

The impact of administrative creativity in managing change organization in institutions" An applied study on The Ministry of Finance, Economy and Investment, Khartoum State

Mohammed Ahamed Mohammed Yousif

College of Sciences & Arts Dhahran Al Janoub || King Khalid University || KSA

Abstract: The study aimed to know the impact of administrative creativity in managing organizational change in institutions by applying to the Ministry of Finance, Economy and Investment in the state of Khartoum, Her problem was summarized in a number of questions, including: To what extent does administrative creativity affect the management of organizational change in the Ministry of Finance, Economy and Investment in the state of Khartoum?, To what extent does the Ministry of Finance, Economy and Investment use administrative creativity in managing its internal conflicts?, The study used the descriptive analytical method, the case study method, and the SPSS program, The study reached several results, the most important of which are the existence of a statistically significant relationship between administrative creativity and the management of organizational change in the Ministry of Finance, Economy and Investment in the state of Khartoum, the existence of a statistically significant relationship between administrative creativity and internal conflict management in the Ministry of Finance, Economy and Investment in Khartoum state, Finally, the study recommended the following: The senior management of the Ministry of Finance should create the appropriate regulatory environment that encourages the application of the administrative creativity method among all its administrative levels, The senior management in the Ministry of Finance must activate the participation of all its employees in the process of organizational change and transform resistance to change into strengths that help effect change effectively.

Keywords: administrative creativity- levels of managerial creativity- the importance of managerial creativity- organizational change- steps of organizational change- stages of organizational change.

أثر الإبداع الإداري في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسات – دراسة تطبيقية على وزارة المالية والاقتصاد والاستثمار ولاية الخرطوم –

محمد أحمد محمد يوسف

كلية العلوم والآداب ظهران الجنوب || جامعة الملك خالد || المملكة العربية السعودية

المستخلص: هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الإبداع الإداري في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسات بالتطبيق على وزارة المالية والاقتصاد والاستثمار بولاية الخرطوم وتلخصت مشكلتها في عدد من الأسئلة منها: إلى أي مدى يؤثر الإبداع الإداري في إدارة التغيير التنظيمي بوزارة المالية والاقتصاد والاستثمار بولاية الخرطوم؟، إلى أي مدى تستخدم وزارة المالية والاقتصاد والاستثمار الإبداع الإداري في إدارة صراعاتها الداخلية؟، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب دراسة الحالة وبرنامج SPSS، توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري وإدارة التغيير التنظيمي بوزارة المالية والاقتصاد والاستثمار بولاية الخرطوم، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري وإدارة الصراعات الداخلية بوزارة المالية والاقتصاد والاستثمار بولاية الخرطوم

وأخيراً أوصت الدراسة: على الإدارة العليا بوزارة المالية تهيئة البيئة التنظيمية المناسبة التي تشجع على تطبيق أسلوب الإبداع الإداري بين كافة مستوياتها الإدارية، على الإدارة العليا بوزارة المالية تفعيل مشاركة جميع العاملين بها في عملية التغيير التنظيمي وتحويل مقاومة التغيير إلى نقاط قوة تساعد في أحداث التغيير بفعالية.

الكلمات المفتاحية: الإبداع الإداري - مستويات الإبداع الإداري - أهمية الإبداع الإداري - التغيير التنظيمي - خطوات التغيير التنظيمي - مراحل التغيير التنظيمي.

المقدمة.

تواجه منظمات الأعمال الكثير من التحديات التي ترتبط بمجال أعمالها الحالية والمستقبلية وذلك نتيجة للتعقيدات التي تتسم بها مكونات بيئتها الداخلية المختلفة ومن أمثلة تلك التحديات التي تواجهها العديد من المنظمات في بيئتها الداخلية التغيير التنظيمي الذي يشكل عاملاً مهماً في جميع ميادين الأعمال والانشطة التي تمارسها المؤسسات سواء كانت خدمية او إنتاجية اذا لم تتم ادارته بطريقة إبداعية وتحويله إلى عامل ايجابي ونقاط قوة تساعد في تحقيق الأهداف المنشودة فالمنظمات عبارة عن تكوين اجتماعي معقد مترابط فلا تخلو من الصراعات والتغيرات الداخلية التي تظهر نتيجة لاختلاف وجهات النظر حيال الأعمال او المهام والاختصاصات او نتيجة لاختلاف الافكار نحو انجاز الأعمال وهذه الصراعات التي تظهر في محيط بيئة الأعمال الداخلية تؤثر إلى حدٍ بعيد في نتائج الأعمال وعلى المدى البعيد أيضاً في وضع وتنفيذ الاستراتيجيات لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. وإدارة التغيير التنظيمي بكفاءة داخل المنظمات والحد من آثار نتائجه السلبية على أنشطتها المختلفة وتحويله إلى عامل فعال لترسيخ مبدأ العمل الجماعي بين جميع العاملين في المنظمة فإنه بلا شك يحتاج ذلك إلى إبداع إداري متميز لإدارته بطريقة علمية مرنة تساعد في تحقيق الترابط وتقوية اواصر العلاقات بين جميع العاملين في مختلف إدارات وفروع المنظمة لإنجاز انشطتها المختلفة وفق الأهداف الموضوعية. لذلك يعتبر الإبداع الإداري من أهم الوسائل الإدارية الحديثة المستخدمة في رفع كفاءة الاداء بالمنظمات ولمواجهة التحديات التي تحدث في بيئتها الداخلية او الخارجية.

مشكلة الدراسة:

إن خروج بعض من المنظمات من السوق أو تدهور انشطتها هو نتاج طبيعي إما لتحديات أو لتغيرات تنظيمية داخلية فشلت إدارتها في معالجتها او تحويلها إلى نقاط قوة. او نتيجة لافتقار الإدارة العليا في المنظمات لمهارة الإبداع الإداري المتميز الذي يساعد بدوره في نجاحها إلى المدى البعيد. وبناء على ما سبق ذكره تمحورت مشكلة الدراسة في طرح التساؤلات التالية: إلى أي مدى يؤثر الإبداع الإداري في إدارة التغيير التنظيمي بوزارة المالية والاقتصاد والاستثمار بولاية الخرطوم؟، إلى أي مدى تستخدم وزارة المالية والاقتصاد والاستثمار الإبداع الإداري في إدارة صراعاتها الداخلية؟.

