

The Relationship between the Distinctive Capabilities of Creative Personality and Perceived Organizational Readiness for Strategic Change of the Directors of the Egyptian Telecommunications Company

*Sanaa Mostafa Mohammed Mohammed*¹ 

ABSTRACT

The purpose of this study is to identify the relationship between the distinctive capabilities of the creative personality and the perceived organizational readiness for strategic change. The study followed the quantitative analytical approach as a method for the study. The study was applied on a sample of (319) individuals working in the Egyptian Telecommunications Company who were selected from a community of (1850) individuals. The study found that the degree of awareness of individuals of the distinctive capabilities of the creative personality and organizational readiness for strategic change was medium. The study also found that there is a direct significant relationship between distinctive capabilities of the creative personality and the organizational readiness for strategic change. The study suggests to the company a compensatory mix suitable for individuals with special creativity capabilities to maintain them, to develop leadership skills within the company and to build business systems and procedures associated with change strategies in order to maximize the creative capabilities of human resources and increase their value and competitiveness.

Keywords: Distinctive capabilities of creative personality, Organizational readiness for strategic change, Egyptian Telecommunications Company.

1 Associate Professor, Faculty of Business, Al-Jouf University, Kingdom of Saudi Arabia.
smostafa@ju.edu.sa; snaamostafa57@yahoo.com

Received on 25/11/2020 and Accepted for Publication on 18/7/2022.

العلاقة بين القدرات المميزة للشخصية المبدعة والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي لدى مديري الشركة المصرية للاتصالات

سناء مصطفى محمد محمد¹

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى العلاقة بين القدرات المميزة للشخصية المبدعة والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي. اتبعت الدراسة المنهج التحليلي الكمي كمنهج للدراسة، وطبقت الدراسة على عينة بلغت (319) مفردة عاملة في الشركة المصرية للاتصالات، وتم اختيار عينة الدراسة من مجتمع بلغ (1850) مفردة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: كانت درجة إدراك الأفراد للقدرات المميزة للشخصية المبدعة والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي متوسطة، كذلك توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة مباشرة ومعنوية بين القدرات المميزة للشخصية المبدعة والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي. وتقرّر الدراسة على الشركة موضوع البحث مزيجاً تعويضياً مناسباً للأفراد أصحاب القدرات الإبداعية الخاصة لديها لتحافظ عليهم، وتطوير المهارات القيادية داخل الشركة، وبناء نظم وإجراءات عمل مرتبطة مع استراتيجيات التغيير لمضاعفة القدرات الإبداعية للمورد البشري وزيادة قيمتها وتنافسيتها.

الكلمات الدالة: القدرات المميزة للشخصية المبدعة، الاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي، الشركة المصرية للاتصالات.

المقدمة

الرباع وعامودي، 2021).

يقوم المحور الجوهري للمنظمات المعاصرة المبدعة على تطوير البيئة التنظيمية وبلورة الاتجاهات الإبداعية. وتكمن قيمة المنظمات الحديثة في المقدرات غير الملموسة، وفي مقدمتها الموارد البشرية التي تمتلكها (Rezaei & Beyerlein, 2018; Alserhan & Shbail, 2020). لذلك أصبح الإبداع من أهم النشاطات المميزة لأغلب المنظمات الحديثة التي تعمل على تبني أساليب متميزة لتحفيز قدرات مواردها البشرية الإبداعية، وبات الإبداع عاملاً مهماً وحيوياً في الشركات التي ترغب في الاستمرار في السوق (Zameer et al., 2020).

أثبتت التجارب والممارسات في كثير من المؤسسات والشركات أن أي عملية تغيير أو تحسين تتم ولا تشمل العنصر البشري محكوم عليها بالفشل، وقد فرضت هذه النتائج والظروف والتغيرات البيئية المغايرة للواقع الذي ساد في الماضي على المنظمات ضرورة سرعة التكيف والتعامل معها، وعدم الاصطدام بها، فأخذت هذه المنظمات تكيف استراتيجياتها العامة

تعاظمت الحاجة إلى موارد بشرية تتمتع بالقدرات المتميزة، والمهارات العالية التي يعجز المنافسون عن تقليدها، فتم تغيير طبيعة أعمال إدارة الموارد البشرية، بما يتناسب ومتطلبات العصر الحالي، والابتعاد عن الأنماط التقليدية في إدارة هذه الموارد؛ لتصبح أكثر اندماجاً بإدارة استراتيجيات المنظمة تربطها معاً علاقات التفاعل والتكامل والاعتمادية (El Talla et al., 2018). وإن التطور النوعي في مجال إدارة الأعمال رافقه كذلك تطور نوعي في إدارة الموارد البشرية، فأصبح الحديث الآن منصباً على إدارة المعرفة والكفاءات، فضلاً عن أن لواء التغيير إنما تصنعه وتحمله وتجسده الكفاءات، ولا يمكن تحقيق أي تغيير ناجح في غياب الكفاءات (Adams & Tran, 2017؛ العبادي، 2020؛

1 أستاذ مشارك، كلية الأعمال، جامعة الجوف، المملكة العربية السعودية.
smostafa@ju.edu.sa; snaamostafa57@yahoo.com

تاريخ استلام البحث 2020/11/25 وتاريخ قبوله 2022/7/18.

وثمة عامل أساس ينبغي النظر فيه لما له من تأثير كبير على مواقف الموظفين من عملية التغيير، وهو الثقة في الإدارة. وبعبارة أكثر تحديداً، فإن إدراك كفاءة الإدارة ونزاهتها يلعب دوراً مهماً في قبول التغيير، فالموظفون ليسوا سلبيين للتغيير؛ ولكن لابد من توفير إجابة كافية عن مبررات التغيير (Rafferty & Griffin, 2008). وإن الاستجابة العاطفية للأفراد للتغيير مهمة في فهم نجاح أو فشل الجهود من أجل التغيير، وتظهر نتائجها أن تواتر التغيير الذي خضع له شخص ما في مكان العمل مرتبط بتواتر المشاعر السلبية المبلغ عنها، مما يؤدي إلى انخفاض الثقة، وعدم المشاركة، وانخفاض الأداء (Rafferty & Griffin, 2008). ووجدت الكثير من الدراسات أن التعرض للتغيير التنظيمي له آثار سلبية على الموظفين، مثل ارتفاع خطر الإصابة بمشاكل الصحة العقلية، وزيادة في سوء الصحة الذاتية، واضطرابات النوم، وزيادة في حالات الغياب (Bamberger et al., 2012; Dahl, 2011; Kivimaki et al., 2007; Loretto, et al., 2004; Westerlund et al., 2010). ونحن نقترح أن التركيز على الاستعداد للتغيير قد يؤدي إلى التقليل من آثار التغيير التنظيمي على سعادة الموظفين. والمفتاح الأساس لفهم عمليات التغيير التنظيمي هو الطريقة التي يحس بها الأفراد بعملية التغيير (George & Jones, 2001; Loretto et al., 2010; Rafferty & Griffin, 2006; Vahtera et al., 2004).

إن من الإسهامات المهمة لهذه الدراسة تركيزنا على القدرات المميزة للشخصية المبدعة، ودرجة التغيير، والآلية التي يحدث بها التغيير كسوابق للاستعداد للتغيير، ونحن نفترض أن القدرات المميزة للشخصية المبدعة ترتبط بشكل مباشر مع الاستعداد للتغيير العاطفي والسلوكي والمعرفي (Oreg, 2006). ومع الزيادة في سلوكيات التكيف غير الصحية (Kivimaki et al., 2000b) كآليات تقصر لماذا تؤثر القدرات المميزة للشخصية المبدعة في الاستعداد للتغيير التنظيمي. وعلى الرغم من أهمية هذه الآليات، فإن البحوث لم تستكشف بعد دور القدرات المميزة للشخصية المبدعة في الاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي. ومع ذلك جادل منظرو التغيير بأنه على الرغم من أن الفشل في تنفيذ التغيير المخطط له بنجاح قد يعزى إلى الكثير من العوامل، فإن عدداً قليلاً من القضايا لا يعد على قدر من الأهمية فيما يتعلق بمواقف الموظفين من التغيير (Miller et al., 1994). وقد

واستراتيجيات إدارتها، وممارساتها في جميع مجالات العمل داخل المنظمات، الأمر الذي احتاج إلى تغيير شامل وتكييف في مجال عمل إدارة الموارد البشرية، وأصبحت لإدارة الموارد البشرية استراتيجية خاصة بها تتصهر في الاستراتيجية العامة للمنظمة وتعد جزءاً لا يتجزأ منها، فضلاً عن تكاملها وتنسيقها معها (Bruskin, 2019).

1- مشكلة الدراسة

يعد اكتشاف الشخص المبدع الخطوة الأولى لاستثمار طاقاته الإبداعية وتوجيهها في المسار الصحيح، وهذا يجعل من الضروري التعرف إلى القدرات التي تتميز بها الشخصية المبدعة، مما يسهم بشكل فاعل في التعرف إلى الشخص المبدع بشكل دقيق (Sloane, 2017). وتواجه المنظمات الكثير من المشاكل التي تتطلب من قياداتها والعاملين فيها التفكير في حل المشاكل عن طريق اتباع التفكير الإبداعي. ويفرز النمط القيادي في بيئة العمل أنواعاً من المرؤوسين، لذلك فإن الموظف الذي يملك قدراً من الإبداع يكون نتيجة طبيعية لخصائص البيئة التي يعمل فيها وفي مقدمتها النمط القيادي (Afsar et al., 2019; Kark et al., 2018).

