

تحديد اثر "القوة والإبداع" في إحداث التغيير التنظيمي 'بحث ميداني في عينة من دوائر محافظة كربلاء

أ.م. أكرم محسن الياسري
كلية الإدارة والاقتصاد/ كربلاء

أ.د عباس حسين الحميري
رئيس جامعة أهل البيت (ع) كربلاء

الملخص:

يهدف هذا البحث إلى تحديد اثر القوة التنظيمية والإبداع التنظيمي في إحداث التغيير التنظيمي، ومن اجل تحقيق ذلك، تم التعبير عن القوة بأبعاد (القوة الشرعية، قوة المعلومات، قوة الخبرة، قوة الارتباط، والقوة المرجعية) استنادا إلى (Kenny & Wilson, ١٩٨٤; Rahim, ١٩٨٩)، وعن الإبداع بأبعاد (القدرة على حل المشاكل واتخاذ القرار، القدرة على التغيير، روح المجازفة، وتشجيع الإبداع) استنادا إلى (Ettlic & Okeefe, ١٩٨٢)، فيما

- تم التعبير عن التغيير التنظيمي بأبعاد تغيير (التكنولوجيا، المنتج والخدمة، الاستراتيجية والهيكل، والثقافة) استنادا إلى (Daft, ٢٠٠١).
- تم الحصول على المعلومات الميدانية اللازمة لإنجاز البحث من خلال استمارة استبانة أعدت لهذا الغرض وزعت على عينة من مديري دوائر محافظة كربلاء يمثلون القيادات الإدارية فيها.
- وتوصل البحث إلى عدد من الاستنتاجات منها:
- إثبات الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على وجود علاقات ارتباط معنوية بين متغيرات البحث بنسبة (٨٢,١%).
 - إثبات الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على تأثير القوة والإبداع في التغيير التنظيمي بنسبة (٦٦,٧%).
- وختم البحث، بعدد من التوصيات منها:
- الاهتمام بالقوة التنظيمية والإبداع التنظيمي بوصفها عوامل مؤثرة في إحداث التغيير التنظيمي من خلال تغيير: التكنولوجيا المستخدمة، المنتجات والخدمات، الاستراتيجية والهيكل، والثقافة.
 - الدعوة إلى دراسة متغيرات أخرى تؤثر في التغيير التنظيمي ولم تدخل في نطاق البحث الحالي.
 - اختبار نموذج البحث في دوائر محافظات عراقية أخرى أو منظمات أخرى من أجل تدعيم نتائج البحث وتعميمها.

Abstract:

The Research deals with the relationship between Organizational power, Organizational Innovation and measures their effects on Organizational Change.

To ensure that, two main hypotheses are formulated and six hypotheses have emerged from it. All of these hypotheses were examined in (١٤) Organizations in Kerbel Town through preparing a special questionnaire. This questionnaire which is received by ٦٢ (CEOs) consists of three divisions with (٣٧) questions.

The Research proved that Power and Innovation have significant relation and effects with the Organizational Change, a number of findings and recommendation made according to results of the research.

المقدمة Introduction:

تعد القدرة على التغيير التنظيمي الأساس في بقاء ونمو المنظمات المعاصرة وبالتالي تحقيق نجاحها الاستراتيجي، وقد أشارت الدراسات النظرية إلى أن هناك اثر للقوة التنظيمية والإبداع في إحداث التغيير التنظيمي، وانطلاقاً من ذلك فان البحث الحالي هو محاولة لاختبار علاقات الارتباط والتأثير بين هذه المتغيرات.

ومن اجل تحقيق ذلك، تم التعبير عن القوة بأبعاد (القوة الشرعية، قوة المعلومات، قوة الخبرة، قوة الارتباط، والقوة المرجعية) استناداً إلى (Kenny & Wilson, ١٩٨٤; Rahim, ١٩٨٩)، وعن الإبداع بأبعاد (القدرة على حل المشاكل واتخاذ القرار، القدرة على التغيير، روح المجازفة، وتشجيع الإبداع) استناداً إلى (Ettlic & Okeefe, ١٩٨٢)، فيما تم التعبير عن التغيير التنظيمي بأبعاد تغيير (التكنولوجيا، المنتج والخدمة، الاستراتيجية والهيك، والثقافة) استناداً إلى (Daft, ٢٠٠١).

وتركز البحث للإجابة عن التساؤلات الآتية:

- هل ترتبط القوة التنظيمية، الإبداع التنظيمي، والتغيير التنظيمي بعلاقات ذات دلالة معنوية؟.
 - هل تؤثر القوة التنظيمية والإبداع التنظيمي بشكل منفرد ومجتمع في إحداث التغيير التنظيمي في الدوائر عينة البحث؟.
- ولغرض الإجابة عن هذه التساؤلات لابد من تقديم مراجعة نظرية للاستفادة من الأدبيات في هذا المجال، وكذلك اختبار طبيعة العلاقة والتأثير ميدانيا وصولا إلى تقديم استنتاجات البحث وتوصياته.

المبحث الأول : الإطار النظري لمتغيرات البحث

أولاً:- القوة التنظيمية Organizational power

أ- مفهوم القوة Power concept:

ورد مفهوم القوة في مواضع عديدة من القرآن الكريم للدلالة على أهميتها في إدارة شؤون الأمم والحضارات، وإنها من النعم الإلهية التي ينبغي حسن التصرف بها والمحافظة عليها، قال تعالى " ويا قوم استغفروا ربكم ثم توبوا إليه يرسل السماء عليكم مدرارا ويزودكم قوة إلى قوتكم ولا تتولوا مجرمين" (هود: ٥٢)، وقال سبحانه " فأما عاد فاستكبروا في الأرض بغير الحق وقالوا من أشد منا قوة أو لم يروا إن الله الذي خلقهم هو أشد قوة وكانوا بآياتنا يجدون" (فصلت: ١٥)، وقال تعالى "وكأين من قرية هي أشد قوة من قريتك التي أخرجتك أهلكتناهم فلا ناصر لهم" (محمد: ١٣) والقوي من أسماء الله الحسنى.

وتشكل القوة سمة مميزة للمنظمات المعاصرة، وقد توالى الدراسات النظرية والتطبيقية في تقديم مفاهيم متنوعة للقوة بوصفها عامل مؤثر في تفسير كيفية

أداء المنظمات لأعمالها، فقد وصفها (Pfeffer, ١٩٨٢: ٦١) ضمن المدخل السياسي للمنظمة بأنها قدرة مؤثر اجتماعي معين للقضاء على المعارضة، وعرفها (Astley & Socher, ١٩٨٤: ١٠٤) ضمن المدخل ذاته، بأنها قدرة مؤثرين للقضاء على المقاومة من أجل تحقيق أهداف مطلوبة، ورأى (Hardy, ١٩٨٥: ٤) أنها القدرة على التأثير في سلوك الآخرين بطريقة ذكية، وعرفها (Robbins, ١٩٩٠: ٢٥٢) بأنها قدرة الأفراد على التأثير في القرارات، وقصد بها (Hodge & Anthony, ١٩٩١: ٤٨٣) بأنها القدرة التي يمتلكها احد الأشخاص للتأثير في سلوك شخص آخر، ووصفها (Hach, ٢٨٢: ١٩٩٧) بأنها سلطة A على B إلى الحد الذي يمكن A على إرغام B بفعل شيء قد لا يقوم بفعله في حالة أخرى، ويمكن تعريف A و B كأى نوع من العوامل الاجتماعية (الأفراد، المجموعات، المنظمات). ويتفق كل من (Certo, ١٩٩٧; Schermerhorn, et al., ٢٠٠٠: ١٧٢) مع المفاهيم السابقة على وصف القوة بأنها إمكانية امتلاك الأفراد تأثيراً على سلوك أفراد آخرين، أما (Daft, ٢٠٠١: ٤٤٧) فقد فسّر القوة بأنها القابلية التي يمتلكها احد الأشخاص أو الأقسام للتأثير في الأفراد من أجل تحقيق نتائج مرغوبة، وكان (Moorhead & Griffin, ١٩٩٥: ٣٢٩) قد عدّها الموضوع الأكثر أهمية في حياة المنظمات لتأثيرها في فاعلية المنظمة وإحداث التغيير فيها وهو ما يعزز توجهات البحث الحالي.

ب- مصادر القوة Power Sources:

إن مصدر القوة الأساسي وفق المفهوم القرآني هو الله، قال تعالى: "إن القوة لله جميعاً وإن الله شديد العذاب" (البقرة: ١٦٥) وقال تعالى: "إن الله هو

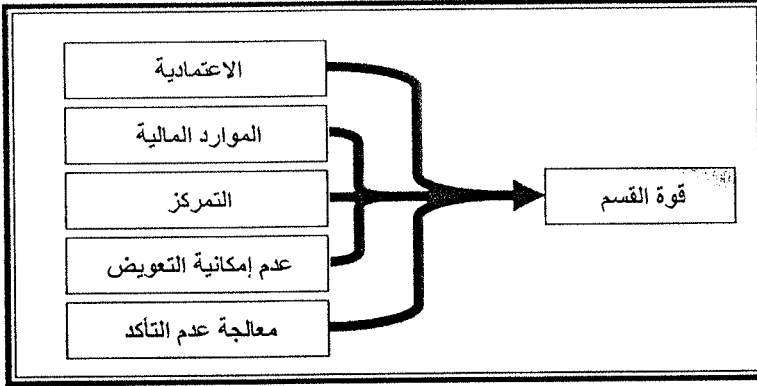
الرزاق ذو القوة المتين" (الذاريات: ٥٨) وقال سبحانه: "ما شاء الله لا قوة إلا بالله" (الكهف: ٣٩).

وفي نظرية المنظمة لم يتفق الكتاب والباحثين على مصادر محددة للقوة، ويأتي هذا الاختلاف لوجود وجهات نظر متعددة في دراسة مصادر القوة، حيث وصف (Hickson, et al., ١٩٧١: ٢١٧) القوة بأنها قوة الأقسام والوحدات التنظيمية، واعتمدت هذا التصنيف دراسات عديدة منها (Williams, et al., ١٩٨٥; Hodge & Anthony, ١٩٩١;) (Buchaman & Huczynsk, ١٩٩٧; Hach, ١٩٩٧; Daft, ٢٠٠١) ووضح (Daft, ٢٠٠١: ٤٥٣) هذا التصنيف بمفهوم المواقف الاستراتيجية Strategic Contingencies التي تعرف على إنها أحداث أو نشاطات تجري داخل المنظمة أو خارجها لتحقيق الأهداف التنظيمية، ويبين الشكل (١) مصادر قوة الوحدات التنظيمية وفقا لهذا المفهوم.

بينما ركز آخرون على قوة الفرد (القائد) Leader power، وقد عد تصنيف (French & Raven, ١٩٥٩) رائدا في هذا المجال حيث حدد مصادر القوة بـ (الشرعية، المكافأة، الإكراه، المرجعية، الكارزماتية، والخبرة) (Luthans, ١٩٨٥: ٤٤٩-٤٥٥) ويوضح الشكل (٢) هذا التصنيف.