فرضيات الدراسة:

افتترضت الدراسة ما يلي:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري وإدارة التغيير التنظيمي بوزارة المالية والاقتصاد والاستثمار بولاية الخرطوم.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري وإدارة الصراعات الداخلية لوزارة المالية والاقتصاد والاستثمار بولاية الخرطوم.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الآتي: توضيح أهمية الإبداع الإداري كأسلوب علمي حديث يُساعد المؤسسات في إدارة التغيير التنظيمي في بيئتها الداخلية. الوقوف على معرفة مدى اهتمام وزارة المالية والاقتصاد والاستثمار باستخدام الإبداع الإداري في إدارة صراعاتها الداخلية وتحويلها إلى نقاط قوة تساعد في تحقيق أهدافها المختلفة، الوقوف على معرفة مدى اهتمام وزارة المالية والاقتصاد والاستثمار باستخدام الإبداع الإداري في تشجيع مبدأ العمل الجماعي بين كافة العاملين بها في مختلف المستويات الإدارية. الوقوف على معرفة مدى اهتمام وزارة المالية والاقتصاد والاستثمار باستخدام الإبداع الإداري في تنمية المهارات الإبداعية لدى العاملين بها، تقديم بعض التوصيات التي تتعلق بهذا الشأن والتي تساعد المؤسسات في رفع كفاءة أداء الإبداع الإداري لمواردها البشرية ولتطوير أنشطتها المختلفة.

أهمية الدراسة:

نبعت أهمية الدراسة من الآتي: أهمية الإبداع الإداري في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسات بالإضافة إلى استخدامه في تعزيز مبدأ العمل الجماعي بين العاملين بها وفي تنمية مهاراتهم الإبداعية لإنجاز الأعمال المختلفة وبحسب الباحث أن هذا الموضوع يعد حديثاً نسبياً ويعمل على إثراء المكتبات بالمعرفة العلمية.

حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة على الحدود الآتية:

- الحدود البشرية: تمثلت في مجتمع الدراسة الأساسية رئاسة وزارة المالية والاقتصاد والاستثمار.
- الحدود المكانية: جمهورية السودان ولاية الخرطوم.
- الحدود الزمنية: تمثلت في الفترة من (2015-2020).

2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

أولاً- الإطار النظري:

2-1-1- الإبداع الإداري:

2-1-1-2- مفهوم الإبداع الإداري:

البحث يرى أن علم الإدارة بحرٌّ لا يحده ساحل من حيث التطور والأهمية ودخول الإدارة في كافة أنشطة الحياة المختلفة، والتطور المتلاحق في مختلف مجالات الأعمال في عصرنا الحالي هو نتاج لتطور علم الإدارة التي تعتبر الركيزة الأساسية في نجاح الأعمال على مستوى حياة الأفراد والمجتمعات، المنظمات والدول. فإذا أخذنا على سبيل المثال عملية الإبداع الإداري وهي ما تهتمنا في هذه الجزئية نجدها عملية إدارية بحتة يقوم بها الأفراد ذوي العمل المتميز والأفكار المبدعة، لذلك تُعدُّ عملية الإبداع الإداري مهمة في كافة أوجه الحياة وخاصةً في حياة المنظمات التي تتطلع إلى البقاء والاستمرارية في سوق العمل. فالمنظمات الناجحة في مجال أعمالها سواء كانت إنتاجية أو خدمية تهتم بعملية الإبداع في العمل عن طريق تنمية مواردها البشرية وتشجيعها على عمليتي الابتكار والإبداع بل وتنفق معظم مواردها في سبيل تحقيق التميز والتفوق على المنظمات الأخرى. ويرى حمادات (2008م ص 315) إن الإبداع الإداري هو إبداع جماعي وهو أعم واشمل من الإبداع الفردي، ويعني بذلك ابتكار أساليب وأفكار قد تجد

التجاوب الامثل من العاملين وتحفزهم إلى استثمار قدراتهم الإبداعية التي تساهم في تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة. ولقد وردت للإبداع الإداري في أدبيات الإدارة عدد من المفاهيم والتعاريف التي من أهمها: عرفته ناديا حبيب ايوب (2000م ص7) إن الإبداع الإداري هو القدرة على إيجاد اشياء جديدة قد تكون افكاراً او حلولاً او منتجات او خدمات او طرق واساليب مفيدة في انجاز الاعمال، عرفته اريج سعيد خليل العاني ي(2002 ص22، 28) الإبداع هو الأتيان بشيء جديد مفيد للمجتمع ويمكن أن يكون الإبداع إبداع في المنتج (Product) أو إبداع في العملية (Proces) أو في الحالتين معا ويكون ذلك من خلال منتج أو عملية جديدة أو تطوير وتحسين لهما. وفي تعريف اخر " الإبداع الإداري هو عملية فكرية منفردة تجمع بين المعرفة والعمل المتميز وهو الذي يمس جميع مجالات أنشطة منظمات الاعمال ويتعامل مع الواقع ويسعى إلى تحقيق الأفضل في المستقبل، فضلاً عن أنّ الإبداع الإداري ناتج عن تفاعل متغيرات ذاتية أو موضوعية أو شخصية أو بيئية أو سلوكية، يقودها أشخاص متميزون في منظمات الاعمال (بوابة كنانة أونلاين تنمية المهارات الإدارية 2021/11/14)، وفي تعريف آخر هو "أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل أمثل لمشكلات معينة، أو تطوير الأساليب المستخدمة في العمل، أو تغيير وتطوير الأهداف، أو تعميق وتطوير الرؤية، أو التجميع أو إعادة وتركيب أنماط السلوكيات الإدارية في أشكال متميزة ومتطورة تقفز بها إلى الأمام (موسوعة تعلم معنا 2021/11/16). ويعرفه الباحث بأنه: هو التميز في إدارة الصراعات داخل المنظمة والتميز في إدارة الأداء الانتاجي و الخدمي والفكري والمعرفي الذي يقوم به الأفراد في مختلف المجتمعات والمنظمات نتيجةً للتفكير الإبداعي والابتكاري الذي يمتلكونه. وأيضاً هو الإبداع في إدارة تجويد العمل أو الخدمة أو السلعة وتقديمها في صورة أجمل مما ما هو مخطط له، حيث يعني ذلك تخطي المواصفات الموضوعية للمنتج أو الخدمة وتحقيق أفضل منها.

2-1-1-1-2 مستويات الإبداع: توجد للإبداع عدة مستويات منها: مؤسسة موهوبون للابتكار والتطوير (2021/11/14).

1- الإبداع على المستوى الفردي: بحيث يكون لدى العاملين إبداع خلاق لتطوير العمل، وذلك من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها، كالذكاء والموهبة.

2- الإبداع على مستوى الجماعات: بحيث تكون هنالك جماعات محددة في العمل وتتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار الجديدة من أجل التغيير والتطوير إلى الأفضل.

3- الإبداع على مستوى المنظمات: توجد منظمات متميزة في مستوى أداءها وعملها وغالباً ما يكون عمل هذه المنظمات نموذجي ومثالي مقارنةً بالمنظمات الأخرى، وحتى تصل المنظمات إلى مرحلة الإبداع لأبد من أن يكون هنالك إبداع فردي وجماعي بداخلها، ولقد قسم الكتاب الإبداع على مستوى المنظمات في النواحي الآتية: الإبداع الفني: ويشمل الإبداع الخاص بتطوير المنتجات والخدمات، والإبداع في مجال تكنولوجيا الأعمال المختلفة والتي تُطبق في كافة الأنشطة بالمنظمات. الإبداع الإداري: يعتبر الإبداع الإداري من أهم أنواع الإبداع، لأنه هو الإبداع الذي يؤدي إلى الإبداع في كل شيء داخل المنظمات، ويشمل كافة الممارسات الإدارية والتنظيمية بالمنظمات..