تشير الدراسات في مجال السلوك التنظيمي إلى أن ثلثي المنظمات التي أجرت عمليات التغيير قد فشلت في هذه الإجراءات نظراً لبروز ظاهرة مقاومة عمليات التغيير. إن البيئة التنظيمية الحالية التي تتسم بالتعقيد والقدرة التنافسية تجبر المنظمات على التطور لكي تظل أعمالها مربحة وتنافسية. ويولد التغيير التنظيمي أوضاعاً صعبة للموظفين، مما قد يؤدي إلى صرفهم عن العمل أو تخفيض الرواتب أو إلغاء الحوافز المالية، وهذا يعني أيضاً تغييرات في الثقافة التنظيمية، وزملاء العمل، والرؤساء، والحالات التي تولد مستوى عالياً من عدم الراحة للموظف (Davis & Gardner, 2004). فالمقاومة كانت ومازالت هي الحد الفاصل بين نجاح التغيير وفشله، مما اقتضى عدم إهمالها والتعامل معها بجدية للوصول إلى حالة التوازن بين التغيير واستجابة العاملين له ميدانياً (Grama & Todericiu, 2016).

يتأثر موقف الموظفين فيما يتعلق بالتغيير التنظيمي دائماً بالتجارب السابقة والمعلومات المتاحة والعمليات المعرفية الفردية.

على نشر وإخبار الفرد بالمعلومات التي تخص أداءه دون التطرق إلى الموضوعات التي تخص الشركة بصفة عامة، وأن (40%) منهم يؤكدون عدم وجود خطة واضحة لاستثمار القدرات الفكرية للقيادات، بينما يشير (33%) منهم إلى أن الحساسية للمشكلات لمواقف العمل الطارئة مقبولة. ويرى (53%) منهم أن لديهم قدرة على التحليل والربط.

وقد أكدوا أن هناك تحديات حقيقية تواجه قطاع الاتصالات في مصر، وعدم قدرة القطاع على مواكبة التغيرات التي تحدث في البيئة، وأن هناك نقصاً وتقصيراً في الخدمات التي يقدمها القطاع بشكل لا يلبي حاجات العملاء في السوق، وأرجعوا هذا إلى عدم وجود استعدادات تنظيمية للتغيير الاستراتيجي نحو إيجاد حلول جذرية لهذه المشاكل المتركمة في هذا القطاع، وأوضحوا أنه في ضوء التغيرات العالمية أضحي لزاماً على المنظمات التي تسعى نحو التجديد والتطوير أن تدرك أكثر من أي وقت مضى أن برامج التطوير لا يمكن أن يتسنى لها النجاح دون انخراط العاملين في المنظمة وتحري مشاركتهم واستعداداتهم في عملية التغيير واستعداداتهم لها، كما أشاروا إلى عدم إدراك الشركة الأهمية المترتبة على الدعم المنظمي للتعامل مع الشخصيات المبدعة، وهذه العناية يجب أن تأخذ في الاعتبار بروز مقاومة لبرامج التغيير، علماً بأن هذه المقاومة تتطلب قدرات مميزة ومبدعة في القيادات.

ومع كثرة الدراسات التي تناولت القدرات المميزة للشخصية المبدعة، وقلة الدراسات التي تناولت الاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي، وجدت الباحثة ندرة في الدراسات، وبخاصة العربية، التي تناولت العلاقة المباشرة بين القدرات المميزة للشخصية المبدعة والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي. ومن ثم تقوم الدراسة الحالية على دراسة العلاقة المباشرة بين القدرات المميزة للشخصية المبدعة والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي.

ويتم تحقيق ذلك عن طريق معالجة السؤال البحثي التالي: ما قوة العلاقة بين القدرات المميزة للشخصية المبدعة (الطلاقة الفكرية، والمرونة الذهنية، والحساسية للمشكلات، وتركيز الانتباه، والقدرة على التحليل والربط) والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي؟

وتتم الإجابة عن هذا السؤال من خلال الإجابة عن السؤالين

افتراضنا أن حالة الموظف العاطفية والسلوكية والمعرفية المقاومة للتغيير (Oreg, 2006) سوف تعمل كآلية نفسية عن طريق تجربة الموظفين الذاتية لإحداث التغيير التنظيمي.

هناك ندرة في الكتابات الخاصة بالاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي، حيث وجدت الباحثة ندرة شديدة في الأبحاث التي ركزت على استعدادات الأفراد للتغيير. فمن الضروري بناء جانب إدراكي وعاطفي لدى الأفراد حتى يمكنهم قبول عملية التغيير. وكذلك إشراك الأفراد في عملية التغيير حتى يمكن إحداث عملية التغيير بنجاح، ويتم ذلك عبر التفاعل المؤثر للأفراد، وفي حالة البناء العاطفي والمعرفي لدى الأفراد للتغيير ستولد لديهم اتجاهات سلوكية في تنفيذ عملية التغيير (Rafferty & Jimmieson, 2017).

وبدلاً من التركيز على مواجهة مقاومة التغيير، يستحسن إن نركز على جعل الأفراد أكثر استعداداً لعملية التغيير، وذلك عن طريق انتهاج أساليب معينة. وتمثل إدارة الموارد البشرية الإدارة النشطة التي يمكن أن تساعد في تنفيذ التغييرات التنظيمية من خلال ممارساتها التي تزيد من روح المبادرة وحيوية العمل (Zayim & Kondakci, 2013). والتغيير هو العملية الوحيدة والمستمرة في المنظمة، والمنظمة الفاعلة هي التي تتخذ خطوات متتالية للتغيير؛ لأن قوى التغيير تأتي من داخل المنظمة، وليس من خارجها؛ إذ إن الفعل الإداري للمديرين هو الذي يؤدي إلى هذا التغيير (Zayim & Kondakci, 2015).

ونتيجة المشكلات المتكررة التي يتعرض لها قطاع الاتصالات في مصر، قامت الباحثة بدراسة استطلاعية موجهة إلى (40) مديراً يعملون في هذا القطاع، فضلاً عن نتائج المقابلات غير المهيكلة لعينة من القيادات في قطاع الاتصالات، وتم توجيه عدة أسئلة لهم في هذه المقابلات، مثل: (هل توجد برامج مشاركة للعاملين في الشركة؟ هل تهتم الشركة بسماع آرائكم في الموضوعات المصيرية بالنسبة للشركة؟ هل لدى الشركة خطة واضحة لزيادة قدرات العاملين الفكرية؟ هل تقوم الشركة بالاستعدادات اللازمة لمواجهة الطوارئ؟ هل توجد لديكم حساسية للمشكلات التي يمكن أن تواجه الشركة في المستقبل؟). وبتحليل الإجابات، توصلت الباحثة إلى أن 50% من مفردات عينة الدراسة الاستطلاعية تؤكد على أن اهتمام الشركة بمشاركة العاملين ليس بالدرجة الكافية، وأنها تركز فقط

الفرعين الآتين:

- 1/1 ما مدى توافر القدرات المميزة للشخصية المبدعة، والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي في بيئة تطبيق الدراسة (الشركة المصرية للاتصالات)؟
- 2/1 ما طبيعة العلاقة بين القدرات المميزة للشخصية المبدعة والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي؟

2- أهداف الدراسة

- 1/2 قياس التوافر لدى عينة الدراسة للقدرات المميزة للشخصية المبدعة والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي.
- 2/2 التحقق من العلاقة بين القدرات المميزة للشخصية المبدعة والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي.
- 3/2 تقديم مجموعة من التوصيات للشركة المصرية للاتصالات، وبيان الإجراءات العملية لكيفية تطبيق تلك التوصيات.

3- أهمية الدراسة

1/3 على المستوى الأكاديمي

تتجلى أهمية الدراسة في الآتي:

- 1/1/3 التعرف إلى القدرات المميزة للشخصية المبدعة التي تسهم في تعزيز الاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي.
- 2/1/3 من المتوقع أن تسهم هذه الدراسة في استنباط دراسات جديدة تلقي الضوء على القدرات المميزة للشخصية المبدعة، ودورها في تطوير الاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي.
- 3/1/3 تسهم هذه الدراسة في التعرف إلى المتغيرات الأقوى ارتباطاً بغرض زيادة الاهتمام بها والارتقاء بمستوى خبرات ومهارات العاملين، وتعزيز القدرات المميزة للشخصية المبدعة.

- 4/1/3 تعد القدرات المميزة للشخصية المبدعة المدخل الأكثر حداثة واستعمالاً من قبل الباحثين الذين يسعون إلى تحقيق التكامل بينه وبين الأساليب الإدارية الحديثة، ومن ثم فإن تناوله نظرياً وتطبيقياً إنما يعد تواجلاً مع هذا التكامل.

- 5/1/3 تطوير أدبيات القدرات المميزة للشخصية المبدعة

والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي عبر تجميع وعرض أهم ما توصل إليه الباحثون والكتاب في هذا المجال.

2/3 على المستوى الميداني

1/2/3 يعد مفهوم الاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي من المفاهيم المهمة في المنظمات في ظل الانفتاح الاقتصادي، ولكي تستمر المنظمة في تحقيق النجاح، فإنه يلزمها الاهتمام برفع الاستعدادات التنظيمية للتغيير الاستراتيجي باعتبار ذلك سلاحاً تنافسياً وميزة إضافية للمنظمات.

2/2/3 يعد قطاع الاتصالات من أهم القطاعات التي تشكل عنصراً أساسياً لقياس نمو الدول وتقدمها. وبناءً عليه، تتبع أهمية هذه الدراسة من تناولها لهذا القطاع المهم والحيوي بهدف الوصول إلى نتائج وتوصيات لدعم هذا القطاع في دعم عملية التغيير.

3/2/3 تطوير أدبيات القدرات المميزة للشخصية المبدعة والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي عبر تجميع وعرض أهم ما توصل إليه الباحثون والكتاب.

4/2/3 تساعد العلاقات بين متغيرات الدراسة في التعرف إلى المتغيرات الأقوى ارتباطاً بغرض زيادة الاهتمام بها، والارتقاء بمستوى خبرات ومهارات العاملين، وتعزيز الاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي.