شكل (١)

المواقف الاستراتيجية التي تؤثر على "القوة الأفقية" ^٢ بين الأقسام



Source: Daft, ٢٠٠١: ٤٥٥

شكل (٢) تصنيف (French & Raven) للقوة

التنوع	المعنى	أمثلة
العقلانية/الشرعية Rational/Legal	القوة المكتسبة من شرعية (قانونية) الموقع الوظيفي	إطاعة الأوامر التي تمثل سياسة المنظمة
المكافأة Reward	تحصيل الفوائد للآخرين	العمل للحصول على الترقية أو الترقية
الإكراه Coercive	إجبار أو إلزام الآخرين لتنفيذ العمل ومنها إمكانية اللجوء إلى العقوبات	عقوبة قطع راتب لمدة ثلاثة أيام
المرجعية Referent	مطابقة الشخص مع قوة الموقع	شخصية بارزة في مقام رفيع
الكاريزماتية Charismatic	الحركة الشخصية	القادة الدينيين
الخبرة Expert	معرفة واسعة أو مهارة بمستوى عال	مبرمج الحاسبة

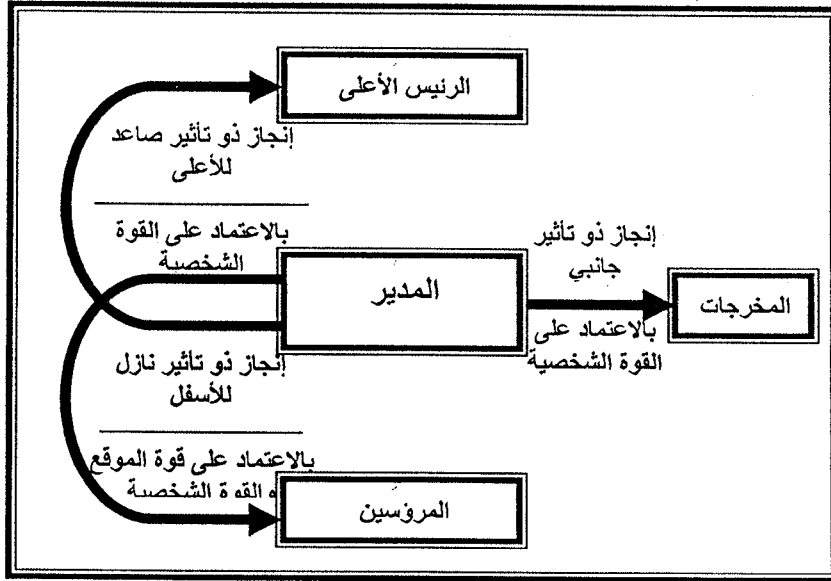
Source: Hodge & Anthony, ١٩٩١:

٤٨٥

١- قسم (٤٥٨ : ٢٠٠١ : Daft) مصادر القوة إلى نوعين هما : مصادر القوة العمودية Vertical Sources of Power وتشمل الموقع الرسمي، الموارد، الرقابة على القرارات والمعلومات، والشبكة المركزية للمعلومات والأفراد. ومصادر القوة الأفقية Horizontal Sources of Power وتتمثل بالمواقف الاستراتيجية الواردة في الشكل أعلاه.

وصنف (Schermerhorn, et al., ٢٠٠٠:٣١١) القوة إلى نوعين: الأول، قوة الموقع (position power) وتشمل قوة المكافأة، والقوة القسرية، والقوة الشرعية. والثاني، القوة الشخصية (personal power) وتشمل قوة الخبرة، قوة الإقناع والعقلاني، والقوة المرجعية. ويصور (Ibid: ٣١٣) كما في الشكل (٣) اتجاه سلوك القوة (power-oriented behavior) بثلاث اتجاهات: نحو الأعلى -up ward، نحو الأسفل Down-ward، والجانبى Lateral، ويبين الشكل أيضا نوع القوة التي يتم اعتمادها في كل اتجاه. وان المدير المؤثر هو الذي ينجح في بناء وإدامة مستويات عالية من قوة الموقع والقوة الشخصية وبشكل مستمر.

شكل (٣) الاتجاهات الثلاثة للقوة وتأثيرها حسب المستويات الإدارية.



Source: Schermerhorn, et al., ٢٠٠٠:

وعرضت دراسة (النعمي، ١٩٩٦:٣٤) جدولاً يضم (٢٣) مصدراً للقوة تمثل خلاصة لدراسات امتدت للفترة من (١٩٥٩-١٩٩٣) وقد احتل مصدر

الخبرة الترتيب الأول في اهتمام الباحثين تلاه في الاهتمام (المكافأة، الإكراه، الشرعية، والمرجعية) وجاءت مصادر أخرى بدرجات أدنى. وأجرت دراسة (درويش والخفاجي، ١٩٩٩: ١٢) مسحا لآراء (٢٥) باحثا للمدة (١٩٤٧-١٩٩٦) وكانت مصادر القوة حسب أهميتها (المكافأة، العقوبة، الإكراه، الشرعية، المرجعية، الخبرة والمعلومات، والمشاركة في اتخاذ القرار) بينما حظيت باقي أنواع القوة بدرجة اهتمام اقل. ولخصت دراسة (الصباح، ١٩٩٩: ٣٠-٣٢) نتائج (٣٤) بحثا ودراسة خلال المدة (١٩٤٧-١٩٩٨) وضمت (٢١) نوعا من أنواع القوة، فكانت قوة الخبرة والتجربة، والقوة الهيكلية أقوى مصادر القوة وأكثرها انسجاما وذات علاقة وثيقة بالأداء التنظيمي، وكانت قوة التجاذب ذات أهمية متوسطة وترتبط ارتباطا موجبا بالفاعلية التنظيمية، أما قوة القسر والإكراه فكانت اقل القوى تأثيرا وذات علاقة سالبة بالفاعلية التنظيمية، أما بالنسبة لقوة المكافأة فكانت بأهمية متوسطة ولها تأثير في الأداء الوظيفي.

ومن خلال نظرة فاحصة للدراسات المتخصصة نجد أن مصادر القوة الواردة في دراسة (Kenny & Wilson, ١٩٨٤; Rahim, ١٩٨٩) هي من أهم المصادر وأكثرها تكرارا في هذه الدراسات وإنها تتسجم مع طبيعة وأهداف هذا البحث، لذلك سيتم التطرق إليها بإيجاز وفق ما ورد في (Hodge & Anthony, ١٩٩١: ٤٨٤) و(الجميل، ٢٠٠٤: ٤١) وكما يأتي:

● **القوة الشرعية Legitimate Power:** وتستمد هذه القوة من موقع الفرد في المنظمة الذي يعطيه الحق في إصدار الأوامر للمرؤوسين لتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم (Hellriegel, et al., ٢٠٠١: ٣٢٦) ويستجيب الأفراد لهذا النوع من القوة ليس بسبب خوفهم من العقوبة أو طمعا في

المكافأة ولكن بسبب اعتقادهم أن الفرد (القائد) يمتلك الصلاحية الكاملة لإصدار هذه الأوامر، وتقبل هذه القوة من قبل المرؤوسين على إنها جزء من حياة المنظمة ولذلك فهم يتوافقون معها.

قوة المعلومات **Information Power**: فسر (Mcshane & Glinow, ٣٧٦ :٢٠٠٠) قوة المعلومات بأنها السيطرة على تدفق وتفسير المعلومات الممنوحة للآخرين، وقدرة الأفراد على التعامل مع عدم التأكد البيئي، ومن جانب آخر ومن اجل الحصول على المعلومات فان الأفراد يحتاجون إلى التمرکز في شبكات مناسبة لتدفق المعلومات وتطوير الارتباطات الاجتماعية المفيدة مع المراكز الأساسية في المنظمة.

● **قوة الخبرة Expert Power**: وتتمثل في القدرة على التحكم في سلوك الآخرين أو التأثير فيهم عن طريق امتلاك المعرفة أو الخبرة الوظيفية بغض النظر عن الموقع الوظيفي للفرد المؤثر. وقد زادت أهمية هذا النوع من القوة بعد الانتباه إلى أهمية راس المال الفكري **Intellectual Capital** في المنظمات المعاصر ودوره المؤثر في زيادة فاعليتها (Drummond, ٢٠٠٠: ١٣٠).

● **قوة الارتباط Connection Power**: وتعني مدى ارتباط الفرد مع المجموعات المؤثرة داخل المنظمة وخارجها والذين تكون (معرفتهم، أفكارهم، دعمهم، تعاونهم، ومواردهم) مهمة لتحقيق متطلبات القيادة الفاعلة، فقوة الارتباط هي تأثير القائد نتيجة للدعم الذي يمتلكه من هذه المجموعات، ويتضمن هذا النوع من القوة نوعا من التبادل الاجتماعي، أي ان الفرد الذي يتمتع بالقوة وفقا لهذا المفهوم يجب أن يكون مستعدا للتعاون

مع الآخرين ودعمهم إذ لا يمكن الحصول على التعاون والدعم ما لم يكن هو نفسه قادرا على ذلك (Andrews et al., ١٩٩٦: ١٧٧).

• القوة المرجعية **Referent Power**: تكمن هذه القوة في امتلاك المدير أو الفرد مؤهلات وسمات شخصية تدفع الآخرين إلى التعامل الإيجابي معه وترتبط القوة المرجعية ارتباطا طرديا مع اهتمام القائد بحاجات الأفراد ومشاعرهم والدفاع عن مصالحهم. ويذكر (Robbins, ٢٠٠١: ٣٥٥) إن القائد عندما يتمتع بقوة مرجعية عالية فإنه يصبح قائدا كارزميا .charisma

ثانيا- الإبداع التنظيمي **Organizational Innovation**

أ- مفهوم الإبداع **Innovation Concept**:

ورد مفهوم الإبداع في القرآن الكريم: "بديع السموات والأرض وإذا قضى أمرا فإنما يقول له كن فيكون" (البقرة: ١١٧) وجاء في (الأنعام: ١٠١) "بديع السموات والأرض أنى يكون له ولد ولم تكن له صاحبة وخلق كل شيء وهو بكل شيء عليم"، فهو البديع الأول قبل كل شيء، والبديع من أسماء الله الحسنى لإبداعه الأشياء وإحداثه إياها.

وفي الأدب الإداري، فقد استعرض الكتاب والباحثون مفاهيم متنوعة للإبداع، حيث عرف (Robbins & coulter, ١٩٩٠: ٤٠٤) الإبداع بأنه اعتماد الأفكار المبتكرة وتقديمها على شكل سلع وخدمات نافعة أو اعتمادها أسلوبا في العمليات، وان المنظمات المبدعة هي التي تمتاز بإمكانياتها في توجيه ابتكاراتها نحو مخرجات ناجحة.

ووصف (Hodge & Anthony, ١٩٩١: ٥٩٥) الإبداع بالطريقة الجديدة للقيام بالأشياء وعند تطبيقها فأنها تساعد المنظمة على التعامل الكامل والناجح مع التهديدات والفرص البيئية...وان مفهوم الإبداع يختلف نوعا ما عن مفهوم التغيير، إذ أن التغيير لا يتضمن شيئا جديدا.

ورأى (Licker, ١٩٩٧:٤٦١) إن الإبداع هو تحقيق تطور وعمل خلاق بما يحقق الابتكار في الإنتاج والتكنولوجيا المستعملة أو إيجاد طرائق جديدة لإنتاج و/أو توزيع المنتوجات بشكل يختلف عما هو قائم في ميادين العمل.

ويعد الإبداع من وجهة نظر (Turban, et al, ١٩٩٩: ٧٧) احد أنشطة الإدارة الاستراتيجية حيث تتضمن هذه الأخيرة ثلاثة أنشطة مختلفة هي: التخطيط طويل الأمد، استجابة الإدارة، و الإبداع....ويرتبط الإبداع بقوة مع تكنولوجيا المعلومات (Information Technology) والتي يمكن أن تسهل الابتكار (Creativity) وتوليد الأفكار (generating of Ideas).

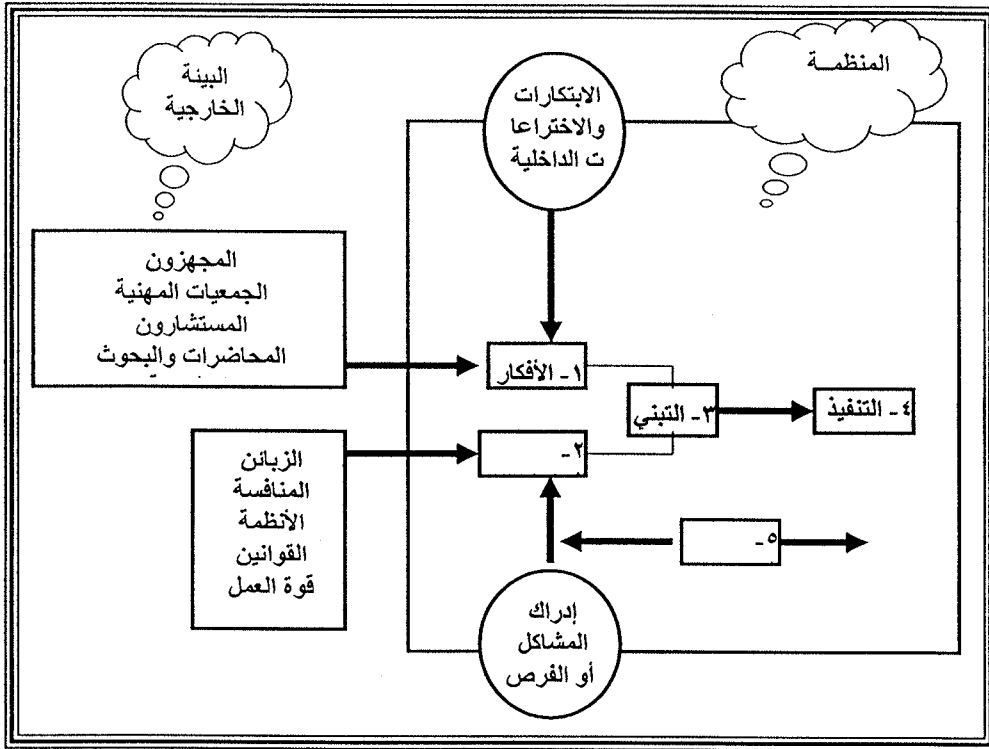
ورأى (Ambile, ١٩٩٨: ٧٧) إن كل أبداع لابد وان يبدأ بفكرة مبتكرة وان عملية التنفيذ الناجح للمشاريع الجديدة أو تقديم منتجات جديدة تعتمد على فرد أو مجموعة أفراد لهم أفكار جديدة، وان الإبداع الذي يحصل ما هو إلا تطوير لتلك الأفكار عن نطاق حالتها التي ولدت فيها.