2-1-1-1-3 أهمية الإبداع الإداري لدى منظمات الاعمال: للإبداع أهمية في مجالات الحياة المختلفة، فالإبداع: (موقع النجاح نت 2021/11/14)

1- التغيير المتسارع في بيئة الاعمال: تفرض الظروف الراهنة والتغير المتسارع في عالم الاعمال اليوم على منظمات الاعمال ضرورة مواكبة التغيير واحداث نقلة نوعية إبداعية في تعاطيها مع هذه التغيرات المستمرة.

2- المنافسة الحادة في بيئة الاعمال: المنافسة الحادة بين المنظمات في هذا العصر تتطلب بذل المزيد من الجهد لإحداث إبداع في التعامل مع الظروف المحيطة وبوتيرة أسرع من مما سبق ويتأتى ذلك من خلال الإبداع في كل

صوره سواء اكان إدارياً من خلال تحديث العمليات الإدارية والتشغيلية أم تكنولوجياً في مجال السلع والخدمات وطرق انتاجها وتقديمها للمستهلك.

- 3- اكتشاف ودعم قدرات الافراد: دعم الفريق وتوجيهه نحو التطوير مما يسهم في تطوير وتنمية معارف ومهارات الافراد والتأثير على اتجاهاتهم وسلوكياتهم، وذلك ينعكس ايجاباً على أداء المنظمة وقدرتها التنافسية.
- 4- تنمية الثقة والولاء الوظيفي: تحقيق الذات والشعور بالإنجاز والولاء الوظيفي يسهم في بناء الثقة لدى العاملين بالمنظمة ويساعد في التغلب على المعوقات الشخصية التي تحول دون قدرتهم على التعبير عن امكانياتهم الإبداعية.

1-2-1-4 معوقات الإبداع الإداري: يوجد عدد من المعوقات التي تحد من عملية الإبداع لدى العاملين والتي يمكن إجمال بعضها في الآتي: (منهل الثقافة التربوية 2021/11/14)

- 1- المعوقات التنظيمية التي تتمثل: في تطبيق هيكل إداري غير سليم لا يسمح للأفراد بحرية الرأي والاجتهاد.
- 2- المعوقات الشخصية: التي تتمثل في ضعف الثقة بالنفس والتفكير النمطي.
- 3- المعوقات الاجتماعية: الالتزام بالأعراف والتقاليد المتبعة في المجتمع لذلك فإن كل شخص يبتعد عن هذه الأعراف أو التقاليد سوف يعاني من النقد والتجاهل مما يترتب عليه قيام الفرد بأعمال تتناسب مع الأعراف السائدة في مجتمعه.

2-1-2- التغيير التنظيمي:

1-2-1-2 مفهوم التغيير التنظيمي: Organizational Change

يرى البحث أن التغيير يُعتبر مسألة ضرورية وحتمية في حياة كل من الأفراد والمجتمعات والمنظمات والدول على حد سواء، كما أنه لا سبيل للتطور، الابتكار والإبداع في جميع أنشطة الحياة إلا عبر التغيير ويُعد من أهم طرق نجاح المنظمات. ولقد وردت عدة تعريفات للتغيير التنظيمي منها على سبيل المثال لا الحصر عُرف بأنه: "ظاهرة مرافقة لنمو المنظمات وتطورها ويُعبّر عن الانتقال من مرحلة سابقة أصبحت غير متكيفة مع البيئة إلى مرحلة مرغوب فيها تمتاز بمواصفات تجعل المنظمات أكثر قابلية للبقاء، ويمكن أن يكون التغيير شاملاً بحيث تمس عملياته المنظمة بشكل شامل، مثل نشاطاتها، هيكلها، تكنولوجيتها، ثقافتها، مجتمعتها، أو قد يكون جزئياً يخص جانباً معيناً فيها(جمال زروق 2014). التغيير التنظيمي هو تغيير واسع أو جذري، أو عملية تحول رئيسية تطل واحد أو أكثر من الأركان الرئيسية للمنظمة أو عملياتها مثل: تغيير الرسالة (message change) أو إعادة الهيكلة لإحدى العمليات كبدء العمل بالفرق ذاتية الإدارة أو إعادة هيكليتها (self managed teams)، أو تغيير أسس تسريح العاملين وإنهاء خدماتهم(Layoffs policies) أو استخدام تكنولوجيا جديدة، أو الاندماج مع شركات أخرى، أو العمل باستراتيجيات تعاون جديدة مع الشركات الأخرى (Collaboration strategies)، أو تقليص حجم المنظمة وغيرها من أساليب التغيير التنظيمي (narma, carter 2008). كما تم تعريف التغيير التنظيمي بأنه "التغيير الذي يتم تصميمه وتطبيقه في المنظمة بشكل منظم وفي الوقت الملائم، لمواجهة التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية، وتحسين وتطوير أنشطة وأعمال المنظمة (jones, careth2007, p6) وايضا هو "إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة، أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي بالمنظمة، مستهدفاً أحد أمرين هما: ملاءمة أوضاع التنظيم، أو استحداث أوضاع تنظيمية جديدة للتنظيم يسبق غيره من التنظيمات فيها(jones, careth2007, p1-6). وعُرف بأنه "عملية إدخال وتحسين، أو تطوير المنظمات بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي وتتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل (عبد الباري الدرة 1981م، ص 175). كما عُرف بأنه "التغيير الذي يسعى إلى تحقيق أهداف معينة، سواء كانت على مستوى الأفراد، أو

على المستوى التنظيمي للمنظمة ككل فإذا نظرنا لأي منظمة فإننا سنجد أنها تتكون من أفراد وأن صلاح أي شيء إنما يكون بصلاح أجزائه، فإن صلاح الأفراد الذين تتكون منهم أي منظمة يؤدي بلا شك إلى صلاح المنظمة والعكس أيضاً صحيح (محمد المحمدي الماضي 2000م، ص 173). وعرفه آخر بأنه "التغيير الذي ينصب على هيكل التنظيم بمحتوياته المختلفة من مسؤوليات وسلطات وقنوات الاتصال والعلاقات المتداخلة بين كافة أجزاء المنظمة (يحي برويقات عبد الكريم، د، ت، ص 10). هو محاولة طويلة المدى لإدخال التطوير والتغيير بطريقة مخططة مستندة على أسلوب تشخيص المشكلات ويشارك فيها أعضاؤه بصورة جماعية (علي محمد عبد الرشيد، 2004م، ص 306). وبناءً على ما سبق من تعريفات للتغيير التنظيمي يعرفه الباحث بأنه: عبارة عن عملية مهمة تنقل المنظمات إلى وضع أفضل من وضعها الحالي من خلال إحداث عمليات تجديد وتغيير في بعض أجزائها أو في جميع أنشطتها والعناصر المكونة لها، بالإضافة إلى إحداث تغيير وتجديد في جميع: (الخطط والاستراتيجيات، السياسات، ونظم العمل والهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والتكنولوجيا المستخدمة والرؤية والرسالة وكافة العمليات الداخلية بالمنظمات)، وذلك من أجل النهوض بها ورفع كفاءة أداءها وزيادة فاعليتها. كما أن التغيير التنظيمي يُعد عملية ضرورية في حياة أي منظمة إذا أرادت البقاء والاستمرار بل والتفوق على منافسها في سوق العمل.