5/2/3 تكمن أهمية نتائج الدراسة للشركة المصرية للاتصالات في أنها ستظهر أهمية الاعتناء بالقدرات المميزة للشخصية المبدعة، بما يعطي صورة واضحة عن القدرات التي يجب زيادة الاهتمام بها وإعطائها الأولوية.

4- الإطار النظري

1/4 القدرات المميزة للشخصية المبدعة

The Distinctive Capabilities of Creative Personality

فرضت تحديات العصر الراهن وما تبعه من تطورات متسارعة معرفية ومعلوماتية على القيادات الإدارية والتفزيونية ضرورة تطبيق مفهوم الإبداع Creativity. وتتعدد مفاهيم الإبداع، وتتباين وجهات النظر حوله؛ فلا يوجد اتفاق بين العلماء حول

والربط) دون الأنواع الأخرى مثل (الإفاضة Elaboration، والقدرة على التقييم Evaluation Capacity، والخروج عن المألوف Out of the Ordinary، والنزوع إلى التجريب The Tendency to Experiment، والنقد الذاتي Self-criticism)، وذلك نظراً للدور المهم لهذه القدرات في الإبداع الإداري (إبراهيم، 2002؛ رشوان، 2002).

وتناولت الدراسة الحالية القدرات المميزة الآتية للشخصية المبدعة.

1/1/4 الطلاقة الفكرية Intellectual Fluency

هي القدرة على استدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار المناسبة لموقف معين في أثناء فترة زمنية قصيرة نسبياً. ويقال إن الطلاقة هي بنك القدرة الإبداعية (السويدان والعدلوني، 2002؛ الشربيني وصادق، 2002).

2/1/4 المرونة الذهنية Mental Flexibility

تمثل القدرة على توليد أفكار متعددة ومتنوعة والتحول من نوع معين من الفكر إلى نوع آخر عند الاستجابة لموقف معين. لذا ينظر إليها على أنها القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف؛ فهي عكس الجمود الذهني، وتمثل الجانب النوعي للإبداع (جروان، 2002).

3/1/4 الحساسية للمشكلات Sensitivity to Problems

يقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف (جروان، 2002؛ إبراهيم، 2002).

4/1/4 تركيز الانتباه Focus Attention

يعني إمكانية الفرد في التركيز لفترة من الزمن في مشكلة معينة دون أن يتأثر بعوامل التشتت حوله، كما يعني عدم التنازل عن الهدف والإصرار على تنفيذه والسير في اتجاهه ومحاولة تحقيقه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة (إبراهيم، 2002؛ رشوان، 2002).

تعريفه وماهيته. ويمكن إرجاع ذلك إلى تعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع، كما أنه مصطلح له مترادفات ومعانٍ كثيرة؛ فبعض العلماء يربطه بالفرد، والبعض الآخر يربطه بالجماعة والمنظمة (هيجان، 1999). فعرف Goetsh and Davis (1997) الإبداع بأنه المبادأة التي يبديها الفرد في قدرته على التخلص من النمط التقليدي للتفكير. واتباعه نمطاً جديداً للتفكير. ويلاحظ من هذا التعريف أنه ركز على السمات والخصائص الشخصية للشخص المبدع.

والإبداع الإداري هو عبارة عن تغييرات في الهيكل التنظيمي للمنظمة وعملياتها، مثل إعادة تصميم العمل، وسياسات وإجراءات جديدة، وبرامج تدريب جديدة، وكل النشاطات الإبداعية التي تهدف إلى تحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل بينهم لتحقيق الأهداف المرجوة (حريم، 2004). والإبداع الإداري مجموعة الإجراءات والعمليات السلوكية التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المنظمة وتفعيل الأداء الإبداعي عبر تحفيز العاملين على حل المشاكل واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً وبطريقة غير مألوفة في التفكير. وتعرف الباحثة الإبداع الإداري بأنه مدخل إداري حديث يعتمد أساساً على العنصر البشري الذي يقوم بأداء أعمال المنظمة بطرق وأساليب مبتكرة، وحل المشاكل التنظيمية بأشكال مبتكرة ومميزة. وفي أثناء قيامه بذلك يستخدم القدرات، مثل: الأصالة، والطلاقة، والمرونة الذهنية، والحساسية للمشكلات، والاحتفاظ بالاتجاه، وتركيز الانتباه، وقبول المخاطرة، والقدرة على التحليل والربط.

وتعتمد الدراسة الحالية على بعض عناصر عملية الإبداع، وهي تتمثل في القدرات المميزة للشخصية المبدعة. وتساعد القدرات الإبداعية الأشخاص على القيام بالسلوك الإبداعي (النمر، 1992؛ الشربيني وصادق، 2002). وينظر علماء النفس إلى القدرة Ability على أنها القوة المتوفرة لدى الشخص، التي تمكنه من أداء عمل معين؛ فالقدرات الإبداعية تمثل الاستعدادات العقلية التي يلزم توافرها للأشخاص حتى يقوموا بأنواع من السلوك الإبداعي. وتمثل السمات الإبداعية للفرد استعدادات معينة تكون مسؤولة عن السلوك الظاهري (إبراهيم، 2002).

اقتصرت الدراسة على تناول عدد من القدرات المميزة للشخصية المبدعة هي (الطلاقة الفكرية، والمرونة الذهنية، والحساسية للمشكلات، وتركيز الانتباه، والقدرة على التحليل

في عملية التغيير. وقبول المفهوم الواسع للاستعداد التنظيمي يبدأ من إدراك الأفراد لهذا التغيير. ويشير شريف (2002: 219) إلى الاستعداد التنظيمي للتغيير الاستراتيجي بقوله "إن التغيير هو إحداث التناسق المستمر بين أوضاع المنظمة والمستجدات التي تحدثها التطورات الحديثة في مختلف مجالات العمل الوظيفي، وهو تناسق مع طبيعة الحالة المتغيرة والمتجددة". ويضيف: "إن على الإدارة أن تتوقع التغيير دائماً وتعده ما استطاعت، فضلاً عن مجابهة دوافعه بحكمة ودراسة عاليتين". أما (Weiner 2020) فقد عرفه بأنه استعداد المنظمة للتغيير عن طريق التزام أعضاء التنظيم بتنفيذ عملية التغيير بفاعلية وكفاءة. وتعرف الباحثة الاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي بأنه "استعداد المنظمة وأفرادها وجاهزيتهم للتغيير عن طريق خلق اتجاهات إيجابية لدى الأفراد نحو التغيير، بحيث تكون لديهم سلوكيات واضحة ومؤثرة في عملية التغيير".

5- الدراسات السابقة وفرض الدراسة

نظراً لاضطراب البيئات بشكل متزايد، والمنافسة المتزايدة، والتغيير التكنولوجي، فعلى المديرين أن يدركوا أهمية تشجيع موظفيهم على الإبداع (Shalley & Gilson, 2004). وتشير أدلة كثيرة إلى أن إبداع الموظفين يمكن أن يسهم بشكل أساسي في الابتكار التنظيمي والفعالية والبقاء (Shalley et al., 2004; Shalley & Zhou, 2008; أبوزيد, 2019). ولكي يحدث الإبداع في المنظمات يحتاج المديرون إلى دعمه والترويج له؛ لأنهم الأكثر دراية بنتائج عمل الموظفين التي ينبغي أن تكون خلاقة، ولديهم تأثير كبير على السياق الذي يمكن أن يحدث فيه الإبداع (Shalley & Gilson, 2004).

وتشير البحوث الحديثة إلى أن أشكال القيادة المختلفة تتصل بإبداع الموظفين (George & Zhou, 2007; Amabile et al., 2004; Shin & Zhou, 2007). وقد قدمت الدراسات أدلة على وجود علاقة إيجابية بين القيادة الداعمة والإبداع، وعلاقة سلبية بين القيادة المسيطرة وإبداع الموظفين (Amabile et al., 2004; Tierney & Farmer, 2004; Madjar et al., 2002). وينظر الموظفون إلى القادة الذين لديهم توقعات أعلى لإبداع الموظفين على أنهم يتصرفون بشكل أكثر دعماً للإبداع (Tierney & Farmer, 2004).

5/1/4 القدرة على التحليل والربط Analysis and Synthesis
يقصد بالتحليل القدرة على تفكيك المركبات إلى عناصرها الأولية، وعزل هذه العناصر عن بعضها البعض، بينما يقصد بالربط القدرة على إدراك العلاقات بين الأثر والسبب وتفسيرها ثم استنتاج أو توليف علاقات جديدة (رشوان، 2002).

2/4 الاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي

Organizational Readiness for Strategic Change

يعد التغيير الاستراتيجي حقيقة حتمية تواجهها المنظمات باستمرار، مما يتطلب من المنظمات الساعية للبقاء في إطار البيئة الديناميكية التكيف والتوازن. لذا فإن ذلك التغيير لابد له من أن ينعكس بتغييرات استراتيجية تشمل الموارد البشرية والهياكل والثقافات (Rafferty & Jimmieson, 2018). والجدير بالذكر أن التغيير أمر محتوم؛ إذ لا يمكن لشيء أن يبقى على حاله دون تغيير، وأية منظمة تقرض عليها البيئة التغيير، سواء أكان ذلك التغيير أيديولوجياً أم اقتصادياً أم اجتماعياً أم تقنياً، وقد ينشأ التغيير من العاملين أو من المسؤولين، وهو بذلك وسيلة للمحافظة على المنظمة وبقائها بشكل مستمر (Lokuge et al., 2019).