والإبداع كما رآه (الشماع، ١٩٩٩: ١٢٢) بأنه الإتيان بأفكار جديدة أو إعادة تركيبية المعرفة القائمة أو إيجاد مداخل لحل المشكلات، فالمبدع يتساءل دائما ويبحث في الأسباب ويدرس ويتعمق بهدف إيجاد الوسائل الأفضل.

وقدم (Daft, ٢٠٠١: ٣٥٨) مفهوما متميزا للإبداع من خلال خمسة عوامل يوضحها الشكل (٤) وعلى النحو الآتي:

- ١- الأفكار Ideas: إن الأفكار الجديدة هي الأساس في تنافس المنظمة ونموها، وإن الفكرة هي طريق جديد لعمل الأشياء وربما تكون منتوجا جديدا أو خدمة جديدة بمفهوم إداري حديث.
- ٢- الحاجة Need: تعد الحاجة هي الأساس في توليد الأفكار الجديدة نحو التغيير والإبداع وعندما يلاحظ المديرين ظهور الفجوة (Gap) بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب فإن الحاجة للتغيير تصبح واجبة التحقق ويمكن تلخيص هذه النقطة بعبارة إن الحاجة أم الاختراع.

شكل (٤) تعاقب عوامل نجاح الإبداع كما



Source: Daft, ٢٠٠١: ٣٥٨

٣- التبنى **Adoption**: يحدث التبنى عند اختيار المدير للفكرة الجديدة وهنا تحتاج المنظمة إلى اتفاق جميع العاملين لإسناد التبنى كعامل مهم من عوامل نجاح الإبداع.

٤- التنفيذ **Implementation**: ويعني تطبيق الفكرة أو التقنية أو السلوك الجديد، ويعد التنفيذ من أصعب مراحل عملية التغيير والإبداع وبدونه تصبح عوامل الإبداع الأخرى عديمة الأهمية.

٥- الموارد **Resources**: ويعني الموارد المادية والبشرية الواجب توافرها لعوامل الإبداع الأخرى.

ويبين الشكل (٤) أيضا تأثير البيئة الداخلية والخارجية على عوامل الإبداع، يتمثل تأثير البيئة الخارجية على الأفكار: بالمجهزين، والجمعيات المهنية، والمستشارين، والمحاضرات والبحوث المطبوعة. ويتمثل تأثير البيئة الخارجية على الحاجات: بالزبائن، والمنافسة، والأنظمة والقوانين، وقوة العمل.

أما تأثير البيئة الداخلية على الأفكار فيتمثل: بالابتكارات والاختراعات الداخلية، ويتمثل تأثير البيئة الداخلية على الحاجات: بإدراك المشاكل أو الفرص.

ب- تحصيل القيمة من الإبداع **Gaining value from innovation**

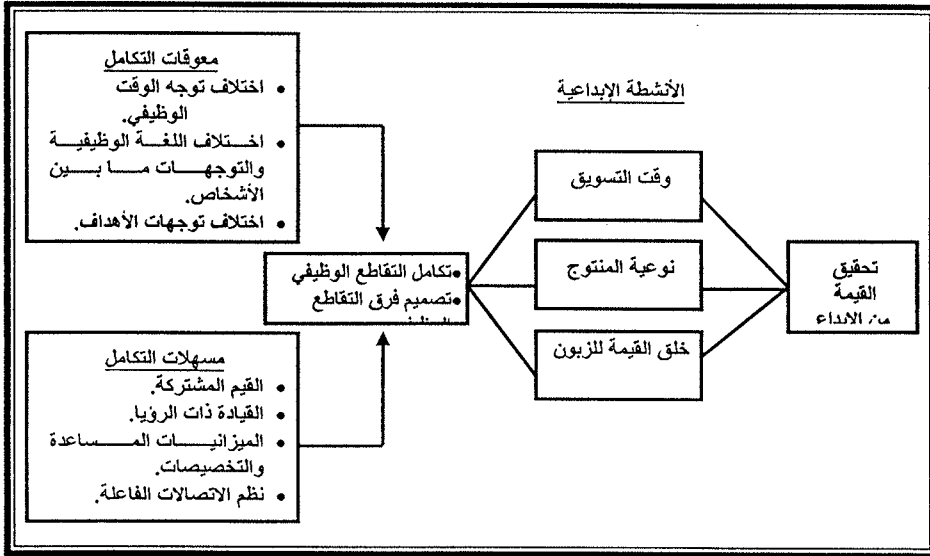
يذكر (٥٢٤: ٢٠٠١، Hitt, et al) مزايا عديدة للإبداع منها، إن الإبداع مهم وحيوي لتطوير المزايا التنافسية في قطاع الخدمة كما هو في قطاع التصنيع، وهو مصدر النجاح التنافسي للمنظمات المتنافسة في الاقتصاد العالمي.

يبين الشكل (٥) كيفية تحقيق القيمة للمنظمة من النشاط الإبداعي ودور التكامل الوظيفي في تأكيد قيمة الإبداع وتجاوز معوقات التكامل (Barriers of Integration) الواضحة في الشكل وان مساعدة المنظمة على تجاوز هذه المعوقات يأتي من خلال مسهلات التكامل (Facilitators of Integration) الواضحة في الشكل أيضا.

ويسلط الشكل كذلك على ثلاث محصلات مطلوبة لتحقيق التكامل الوظيفي وما يعبر عنها بالأنشطة الإبداعية وهي: وقت التسويق، نوعية المنتج، وخلق القيمة للزبون.

وعندما تكون المنظمة قادرة على تطوير سلعة أو خدمة معينة ونقلها إلى السوق بشكل أسرع من المنافسين فان ذلك يؤدي إلى حصول القيمة الإبداعية وتحقيق الميزة.

شكل (٥) تحصيل القيمة من الإبداع الداخلي للمنظمة



Source: Hitt, et al, ٢٠٠١:
٥٣٨

ت- قدرات الإبداعية للمديرين Managers Innovation Abilities:

ويقصد بها الأبعاد التي تمثل قدرات المديرين الإبداعية وسلوكهم والتي يفترض أن تؤدي إلى إحداث التغيير التنظيمي، وسيتم تناول هذه الأبعاد على وفق ما ورد في (الكبيسي، ٢٠٠٢: ١٧) وكما يأتي:

• القدرة على حل المشاكل واتخاذ القرارات Decision making & Problems solving Ability: تشير إلى قدرة المدير على تشخيص أسباب مشكلات المنظمة وقدرته على إيجاد السبل لحلها والمبادرة في اعتماد بدائل الحل وتحمل المسؤولية التي تعظم من تراكم قدراته الإبداعية.

• القدرة على التغيير Ability to change: تعبر عن ميل المدير إلى تبني طرائق جديدة لاستثمار المواد الأولية المتوفرة، والقدرة على المساهمة الفاعلة في الندوات والمؤتمرات المتخصصة، والسعي للتقدم في المسار الوظيفي والقدرة على إحداث التغييرات الجذرية غير المألوفة.

• روح المجازفة Risk Load: تشير إلى ميل المديرين للمبادرة بطرح أفكار جديدة تمتاز بمخاطرة عالية دون تردد أو انتظار نتائج التجربة والاختبار وميلهم للانضمام إلى طرق مبدعة.

• تشجيع الإبداع Innovation Courage: تشير إلى قدرة المديرين على تشجيع المقترحات والأفكار الجديدة المقدمة من مرؤوسيهم وتقديم التسهيلات لاستقطاب الأفراد المبدعين وحثهم.

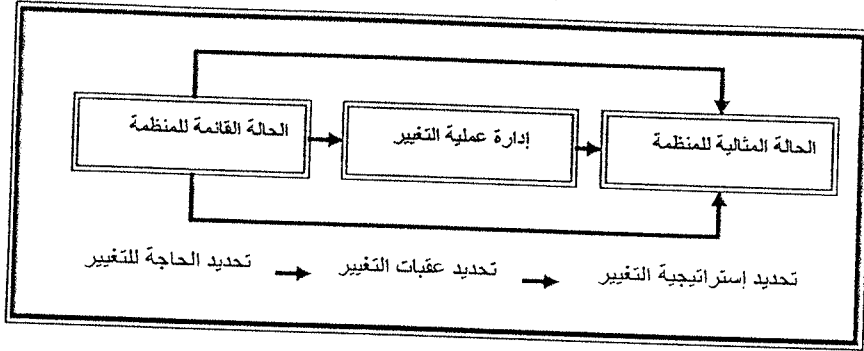
ثالثا - التغيير التنظيمي Organizational Change:

أ- مفهوم التغيير Chang Concept:

وردت آيات قرآنية عديدة تشير إلى التغيير من وجهة نظر إسلامية للدلالة على أهميته كمفهوم اجتماعي، إذ أن التغيير لا يكون إلا إذا غير الناس ما بأنفسهم ولو لم يغير الناس ما بأنفسهم فإن الله لا يغير ما بأوضاعهم، قال الله سبحانه وتعالى: "ذلك بان الله لم يك مغيرا نعمة أنعمها على قوم حتى يغيروا ما بأنفسهم وان الله سميع عليم" (الأنفال: ٥٣) وظاهر الآية يدل على إنها تختص بتغيير الحال من النعمة إلى النقمة وإنها لا تتعلق بسلوك الإنسان الفرد وإنما تتعلق بالقوم أو المجتمع، وان هذه النعمة تبقى لولا أن الناس يظلموا.... يعصوا..... يخطئوا. وقال تعالى: "إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم" (الرعد: ١١) ويحتمل أن يكون مضمون هذه الآية مختلف عن الآية السابقة حيث إنها تختص بتغيير السوء بالنعمة، بمعنى أن كانت لدى الناس مشاكل ومحن نتيجة تراكم الأخطاء السابقة، فان هذه المشاكل والمحن لا تبدل إلى النعم إلا أن يغيروا ما لديهم من أخطاء.

ويعد التغيير سمة مميزة للمنظمات المعاصرة، وقد توالى الدراسات النظرية والتطبيقية في تقديم مفاهيم متنوعة لهذا المتغير بوصفه عاملا ذو صلة وثيقة بالإبداع التنظيمي. فقد عرف (Jones, ١٩٩٥: ٤٨٠) التغيير بأنه عملية إعادة هيكلة المصادر والقابليات من اجل زيادة قدرة المنظمة على خلق القيمة وتحسين الفوائد لمالكي الأسهم، وأوضح عملية التغيير من خلال الشكل (٦).