2-2-1-2 معوقات التغيير التنظيمي:

يواجه التغيير التنظيمي العديد من المشكلات التنظيمية والإنسانية وهناك عدة أسباب تدعو لظهور هذه المعوقات منها: (زهير الصباغ، 1989م، ص 6).

1. خوف العاملين من التغيير التنظيمي مثل: التناقض بين حاجات التنظيم وحاجات العاملين ورغباتهم، الصعوبة في توزيع الصلاحيات والمسؤوليات داخل المنظمات.
2. المصالح الذاتية: تعتبر المصالح الذاتية الخاصة بالأفراد داخل المنظمات من أهم المعوقات التي تعترض طريق عملية التغيير التنظيمي.
3. صعوبة تشخيص المشاكل وعدم وضوحها.
4. وأيضاً من معوقات التغيير التنظيمي: الاختلاف في تصورات العاملين للتغيير نفسه.

2-2-1-3 خطوات التخطيط للتغيير التنظيمي والتجديد:

عملية التغيير التنظيمي تقوم على عدة خطوات أساسية وهي تتمثل في النواحي الآتية: (شوقي ناجي جواد، 2010م، ص 495-501).

1. دراسة التغيير في البيئة: تتطلب عملية التغيير التنظيمي دراسة ومتابعة كافة التغييرات والتطورات التي تحدث لكافة عوامل البيئة الخارجية.
2. تحديد فجوة الأداء: وهي تعني الفرق بين طموحات وتطلعات المنظمة لما تريد أن تحققه في ضوء الفرص المتاحة وبين أداءها الفعلي.
3. تشخيص المشكلة التنظيمية: إن الهدف من خطوات عملية التغيير التنظيمي هو تحديد طبيعة وحجم المشاكل المحتملة قبل حدوث التغيير المطلوب.
4. التحقق من مصادر مقاومة التغيير: معرفة مصادر مقاومة التغيير وتشخيص أسبابها بدقة متناهية يساهم في وضع خطة مُحكمة للتعامل معها والتخفيف من حدتها وآثارها.
5. أساليب التعامل مع مقاومة التغيير: إن مقاومة التغيير إذا لم يتم التعامل معها بواقعية ودراسة دقيقة فإنها بلا شك تؤدي إلى فشل عملية التغيير.

6. وضع أهداف وأنشطة التغيير: توجد أربعة ملاحظات ترشد عمليات وضع أهداف وأنشطة التغيير تتمثل في الآتي: إسناد الأهداف إلى الحاجات التنظيمية والإنسانية- إمكانية قياس الأهداف كمياً- تجانس الأهداف مع سياسات واستراتيجيات المنظمة- واقعية الأهداف وإمكانية تحقيقها عملياً.
7. البحث عن مداخل للتغيير: أن المداخل الأربعة التالية: (التكنولوجيا، الأفراد، المهام، الهيكل)، هي الأفضل للتعامل مع العناصر المعنية بالتغيير داخل المنظمات.
8. تنفيذ خطة التغيير: في هذه الخطوة يقوم الأفراد المعنيون بوضع الخطة موضع التنفيذ الفعلي لعملية التغيير خلال الفترة الزمنية المحددة.
9. تنفيذ ومتابعة التغيير: في هذه الخطوة تتم عملية المتابعة المستمرة للتأكد من الجهود التنفيذية لعملية التغيير، ومقارنة النتائج الفعلية بالخطة الموضوعية للتأكد من المطابقة وتحديد الانحرافات ومعالجتها أولاً بأول.

4-2-1-2 مراحل التغيير التنظيمي:

- تتكون عملية التغيير التنظيمي من المراحل التالية: (محمود أحمد فياض وآخرون، 2010م، ص 285).
1. تحديد الحاجة للتغيير التنظيمي: في هذه المرحلة يتم تحديد حاجة المنظمة للتغيير التنظيمي بشكل واضح وتفصيلي.
 2. تحديد العلاقة بين وكيل التغيير والمنظمة: ربما يكون وكيل التغيير change Agent أحد المسؤولين في المنظمة، أو قد يكون خبير من خارج المنظمة وفي هذه المرحلة يتم تبادل الآراء والتشاور، ودراسة التوقعات حول عملية التغيير.
 3. إجراء المعاينة والتشخيص: في هذه المرحلة يتم جمع أكبر قدر من المعلومات عن المنظمة بشكل شامل واستخدامها في تحديد المشاكل التي تُعاني منها المنظمة وتحديد الأسباب المناسبة لحل تلك المشاكل.
 4. إعداد الخطط الإجرائية والاستراتيجيات والأدوات: يتم في هذه المرحلة تحديد برامج وسياسات، استراتيجيات، أدوات التغيير والتدخلات الميدانية التي تمت وذلك بهدف حل المشاكل التي تمّ تحديدها وتشخيصها في المنظمة.
 5. التطبيق: في هذه المرحلة يتم التطبيق الفعلي لكافة برامج التغيير التنظيمي وفق الخطة الموضوعية لعملية التغيير وحسب مداها الزمني.
 6. المتابعة والتقييم المستمر لنتائج عملية التغيير.

5-2-1-2 مجالات التغيير التنظيمي:

- هنالك عدة مجالات تجري عليها عملية التغيير التنظيمي داخل المنظمات وهي تتمثل في النواحي التالية: (محمد علي أحمد الطويل، 1997، ص 198-225).
1. الأهداف والاستراتيجيات: تقوم بعض المنظمات بإجراء تعديلات وتغييرات أساسية في أهدافها واستراتيجياتها استجابةً للمتغيرات البيئية.
 2. السياسات والقواعد الحاكمة: يتطلب التغيير التنظيمي إجراء تغييرات في السياسات وقواعد العمل.
 3. الأعمال والأنشطة: ويتمثل ذلك في تغيير أنشطة وأعمال المنظمة جزئياً أو كلياً وإدخال أنشطة جديدة، أو تطوير الأنشطة والأعمال الحالية.