كذلك فإن للتغيير أهمية بارزة في حياة المنظمات لما له من أولويات في إزالة الحدود التي تقف أمام محاولات التغيير الاستراتيجي. ويتطلب إحداث عملية التغيير في المنظمة نوعاً من الاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي، ويعد الاستعداد التنظيمي المدرك من أهم العوامل في نجاح عملية التغيير (Stevens, 2013; Weiner et al., 2008; Al-Hussami et al., 2018). وقد أكد (Zayim and Kondakci 2015) أن الاستعداد التنظيمي المدرك يعزز ويقوي السلوكيات الإيجابية تجاه التغيير. ويرتكز استعداد المنظمة للتغيير على التزام المديرين بالتغيير، وخصائص عوامل التغيير، وتقديم الدعم الفوري للمديرين في أثناء عملية التغيير. والمنظمة التي تريد أن تكون في نظر موظفيها جاهزة للتغيير عليها أن تولي سلوكيات قادتها والممارسات التنظيمية حول التغيير اهتماماً خاصاً (Cinite et al., 2009; Vaishnavi et al., 2019).

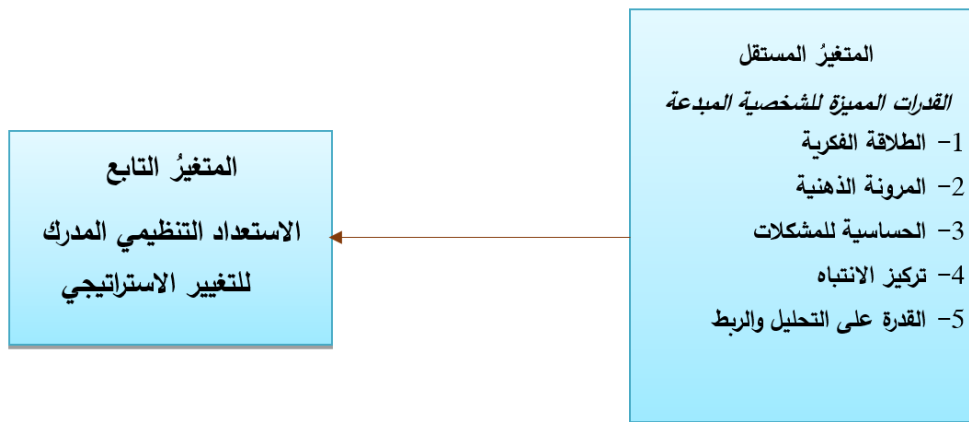
وعرّف (Bernerth 2004) الاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي بأنه انعكاس للاتجاهات لدى الأفراد التي يمارسونها

في استعداد الموظف للتغيير، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أربع طرق مهمة لتحسين عملية التغيير، وهي: المشاركة في اتخاذ القرار، والتغيير التدريجي، وملاءمة استراتيجيات التغيير لاستراتيجية المنظمة، والاستعداد الجيد للتغيير. وأوضحت الدراسة أيضاً أن الاستعداد للتغيير يتميز عن عملية مقاومة التغيير، من حيث المعتقدات والمواقف والقيم، وأن العلاقات الشخصية وحاجات الموظفين لها أهمية كبيرة في عملية الاستعداد للتغيير. وتوصلت دراسة Holt et al. (2007) إلى وجود ارتباط موجب بين الاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير، والمعتقدات الإيجابية للعاملين، والدعم المقدم من الرؤساء. كذلك أكدت دراسة Christ (2010) على العلاقة الإيجابية بين الاستعداد التنظيمي المدرك، والرضا الوظيفي، والممارسات العامة للموظفين.

ومن استعراض الدراسات السابقة، يمكن صياغة النموذج المفاهيمي لهذه الدراسة الذي يقوم على وجود علاقة مباشرة بين القدرات المميزة للشخصية المبدعة والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي. وللإجابة عن سؤال الدراسة، وبالاكتفاء على نتائج الدراسات السابقة، وفي ظل أهداف الدراسة الحالية، تم تحديد النموذج المفاهيمي للدراسة على النحو الموضح في الشكل (1).

ووجدت دراسة Yasin et al. (2014) أن الاستثارة الفكرية للقائد أداة تستخدم في تطوير الإبداع، وتوصلت إلى وجود علاقة معنوية موجبة بين الإبداع وأداء المنظمات، بينما أوضحت دراسة Karimi and Morshedi (2015) أن المثالية أفضل من الاستثارة الفكرية في التنبؤ بالإبداع الإداري. ومن منظور دراسة السلوك الابتكاري للموظف، أكدت دراستا Sarros et al. (2008) و Poppendick (2009) العلاقة الموجبة بين الاستثارة الفكرية للقائد والسلوك الابتكاري للموظف.

وقد بينت دراسة Song (2008) أن العوامل المتعلقة بالأفراد، ومنها الاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير، كلها عوامل داعمة لإنشاء منظمات تشجع ديناميكية المعرفة. وأجرى Lehman et al. (2002) دراسة لتقييم عملية الاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي، وأجريت الدراسة على (500) مفردة من العاملين في شركة مصفاة عمان، وتوصلت الدراسة إلى أن الاستعداد التنظيمي المدرك يرتبط بالدوافع الشخصية للفرد والمناخ التنظيمي السائد، وأكدت الدراسة على ضرورة مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات، ووجود علاقات جيدة بين الإدارة والموظفين، وأن يكون المناخ التنظيمي يسوده الاستقرار التنظيمي. وقام Armenakis and Harris (1993) بدراسة عن خلق الاستعداد التنظيمي للتغيير وكيف يمكن أن تؤثر عوامل التغيير



الشكل (1)

النموذج المفاهيمي للدراسة

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء الاستناد على المرجعيات والدراسات ذات العلاقة.

وبناءً على ذلك، نقترح فرض الدراسة كما يأتي:

"توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القدرات المميزة للشخصية المبدعة (الطلاقة الفكرية، والمرونة الذهنية، والحساسية للمشكلات، وتركيز الانتباه، والقدرة على التحليل والربط) والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي". وتتبع من فرض الدراسة خمسة فروض فرعية طبقاً للمتغير المستقل كما يلي:

- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الطلاقة الفكرية والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي.
- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المرونة الذهنية والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي.
- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الحساسية للمشكلات والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي.
- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تركيز الانتباه والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي.
- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القدرة على التحليل والربط والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي.

6- منهج الدراسة

لقد اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي التحليلي، وقد أجريت الدراسة من حيث تحليل متغيرات الدراسة واختبار فرض الدراسة وفروضها الفرعية عن طريق إعداد استمارة الاستقصاء.

1/6 مجتمع الدراسة والعينة ووحدة المعاينة

يتكون مجتمع البحث من جميع مديري الإدارة العليا والإدارة الوسطى في الشركة المصرية للاتصالات، بواقع (1850) مفردة (المصدر: سجلات إدارة تخطيط القوى العاملة في الشركة المصرية للاتصالات، 2020)، (500) مفردة

تشغل وظيفة في الإدارة العليا، و(1350) مفردة تشغل وظيفة في الإدارة الوسطى. وتتمثل وحدة المعاينة في الفرد الذي يشغل منصباً في الإدارة العليا أو الإدارة الوسطى في الشركة المصرية للاتصالات وقت إجراء الدراسة. ونظراً لاختلاف فئات مجتمع الدراسة، ووجود إطار متكامل وغير متقدم من مختلف فئات المجتمع، فضلاً عن المعرفة المسبقة بنسب المفردات حسب هذه الفئات، فقد تم اختيار العينة الطبقية العشوائية Preoperational Stratified Random Sample التي يؤدي استخدامها إلى تقليل التباين الكلي للعينة، حيث يتم توزيع العينة في طبقات، بما يعكس الحجم النسبي لكل طبقة، الأمر الذي يجعل التباين داخل كل طبقة أقل ما يمكن (العبد وعزمي، 2002). كذلك تم الاعتماد على العينة العشوائية البسيطة داخل كل طبقة، وقد تم استخدام عينة ملائمة بسبب الصعوبات المرتبطة بجمع البيانات الأولية في مصر (Gould Williams et al., 2015). وبسبب ذلك، ستكون نتائج الدراسة أقل تمثيلاً من النتائج المبنية على عينة عشوائية لتقليل مخاطر التحيز. وقد تم الاتصال بالموظفين مباشرة، وليس عن طريق الشركة. ووعدوا بأن ردودهم ستعامل دون الكشف عن هوياتهم. لقد قامت الباحثة بالاتصال بالمشاركين وتزويدهم بنسخ ورقية ورابط إلكتروني للاستبانة بغرض جمع البيانات، وتم جمع البيانات في الفترة من 5 يوليو إلى 20 أغسطس (2020م).

وبالرجوع إلى الجداول الإحصائية الخاصة بتحديد حجم العينة من مجتمع بحث يبلغ (1850) مفردة، يتبين أن حجم العينة يبلغ (319) مفردة (ريان، 2013)، وذلك في ضوء معامل ثقة (95%)، ومستوى معنوية (5%). وقد تم استخدام طريقة التوزيع المتناسب Proportional Allocation التي تتضمن توزيعاً متناسباً للعينة على طبقات المجتمع بما يعكس الوزن النسبي لكل طبقة داخل المجتمع (العبد وعزمي، 2002). ويوضح الجدول (1) مجتمع الدراسة وعينتها وفقاً للتوزيع المتناسب.

الجدول (1)**توزيع عينة الدراسة على مديري الإدارة العليا والإدارة الوسطى في الشركة المصرية للاتصالات**

مجتمع البحث	أعداد المديرين	%	توزيع العينة على المستوى الإداري	عدد الاستثمارات الصحيحة الواردة	نسبة الردود الصحيحة %
مديرو الإدارة العليا	500	27	86	70	81
مديرو الإدارة الوسطى	1350	73	233	221	95
العدد الإجمالي	1850	100	319	291	91.2

المصدر: من إعداد الباحثة.