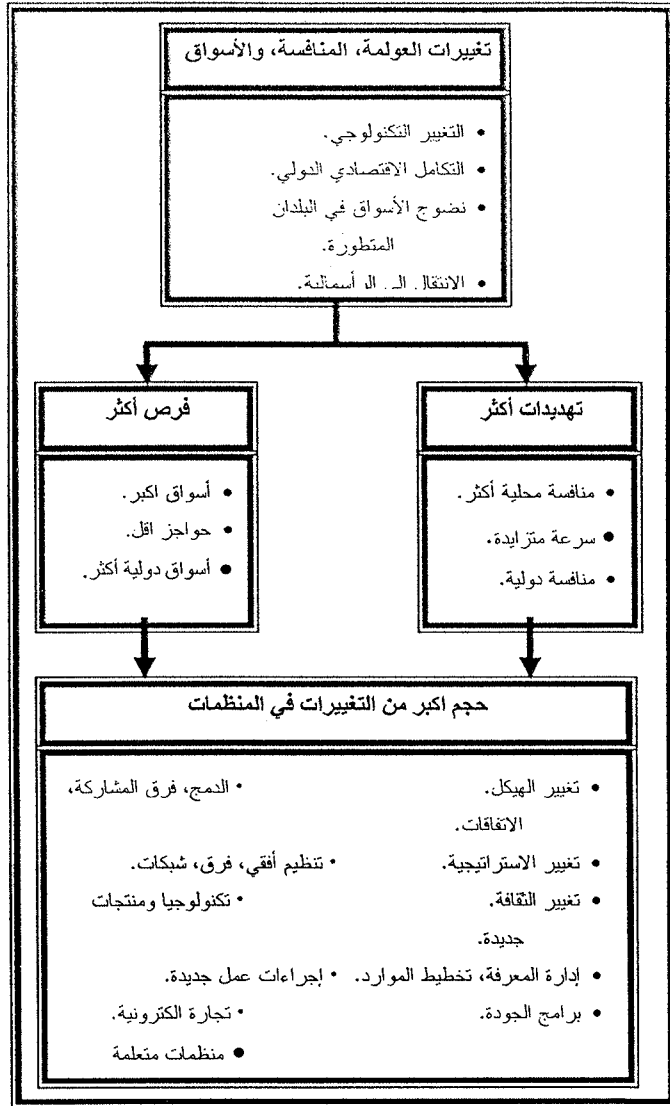
شكل (٦) عملية التغيير كما يراها (Jones).



Source: Jones, ١٩٩٥:

وعبر (Robbins, ٢٠٠٠: ٦٢٩) عن التغيير بأنه جعل الأشياء مختلفة عن وضعها السابق، وفسر (Hill & Jones, ٢٠٠١: ٤٨٦) التغيير بأنه حركة المنظمة بعيداً عن حالتها الحالية نحو حالة مستقبلية مرغوبة لزيادة ميزتها التنافسية، وكان (Hodge & Anthony, ١٩٩١: ٥٧١) قد أوضح بان التغيير قد يكون ذا منشأ خارجي (Exogenous change) أو قد يكون منشأ المنظمة نفسها عندها يدعى بالتغيير الداخلي (Endogenous change) وغالبا ما يؤدي التغيير الخارجي إلى تغيير داخلي، وفي هذا السياق يرى (Kotler, ١٩٩٥; Daft, ٢٠٠١: ٣٥٢) إن المنظمات يجب أن تتحرك بسرعة لكي تواكب التغييرات الحاصلة من حولها وعليها أن تتكيف بشكل مستمر وان تجد طرائق جديدة للتكيف، وأوضح من خلال الشكل (٧) عددا من القوى البيئية التي تقود إلى التغيير الرئيسي في المنظمات.

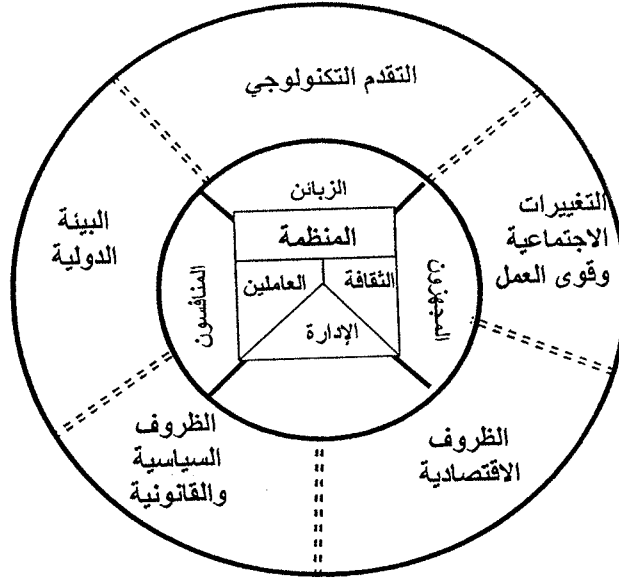
شكل (٧) القوى التي تقود إلى التغيير الرئيسي في المنظمات.



Source: Kotler, ١٩٩٥; Daft, ٢٠٠١:

أما (Daft & Noe, ٢٠٠١: ٦٢٤) فقد حددا مجموعة قوى خارجية (عامة وخاصة) وأخرى داخلية تؤثر في المنظمة مما يجعلها تحدث التغيير، ويمثل الشكل (٨) هذه القوى.

شكل (٨) قوى التغيير الداخلية والخارجية كما يراها Daft & Noe



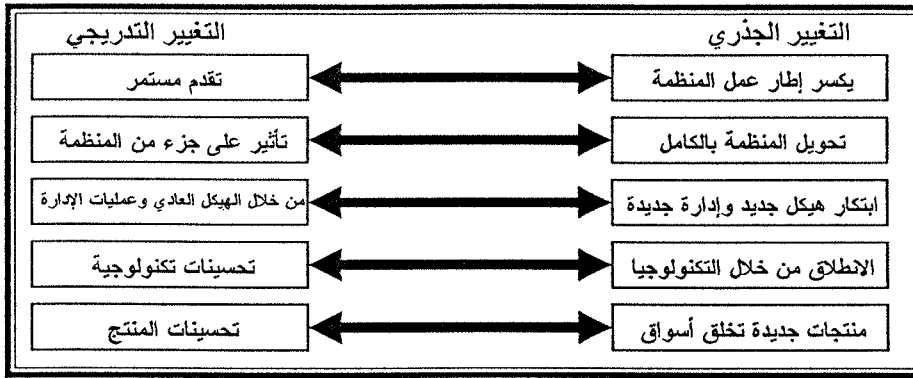
Source: Daft & Noe, ٢٠٠١: ٦٢٤

ب- أنواع التغيير Chang Types:

حدد (Hill & Jones, ٢٠٠١: ٤٥٦) ثلاثة أنواع للتغيير هي: الهندسة وإعادة الهندسة Reengineering & E-Engineering، إعادة الهيكلة Restructuring، والإبداع Innovation. وميز (Jones, ١٩٩٥: ٤٨٥) و (Daft, ٢٠٠١: ٣٥٣; Johnson, ١٩٩٧: ٤٥١) بين نوعين من التغيير هما:

التغيير التدريجي Increment Change ويمثل سلسلة من التطورات أو التحسينات المستمرة التي تحافظ على التوازن العام للمنظمة ويؤثر عادة على احد أجزاءها، والتغيير الجذري Radical Change وهو تغيير سريع وشامل وفيه يتم تحويل المنظمة بالكامل، ويبين الشكل (٩) هذين النوعين.

شكل (٩) التغيير التدريجي مقابل التغيير الجذري.



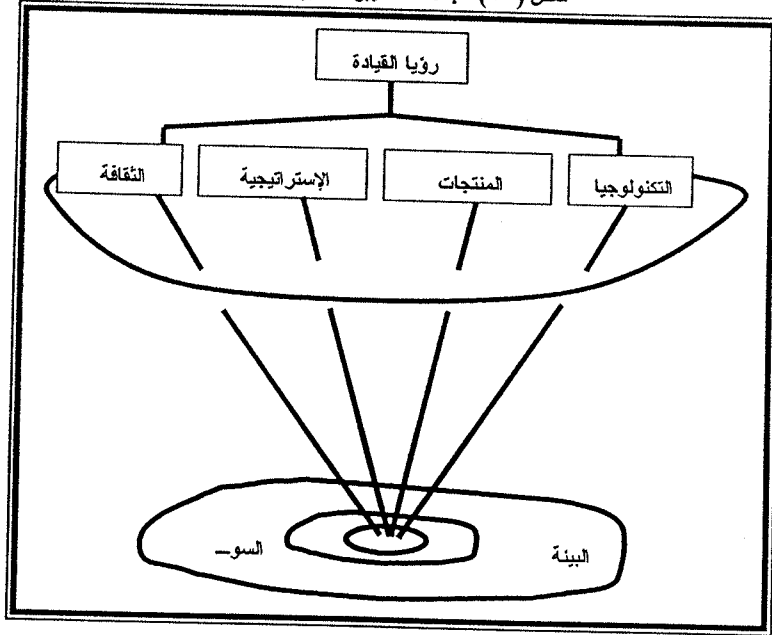
Source: Daft, ٢٠٠١: ٣٥٤

ت- مجالات التغيير Chang Fields:

تباينت آراء الكتاب والباحثين في تحديد مجالات التغيير داخل المنظمة، ففي الوقت الذي توجد فيه نقاط التقاء مشتركة نجد أن هناك نقاط اختلاف أيضا فقد حدد (Hodge & Anthony, ١٩٩١: ٥٧٤) مجالات التغيير بأربعة هي: تغيير (الهيكل، التكنولوجيا، المهمة، والأفراد). وحدد (Jones, ١٩٩٥: ٤٨١) مجالات التغيير: تغيير الموارد البشرية، تغيير المصادر الوظيفية، تغيير الامكانيات التكنولوجية، وتغيير الامكانيات التنظيمية. واهتم (Robbins,

٥٤٣ :٢٠٠٠) بمجالات تغيير الهيكل، تغيير التكنولوجيا، تغيير الأفراد، وتغيير التسهيلات المادية. وحدد (Macmillan & Tampoe، ٢٠٠٠ :١٩٠) مجالات التغيير: بالثقافة، الهيكل، والعملية. وحدد (Daft & Noe، ٢٠٠١ :٦٢٥) مجالات التغيير بثلاثة مجالات هي : تغيير عمليات وبيئة العمل، تغيير الاستراتيجية والهيكل، وتغيير الثقافة. بينما حدد (Daft، ٢٠٠١ :٣٥٦) مجالات: تغيير التكنولوجيا، تغيير المنتجات والخدمات، تغيير الاستراتيجية والهيكل، وتغيير الثقافة ويبين الشكل (١٠) هذه المجالات.

شكل (١٠) مجالات التغيير كما يراها Daft



Daft، ٢٠٠١ :٣٥٦

يتضح مما تقدم، إن مجالات التغيير الواردة ضمن أنموذج Daft تمثل القاسم المشترك في اهتمام هؤلاء الكتاب والباحثين، ما يعزز هذا الأنموذج ويدعو

إلى تبنيه، فضلا عن كونه ينسجم مع طبيعة وأهداف هذا البحث، وفيما يأتي وصف موجز لهذه المجالات على وفق ما ورد في (Daft, ٢٠٠١: ٣٥٦).

• **تغيير التكنولوجيا Technology change**: هي التغييرات في العملية الإنتاجية للمنظمة متضمنة معرفتها وأساس مهارتها والتي تجعل قدراتها المتميزة (Distinctive competence) ممكنة. إن هذه التغييرات تصمم لجعل الإنتاج أكثر كفاءة أو لإنتاج كميات أكبر، وتتضمن التغييرات التكنولوجية أساليب صناعة المنتجات والخدمات، ومناهج العمل والمعدات.

• **تغيير المنتج والخدمة Product & service change**: وتتعلق بمخرجات المنظمة، وتتضمن المنتجات الجديدة تعديلات قليلة للمنتجات القائمة، أو إضافة خطوط إنتاجية جديدة. وعادة ما يتم تصميم المنتجات الجديدة لعدة أسباب منها: زيادة الحصة السوقية، أو تطور أسواق جديدة أو زبائن جدد.

• **والهيكل تغيير الاستراتيجية Strategy & Structure change**: وتتعلق بالبعد الإداري في المنظمة وتتضمن تغييرات في الهيكل والإدارة الاستراتيجية، والسياسات، وأنظمة المكافآت، وعلاقات العمل، ووسائل التنسيق، وإدارة المعلومات، وأنظمة الرقابة، وأنظمة المحاسبة والموازنة. وعادة ما تكون تغييرات الهيكل والنظام من الأعلى إلى الأسفل Top-down وتأخذ صيغة الأمر (Order) أي إنها تدار من قبل الإدارة العليا، بينما تكون تغييرات المنتج والتكنولوجيا من الأسفل إلى الأعلى Bottom-Up ويسمى مدخل المشاركة (participative) حيث

يأخذ صفة المشاركة في عملية التغيير (Hodge & Anthony, ١٩٩١:)
(٤٦٠).