4. الهيكل التنظيمي: ويعني بذلك التغيير والترتيب المنطقي للتسلسل الهرمي للعلاقات الوظيفية بين كافة المستويات التنظيمية بالمنظمة، ووصف الوظائف وتحديد المهام والمسؤوليات وتوضيح خطوط السلطة وغيرها من الأنشطة التنظيمية.
5. التكنولوجيا: تحتم استراتيجيات التغيير التنظيمي الاهتمام والتركيز على التغيير في الجوانب التكنولوجية لمواكبة التطورات المتسارعة في هذا المجال.
6. الموارد البشرية: إن عملية التغيير التنظيمي لا بد أن تركز بشكل أكبر على الموارد البشرية التي تعتبر أهم الموارد على الإطلاق بل تعتبر المحرك الأساسي لكافة الأنشطة بالمنظمات، فتغيير اتجاهات وسلوكيات العاملين، تنمية مهاراتهم الفكرية والإبداعية وزيادة مقدراتهم من خلال عملية التدريب المستمر، حل مشاكلهم وتحفيزهم ورفع روحهم المعنوية أمر جوهري ويحقق فوائد للمنظمات يصعب حصرها في شتى المجالات والأنشطة التي تقوم بها.
7. الثقافة التنظيمية: إن المنظمات عبارة عن مزيج وتكوين اجتماعي مُعقد نسبةً للنسيج الإنساني ذو العادات، التقاليد، الأعراف المختلفة وهي التي تمثل مكونات الثقافة التنظيمية للمنظمات، لذلك يجب أن تركز استراتيجيات التغيير التنظيمي على تغيير وتطوير القيم الأخلاقية السائدة، العادات والسلوك اليومي السائد بين أفراد المنظمات.

6-2-1-2 من الذي يقوم بعملية التغيير التنظيمي؟:

توجد ثلاثة بدائل أساسية لإحداث التغيير التنظيمي داخل المنظمات وهي تتمثل في النواحي الآتية: (أحمد ماهر، 2010م، ص 40-43).

1. الإدارة العليا: يستأثر المدبرون في الإدارة العليا بمعظم أو كل السلطة الخاصة بعمليات التغيير.
2. المشاركة: على الإدارة العليا أن تقوم بإشراك باقي المستويات التنظيمية والعاملين في عملية التغيير التنظيمي.
3. التفويض: في هذه المرحلة تقوم الإدارة العليا بتفويض وإعطاء اليد العليا لباقي المستويات التنظيمية والعاملين بالمنظمة في تحديد معالم التغيير والتطوير المناسب.
4. الاستشاريون من خارج المنظمة: تعتمد كثير من المنظمات في عملية التطوير التنظيمي على ضرورة الحصول على مساعدة خارجية مثل: المكاتب الاستشارية الإدارية، أو أحد استاذة إدارة الأعمال المتخصصين في هذا المجال.

7-2-1-2- نبذة عن وزارة المالية والاقتصاد والاستثمار.

مرت وزارة المالية بعدة تغيرات هيكلية حسب أهداف كل مرحلة، في عام 1983م تم تحويل محافظة الخرطوم إلى معتمدية العاصمة القومية وتم إنشاء (6) مفوضيات إحداها مفوضية الشؤون المالية والاقتصادية. وفي عام 1990م تم تحويل المعتمدية إلى ولاية الخرطوم وحولت المفوضيات إلى وزارات وتم فتح مكاتب للشؤون المالية بالمجالس المحلية وأنشئت وزارة المالية والتجارة والتعاون والتموين. وفي العام 1995م سميت وزارة المالية والتنمية الاقتصادية، كما تم تقسيمها إلى وزارتين وزارة المالية ووزارة التنمية الاقتصادية في العام 1997م، وفي عام 1998م بقيت وزارة المالية كما هي تغير اسم وزارة التنمية الاقتصادية إلى وزارة التنمية الاقتصادية والتخطيط والاستثمار. ومن ثمّ تمّ دمج الوزارتين تحت مسمى واحد ليصبح الاسم وزارة المالية والاقتصاد والقوي العاملة في عام 2001م. أما في عام 2006م تم فصل القوي العاملة وأصبحت تسمى وزارة المالية والاقتصاد (إنجازات وزارة المالية والاقتصاد، 2009م - ص 1). وفي عام 2010م تمّ دمج القوي العاملة مرةً أخرى لتصبح وزارة المالية والاقتصاد والقوي العاملة. وقد تمّ تقسيمها إلى وزارتين في عام 2011م إحداها تسمى وزارة المالية والقوي العاملة والأخرى تسمى وزارة

التنمية الاقتصادية وشئون المستهلك. وفي إطار سياسات التقشف وهيكله مؤسسات الدولة الاتحادية والولائية، تمّ دمجها مرةً أخرى تحت مسمى واحد لتصبح وزارة المالية والاقتصاد وشئون المستهلك ولاية الخرطوم في النصف الثاني من العام 2012م، والان تسمى وزارة المالية والاقتصاد والاستثمار ولاية الخرطوم (الخطة السنوية لوزارة المالية والاقتصاد والاستثمار بولاية الخرطوم للعام 2021).

الرؤية لوزارة المالية والاقتصاد والاستثمار بولاية الخرطوم: إدارة راشدة للمال والتجارة (الخطة السنوية لوزارة المالية والاقتصاد والاستثمار بولاية الخرطوم للعام 2021م، ص3).

الرسالة لوزارة المالية والاقتصاد والاستثمار بولاية الخرطوم (الخطة السنوية لوزارة المالية والاقتصاد والاستثمار بولاية الخرطوم للعام 2021م، ص3): إدارة المال وارساء الشفافية في العمل المالي والاقتصادي من خلال تطبيق النظم المالية والمحاسبية بكفاءة والتطبيقات الذكية حسب الاولويات الاستراتيجية.

الأهداف الاستراتيجية لوزارة المالية والاقتصاد والاستثمار بولاية الخرطوم: (الخطة السنوية لوزارة المالية والاقتصاد والاستثمار بولاية الخرطوم للعام 2021م، ص3).

1. احكام الرقابة المالية وتقوية ولاية وزارة المالية على المال العام.
2. استدامة الموارد المالية والاقتصادية للولاية وتوفير مصادر تمويل متنوعة.
3. تطبيق نظم الحكومة المالية الذكية.