الجديدة والقدرة على إحداث تغيير في أساليب العمل ورؤية الأشياء من زوايا مختلفة.

3/1/2/6 الحساسية للمشكلات: هي القدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها وتجهيز الحلول الممكنة لها.

4/1/2/6 تركيز الانتباه: هو امتلاك دافع قوي والتركيز على الموضوعات المهمة.

5/1/2/6 القدرة على التحليل والربط: هي القدرة على تنظيم الأفكار وتجزئة مهام العمل وتحليلها.

2/2/6 الاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي: هو إقبال مديري الشركة على التغيير وتجريب الأفكار الجديدة، ودعم التغيير، واقتراح مداخل وأساليب جديدة في أداء العمل.

3/6 تصميم قائمة الاستقصاء واختبارها

لقد قامت الباحثة بتصميم قائمة الاستقصاء لأغراض جمع البيانات واختبار فرض الدراسة. وتم الاعتماد على قوائم استقصاء معدة سابقاً، وتكونت قائمة الاستقصاء من مقياس القدرات المميزة للشخصية المبدعة ومقياس الاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي. وقد اعتمدت الباحثة على مقياس Scott and Bruce (1994) لقياس القدرات المميزة للشخصية المبدعة، وتكون من (25) فقرة موزعة على خمسة أبعاد كالآتي: البعد الأول (5 فقرات) يقيس الطلاقة الفكرية (على سبيل المثال، لدي القدرة على تصور الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل)، والبعد الثاني (5 فقرات) يقيس المرونة الذهنية (على سبيل المثال، أحرص على معرفة الرأي المخالف لي

يتبين من الجدول (1) أن نسبة الردود بين مديري الإدارة الوسطى (95%) أعلى من نسبة الردود بين مديري الإدارة العليا (81%)، وهذا يدل على ارتفاع درجة الجدية لدى مديري الإدارة الوسطى في استيفاء بيانات الاستقصاء. ومن أصل 319 استبانة تم توزيعها، تم إرجاع 291 استبانة، مما يعني معدل استجابة مقداره 91.2%. وكان معظم المستجيبين من الذكور (94%). وحسب العمر، كان 56% بين 50 و55 سنة، و27% بين 45 و50 سنة، والباقي فوق 55 سنة. علاوة على ذلك، عمل 55% من المستجيبين في الشركة لأكثر من 30 عاماً، و19% خدموا لمدة تتراوح بين 10 أعوام و15 عاماً، والباقي خدموا لمدة تقل عن 10 أعوام.

2/6 التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

1/2/6 القدرات المميزة للشخصية المبدعة: تتمثل هذه القدرات في إنجاز الأعمال بأسلوب متجدد، والتفكير السريع، وإحداث تغييرات في أساليب العمل، والتنبؤ بمشاكل العمل قبل حدوثها، وقدرة الفرد على إنتاج الأفكار الجديدة، والقدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها. وفيما يأتي التعريفات الإجرائية لأبعاد القدرات المميزة للشخصية المبدعة.

1/1/2/6 الطلاقة الفكرية: هي القدرة على تصور الحلول السريعة وتقديم أكثر من فكرة والتفكير السريع في الظروف المختلفة والتعبير عنها.

2/1/2/6 المرونة الذهنية: هي القدرة على تقديم الأفكار

ثبات أداة الدراسة. ومقاييس الإحصاء الوصفي Descriptive Statistics Measures، والنسب المئوية، وذلك بغرض وصف وتلخيص خصائص العينة، والانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية كوسيلة لقياس التوسط في إجابات أفراد العينة وانحرافاتهما، ومعاملات الارتباط الخطي الثنائي Correlation بين متغيرات الدراسة. كذلك تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد Multiple Linear Regression Analysis، وقد اتبعت الباحثة أسلوب الانحدار خطوة بخطوة Stepwise Regression.

7- نتائج التحليل الإحصائي للدراسة

1/7 نتائج معاملات الارتباط الخطي الثنائي والانحرافات

المعيارية والمتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة

يوضح الجدول (2) معاملات الارتباط الخطي الثنائي والانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة.

للاستفادة منه)، والبعد الثالث (5 فقرات) يقيس الحساسية للمشكلات (على سبيل المثال، أتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها)، والبعد الرابع (5 فقرات) يقيس تركيز الانتباه (على سبيل المثال، عند حل مشكلة ما، استغرق وقتاً في دراسة المعلومات التي جمعتها)، ويقيس البعد الخامس القدرة على الربط والتحليل (5 فقرات) (على سبيل المثال، لدي القدرة على تنظيم أفكار). وتم الاعتماد على مقياس (Cunningham et al. 2002) لقياس الاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي الذي تكون من (18) فقرة (على سبيل المثال، يساعد التغيير على تحسين الحالات غير المرضية في العمل).

4/6 أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة

لقد استخدمت الدراسة برنامج SPSS (النسخة 25) في تحليل البيانات، وتم استخدام تحليل الثبات وفقاً لاختبار ألفا كرونباخ Reliability Cronbach's Alpha Scale، وذلك لتحديد معامل

الجدول (2)

معاملات الارتباط الخطي الثنائي والانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الطلاقة الفكرية	المرونة الذهنية	الحساسية للمشكلات	تركيز الانتباه	القدرة على التحليل والربط	الاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي
الطلاقة الفكرية	3,231	0,799	1					
المرونة الذهنية	3,227	0,793	**0,618	1				
الحساسية للمشكلات	3,386	0,727	**0,716	**0,720	1			
تركيز الانتباه	3,467	0,603	**0,637	**0,610	**0,779	1		
القدرة على التحليل والربط	3,206	0,538	**0,627	**0,648	**0,692	**0,748	1	
الاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي	3,528	0,935	**0,709	**0,625	**0,702	**0,711	**0,708	1

**P ≤ 0.01.

المصدر: تحليل بيانات الدراسة؛ ن = (291) مفردة.

الحسابي لهذه المتغيرات أعلى من الوسط الفرضي لمقياس

ليكرت خماسي التدرج (3).

- كانت درجة إدراك الاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي فوق المتوسطة، حيث بلغت (3,528).

يتضح من الجدول (2) الآتي:

- سجل المتوسط الحسابي للقدرة المميزة للشخصية المبدعة تقديراً أعلى من المتوسط، حيث بلغ أعلاه لتركيز الانتباه، وأدناه للقدرة على التحليل والربط (3,206)، فكان المتوسط

على النحو المبين في الجدول (2).

2/7 نتائج التحليل الإحصائي لفرض الدراسة

يختبر فرض الدراسة العلاقة المباشرة بين أبعاد القدرات المميزة للشخصية المبدعة والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي، ويبين الجدولان (3)، و(4) نتائج هذا التحليل.

- أظهرت قيم الانحراف المعياري التي تقل عن الواحد الصحيح وجود درجة عالية من التوافق في الآراء بين مفردات العينة حول المتغيرات محل الدراسة.
- تبين وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة وقوية بين القدرات المميزة للشخصية المبدعة والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي.
- كانت جميع معاملات الارتباط عالية أو متوسطة بشكل عام

الجدول (3)

تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين القدرات المميزة للشخصية المبدعة والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي

المتغير الداخلى	R	R ²	ΔR ²	Adj. R ²	قيمة F	Sig. F
(1) تركيز الانتباه	0,711	0,505	-	0,503	254,501	***0,000
(2) الطلاقة الفكرية	0,785	0,616	0,111	0,613	199,082	***0,000
(3) القدرة على التحليل والربط	0,804	0,647	0,031	0,643	151,012	***0,000
(4) المرونة الذهنية	0,808	0,653	0,006	0,648	115,872	***0,000

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية؛ ن = (291) مفردة. ***P ≤ 0.001.

على التحليل والربط، حيث أسهم في تفسير (3,1%) من التباين، وأخيراً متغير المرونة الذهنية، حيث فسر (0,06%) من التباين.

ويوضح الجدول (4) الشكل النهائي لمعادلة الانحدار المتعدد في علاقة القدرات المميزة للشخصية المبدعة بالاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي بطريقة Stepwise Regression.

نستنتج من الجدول (3) ما يأتي:

- تشير قيم معاملات الارتباط (R) إلى وجود ارتباط معنوي موجب بين القدرات المميزة للشخصية المبدعة والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي. وأن متغير تركيز الانتباه أهم متغير مفسر للتباين في إدراك الاستعداد التنظيمي للتغيير الاستراتيجي، حيث هي أسهم في تفسير (50,5%) من التباين، يليه متغير الطلاقة الفكرية، حيث أسهم في تفسير (11,1%) من التباين، ويليه متغير القدرة

الجدول (4)

الشكل النهائي لمعادلة الانحدار في علاقة القدرات المميزة للشخصية المبدعة بالاستعداد

التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي بطريقة Stepwise Regression

المتغير الداخلى	Beta	قيمة T	Sig. T	المعامل الثابت	قيمة F	Sig. F
(1) تركيز الانتباه	0,711	15,953	***0,000			
(2) الطلاقة الفكرية	0,432	8,459	***0,000			

***0,000	115,872	0,293	***0,000	4,656	0,277	(3) القدرة على التحليل والربط
			*0,000	2,082	0,111	(4) المرونة الذهنية

***P< 0.000; **P<0.01; *P<0.05.

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية؛ ن = (291) مفردة.

محاولة التغيير.

وقد تمثلت الإضافة التي سعت إليها الدراسة الحالية في تناول دور القدرات المميزة للشخصية المبدعة كمتغيرات مستقلة في الاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي، حيث لم تتناول الدراسات السابقة دور هذه المتغيرات في الاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي. كذلك سعت الدراسة الحالية إلى معرفة أكثر القدرات المميزة للشخصية المبدعة تأثيراً في الاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي، وقد أسفرت نتائج اختبار هذا الفرض عن وجود علاقة معنوية موجبة بين بعض القدرات المميزة للشخصية المبدعة والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي.