• **تغيير الثقافة Culture change:** وتشير إلى التغييرات في قيم ومواقف كيف يفكر الفرد، فالتغييرات في العقول تؤثر أكثر من التغييرات في التكنولوجيا أو الهيكل أو المنتجات. ويشير (Macmillan & ١٩٣ : ٢٠٠٠, Tampoe) في هذا الصدد إلى إن تغيير الثقافة هو أكثر صعوبة من تغيير العمليات طالما أن الثقافة هي أمر غير ملموس. ومن بين الأسباب التي تؤدي إلى تغيير الثقافة هي: التغيير البيئي، التغيير في القيادة، تغيير الاستراتيجية، نمو المنظمة، التطوير التنظيمي (OD)، مدخل التحسين المستمر والجودة الشاملة (TQM)، التغيير في أنماط التفكير وغيرها.

المبحث الثاني: منهجية البحث

أولاً- مشكلة البحث: في ضوء أدبيات الموضوع، ومن أجل توضيح المشكلة من الناحية الميدانية، قام الباحث بعدة زيارات استطلاعية مبكرة للدوائر عينة البحث حاملاً في ذهنه عدد من التساؤلات، وفي ضوء ذلك أمكن تحديد ملامح المشكلة بالآتي:-

- ١- عدم وضوح مفاهيم القوة التنظيمية، الإبداع التنظيمي، والتغيير التنظيمي في الدوائر عينة البحث.
- ٢- عدم وضوح العلاقة بين هذه المفاهيم (المتغيرات).
- ٣- عدم تحديد الدوائر عينة البحث لأثر القوة التنظيمية والإبداع التنظيمي بشكل منفرد ومجتمع في إحداث التغيير التنظيمي.

ثانيا- أهداف البحث: يمكن تحديد أهداف البحث بما يأتي:

١. توضيح طبيعة العلاقة بين القوة التنظيمية، الإبداع التنظيمي، والتغيير التنظيمي.

٢. إيجاد أثر القوة التنظيمية والإبداع التنظيمي كل على انفراد في إحداث التغيير التنظيمي.

٣. بيان اثر القوة التنظيمية والإبداع التنظيمي بشكل مجتمع في إحداث التغيير التنظيمي

ثالثا- متغيرات البحث وطرائق قياسها: اعتمد البحث على ثلاثة متغيرات أساسية هي:

١. القوة التنظيمية: وتعتبر عن قوة المدير في التأثير على قرارات المنظمة، وقد تم الاعتماد على دراسات (Kenny & Wilson, ١٩٨٩, Rahim, ١٩٨٤) في قياس هذا المتغير الذي استخدمته دراسة (الجميلي، ٢٠٠٤) حيث تم الاستفادة منها بعد تكييف المقياس ليتلاءم مع طبيعة وأهداف هذا البحث، ويتكون هذا المقياس من خمسة أبعاد تم التعبير عنها بالفقرات (١-١٣) في استمارة الاستبانة^٢، (هي: القوة الشرعية (١-٣)، قوة المعلومات (٤-٥)، قوة الارتباط (١٠-١١)، والقوة المرجعية (١٢-١٣). قوة الخبرة (٦-٩)،

٢. الإبداع التنظيمي: تم تحديد أبعاد الإبداع وفقا للمؤشرات التي اعتمدها (Ettlie & Okeefe, ١٩٨٢) واستخدمتها دراسات عراقية عديدة منها (النعمي، وآخرون، ١٩٩٥؛ مصطفى، ١٩٩٨؛ الكبيسي،

^٢ - انظر ملحق (١)

٢٠٠٢) وقد تم الاستفادة من هذه الدراسات بعد أن تم تكييف المؤشرات لتلائم مع طبيعة وأهداف البحث، تم التعبير عنها بالفقرات (١٤-٢٥) في استمارة الاستبانة، وهي: القدرة على حل المشاكل واتخاذ القرار (١٤-١٦)، القدرة على التغيير (١٧-١٩)، روح المجازفة (٢٠-٢٢)، وتشجيع الإبداع (٢٣-٢٥).

٣. التغيير التنظيمي: تم اعتماد أربعة أبعاد رئيسية لقياس هذا المتغير استنادا إلى (Daft, ٢٠٠١)، وتم التعبير عنها بالفقرات (٢٦-٣٧) في استمارة الاستبانة وهي: تغيير التكنولوجيا (٢٦-٢٨)، تغيير المنتج والخدمة (٢٩-٣١)، وتغيير الاستراتيجية والهيكل (٣٢-٣٤)، وتغيير الثقافة (٣٥-٣٧).

وقد استخدم مقياس (Likert) الخماسي لقياس شدة الإجابة لمتغيرات البحث كافة، وتم التأكد من صدق الاستبانة (Validity) وثباتها (Reliability) بمفهوم الاستقرار والاتساق، حيث تم احتساب معامل الاستقرار بموجب طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test-Retest Method) باستخدام معامل ارتباط (Spearman)، فيما تم اعتماد معامل الفاكرونباخ (-Cronbach Alpha) للتحقق من الثبات بمفهوم الاتساق، وقد كانت جميع النتائج أعلى من الحد الأدنى المقبول في الدراسات الإدارية والسلوكية وهو (٦٠%) (Mudisk, ١٩٩٠: ٨٩).

رابعاً- فرضيات البحث: وصولاً إلى أهداف البحث تم صياغة الفرضيات الآتية:-

الفرضية الرئيسية الأولى: ترتبط القوة التنظيمية، الإبداع التنظيمي، والتغيير التنظيمي في الدوائر عينة البحث بعلاقات ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية، وتتبع عنها ثلاثة فرضيات فرعية:

• الفرضية الفرعية الأولى: ترتبط القوة التنظيمية بعلاقة معنوية مع الإبداع التنظيمي.

• الفرضية الفرعية الثانية: ترتبط القوة التنظيمية بعلاقة معنوية مع التغيير التنظيمي.

• الفرضية الفرعية الثالثة: يرتبط الإبداع التنظيمي بعلاقة معنوية مع التغيير التنظيمي.

الفرضية الرئيسية الثانية: تؤثر القوة التنظيمية والإبداع التنظيمي كل على أفراد، وبشكل مجتمع في التغيير التنظيمي في الدوائر عينة البحث، وتتبع عنها ثلاثة فرضيات فرعية:

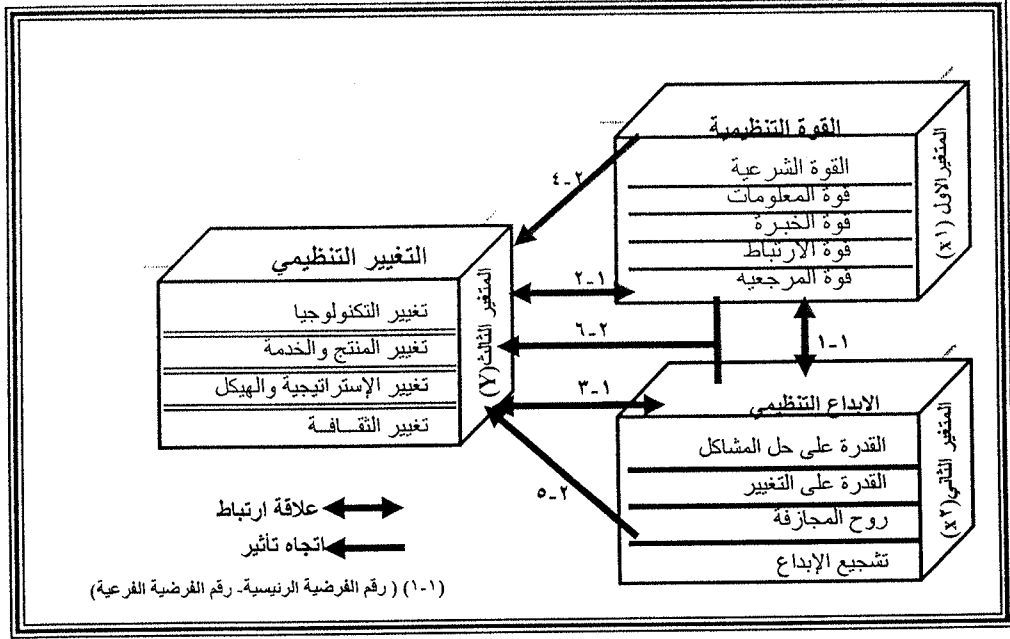
• الفرضية الفرعية الرابعة: تؤثر القوة التنظيمية معنويًا في التغيير التنظيمي.

• الفرضية الفرعية الخامسة: يؤثر الإبداع التنظيمي معنويًا في التغيير التنظيمي.

• الفرضية الفرعية السادسة: تؤثر القوة التنظيمية والإبداع التنظيمي بشكل مجتمع معنويًا في التغيير التنظيمي.

خامسًا - مخطط البحث الفرضي: من أجل توضيح مشكلة البحث وفرضياته، يمكن تصوير طبيعة العلاقة والتأثير بالمخطط الذي يوضحه الشكل (١١)

شكل (١١) مخطط البحث الفرضي



سادسا- حدود البحث وعينته: نظرا لأهمية الدور الذي تمارسه دوائر محافظة كربلاء في المجالات كافة، ومن أجل تعزيز حالة الترابط بين المؤسسات العلمية والميدانية في هذه المحافظة فقد تم اختيارها كمجال لاختبار فرضيات البحث، فكانت العينة مكونة من (١٤) دائرة ذات طبيعة عمل وأهداف مختلفة، اثنتان منها مصرفية ومثلهما إنشائية، اجتماعية، تعليمية، صحية، صناعية، وتأمين. وقد وزعت (٧٠) استبانة على عينة عشوائية من مديري الإدارة العليا في هذه الدوائر، شكلت (٩٢%) من مجتمع البحث، وقد بلغت نسبة الاستجابة (٨٨,٦%) واستغرقت عملية توزيع الاستبانة وجمعها الربع الأول من عام ٢٠٠٦م.

سابعاً- الأساليب الإحصائية: لغرض وصف وتحليل البيانات، تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية هي: (١) الوسط الحسابي، لتحديد مستوى استجابة المديرين لمتغيرات البحث ومقاييسه. (٢) الانحراف المعياري، لحساب مقدار تشتت قيم الإجابات عن وسطها الحسابي. (٣) معامل ارتباط (spearman)، لقياس نوع ودرجة العلاقة بين متغيرات البحث. (٤) T-test، لاختبار معنوية معامل الارتباط البسيط. (٥) F-test، لاختبار معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لمعرفة تأثير المتغير أو المتغيرات المستقلة (القوة التنظيمية $[X_1]$ ، والإبداع التنظيمي $[X_2]$ كل على انفراد وبشكل مجتمع) في المتغير المعتمد (Y). (٦) (R^2) معامل التغيير (التحديد) لتوضيح مقدار ما يفسره المتغير أو المتغيرات المستقلة من تغيرات تطراً على المتغير المعتمد. وتمت الاستعانة بالبرنامج الإحصائي (spss ver ١٣/٢٠٠٤) تحت برنامج النوافذ (Windows) لاستخراج معظم النتائج.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات البحث

أولاً: اختبار علاقات الارتباط:

تهدف هذه الفقرة إلى تحديد علاقات الارتباط الخطية بين متغيرات البحث باختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات المشتقة عنها باستعمال معامل ارتباط spearman واستخدام اختبار (t) لقياس معنوية هذه العلاقات، إذ توجد العلاقة المعنوية إذا كانت قيمة (t) المحسوبة \leq قيمة (t) الجدولية، ولا توجد هذه العلاقة إذا كانت قيمة (t) المحسوبة $>$ قيمة (t) الجدولية عند مستوى (٠,٠٥).