ثانياً- الدراسات السابقة:

- دراسة مؤيد الساعدي وآخرون (2013) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور استراتيجيات الإبداع الإداري في الأداء الوظيفي للعاملين في معمل سمنت الكوفة وذلك من خلال دراسة واقع الإبداع الإداري والأداء الوظيفي في المعمل. اعتمدت الدراسة منهج البحث القائم والتحليل البعدي، الذي يركز على جمع البيانات عن الظاهرة وتفسيرها واختبار نتائجها، وجرى استعمال البرنامج الإحصائي الجاهز للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات التي جرى الحصول عليها من خلال استطلاع رأي عينة البحث المكونة من (91) شخصاً من العاملين في الإدارة العليا والوسطى للمعمل والخروج بتوصيات تعمل على زيادة الاهتمام بجانب الإبداع والأداء الوظيفي، توصلت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات كان من أهمها ان إدارة المعمل لا تدعم او تشجع الإبداع ولا تتبناه بشكل جدي. وهي ايضا لا تهتم بانشاء وحدات البحث والتطوير لتحسين الأداء الوظيفي. وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات كان من أهمها ضرورة توجه إدارة معمل سمنت الكوفة نحو دعم وتشجيع التنافس الإبداعي بين فرق العمل داخل المعمل.

- دراسة مراد محمد النمشي وهدى احمد الدعيس (2017) هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة الإبداع الإداري بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي في الإجابة على تساؤلاتها واختبار فروضها واستخدمت الدراسة الاستبانة وقد اظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط طردية بين ثلاثة من ابعاد الإبداع الإداري (المناخ الإبداعي، السلوك الإبداعي وتنفيذ الإبداع) بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن، بينما في بعد (القدرات الإبداعية) اتضح انه لاعلاقة له بتحقيق الميزة التنافسية أي لا توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين بعد القدرات الإبداعية وتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن. وقد خلصت الدراسة إلى أن تبني الجامعات للإبداع الإداري بمفهومه الواسع يصل بها للحصول على ميزة تنافسية مستدامة لا يمكن للمنافسين تخطيها.

- دراسة مصطفى أبو بكر فكرى (2014) هدفت الدراسة إلى اختبار معنوية الفروق بين بنوك القطاع العام وبنوك القطاع الخاص والمشارك فيما يتعلق بمستويات إدراك العاملين لمعوقات الإبداع الإداري وطبيعة الصور الذهنية المدركة ومستوى الأداء الوظيفي المدرك، والتعرف على طبيعة العلاقة بين معوقات الإبداع الإداري والصور الذهنية المدركة ومدى تأثيرهما على الأداء الوظيفي المدرك بهذه البنوك، وقد تمت الدراسة على عينة مكونة من (379 مفردة) من العاملين بهذه البنوك والتي تم توزيعها بشكل متناسب بين بنوك القطاع العام وبنوك القطاع الخاص والمشارك وقد بلغت على التوالي (235 مفردة، 144 مفردة) وتوصلت الدراسة إلى الارتفاع النسبي لمستويات إدراك العاملين ببنوك القطاع العام لمعوقات الإبداع الإداري بصفة عامة مقارنة ببنوك القطاع الخاص والمشارك الذي جاءت بدرجة منخفضة، والارتفاع النسبي لمستويات إدراك العاملين ببنوك القطاع الخاص والمشارك بوجود صورة عامة ايجابية مقارنة ببنوك القطاع العام الذي جاءت بدرجة محايدة، والارتفاع النسبي لمستويات إدراك العاملين ببنوك القطاع الخاص والمشارك لمستوى الأداء الوظيفي مقارنة ببنوك القطاع العام حيث بلغ المتوسط العام على التوالي (3.98، 3.49)، مع وجود علاقة تأثير وارتباط سلبية بين معوقات الإبداع الإداري والصور الذهنية الايجابية المدركة، ووجود علاقة تأثير وارتباط سلبية ضعيفة بين معوقات الإبداع الإداري والأداء الوظيفي المدرك، ووجود علاقة تأثير وارتباط ايجابية قوية بين الصور الذهنية الايجابية المدركة والأداء الوظيفي المدرك، ولم تختلف النتائج كثيرا في بنوك القطاع العام عنه في بنوك القطاع الخاص والمشارك عن النتائج العامة للبنوك ككل.

ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

بعد اطلاع الباحث على عدد من الدراسات السابقة التي تناولت مفهوم الإبداع الإداري وربطه بمتغيرات اخرى لها اثر في أنشطة منظمات القطاع العام أو منظمات القطاع الخاص لم يجد الباحث دراسة مشابهة للدراسة الحالية في جميع مكونات اطارها المنهجي ونتائجها وتوصياتها لذلك تعتبر الدراسة الحالية هي الدراسة الاولى التي هدفت إلى معرفة أثر الإبداع الإداري في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسات دراسة تطبيقية على: وزارة المالية والاقتصاد والاستثمار ولاية الخرطوم.

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

منهجية الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب دراسة الحالة وأسلوب التحليل الإحصائي وبرنامج SPSS في تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

مصادر بيانات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المصادر الأولية واستخدمت من أدواتها: الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات الأولية، أما المصادر الثانوية فقد اعتمدت الدراسة على المراجع والكتب والتقارير والمواقع الإلكترونية.

مجتمع الدراسة وعينتها:

يقصد بمجتمع الدراسة مجموعة العناصر التي يسعى الباحث لتعميم النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة عليها، ومجتمع الدراسة الحالية مجتمع رئاسة وزارة المالية والاقتصاد والاستثمار ولاية الخرطوم حيث قام

الباحث باستخدام أسلوب العينة المُيسرة، حيث تم توزيع عدد (60) استبانة لمجتمع الدراسة برئاسة وزارة المالية والاقتصاد والاستثمار ولاية الخرطوم، ومن ثم تم استرجاع عدد (50) استمارة بنسبة استرجاع بلغت (84)%.

خصائص عينة الدراسة (البيانات الشخصية):

في هذه الجزئية تم تحليل البيانات الشخصية الواردة في القسم الأول من الاستبيان كما هي موضحة في النواحي الآتية:

- 1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس: أوضحت الدراسة أن غالبية أفراد العينة المبحوثة من الإناث حيث بلغت نسبتهن (60%) من أفراد العينة الكلية بينما بلغت نسبة الذكور في العينة (40%) فقط من إجمالي العينة. بناءً على نتائج التحليل أعلاه يتضح أن رئاسة وزارة المالية تميل إلى تعيين الإناث بنسبة أكبر من من الذكور، برغم أن طبيعة غالبية الأعمال لا تتطلب مميزات جسمانية بعينها.
- 2- توزيع أفراد العينة حسب العمر: أوضحت الدراسة أن غالبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين (40 وأقل من 50) سنة حيث بلغت نسبتهم (35.0%) من أفراد العينة الكلية بينما بلغت نسبة الذين تتراوح أعمارهم بين (30 وأقل من 40 سنة) (27.0%) أما أفراد العينة الذين تقل أعمارهم عن (30 سنة) فقد بلغت نسبتهم (9.0%) من إجمالي عينة الدراسة. أما الذين تزيد أعمارهم عن (50 سنة) بلغت نسبتهم (28.0%) من إجمالي عينة الدراسة المبحوثة. يتضح مما سبق إن غالبية أفراد العينة برئاسة وزارة المالية والاقتصاد والاستثمار بولاية الخرطوم في الفئة العمرية من (40 وأقل من 50) عاماً مما يدل على اهتمام الوزارة بهذه الفئة للاستفادة من خبراتهم في تطوير أعمالها المختلفة.
- 3- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي: أوضحت الدراسة أن غالبية أفراد العينة المبحوثة مؤهلهم العلمي (جامعي) حيث بلغت نسبتهم (71.0%) من جملة أفراد العينة، بينما بلغت نسبة الذين مؤهلهم العلمي (فوق الجامعي) (29.0%) من جملة أفراد العينة المبحوثة. أما الذين مؤهلهم العلمي (دون الجامعي) فقد بلغت نسبتهم (0.0%) من إجمالي العينة المبحوثة. يتبين مما سبق أن حملة الشهادة الجامعية يمثلون أعلى نسبة بين موظفي الوزارة حيث بلغت 71% من مما يمثل إشارة واضحة لاهتمام الوزارة بشريحة حملة الشهادات الجامعية وإفرادها مساحة لهم في تعييناتها.
- 4- توزيع أفراد العينة حسب التخصص الأكاديمي: أوضحت الدراسة أن غالبية أفراد العينة المبحوثة تخصصهم الأكاديمي محاسبة حيث بلغت نسبتهم (35%) من جملة أفراد العينة، بينما بلغت نسبة الذين تخصصهم الأكاديمي إدارة الأعمال (30%) من جملة أفراد العينة المبحوثة. أما الذين تخصصهم الأكاديمي اقتصاد فقد بلغت نسبتهم (20%) من إجمالي العينة المبحوثة. والذين تخصصهم الأكاديمي حاسوب بلغت نسبتهم (15%). يتبين مما سبق أن نسبة التخصص الأكاديمي للمحاسبة وإدارة الأعمال والاقتصاد بالوزارة هي الأعلى للموظفين بها نتيجة لطبيعة الأنشطة المالية للوزارة.
- 5- توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة: أوضحت الدراسة أن غالبية أفراد العينة المبحوثة تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (5 وأقل من 10) سنة حيث بلغت نسبتهم (32%) من أفراد العينة الكلية، بينما بلغت نسبة الذين تتراوح سنوات خبرتهم (15 وأقل من 20 سنة) (20%) أما الذين تقل سنوات خبرتهم عن (5 سنوات) فقد بلغت نسبتهم (15%) من إجمالي العينة المبحوثة. أما الذين تتراوح سنوات خبرتهم بين (10 وأقل من 15) سنة فقد بلغت نسبتهم (19%). أما الذين سنوات خبرتهم (20 سنة) فقد بلغت نسبتهم (14%) من إجمالي

العينة المبحوثة. ولعل تركيز سنوات الخبرة في غالبية الموظفين بين 5 وأقل 10 سنوات مما يدل على حداثة تعيينات الموظفين بالوزارة وأن الوزارة تعمل على إعطاء فرصة كبيرة للتعيينات الجديدة.

أداة الدراسة:

وتمثل الوسيلة التي استخدمها الباحث في جمع البيانات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة. واعتمدت هذه الورقة على وسيله الاستبانة كأداة رئيسة للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة وتحقيقاً للغرض من الاستبانة قام الباحث بتصميمها بهدف قياس رأى أفراد العينة المبحوثة حول موضوع الدراسة (أثر الإبداع الإداري على إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسات) دراسة تطبيقية على برئاسة وزارة المالية والاقتصاد والاستثمار ولاية الخرطوم وتتكون الاستمارة من قسمين: القسم الأول: ويشتمل على البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة: وهي البيانات الشخصية المتعلقة بوصف عينة الدراسة وهي: النوع والعمر المستوى التعليمي والتخصص الأكاديمي وسنوات الخبرة. القسم الثاني: أشتمل على عبارات الدراسة الأساسية: وهي المحاور التي من خلالها يتم التعرف على فروض الدراسة. ويشتمل هذا القسم على عدد (20) عبارة تمثل كافة محاور الدراسة وفقاً لما يلي:

المحور الأول: يقيس عبارات محور (الإبداع الإداري) وتم قياسه بعدد (10 عبارات).

المحور الثاني: يقيس عبارات محور (إدارة التغيير التنظيمي) وتم قياسه بعدد (10 عبارات). كما قام الباحث بإرفاق صفحة تمهيدية مع الاستبيان للمبحوثين تم تنويرهم بموضوع الدراسة وهدفها الأساسي والغرض من الاستبيان.

مقياس الدراسة: تم قياس درجة الاستجابات المحتملة على كل فقرات الاستبيان إلى تدرج خماسي حسب مقياس ليكرت الخماسي (Likart Scale)، في توزيع أوزان إجابات أفراد عينة الدراسة والذي يتدرج من أعلى وزن له والذي اعطيت له الدرجة (5) وهي تمثل في حقل الإجابة (أوافق بشدة) والدرجة (4) وهي تمثل (أوافق) والدرجة (3) وهي تمثل (محايد) أما الدرجة (2) فهي تمثل (لا أوافق) وأخيراً الدرجة (1) وهي تمثل في حقل الإجابة (لا أوافق بشدة)، وقد كان الغرض من ذلك هو إتاحة المجال أمام أفراد العينة لاختيار الإجابة الدقيقة حسب تقديرهم، الجدول (1) يوضح مقياس الدراسة بالتفصيل.

جدول (1) مقياس درجة الموافقة.

درجة الموافقة	الوزن النسبي	مديات المتوسط	النسبة المئوية	الدلالة الإحصائية
أوافق بشدة	5	5.00-4.21	أكبر من 80%	درجة موافقة عالية جداً
أوافق	4	4.20-3.41	70-80%	درجة موافقة عالية
محايد	3	3.40-2.61	50-69%	درجة موافقة متوسطة
لا أوافق	2	2.60-1.81	20-49%	درجة موافقة منخفضة
لا أوافق بشدة	1	1.80-1	أقل من 20%	درجة موافقة منعدمة

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية الاستبيان، برنامج SPSS، 2021م.

وبناء على مقياس الدراسة يصبح الوسط الفرضي للدراسة كالتالي: الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع درجات المفردة على العبارات $(1+2+3+4+5) / (5/15) = 3$ وهو يمثل الوسط الفرضي للدراسة، وعليه إذا زادت متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (3) دل ذلك على موافقة أفراد العينة على العبارة.