في هذه الدراسة، تم بناء نموذج الدراسة لتحليل الآلية الكامنة وراء العلاقة بين القدرات المميزة للشخصية المبدعة والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي. وذلك تماشيًا مع فرض الدراسة. ووجدت الدراسة الحالية أن تركيز الانتباه، والطلاقة الفكرية، والقدرة على التحليل والربط، والمرونة الذهنية لها تأثير إيجابي على الاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي. مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين إدراك المديرين لتركيز الانتباه وإدراكهم للاستعداد للتغيير. وقد وجدنا أن الارتباط بين القدرات المميزة للشخصية المبدعة والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي كان مرهوناً بتركيز الانتباه والطلاقة الفكرية والقدرة على التحليل والربط والمرونة الذهنية لدى القائد، بحيث كان الارتباط أقوى بالنسبة للمديرين الذين يتمتعون بدرجة عالية من تركيز الانتباه، كما يشعر المديرين بأن اهتمام قادة الشركة بهم يقنعهم بالرضا عن الاستعداد التنظيمي للتغيير الاستراتيجي في مكان عملهم. وهذه النتائج ليست مفاجئة بالنظر إلى الدعم النظري ونتائج الدراسات التجريبية السابقة التي تناولت العلاقة بين القدرات المميزة للشخصية المبدعة والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي (Amabile et al., 2004; George & Zhou, 2007; Shin & Zhou, 2007). وبناءً على

نستنتج من الجدول (4) ما يأتي:

- توضح إشارات المعلمات وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القدرات المميزة للشخصية المبدعة والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي، حيث يؤثر تركيز الانتباه تأثيراً إيجابياً على الاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي ($\beta = 0.711$; $p < 0.000$)، وكذلك تؤثر الطلاقة الفكرية تأثيراً إيجابياً على الاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي ($\beta = 0.432$; $p < 0.000$). وتؤثر القدرة على التحليل والربط تأثيراً إيجابياً على الاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي ($\beta = 0.277$; $p \leq 0.000$). وأخيراً تؤثر المرونة الذهنية تأثيراً إيجابياً على الاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي ($\beta = 0.111$; $p \leq 0.000$).
 - تشير نتائج (T-value) إلى معنوية معلمات النموذج.
 - يشير معامل جوهريّة النموذج (Sig. F) إلى معنوية هذه النتائج عند مستوى معنوية قدره (0,001).
- ويتضح من نتائج تحليل الفرض قبول صحة الفرض بوجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القدرات المميزة للشخصية المبدعة والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي.

8- مناقشة النتائج

على الرغم من وجود أسباب مفاهيمية وتجريبية لتوقع أن أصحاب القدرات الإبداعية سيكونون أكثر استعداداً للتغيير الاستراتيجي، يجب على القادة أن يشجعوا نشاط المشاركة عن طريق توضيح الحاجة إلى نتائج وظيفية مبتكرة، وتوضيح ما تقدره المنظمة، ولفت الانتباه إلى فاعلية المشاركة في العمليات التي من المرجح أن تؤدي إلى نتائج إبداعية. إن تشجيع القائد للإبداع يحتاج إلى تركيز القائد على الإبداع والمشاركة النشطة في العمليات التي قد تؤدي إلى نتائج إبداعية. ومن المرجح أن يحظى هذا التركيز باهتمام الموظفين، ويبسر الجهود الرامية إلى

مساعدة المشاركين على التعرف إلى إحساسهم بالاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي عن طريق تعزيز مستويات القدرات الإبداعية لديهم. وبالتالي يمكن توجيه بعض التوصيات المهمة لتعزيز مستويات القدرات الإبداعية لدى المديرين في الشركة على النحو الآتي:

- يجب أن تأخذ الجهود التنظيمية -التي تهدف إلى إحداث تغييرات استراتيجية- القدرات الإبداعية للشخصية المبدعة بعين الاعتبار لما لها من تأثير واضح على الاستعداد التنظيمي للتغيير الاستراتيجي.
- يتعين على إدارات الشركة دعم المديرين بالتقارير المباشرة عن سير عملية التغيير، مع الاستعداد لإيصال التغيير لموظفيها، وتقديم ما يلزمهم من دعم. ولتحقيق ذلك، يجب على إدارة الشركة إشراك المديرين المشرفين في تصميم هذه التغييرات وتنفيذها.
- تقوية شبكة الاتصالات الصاعدة والهابطة داخل الشركة؛ لأن ضعف الاتصالات يؤدي إلى عدم فهم الموظفين لنتائج وفوائد وأسباب التغيير.
- تعزيز الاستقلال الذاتي للعاملين وروح المبادرة لديهم يمكن أن يكون عاملاً حازماً للتنفيذ الناجح لعملية الاستعداد التنظيمي للتغيير الاستراتيجي، وتوظيف استراتيجية التعزيز الذاتي لدى العاملين، وكذا زيادة قدرتهم على الاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي، وبث النظرة التفاعلية للعاملين عن طريق زيادة معتقدات الأفراد حول التحكم والسيطرة على متغيرات وظروف البيئة المحيطة.
- ضرورة اهتمام الشركة بمعرفة طبيعة الأنماط القيادية السائدة في الشركة من أجل تدعيم النمط الذي يعزز تحقيق الاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي، والتأكيد على أهمية التغيير الاستراتيجي، وأهمية الاستعداد التنظيمي للتغيير الاستراتيجي، والعمل على تغيير وجهات النظر الخاصة بالتغيير باعتباره تهديداً للمنظمة والعاملين؛ إذ يجب النظر إلى التغيير على أنه يتضمن الكثير من النواحي الإيجابية التي يمكن أن تمثل فرصاً للانطلاق نحو تحقيق المزيد من النجاح.
- أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي في الشركة متوسط، لذلك يجب

نتائج الدراسة هذه، يمكن افتراض أنه من أجل إنشاء بيئة عمل متقبلة لعملية التغيير، يلزم وجود قادة يتمتعون بقدرات إبداعية عالية. وبعبارة أخرى، فإنه من أجل إيجاد الاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي في مكان العمل، فالقدرات الإبداعية للمديرين أمر حيوي. ومن ناحية أخرى، لم تظهر البيانات أي دعم لبعد الحساسية للمشكلات، مما يشير إلى أن إدراك المديرين للحساسية للمشكلات ليست له علاقة بإدراكهم للاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي. وتشير هذه النتيجة إلى التعقيدات المحتملة في تعدد أبعاد القدرات المميزة للشخصية المبدعة والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي، وكذلك إلى التعقيدات في العلاقة بين أبعادها المختلفة. بالإضافة إلى ذلك، قد تطرح التحديات المحتملة في تعريف وقياس المفاهيم الكامنة، مثل الحساسية للمشكلات، صعوبات في تحديد أثرها الموضوعي على النتائج الشخصية والتنظيمية.

9- الاستنتاج والتوصيات

تشير نتائج الدراسة إلى أن مكاسب الإبداع قد تعزز إذا كان الموظف على استعداد لقضاء الوقت والجهد اللازمين لتحديد المشكلة بدقة، والبحث عن معلومات مستفيضة، وتوليد أفكار متعددة من وجهات نظر مختلفة؛ أي الانخراط في عملية إبداعية فاعلة. ولحسن الحظ، تشير النتائج التي توصلنا إليها أيضاً إلى أن القائد يمكنه أن يلعب دوراً نشطاً في تشجيع هذه العملية الإبداعية عن طريق توضيح الحاجة إلى نتائج إبداعية، وتوضيح ما تقدره منظماتهم، وشرح عناصر عملية إبداعية فاعلة. ومن المرجح أن يعزز تدريب الموظفين على الأساليب أو العمليات المتعلقة بالإبداع هذه الجهود.

لقد كان الهدف من هذه الدراسة هو فهم العلاقة بين القدرات المميزة للشخصية المبدعة والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي. وقدمت هذه الدراسة فهماً عميقاً للعلاقة بين أبعاد القدرات المميزة للشخصية المبدعة والسلوك الفردي من منظور فريد لتصورات المديرين. وقدم هذا النهج إسهاماً علمياً متميزاً في مجموعة لا تزال محدودة من البحث القائم حول المديرين، وأضاف مزيداً من البناء والدراسة لنظرية القدرات المميزة للشخصية المبدعة. وأشارت النتائج التي توصلنا إليها إلى أن القدرات المميزة للشخصية المبدعة قد تحتاج إلى التركيز على

- إجراء تحليلات معلوماتية عن العناصر البشرية الإبداعية، وتمتع القادة بخبرة الاتصال وتوصيل المعلومات بفاعلية، بالإضافة إلى مرونتهم العالية في التعامل مع المواهب في مختلف المواقف والظروف التي تتسم بسرعة التغيير.
- ضرورة العناية والاهتمام باستقطاب وإدارة الكفاءات وتحفيزها، واستثمار وتسويق براءات الاختراعات ونتائج البحوث، ونشر الأوراق البحثية المهنية وأوراق المؤتمرات العلمية الخاصة بالأفراد المبدعين.
- الاهتمام برأس المال البشري والاستفادة من المواهب عن طريق تطبيق الشركة النظام والقواعد على الجميع دون أية استثناءات. ويوضح الجدول (5) خطة عمل إرشادية لتنفيذ التوصيات الموجهة للشركة المصرية للاتصالات.
- الاهتمام به وإعطاء الاهتمام الكافي لرفع هذا المستوى وزيادته عبر رفع القدرات الإبداعية لقيادات الشركة، وبخاصة الاهتمام بعملية التدريب والتطوير.
- التركيز على خطط تطوير القدرات الإبداعية المرتكزة على السلوك والقيم، والمهارات الشخصية، والتركيز على القيادة الماهرة وتحفيزها، وتأمين بيئة تتميز بتواصل فاعل وشفاف بهدف الحفاظ على المواهب المتميزة.
- استخدام مقاييس موارد بشرية جديدة تركز على المحافظة على المورد البشري الحالي في المنظمة وتطويره، وذلك يستوجب من الشركة المصرية للاتصالات التمتع بميزات تنافسية في عملية الاختيار والتعيين.
- بناء نظم وإجراءات عمل لمضاعفة القدرات الإبداعية للمورد البشري وزيادة قيمتها وتنافسيتها.