وبناء على ما تقدم، سيتم تحقيق هذا الهدف من خلال ثلاثة فقرات، تخصص كل فقرة لاختبار فرضية فرعية، كما يأتي:

١- العلاقة بين القوة التنظيمية والإبداع التنظيمي اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

يظهر الجدول (١) ما يأتي:

جدول (١) قيم معاملات ارتباط spearman (r_s) بين "القوة التنظيمية والإبداع التنظيمي" وقيم (t) المحسوبة.									
تشجيع الإبداع		روح المجازفة		القدرة على التغيير		القدرة على حل المشاكل		الإبداع التنظيمي القوة التنظيمية	
t	r_s	t	r_s	t	r_s	t	r_s		
المحسوبة		المحسوبة		المحسوبة		المحسوبة			
٥,٧٨١	*٠,٥٩٨	١,٥٦٥	٠,١٩٨	٣,٧٠٠	*٠,٤٣١	٥,١٦٨	*٠,٥٥٥		الشرعية
١٠,١٥١	*٠,٧٩٥	١,٦٤٦	٠,٢٠٨	١١,١٣٨	*٠,٨٢١	١٠,٤١٢	*٠,٨٠٢		المعلومات
٩,٨١٢	*٠,٧٨٥	١,٦٢٢	٠,٢٠٥	٩,٥٦٤	*٠,٧٧٧	٩,٨٧٦	*٠,٧٨٧		الخبرة
٤,٤٤٨	*٠,٤٩٨	١,٦٦٤	٠,٢١٠	٢,٨٩٥	*٠,٣٥٠	٣,٩٠٤	*٠,٤٥٠		الارتباط
٣,٥٥٤	*٠,٤١٧	١,٥٦٥	٠,١٩٨	٣,٥٨٤	*٠,٤٢٠	٤,٢٦٣	*٠,٤٨٢		المرجعية
* معنوية عند مستوى ٠,٠٥ قيمة (t) الجدولية عند مستوى ٠,٠٥ ودرجة حرية ١,٦٧١=٦٠									

أ- ترتبط اغلب أبعاد القوة التنظيمية بعلاقات معنوية مع أبعاد الإبداع التنظيمي باستثناء العلاقة بين روح المجازفة وأبعاد القوة التنظيمية كافة، حيث كانت قيم (t) المحسوبة > قيمة (t) الجدولية (١,٦٧١) عند مستوى معنوي (٠,٠٥).

ب- اتجهت قيم معاملات الارتباط إلى الارتفاع بين كل من قوة المعلومات وقوة الخبرة مع أبعاد الإبداع (القدرة على حل المشاكل، القدرة على التغيير، تشجيع الإبداع) مقارنة بباقي القيم التي تراوحت بين حالتها

انخفاض ومتوسط العلاقة، وكانت جميع قيم (t) المحسوبة < قيمة (t) الجدولية (1,671) عند مستوى معنوي (0,05).
ت- كانت جميع قيم معاملات الارتباط موجبة.

وفي ضوء ذلك يمكن القول بما يأتي:

• تؤدي زيادة القوة التنظيمية بكافة أبعادها إلى ارتفاع مستوى الإبداع التنظيمي من خلال أبعاد (القدرة على حل المشاكل، القدرة على التغيير، تشجيع الإبداع).

• تؤكد هذه النتائج صحة الفرضية الفرعية الأولى بنسبة تحقق مقدارها (75%)، وهذا يعني ان الدوائر عينة البحث تستخدم مصادر القوة التنظيمية في رفع مستوى الإبداع.

٢- العلاقة بين القوة التنظيمية والتغيير التنظيمي/ اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

يظهر الجدول (٢) ما يأتي:

جدول (٢)									
قيم معاملات ارتباط spearman (r_s) بين "القوة التنظيمية والتغيير التنظيمي" وقيم (t) المحسوبة.									
الثقافة		الإستراتيجية والهيكل		المنتج والخدمة		التكنولوجيا		التغيير التنظيمي القوة التنظيمية	
t المحسوبة	r_s	t المحسوبة	r_s	t المحسوبة	r_s	t المحسوبة	r_s		
1,639	0,207	4,448	0,498	3,180	0,377	1,098	0,202	الشرعية	
10,450	0,800	10,412	0,902	10,742	0,811	10,328	0,800	المعلومات	
0,692	0,094	0,996	0,112	0,072	0,084	1,628	0,100	الخبرة	
3,032	0,410	0,409	0,000	3,904	0,450	2,103	0,262	الارتباط	
3,262	0,388	2,894	0,300	3,637	0,420	2,400	0,312	المرجعية	
* معنوية عند مستوى 0,05 قيمة (t) الجدولية عند مستوى 0,05 ودرجة حرية 60 = 1,671									

أ- ترتبط اغلب أبعاد القوة التنظيمية بعلاقات معنوية مع أبعاد التغيير التنظيمي باستثناء العلاقة بين القوة الشرعية وبعدي التكنولوجيا والثقافة (٠,٢٠٢) (٠,٢٠٧)، حيث كانت قيم (t) المحسوبة > قيمة (t) الجدولية (١,٦٧١) عند مستوى معنوي (٠,٠٥).

ب- اتجهت قيم معاملات الارتباط إلى الارتفاع بين كل من قوة المعلومات وقوة الخبرة مع أبعاد التغيير التنظيمي كافة مقارنة بباقي القيم التي تراوحت بين حالتها انخفاض ومتوسط العلاقة، وكانت جميع قيم (t) المحسوبة < قيمة (t) الجدولية (١,٦٧١) عند مستوى معنوي (٠,٠٥).

ت- كانت جميع قيم معاملات الارتباط موجبة.

وفي ضوء هذه النتائج يمكن القول بما يأتي:

- تؤدي زيادة القوة التنظيمية بأبعادها كافة عدا بعد القوة الشرعية إلى إحداث التغيير التنظيمي بجميع متغيراته.
- تؤدي زيادة القوة الشرعية إلى إحداث التغيير التنظيمي من خلال بعدي المنتج والخدمة، الاستراتيجية والهيكل.
- تؤكد هذه النتائج صحة الفرضية الفرعية الثانية بنسبة تحقق مقدارها (٩٠%)، وهذا يعني أن الدوائر عينة البحث تستخدم مصادر القوة التنظيمية في إحداث التغيير التنظيمي.

٢- العلاقة بين الإبداع التنظيمي والتغيير التنظيمي / اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

يظهر الجدول (٣) ما يأتي:

جدول (٣) قيم معاملات ارتباط spearman (r_s) بين "الإبداع التنظيمي والتغيير التنظيمي" وقيم (t) المحسوبة.									
الثقافة		الاستراتيجية والهيكل		المنتج والخدمة		التكنولوجيا		التغيير التنظيمي	
t المحسوبة	r_s	t المحسوبة	r_s	t المحسوبة	r_s	t المحسوبة	r_s	الإبداع التنظيمي	
٢,٩٤١	*٠,٣٥٥	١١,٣١٤	*٠,٨٢٥	١,٦٦٤	٠,٢١٠	١٧,٢٣٥	*٠,٩١٢	القدرة على حل المشاكل	
٣,١٨٩	*٠,٣٧٢	١٢,٩٥٩	*٠,٨٥٨	٣,٧٠٠	*٠,٤٣١	١٦,٥٢٢	*٠,٩٠٥	القدرة على التغيير	
١,٥٨١	٠,٢٠٠	١٥,١١٥	*٠,٨٩٠	١,٥٦٥	٠,١٩٨	١٦,٨١٢	*٠,٩٠٨	روح المجازفة	
٣,٢٨٠	*٠,٣٩٠	١٤,٧٥٠	*٠,٨٨٥	٣,٠٠٨	*٠,٣٦٢	١٥,٧٣٤	*٠,٨٩٧	تشجيع الإبداع	
* معنوية عند مستوى ٠,٠٥ قيمة (t) الجدولية عند مستوى ٠,٠٥ ودرجة حرية = ١٠٦٧١ = ١,٦٧١									

أ- ترتبط اغلب أبعاد الإبداع التنظيمي بعلاقات معنوية مع أبعاد التغيير التنظيمي، باستثناء العلاقة بين بعد القدرة على حل المشاكل وبعد المنتج والخدمة (٠,٢١٠)، والعلاقة بين بعد روح المجازفة وبعدي المنتج والخدمة، والثقافة (٠,١٩٨) (٠,٢٠٠) حيث كانت قيم (t) المحسوبة > قيمة (t) الجدولية (١,٦٧١) عند مستوى معنوي (٠,٠٥).

ب- اتجهت قيم معاملات الارتباط إلى الارتفاع بين كل من بعدي تغيير التكنولوجيا، وتغيير الاستراتيجية والهيكل مع أبعاد الإبداع التنظيمي كافة مقارنة بباقي القيم التي تراوحت بين حالتي انخفاض ومتوسط العلاقة، حيث كانت جميع قيم (t) المحسوبة < قيمة (t) الجدولية (١,٦٧١) عند مستوى معنوي (٠,٠٥).

ت- كانت جميع قيم معاملات الارتباط موجبة.

وفي ضوء هذه النتائج يمكن القول بما يأتي:

• يؤدي بعدي الإبداع (القدرة على التغيير، وتشجيع الإبداع) إلى إحداث التغيير التنظيمي بأبعاده كافة.

• يؤدي بعد القدرة على حل المشاكل إلى إحداث التغيير التنظيمي من خلال أبعاد تغيير (التكنولوجيا، الاستراتيجية والهيكل، والثقافة) بنسبة (٧٥%).

• يؤدي بعد روح المجازفة إلى إحداث التغيير التنظيمي من خلال أبعاد تغيير (التكنولوجيا، والاستراتيجية والهيكل) بنسبة (٥٠%).

• تؤكد هذه النتائج صحة الفرضية الفرعية الثالثة بنسبة تحقق مقدارها (٨١,٣%)، وهذا يعني إن الإبداع التنظيمي في الدوائر عينة البحث

يستخدم كمصدر مهم في إحداث التغيير التنظيمي

• تؤكد نتائج تحقق الفرضيات الفرعية الثلاث السابقة، تحقق الفرضية الرئيسية الأولى بنسبة (٨٢,١%).

ثانيا- اختبار اتجاهات التأثير:

تهدف هذه الفقرة إلى تحديد تأثير المتغيرين المستقلين القوة التنظيمية والإبداع التنظيمي بشكل منفرد ومجتمع في المتغير المعتمد التغيير التنظيمي باختبار الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات المشتقة عنها، وذلك بالاعتماد على تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis واستخدام اختبار Fisher (F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار (التأثير)، حيث يوجد تأثير معنوي إذا كانت قيمة (F) المحسوبة \leq قيمة (F) الجدولية، ولا يوجد

هذا التأثير إذا كانت قيمة (F) المحسوبة > قيمة (F) الجدولية عند مستوى (0,05).

وبناء على ما تقدم، سيتم تحقيق هذا الهدف من خلال ثلاث فقرات تخصص كل فقرة لاختبار فرضية فرعية وكما يأتي:

١- تأثير القوة التنظيمية في التغيير التنظيمي/ اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

يظهر الجدول (٤) ما يأتي:

جدول (٤) قيم F المحسوبة و (R ²) لتحديد اثر القوة التنظيمية في التغيير التنظيمي.									
الثقافة		الاستراتيجية والهيكل		المنتج والخدمة		التكنولوجيا		التغيير التنظيمي (Y)	
R'	F المحسوبة	R'	F المحسوبة	R'	F المحسوبة	R'	F المحسوبة		
٠,١١٠	١,٧٦١	٠,٣٠٢	*٦,١٦٥	٠,٢٨٢	*٥,٥٩٦	٠,٢٧٥	*٥,٤٠٥	القوة التنظيمية (X _١)	
* معنوية عند مستوى ٠,٠٥ قيمة (F) الجدولية وفق العينة (٤, ٥٧, ٠,٠٥) = ٢,٥٢٥									

أ- بلغت قيم (F) المحسوبة التي تأثير المتغير المستقل (X_١) القوة التنظيمية في المتغير المعتمد (Y) التغيير التنظيمي من خلال أبعاد التكنولوجيا، المنتج والخدمة، الاستراتيجية والهيكل (٥,٤٠٥) (٥,٥٩٦) (٦,١٦٥) < قيمة (F) الجدولية (٢,٥٢٥) عند مستوى (٠,٠٥)، وبلغت قيم معامل التحديد (R²) (٠,٢٧٥) (٠,٢٨٢) (٠,٣٠٢) وهي تمثل مقدار ما يفسره متغير القوة التنظيمية من التغيرات التي تطرأ على التغيير التنظيمي من خلال هذه الأبعاد.

ب- بلغت قيمة (F) المحسوبة لبعء الثقافة (١,٧٦١) > قيمة (F) الجدولية (٢,٥٢٥) وبلغت قيمة (R^٢) (٠,١١٠).

