحسوبة (3.54)، تلقي 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 المنتوج، 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 اكذ وجود تأثير معنوي لبعد التغيير في المهام في الابداع التقني، ويبين الجدول (٥) ان اعلى تأثير بعد التغيير في المهام جاء في ابداع العملية او لا وبلغ (0.71) وبدالة (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 المنتوج ثانياً وبلغ (0.62) وبدالة (T) المحسوبة (5.11)، تلقي هذه النتيجة مع دراسة (Krajewski, 2013: 436) التي توضح ان الابداع في العمليات الانتاجية يكون نتيجة الاستنماع الى اراء الزبائن وتقديم افكار جديدة خاصة بتحسين المنتجات ويكون نتيجة ذلك التغيير في المهام، وبهذا فقد تحققت الفرضية الرابعة على مستوى المعلم المبحوث.

الاستنتاجات والمقررات

او لاً. 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 وتلبى 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 تأثيره من خلال نتائج التحليل الاحصائي التي توضح انه كلما زاد اهتمام المعلم 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. المقترنات:

١. ضرورة اعتماد الشركة المبحوثة ابعاد ادارة التغيير بما تضمن لها تحقيق الابداع التقني.
٢. الاعتماد على استخدام اساليب تساعده 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 ومقترنات مبدعة ومتطرفة في مجال ابداع المنتوج وابداع العملية الانتاجية.
٤. العمل على اجراء تغييرات مستمرة واستخدام آلات ومكائن متطرفة 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 اثر في الابداع التقني كان التغيير في الهيكل التنظيمي، لذلك تقترح الباحثة على ادارة المعمل المبحوث ان يعطي اهتماماً بهذا بعد 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، يسري محمد، (٢٠١٠)، علاقة الابداع التقني برضاء الزبون (الصيف)، مجلة كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد ٨١.
٣. الرحيم، اياد محمود وحسن، دنيا، (٢٠٠٨)، اثر ابداع العملية في تصميم المنتوج، 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 مديرى المنظمات الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة المستنصرية، بغداد.
٥. عمر، بوسالمي، (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 الكري姆 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 asshifting Narratives of organizational change, Journal of Organizational Change Management, Vol. 17, No. 6
8. Daft, Richard L, (2003), Organization Theory and Design, 7thed, 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, 5th ed: West Publishing Company U.S.A.
15. Frans, J.H.M. Verbess & Mattbew T.G., Meulenbergh, (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, 5th 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, 10th ed., New Jersey.
23. Malee, Lucas, (2005), Architectural Development though Early Supplier Integration R and D. Management.
24. Mohamed, Haffar & Wafi Al-Karaghouli & 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, 3th 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, 12th, 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, 2th 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)

حضره السيد المجيب على الاستماره 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 بربطة، نرجو من حضراتكم الاجابة عليها بموضوعية، علماً بأن الاجابة تستخد لاغراض البحث العلمي وسيتم التعامل معها بسرية من خلال عدم ذكر اسمائكم على الاستماره مع الشكر.

الباحثة

م.م. ابتسام اسماعيل حنا

القسم الاول: البيانات الشخصية

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

القسم الثاني: الفقرات المتعلقة بإدارة التغيير

اولا. التغيير في الهيكل التنظيمي

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

ثانيا. التغيير في الثقافة

العبارات	ت	البارد	اتفاق بشدة	اتفاق	محايد	لا اتفاق	لا اتفاق بشدة
تغير الشركة ثقافتها وفقاً للأهداف العامة لها	١١						
تسعى الشركة لاعتماد ثقافة تميزها عن غيرها	١٢						
تسعى الشركة لكسب ثقافة تنظيمية تربط علاقة العاملين بمنظماتهم	١٣						
تسعى الشركة الى التغيير بالقيم والمعتقدات للحصول على ثقافة متطرفة ومتقدمة	١٤						

ثالثاً. التغيير في المهام

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

القسم الثالث: الفقرات المتعلقة بالأبداع التقني

أولاً. ابداع المنتوج

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

ثانياً. ابداع العملية

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