الجدول (5)

خطة عمل إرشادية لتنفيذ التوصيات الموجهة للشركة المصرية للاتصالات

التوصية	كيف؟	لماذا؟	متى؟	من يقوم بها؟
القيام بعمليات تدريبية عن طريق توفير برامج وسياسات مخططة.	عقد دورات تدريبية متخصصة في مجال التنمية البشرية.	لدمج القدرات الإبداعية للعاملين وإكساب الأفراد قدرات ومعارف ومهارات جديدة.	في فترات زمنية مستمرة وغير متباعدة.	إدارات التدريب في الشركة.
وضع كل فرد في مكانه المناسب.	إنشاء وحدة إدارية مستقلة خاصة بإدارة المعرفة وزيادة الاعتماد على التكنولوجيا في نقل المعرفة.	لاستغلال المهارات التي يتمتع بها هؤلاء الأفراد.	في بداية العمل في الشركة.	إدارات الموارد البشرية في الشركة.
تطوير القدرات الإبداعية للأفراد.	التدريب المباشر وغير المباشر، وتدعيم قنوات الاتصال في الشركة.	لتبادل البيانات والمعلومات بين الإدارات والأقسام في الشركة.	بصفة مستمرة.	إدارات التدريب في الشركة، وإدارات نظم المعلومات في الشركة.
تنمية سياسات إدارة الموارد البشرية الابتكارية للشركة.	تنمية المهارات المتعلقة بتنمية القدرات الإبداعية.	لجذب وتوظيف المواهب من ذوي القدرات الخاصة، واستخدام أحدث الأساليب الحديثة في تقييم الأداء.	في فترات زمنية مستمرة وغير متباعدة.	الاستعانة بشركات وخبراء متخصصين في وظائف إدارة الموارد البشرية.
تنمية الولاء لدى المبدعين.	خلق فرص للإبداع وتحقيق الذات، وتعزيز الثقة لدى المبدعين. وإعطائهم الفرصة للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم الإيجابية، وتشجيع الرؤساء للمواهب.	لحفاظ على ذوي المواهب وعدم انتقالهم إلى شركات أخرى.	بصفة مستمرة.	الرؤساء المباشرين، وإدارة الموارد البشرية في الشركة.

المصدر: من إعداد الباحثة.

10- حدود الدراسة

1/10 لقد اقتصرَت الدراسة الحالية على المديرين في الشركة المصرية للاتصالات، ولم تشمل غيرهم من المديرين في شركات الاتصالات الخاصة. ومن منظور الصدق الخارجي External Validity، فلا يمكن تعميم نتائج هذه الدراسة عليهم.

2/10 اعتمدت الدراسة الحالية على أسلوب الاستقصاء كأداة لقياس متغيراتها. ومع كون هذا الأسلوب صعباً في مناهج الدراسات الوصفية، فإنه لم يخل من الانتقادات التي يمكن أن تمثل محدداً في حد ذاتها. وهناك محدد آخر يرتبط بأن جانباً من بيانات الدراسة يمثل حكماً ذاتياً للفرد Self-report، الأمر الذي يجب أن يؤخذ بحذر عند تفسير نتائج هذه الدراسة.

3/10 اقتصرَت الدراسة على تناول العلاقات بين المتغيرات على النحو الوارد في فروضها العلمي، ولم تتطرق إلى تحليل معنوية الفروق في إدراك القدرات المميزة للشخصية المبدعة والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي باختلاف النوع الاجتماعي أو السن أو الخبرة أو المؤهل الدراسي، وذلك لإفساح المجال لدراسات أخرى لتحليل دلالات هذه الفروق.

4/10 اقتصرَت الدراسة على تناول خمس قدرات مميزة للشخصية المبدعة (الطلاقة الفكرية، والمرونة الذهنية، والحساسية للمشكلات، وتركيز الانتباه، والقدرة على التحليل والربط)

دون الأنواع الأخرى مثل (الإفاضة Elaboration، والقدرة على التقييم Evaluation Capacity، والخروج عن المألوف Out of the Ordinary، والنزوع إلى التجريب The Tendency to Experiment، والنقد الذاتي Self-criticism)، وذلك نظراً للدور المهم لهذه القدرات في الإبداع الإداري.

11- دراسات مستقبلية مقترحة

1/11 تناولت الدراسة الحالية العلاقة المباشرة بين أبعاد القدرات المميزة للشخصية المبدعة والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي. وتُقرَّح الباحثة القيام بإدخال متغيرات وسيطة في هذه العلاقة مثل (التمكين النفسي للقيادة) وتحديد ما إذا كانت هذه المتغيرات تؤدي دوراً تداخلياً أو تفاعلياً في العلاقة.

2/11 هذه الدراسة لم تغط جميع أبعاد القدرات المميزة للشخصية المبدعة والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي؛ فالمجال مفتوح لدراساتٍ أخرى لدراسة هذه الأبعاد.

3/11 يُقرَّح القيام بدراساتٍ حول العلاقة بين أبعاد القدرات المميزة للشخصية المبدعة والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي في قطاعات أخرى غير قطاع الاتصالات.

المراجع

- Abu Zeid, A.N. 2019. The Role of Strategic Thinking in Building Organizational Ingenuity: An Applied Study on Jordanian Shareholding Companies. *Jordan Journal of Business Administration*, 15 (3): 311-329.
- Adams, B.M., & Tran, T.B.V. 2017. *Project Manager Competencies in Managing International Development Projects: The Project Managers' Perspective*.
- Afsar, B., Masood, M., & Umrani, W.A. 2019. The Role of

- Job Crafting and Knowledge Sharing in the Effect of Transformational Leadership on Innovative Work Behavior. *Personnel Review*, 48 (5): 1186-1208.
- Al-Abadi, S.M. 2020. The Effect of Managing Change on Organizational Performance: An Applied Study in the Jordanian Senate. *Jordan Journal of Business Administration*, 16 (4): 680-710.
- Al-Abed, A.A., & Azmy, Z.A. 2002. *The Statistical Method*

- and Its Uses in Public-opinion and Media Research.* Arab Thought House, Cairo.
- Al-Hussami, M., Hammad, S., & Alsoleihat, F. 2018. The Influence of Leadership Behavior, Organizational Commitment, Organizational Support, Subjective Career Success on Organizational Readiness for Change in Healthcare Organizations. *Leadership in Health Services*, 31 (4): 354-370.
- Al-Rubai, H.M., & Amoudi, M.R. 2021. The Impact of Intellectual Capital on the Performance of Palestinian Shareholding Companies. *Jordan Journal of Business Administration*, 17 (3): 354-373.
- Alserhan, H., & Shbail, M. 2020. The Role of Organizational Commitment in the Relationship between Human-resource Management Practices and Competitive Advantage in Jordanian Private Universities. *Management Science Letters*, 10 (16): 3757-3766.
- Amabile, T.M., Schatzel, E.A., Moneta, G.B., & Kramer, S.J. 2004. Leader Behaviors and the Work Environment for Creativity: Perceived Leader Support. *The Leadership Quarterly*, 15 (1): 5-32.
- Armenakis, A.A., Harris, S.G., & Mossholder, K.W. 1993. Creating Readiness for Organizational Change. *Human Relations*, 46 (6): 681-703.
- Bamberger, S.G., Vinding, A.L., Larsen, A., Nielsen, P., Fonager, K., Nielsen, R.N., ..., & Omland, Ø. 2012. Impact of Organisational Change on Mental Health: A Systematic Review. *Occupational and Environmental Medicine*, 69 (8): 592-598.
- Bernerth, J. 2004. Expanding Our Understanding of the Change Message. *Human Resource Development Review*, 3 (1): 36-52.
- Bruskin, S. 2019. The New Story of Changing: Exploring Dichotomies in the Field of Organizational Change. *International Journal of Knowledge, Culture & Change in Organizations: Annual Review*, 19 (1): 7-16.
- Christ, B., Harris, M.F., Jayasinghe, U. W., Proudfoot, J., Taggart, J., & Tan, J. 2010. Readiness for Organizational Change among General Practice Staff. *Qual. Saf. Health Care*, 19 (5): 1124- 1136.
- Cinite, I., Duxbury, L.E., & Higgins, C. 2009. Measurement of Perceived Organizational Readiness for Change in the Public Sector. *British Journal of Management*, 20 (2): 265-277.
- Cunningham, C.E., Woodward, C.A., Shannon, H.S., MacIntosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D., & Brown, J. 2002. Readiness for Organizational Change: A Longitudinal Study of Workplace, Psychological and Behavioural Correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75 (4): 377-392.
- Dahl, M.S. 2011. Organizational Change and Employee Stress. *Management Science*, 57 (2): 240-256.
- Davis, W.D., & Gardner, W.L. 2004. Perceptions of Politics and Organizational Cynicism: An Attributional and Leader-member Exchange Perspective. *The Leadership Quarterly*, 15 (4): 439-465.
- El-Sherbiny, Z., & Sadiq, Y. 2002. *Children at the Top: Talent- Creativity*. Dar Al-Fikr Al-Arabi, Cairo.
- El Talla, S.A., FarajAllah, A.M., Abu-Naser, S.S., & Al Shobaki, M.J. 2018. *The Availability of the Focus Standards on Human Resources and Processes As a Potential for Excellence in Palestinian Universities According to the European Model*.
- George, J.M., & Jones, G.R. 2001. Towards a Process Model of Individual Change in Organizations. *Human Relations*, 54 (4): 419-444.
- George, J.M., & Zhou, J. 2007. Dual Tuning in a Supportive Context: Joint Contributions of Positive Mood, Negative Mood and Supervisory Behaviors to Employee Creativity. *Academy of Management Journal*, 50 (3): 605-622.
- Goetsch, D.L., & Davis, S. 1997. *Introduction to Total Quality: Quality, Productivity, Competitiveness*. (2nd edn.). New York: Prentice-Hall.
- Gould-Williams, J.S., Mostafa, A.M. S., & Bottomley, P. 2015. Public Service Motivation and Employee Outcomes in the Egyptian Public Sector: Testing the Mediating Effect of Person-Organization Fit. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25 (2): 597-622.