ويمكن أن نستخلص من النتائج المؤشرة أعلاه ما يأتي:

- وجود تأثير معنوي للقوة التنظيمية في إحداث التغيير التنظيمي من خلال أبعاد التكنولوجيا، المنتج والخدمة، الاستراتيجية والهيكل بنسب تفسير (٢٧,٥%) (٢٨,٢%) (٣٠,٢%).
- عدم وجود تأثير معنوي للقوة التنظيمية في بعد الثقافة يؤكد انخفاض نسبة التفسير التي بلغت (١١%).
- تؤكد هذه النتائج صحة الفرضية الفرعية الرابعة بنسبة تحقيق قدرها (٧٥%).

٢- تأثير الإبداع التنظيمي في التغيير التنظيمي/ اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

يظهر الجدول (٥) ما يأتي:

جدول (٥) قيم F المحسوبة و (R ^٢) لتحديد اثر الإبداع التنظيمي في التغيير التنظيمي.									
N=١٢									
الثقافة		الاستراتيجية والهيكل		المنتج والخدمة		التكنولوجيا		التغيير التنظيمي (Y)	
R ^٢	F المحسوبة	R ^٢	F المحسوبة	R ^٢	F المحسوبة	R ^٢	F المحسوبة		
٠,٣٥٨	*٧,٩٤٦	٠,٤٠١	*٩,٥٣٩	٠,١٤٨	٢,٤٧٥	٠,٣٨٢	*٨,٨٠٨	الإبداع التنظيمي (X٠)	
* معنوية عند مستوى ٠,٠٥ قيمة (F) الجدولية وفق العينة (٤,٥٧٠٠,٠٥) = ٢,٥٢٥									

أ- بلغت قيم (F) المحسوبة التي تمثل تأثير المتغير المستقل (X_v) الإبداع التنظيمي في المتغير المعتمد (Y) التغيير التنظيمي من خلال أبعاد التكنولوجيا، الاستراتيجية والهيكل، والثقافة (٨,٨٠٨) (٩,٥٣٩) (٧,٩٤٦) < قيمة (F) الجدولية (٢,٥٢٥) عند مستوى (٠,٠٥)، وبلغت قيم معامل التحديد (R^٢) (٠,٣٨٢) (٠,٤٠١) (٠,٣٥٨) وهي تمثل مقدار ما يفسره متغير الإبداع التنظيمي من التغيرات التي تطرأ على التغيير التنظيمي من خلال هذه الأبعاد.

ب- بلغت قيمة (F) المحسوبة لبعده المنتج والخدمة (٢,٤٧٥) > قيمة (F) الجدولية (٢,٥٢٥) وبلغت قيمة (R^٢) (٠,١٤٨).

ويمكن أن نستخلص من النتائج المؤشرة أعلاه ما يأتي:

- وجود تأثير معنوي للإبداع التنظيمي في إحداث التغيير التنظيمي من خلال لبعاد التكنولوجيا، الاستراتيجية والهيكل، والثقافة بنسب تفسير (٣٨,٢%) (٤٠,١%) (٣٥,٨%).
- عدم وجود تأثير معنوي للإبداع التنظيمي في بعد المنتج والخدمة يؤكد انخفاض نسبة التفسير التي بلغت (١٤,٨%).
- تؤكد هذه النتائج صحة الفرضية الفرعية الخامسة بنسبة تحقيق قدرها (٧٥%).

٣- تأثير القوة التنظيمية والإبداع التنظيمي بشكل مجتمع في التغيير التنظيمي/ اختبار الفرضية الفرعية السادسة:
يوضح الجدول (٦) ما يأتي:

جدول (٦) قيم F المحسوبة و (R^2) لتحديد اثر القوة التنظيمية والإبداع التنظيمي في التغيير التنظيمي.									
الثقافة		الاستراتيجية والهيكل		المنتج والخدمة		التكنولوجيا		التغيير التنظيمي (Y)	
R^2	F المحسوبة	R^2	F المحسوبة	R^2	F المحسوبة	R^2	F المحسوبة		
٠,١٨٢	١,٢٨٢	٠,٣٥٢	*٣,١٣٨	٠,٢٠٢	١,٤٦٢	٠,٣٠٢	*٢,٤٩٩	القوة والإبداع	
* معنوية عند مستوى ٠,٠٥ قيمة (F) الجدولية وفق العينة (٩,٥٢,٠٠٠) = ٢,٠٤٠									

أ- بلغت قيم (F) المحسوبة التي تمثل التي تمثل تأثير المتغيرين المستقلين القوة التنظيمية والإبداع التنظيمي (X_1) و (X_2) مجتمعين في بعدي التغيير التنظيمي التكنولوجيا، الاستراتيجية والهيكل (٢,٤٩٩) (٣,١٣٨) < قيمة (F) الجدولية (٢,٠٤٠) عند مستوى (٠,٠٥)، وبلغت قيم معامل التحديد (R^2) (٠,٣٠٢) (٠,٣٥٢) وهي تمثل مقدار ما يفسره المتغيران المستقلان مجتمعين من التغيرات التي تطرأ على أبعاد التغيير التنظيمي المذكورة.

ب- بلغت قيم (F) المحسوبة التي تمثل تأثير المتغيرين المستقلين في بعدي المنتج والخدمة، والثقافة (١,٤٦٢) (١,٢٨٢) > قيمة (F) الجدولية (٢,٠٤٠) وبلغت قيم معامل التحديد (R^2) (٠,٢٠٢) (٠,١٨٢).
ويمكن أن نستخلص من النتائج المؤشرة أعلاه ما يأتي:

- وجود تأثير معنوي لمتغيري القوة والإبداع بشكل مجتمع في بعدي التغيير التنظيمي التكنولوجي، الاستراتيجية والهيكل وبنسب تفسير (٣٠,٢%) (٣٥,٢%) أما النسب المكملة فتعود إلى تأثير متغيرات أخرى تقع خارج نطاق البحث.
- عدم وجود تأثير معنوي لهذين المتغيرين في بعدي المنتج والخدمة، والثقافة يؤكد انخفاض نسب التفسير التي بلغت (٢٠,٢%) (١٨,٨%).
- تؤكد هذه النتائج صحة الفرضية الفرعية السادسة بنسبة تحقيق قدرها (٥٠%).
- تؤكد نتائج تحقق الفرضيات الفرعية (الرابعة، والخامسة، والسادسة) تحقق الفرضية الرئيسية الثانية بنسبة (٦٦,٧%).

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً- الاستنتاجات:

١- الاستنتاجات المتعلقة باختبار علاقات الارتباط:

- أتضح أن الدوائر عينة البحث استفادة بشكل كبير من مصادر القوة التنظيمية المتوافرة لدى إدارتها والتي تمثلت بأبعاد القوة (الشرعية، المعلومات، الخبرة، الارتباط، والمرجعية) واستثمارها بشكل كبير في رفع قدرات المديرين الإبداعية عبر تعزيز قدراتهم على حل المشاكل، تحفيز قدرتهم على التغيير، وفي تشجيعهم على الإبداع، وهذا يعني إمكانية استخدام القوة التنظيمية في رفع القدرات الإبداعية للمديرين بكافة أبعادها عدا بعد روح المجازفة.

• كانت مساهمة القوة التنظيمية بأبعادها كافة عدا بعد القوة الشرعية كبيرة جدا في إحداث التغيير التنظيمي بجميع متغيراته: (التكنولوجيا، المنتج والخدمة، الاستراتيجية والهيكل، والثقافة)، مما يؤكد استخدام مصادر القوة في إحداث التغيير التنظيمي في الدوائر عينة البحث عدا مصدر القوة الشرعية الذي ساهم في إحداث التغيير عبر بعدي المنتج والخدمة، والاستراتيجية والهيكل فقط .

• ظهر أن دوائر عينة البحث قد نجحت في استثمار القدرات الإبداعية للمديرين والتي تمثلت بـ : (القدرة على حل المشاكل واتخاذ القرارات، القدرة على التغيير وتبني طرائق جديدة في العمل، وروح المجازفة) في إحداث التغيير التنظيمي بكافة أبعاده وبنسب متفاوتة، وهذا يعني إمكانية استخدام الإبداع كمصدر مهم في إحداث التغيير التنظيمي.

٢- الاستنتاجات المتعلقة باختبار اتجاهات التأثير:

• ظهر أن الدوائر عينة البحث استفادت من مصادر القوة التنظيمية في التأثير في التغيير التنظيمي عبر أبعاد: (التكنولوجيا، المنتج والخدمة، والاستراتيجية والهيكل)، في حين لم يكن للقوة التنظيمية تأثير معنوي في بعد الثقافة.

• أسهمت القدرات الإبداعية للمديرين في الدوائر عينة البحث في التأثير في التغيير التنظيمي عبر أبعاد (التكنولوجيا، الاستراتيجية والهيكل، والثقافة)، في حين لم يكن للإبداع التنظيمي تأثيرا معنويا في بعد المنتج والخدمة.

• استثمرت الدوائر عينة البحث مصادر القوة التنظيمية المتوافرة لديها والقدرات الإبداعية للمديرين بشكل مجتمع في التأثير في التغيير

التنظيمي عبر بعدي التكنولوجيا، والاستراتيجية والهيكل، في حين لم يكن لهذين المتغيرين تأثيراً معنوياً في بعدي المنتج والخدمة، والثقافة.

ثانياً- التوصيات:

١- الاهتمام بالقوة التنظيمية بوصفها عامل مؤثر في إحداث التغيير التنظيمي في دوائر محافظة كربلاء وذلك من خلال:

• تعزيز القوة الشرعية للمديرين وتفويضهم الصلاحيات المناسبة لإصدار الأوامر واتخاذ القرارات.

• إنشاء شبكات مناسبة لتدفق المعلومات من وإلى المواقع الأساسية في دوائر المحافظة لتبادل المعرفة وتدعيم قوة المعلومات.

• تطوير راس المال الفكري المتمثل بمهارات ومعارف وقابليات المديرين من اجل تعزيز قوة الخبرة في دوائر المحافظة.

• زيادة قوة الارتباط مع المجموعات المؤثرة داخل وخارج دوائر المحافظة للاستفادة من معرفتهم وأفكارهم ودعمهم وتعاونهم لتحقيق متطلبات القيادة الفاعلة.

• الاستفادة من المؤهلات والسمات الشخصية للمديرين من اجل كسب ولاء الأفراد العاملين وبالتالي تعزيز موقع القوة المرجعية دوائر المحافظة.

٢- الاهتمام بالإبداع التنظيمي لدوره الكبير في إحداث التغيير التنظيمي في دوائر محافظة كربلاء وذلك من خلال:

• دعم واعتماد الأفكار الإبداعية وتسهيل عملية تحويلها إلى سلع وخدمات نافعة أو اعتمادها أسلوباً جديداً في العمليات.

• الاهتمام بتأثيرات البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) وتأثيرات البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) وتشخيص انعكاساتها على العمليات الإبداعية داخل دوائر المحافظة.

٣- الاهتمام بالتغيير كمفهوم اجتماعي ذكره القرآن الكريم في مواضع متعددة منها قوله سبحانه وتعالى: "إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم". والتغيير التنظيمي بشكل خاص بوصفه سمة مميزة للمنظمات المعاصرة، وذلك من خلال:

- تغيير أساليب الإنتاج ومناهج العمل لمواكبة التطور التكنولوجي، وزيادة الإنتاج وجعله أكثر كفاءة في دوائر المحافظة.
- تغيير المنتجات والخدمات الحالية، والسعي إلى تصميم منتجات وخدمات جديدة لزيادة الحصة السوقية وتطوير أسواق جديدة سواء على مستوى المحافظة أو القطر أو التصدير إلى الخارج.
- السعي إلى إجراء التغييرات الضرورية في الهيكل والاستراتيجية للتكيف مع التغييرات البيئية ومنعاً للجمود التنظيمي الذي يصيب الدوائر عينة البحث ويعيقها عن تقديم السلع والخدمات إلى المواطنين بشكل لائق.

٤- السعي إلى تكيف أبعاد القوة والإبداع بشكل مجتمع لإحداث التغيير التنظيمي المرغوب في دوائر المحافظة وذلك للمؤهلات التي تمتلكها بيئة المحافظة من أجل تحقيق هذا المسعى.

٥- ليست القوة التنظيمية والإبداع التنظيمي فقط هما المتغيران اللذان يؤثران في التغيير التنظيمي وهذا ما أكدته نسب التفسير التي لم تصل في أحسن الأحوال إلى أكثر من (٣٥,٢%)، ما يدعوا الباحث بالتوصية

لدراسة متغيرات أخرى تؤثر في التغيير التنظيمي في دوائر محافظة كربلاء ولم تدخل ضمن نطاق البحث.

٦- الدعوة إلى اختبار مخطط البحث الفرضي في دوائر محافظات عراقية أخرى من أجل تدعيم نتائج البحث وتعميمها.

٧- استخدام أساليب إحصائية أخرى في اختبار فرضيات البحث.

وختاماً، فإن الباحث لا يدعي الكمال في بحثه، فإن الكمال لله وحده ولكتابه المقدس، وما زال المرء عالماً إن طلب العلم فإن ظن أنه علم فقد جهل..... نسال الله التوفيق والسداد لكم ولنا.....والحمد لله رب العالمين.

• ثبت المراجع:

أولاً: المصادر العربية:

• القرآن الكريم

١. الجميلي، خميس طلب عباس، " اثر التقانة والقوة التنظيمية في السلوك القيادي- دراسة تحليلية في القطاع المصرفي العام"، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، الجامعة المستنصرية، ٢٠٠٤.

٢. درويش، سعد والخفاجي، نعمة، " القوة التنظيمية وأسلوب التعامل مع الخطر"، أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد ١٥، العدد ٢، ١٩٩٩.

٣. الشماع، خليل، " مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال"، جامعة الموصل، ١٩٩٩.

٤. الصباح، عبد الستار مصطفى يوسف، "تحليل علاقة القوة التنظيمية وأثرها في تحديد الأهداف الاستراتيجية- دراسة اختبارية في صناعة المصارف التجارية الأردنية"، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة البصرة، ١٩٩٩.
٥. النعيمي، فلاح تايه، "أثر السلوك السياسي للقيادات الإدارية العليا في التكيف التنظيمي وتخصيص الموارد- دراسة تطبيقية مقارنة في بعض الجامعات العراقية"، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال- جامعة بغداد، ١٩٩٦.
٦. الكبيسي، صلاح الدين عواد كريم، "إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي- دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط"، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، الجامعة المستنصرية، ٢٠٠٢.

A- Books:

- ١- Buchanan, D.; Huczynski, A., "**Organizational Behavior**", ٣rd ed., London, Prentice-Hall, ١٩٩٧.
- ٢- Certo, S., "**Modern Management: Diversity, Quality, Ethics and the Global Environment**", Prentice-Hall International, Inc, ١٩٩٧.
- ٣- Daft, R.; Noe, R., "**Organizational Behavior**", Harcourt College Publishers, Inc, ٢٠٠١.
- ٤- Daft, R., "**Organization Theory and Design**", ٧th ed., USA, DPS Associates, Inc., ٢٠٠١.
- ٥- Hach, M., "**Organization Theory- Modern Symbolic and Post-modern Perspectives**", Great Britain, ١٩٩٧.
- ٦- Hicks, H.; Gullett, C., "**Organizations: Theory and Behavior**", McGraw-Hall, Inc., Singapore, ١٩٧٣.
- ٧- Hill, C.; Jones, G., "**Strategic Management Theory**", Houghten Mifflin Company, ٢٠٠١.
- ٨- Hitt, M.; Ireland, D.; Hoskisson, R., "**Strategic Management: Competitiveness and Globalization**", ٤th ed. , USA, South western College Publishing, ٢٠٠١.
- ٩- Hodge, B.; Anthony, W., "**Organization Theory A strategic Approach**", ٤th ed., Allyn and Bacon, ١٩٩١.
- ١٠- Johnson, G.; Scholes, K., "**Exploring Corporate Strategic: Text and cases** ", ٤th ed., Europe, Prentice-Hall, ١٩٩٧.
- ١١- Jones, G., "**Organizational Theory: Text and cases**", ٢nd ed., Wiesley publishing Company, ١٩٩٩.

- 12- Kotler, J., **"The New Rules: How to Succeed in Today's Post-corporate World"**, New York, The Free Press, 1990.
- 13- Luthans, F., **"Organizational Behavior"**, 4th ed., McGraw-Hill Book Company, Singapore, 1980.
- 14- Macmillan, H.; Tampoe, M., **"Strategic Management Process Content and Implementation"**, Oxford University Press, 2000.
- 15- Moorhead, G.; Griffin, R., **"Organizational Behavior"**, Boston, Houghton Mifflin Company, 1990.
- 16- Pfeffer, J., **"Organization and Organization Theory"**, Boston: Pitman Publishing, Inc, 1982.
- 17- Robbins, S., **"Organization Theory: Structure, Designs and Applications"**, 3rd ed., New Jersey, Prentice-Hall, 1990.
- 18- Robbins, S.; Coulter, M., **"Management"**, 8th ed., New Jersey, Prentice-Hall, 1999.
- 19- Robbins, S., **"Organizational Behavior"**, 9th ed., Prentice-Hall, India, 2000.
- 20- Schermerhorn, J.; Hunt, J.; Osborn, R., **"Organizational Behavior"**, John Wiley and sons, Inc, 2000.
- 21- Turban, E.; Mclean, E.; Wetherbe, J., **"Information Technology For Management"**, John Wiley & Sons, Inc., 1999.
- 22- Williams, J.; Dubrin, A; Sisk, H., **"Management and Organization"**, 8th ed., Cincinnati, South-Western Publishing Co., 1980.

B- Periodicals:

١. Amabile, T, "How to kill Creativity", **Harvard Business Review**, (Sep-Oct), ١٩٩٨.
٢. Astly, W.; Sochder, P., "Structural Sources of Intraorganizational Power", **Academy of Management Review**, Vol. ٩, ١٩٨٤.
٣. Hardy, G., "The Nature of Unobtrusive Power", **Journal of Management Studies**, Vol. ٢٢, No. ١, ١٩٨٥.
٤. Kenny, G.; Wilson, D., "The Interdepartmental influence of managers ", **Journal of Management Studies**, Vol. ٢١, No. ٤, ١٩٨٤.
٥. Rahim, M." Relationships of Leader Power to compliance and satisfaction with supervision", **Journal of Management**, Vol. ١٥, No. ٤, ١٩٨٩.

الإجابة	القوة التنظيمية	أولا-
	يدخلني موقعي الوظيفي صلاحيات تغيير بعض إجراءات العمل.	- ١
	يتمحني موقعي الوظيفي حق إصدار الأوامر لتنفيذ تعليمات العمل من قبل المنتسبين.	- ٢
	يتمحني موقعي الوظيفي صلاحيات الطلب من منتسبي الشركة التعاون في قضايا العمل.	- ٣
	يتيح لي موقعي الوظيفي التحكم في تدفق البيانات والمعلومات ذات الأهمية في عمل الشركة.	- ٤
	يتمحني قربي من المعلومات القدرة على تجميع المعلومات المهمة ذات التأثير في عمل الشركة.	- ٥
	يفضل منتسبو الشركة العمل باقتراحاتي لكوني امتك خبرة مهنية عالية.	- ٦
	أقوم بشكل مستمر بتقديم النصائح المتعلقة بمشكلات العمل.	- ٧
	أكسبني مواقع العمل السابقة في الشركة خبرات واسعة.	- ٨
	أكسبني مشاركتي السابقة في الدورات التدريبية مهارات متنوعة.	- ٩
	امتلك علاقات جيدة مع كافة مراكز اتخاذ القرار تجعل المنتسبين يسعون لكسب رضائي.	- ١٠
	امتلك علاقات جيدة مع كافة أصحاب المصالح تجعلني أحظى بتأييد المسؤولين في الوزارة.	- ١١
	يرغب منتسبو الشركة إقامة علاقات شخصية معي.	- ١٢
	يؤيدني منتسبو الشركة لتأثيرهم بشخصيتي وانجذابهم لي.	- ١٣

الملحق (١): الاستبانة

السيد المدير المحترم

يهديكم الباحث أطيب تحياته راجيا التفضل بالإجابة عن الأسئلة الواردة في استمارة الاستبانة والتي تهدف إلى إنجاز بحث عن تحديد اثر القوة والإبداع في التغيير التنظيمي/ دراسة ميدانية في عينة من دوائر محافظة كربلاء، أملا منكم الاهتمام لان إجاباتكم وأرائكم تعتبر مصدرا موثوقا من مصادر البحث، علما بان هذه الاستمارة لا تستخدم إلا لأغراض علمية فقط وليس هناك ضرورة لذكر الاسم لان الإجابات ستظهر على شكل أرقام إحصائية.

شاكرين تعاونكم مع التقدير

الباحث

ملاحظة: يرجى تأشير الإجابة المناسبة في الفراغ المخصص في نهاية كل سؤال بوضع الرقم الذي يعبر عما تراه ملائما من المقياس أدناه:

<u> </u> ١	<u> </u> ٢	<u> </u> ٣	<u> </u> ٤	<u> </u> ٥
لا اتفق، تماما	لا اتفق	غير متأكد	اتفق	اتفق تماما

الإجابة	الإبداع التنظيمي	ثانياً-
	أتمكن من اتخاذ قرار حاسم خلال فترة قياسية نسبية	- ١٤
	أقوم بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشاكل	- ١٥
	أتابع المشاكل التي يعاني منها الآخرون في العمل	- ١٦
	أقوم بإيجاد طرق جديدة في استخدام المعدات الحالية أو تنفيذ العمل	- ١٧
	أكون في مقدمة الذين يحاولون تجربة فكرة أو طريقة جديدة.	- ١٨
	أخصص وقتاً لمتابعة أفكارى أو مشاريعي الخاصة	- ١٩
	أرغب العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة	- ٢٠
	أخصص الأموال لتنفيذ ومتابعة أفكار تنسم بمخاطرة عالية	- ٢١
	أميل إلى القيام بأعمال ذات مخاطرة عالية	- ٢٢
	أقوم بنقد الأفكار الجديدة	- ٢٣
	أشجع المقترحات المقدمة من الآخرين	- ٢٤
	أقدم التسهيلات لجذب الأفراد المبدعين والحرص على استمرارهم في العمل	- ٢٥
الإجابة	التغيير التنظيمي	ثالثاً-
	تقوم الإدارة بإجراء تغييرات تكنولوجية مستمرة لزيادة الإنتاج، وجعل الإنتاج أكثر كفاءة.	- ٢٦
	يمتلك الموظفون الحرية في خلق وتقديم الأفكار الجديدة لتحقيق عملية الإبداع والابتكار.	- ٢٧
	تلجأ الإدارة باستمرار إلى تغيير أساليب الإنتاج ومناهج العمل لمواكبة التطور التكنولوجي.	- ٢٨
	تقوم الإدارة بإجراء تغييرات طفيفة ومستمرة لمنتجاتها وخدماتها الحالية.	- ٢٩
	تسعى الإدارة باستمرار إلى زيادة منتجاتها وخدماتها بإضافة خطوط إنتاجية جديدة.	- ٣٠
	تحرص الإدارة على تصميم منتجاتها وخدمات جديدة لزيادة الحصة السوقية، وتطوير أسواق جديدة.	- ٣١
	تقوم الإدارة بإجراء التغييرات الضرورية الدورية في الهيكل والاستراتيجية للتكيف مع التغييرات البيئية.	- ٣٢
	تحرص الإدارة على إجراء التغييرات الإدارية التي تتعلق بسياسات وعلاقات العمل وأنظمة الرقابة ووسائل التنسيق.	- ٣٣
	عادة ما تكون التغييرات الإدارية في الهيكل والاستراتيجية من الإدارة العليا إلى الإدارة المباشرة.	- ٣٤
	تتبع ثقافة المنظمة المتمثلة بقيم ومعتقدات وقدرات الموظفين على سلوكهم أثناء العمل.	- ٣٥
	يؤدي التغيير في العناصر التنظيمية مثل القيادة، والاستراتيجية، والهيكل وغيرها إلى تغيير ثقافة الموظفين أثناء العمل	- ٣٦
	تؤثر تغييرات البيئة الخارجية على ثقافة الموظفين أثناء العمل.	- ٣٧