- Grama, B., & Todericiu, R. 2016. Change, Resistance to Change and Organizational Cynicism. *Studies in Business and Economics*, 11 (3): 47-54.
- Harem, H. 2004. *Organizational Behavior: Individual and Group Behavior in Business Organizations*. Al-Hamid House and Library, Amman.
- Hayjan, A.R. 1999. Obstacles to Creativity in Saudi Organizations. *Journal of Public Administration, Institute of Public Administration*, Riyadh, 39 (1): 1-77.
- Holt, D.T., Armenakis, A.A., Feild, H.S., & Harris, S.G. 2007. Readiness for Organizational Change: The Systematic Development of a Scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43 (2): 232-255.
- Ibrahim, A.S. 2002. *Creativity: Its Issues and Applications*. Anglo-Egyptian Library, Cairo.
- Jarwan, F.I. 2002. *Creativity*. Dar Al-Fikr for Printing, Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
- Karimi, F., & Morshedi, Z. 2015. The Relationship between Transformational Leadership with Organizational Innovation. *International Journal of Educational and Psychological Researches*, 1 (3): 226- 233.
- Kark, R., Van Dijk, D., & Vashdi, D.R. 2018. Motivated or Demotivated to Be Creative: The Role of Self-regulatory Focus in Transformational and Transactional Leadership Processes. *Applied Psychology*, 67 (1): 186-224.
- Kivimäki, M., Honkonen, T., Wahlbeck, K., Elovainio, M., Pentti, J., Klaukka, T., & Vahtera, J. 2007. Organisational Downsizing and Increased Use of Psychotropic Drugs among Employees Who Remain in Employment. *Journal of Epidemiology & Community Health*, 61 (2): 154-158.
- Kivimäki, M., Vahtera, J., Pentti, J., & Ferrie, J.E. 2000b. Factors Underlying the Effect of Organisational Downsizing on Health of Employees: Longitudinal Cohort Study. *British Medical Journal*, 320 (7240): 971-975.
- Lehman, W.E., Greener, J.M., & Simpson, D.D. 2002. Assessing Organizational Readiness for Change. *Journal of Substance Abuse Treatment*, 22 (4): 197-209.
- Lokuge, S., Sedera, D., Grover, V., & Dongming, X. 2019. Organizational Readiness for Digital Innovation: Development and Empirical Calibration of a Construct. *Information & Management*, 56 (3): 445-461.
- Loretto, W., Platt, S., & Popham, F. 2010. Workplace Change and Employee Mental Health: Results from a Longitudinal Study. *British Journal of Management*, 21 (2): 526-540.
- Madjar, N., Oldham, G.R., & Pratt, M.G. 2002. There's No Place Like Home? The Contributions of Work and Nonwork Creativity Support to Employees' Creative Performance. *Academy of Management Journal*, 45 (4): 757-767.
- Miller, V.D., Johnson, J.R., & Grau, J.G. 1994. Antecedents to Willingness to Participate in a Planned Organizational Change. *Journal of Applied Communication Research*, 22 (1): 59-80.
- Nimr, S. 1992. *Administrative Behaviour*. King Saud University, Deanship of Library Affairs, Riyadh.
- Oreg, S. 2006. Personality, Context and Resistance to Organizational Change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15 (1): 73-101.
- Poppendick, P. 2009. *Direct and Indirect Effects of Transformational Leadership on Innovative Behavior*. Bachelor's Thesis, University of Twente.
- Rafferty, A.E., & Griffin, M.A. 2006. Perceptions of Organizational Change: A Stress and Coping Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91 (5): 1154-1162.
- Rafferty, A.E., & Jimmieson, N.L. 2017. Subjective Perceptions of Organizational Change and Employee Resistance to Change: Direct and Mediated Relationships with Employee Well-being. *British Journal of Management*, 28 (2): 248-264.
- Rafferty, A.E., & Jimmieson, N.L. 2018. Individual and External Coping Resources As Predictors of Employees' Change Attitudes. *Organizational Change: Psychological Effects and Strategies for Coping*, 47-64.
- Rafferty, A.E., & Griffin, M.A. 2008. Organizational Change. In: J. Barling & C.L. Cooper (Eds.). *The Sage Handbook of Organizational Behavior. Vol. 1: Micro Approaches*.

- London: Sage Publications, 603-620.
- Rashwan, H. 2002. *Psychological and Social Foundations of Innovation*. Modern University Office, Alexandria.
- Rezaei, F., & Beyerlein, M. 2018. Talent Development: A Systematic Literature Review of Empirical Studies. *European Journal of Training and Development*, 42 (1-2): 75-90.
- Ryan, A.R. 2013. *Marketing Research: Principles, Measurement and Methods*. Assiut: Al-Safa and Al-Marwa Publishing Press.
- Sarros, J.C., Cooper, B.K., & Santora, J.C. 2008. Building a Climate for Innovation through Transformational Leadership and Organizational Culture. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15 (2): 145-158.
- Scott, S., & Bruce, R. 1994. Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Work Place. *Academy of Management Journal*, 37 (3): 580-607.
- Shalley, C.E., & Gilson, L.L. 2004. What Leaders Need to Know? A Review of Social and Contextual Factors That Can Foster or Hinder Creativity. *The Leadership Quarterly*, 15 (1): 33-53.
- Shalley, C.E., & Zhou, J. 2008. Organizational Creativity Research: A Historical Overview. In: J. Zhou & C.E. Shalley (Eds.). *Handbook of Organizational Creativity*, 95-123. New York: Taylor and Francis.
- Shalley, C.E., Zhou, J., & Oldham, G.R. 2004. The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity: Where Should We Go from Here?. *Journal of Management*, 30 (6): 933-958.
- Sherif, Y.T. 2002. *The Strategic Thought of Leaders: Lessons Inspired by international and Arab Experiences*. Publications of the Arab Administrative Organization, Arab Republic of Egypt.
- Shin, S.J., & Zhou, J. 2007. When Is Educational Specialization Heterogeneity Related to Creativity in Research and Development Teams? Transformational Leadership As a Moderator. *Journal of Applied Psychology*, 92 (6): 1709-1721.
- Sloane, P. 2017. *The Leader's Guide to Lateral Thinking Skills: Unlock the Creativity and Innovation in You and Your Team*. Kogan Page Publishers.
- Song, J. 2008. *The Integrative Determinants of Organizational Performance Improvement: The Impacts of Dimensions of Learning Organization and Dynamic Knowledge Creation*. Unpublished PhD Dissertation, Pennsylvania State University, USA.
- Stevens, G. W. 2013. Toward a Process-based Approach of Conceptualizing Change Readiness. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 49 (3): 333-360.
- Suwaidan, T.M., & Alouni, M.A. 2004. *Creativity Principles*. Cordoba for Publishing and Distribution, Riyadh.
- Tierney, P., & Farmer, S.M. 2004. The Pygmalion Process and Employee Creativity. *Journal of Management*, 30 (3): 413-432.
- Vahtera, J., Kivimäki, M., Pentti, J., Linna, A., Virtanen, M., Virtanen, P., & Ferrie, J.E. 2004. Organizational Downsizing, Sickness Absence and Mortality: 10-town Prospective Cohort Study. *British Medical Journal*, 328 (7439): 555-560.
- Vaishnavi, V., Suresh, M., & Dutta, P. 2019. A Study on the Influence of Factors Associated with Organizational Readiness for Change in Healthcare Organizations Using TISM. *Benchmarking: An International Journal*, 26 (7): 2372-2400.
- Weiner, B.J. 2020. A Theory of Organizational Readiness for Change. In: *Handbook on Implementation Science*. Edward Elgar Publishing.
- Weiner, B.J., Amick, H., & Lee, S.Y.D. 2008. Conceptualization and Measurement of Organizational Readiness for Change: A Review of the Literature in Health Services Research and other Fields. *Medical Care Research and Review*, 65 (4): 379-436.
- Westerlund, H., Ferrie, J., Hagberg, J., Jeding, K., Oxenstierna, G., & Theorell, T. 2004. Workplace Expansion, Long-term Sickness Absence and Hospital Admission. *The Lancet*, 363 (9416): 1193-1197.
- Yasin, G., Nawab, S., Bhatti, K.K., & Nazir, T. 2014.

- Relationship of Intellectual Stimulation, Innovations and SMEs' Performance: Transformational Leadership As a Source of Competitive Advantage in SMEs. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 19 (1): 74-81.
- Zameer, H., Wang, Y., & Yasmeen, H. 2020. Reinforcing Green Competitive Advantage Through Green Production, Creativity and Green Brand Image: Implications for Cleaner Production in China. *Journal of Cleaner Production*, 247: 119.
- Zayim, M., & Kondakci, Y. 2015. An Exploration of the Relationship between Readiness for Change and Organizational Trust in Turkish Public Schools. *Educational Management Administration & Leadership*, 43 (4): 610-625.