تقييم أدوات القياس: يقصد بصدق أو صلاحية أداة القياس أنها قدرة الأداء على قياس ما صُممت من أجله وبناءً على نظرية القياس الصحيح تعني الصلاحية التامة خلو الأداة من أخطاء القياس سواء كانت عشوائية أو

منتظمة، وقد اعتمدت الدراسة في المرحلة الأولى على تقييم مدى ملائمة المقاييس المستخدمة في قياس عبارات الدراسة باستخدام اختبارات الثبات والصدق لاستبعاد العبارات غير المعنوية من مقاييس الدراسة والتحقق من أن العبارات التي استخدمت لقياس مفهوماً معيناً تقيس بالفعل هذا المفهوم. وفيما يلي يعرض الباحث نتائج التحليل للمقاييس المستخدمة في الدراسة: اختبار صدق محتوى المقياس: تمَّ تصميم الاستبانة في صورتها النهائية، ومن ثم قام الباحث بتوزيع عدد (10) استبانات على بعض أفراد العينة المبحوثة كاختبار للاستمرارية ولمعرفة اتجاه إجابات المبحوثين، حيث تم استردادها كاملة وتم تحليلها إحصائياً وبيّنت نتائج التحليل صلاحية الاستبانة للغرض التي أعدت من أجله ومن ثم تم توزيعها على أفراد العينة المبحوثة.

اختبار الاتساق والثبات الداخلي للمقاييس المستخدمة في الدراسة: يقصد بالثبات (استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يُعطي نفس النتائج باحتمالٍ مساوٍ لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة) (عز عبدالفتاح، 1981، ص560). وبالتالي فهو يؤدي إلى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متوافقة في كل مرة يتم فيها إعادة القياس. وكلما زادت درجة الثبات واستقرار الأداة كلما زادت الثقة فيه، وهناك عدة طرق للتحقق من ثبات المقياس منها طريقة التجزئة النصفية وطريقة ألفا كرونباخ للتأكد من الاتساق الداخلي للمقاييس، وقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ " (Cronbach's Alpha)، والذي يأخذ قيمةً تتراوح بين الصفر والواحد صحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساويةً للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد صحيح. أي أن زيادة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة. كما أن انخفاض القيمة عن (0.60) دليل على انخفاض الثبات الداخلي. وفيما يلي نتائج اختبارات الثبات والصدق لجميع محاور الدراسة:

جدول (2) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمقاييس عبارات محاور الدراسة

معاور الدراسة	عدد العبارات	ألفا كرونباخ	الصدق
1- الإبداع الإداري.	10	0.66	0.81
2- إدارة التغيير التنظيمي	10	0.78	0.88
نتائج ألفا كرونباخ لعبارات محاور الدراسة	20	0.85	0.90

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية الاستبانة، برنامج spss، 2021. يتضح من الجدول (2) نتائج اختبار الثبات أن قيم ألفا كرونباخ لجميع محاور الدراسة أكبر من (60%) وتعني هذه القيم توافقاً لدرجة عالية جداً من الثبات الداخلي والصدق لجميع الأبعاد سواء أكان ذلك لكل بُعد على حدا أو على مستوى جميع أبعاد المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ للمقياس الكلي (0.85) وقيمة الصدق (0.90) وهو ثبات وصدق مرتفع ومن ثم يمكن القول بأن المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس (كافة محاور الدراسة) تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكن من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

أساليب التحليل الإحصائي المستخدم في الدراسة:

لتحليل البيانات واختبار فروض الدراسة، تمَّ استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- 1- تقدير حجم العينة: تم اتباع أسلوب العينة الميسرة لمجتمع البحث حيث تم توزيع عدد (60) استمارة إلى مجتمع رئاسة وزارة المالية والاقتصاد والاستثمار ولاية الخرطوم بنسبة استرجاع بلغت (84) 100%.
- 2- إجراء اختبار الثبات (Reliability Test) لأئلة الاستبانة وذلك باستخدام كل من:

1. اختبار الصدق الظاهري: ويعني التحقق من أن العبارات التي استخدمت لقياس مفهوماً معيناً تقيس بالفعل هذا المفهوم ولا تقيس أبعاد أخرى ويتميز هذا التحليل بقدرته على توفير مجموعة من المقاييس التي تحدد مدى انطباق البيانات للنموذج الذي تم الكشف عنه واستبعاد أي نماذج أخرى بديلة يمكن أن تُفسر العلاقة بين عبارات المقياس بناءً على استجابة مفردات عينة الدراسة.
2. اختبارات الصدق والثبات: يقصد بثبات الاختبار أن يُعطي المقياس نفس النتائج إذا ما استخدم أكثر من مرة واحدة تحت ظروف مماثلة. ويعني الثبات أيضاً أنه إذا ما طُبّق اختبار ما على مجموعة من الأفراد ورصدت درجات كل منهم، ثم أعيد تطبيق الاختبار نفسه على المجموعة نفسها وتم الحصول على الدرجات نفسها يكون الاختبار ثابتاً تماماً. كما يُعرّف الثبات أيضاً بأنه مدى الدقة والاتساق للقياسات التي يتم الحصول عليها مما يقيسه الاختبار. ومن أكثر الطرق استخداماً في تقدير ثبات المقياس هي: طريقة التجزئة النصفية باستخدام معادلة سيرمان-براون، معادلة ألفا-كرونباخ، طريقة إعادة تطبيق الاختبار، طريقة الصور المتكافئة ومعادلة جوتمان. واعتمدت الدراسة على-معادلة ألفا-كرونباخ (Cronbach's Alpha) لاختبار الثبات الداخلي، أما الصدق فهو مقياس يستخدم لمعرفة درجة صدق المبحوثين من خلال إجاباتهم على مقياس معين، ويحسب الصدق بطرق عديدة منها: "الجذر التربيعي لمعامل الثبات"، وتتراوح قيمة كل من الصدق والثبات بين الصفر والواحد الصحيح. والصدق الذاتي للاستبانة هو مقياس الأداة لما وضعت له، وقياس الصدق هو معرفة صلاحية الأداة لقياس ما وضعت له. قام الباحثون بإيجاد الصدق الذاتي لها إحصائياً باستخدام معادلة الصدق الذاتي: "التي تمثل الجزر التربيعي لمعامل الثبات":

$$\sqrt{\text{الثبات}} = \text{الصدق}$$

3. أساليب الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة من خلال:
 - 1- التوزيع التكراري لعبارات فقرات الاستبانة: وذلك للتعرف على التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على عبارات فروض الدراسة.
 - 2- الوسط الحسابي الموزون: تم اعتماد هذا الأسلوب الإحصائي لوصف آراء أفراد العينة حول متغيرات الدراسة باعتباره أحد مقاييس النزعة المركزية، وهو أكثر عمومية من الوسط الحسابي، حيث أن الوسط الحسابي الاعتيادي يُعد حالة خاصة من الوسط الحسابي المرجح عندما ينظر إلى كافة المفردات بنفس الأهمية (الوزن).
 - 3- الانحراف المعياري: تم استخدام هذا المقياس لمعرفة مدى التشتت في آراء المستجيبين قياساً بالوسط الحسابي المرجح.
 4. أسلوب (الانحدار): وتم استخدام هذا الاختبار لاختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة عند مستوى معنوية 5% ويعنى ذلك أنه إذا كانت قيمة (t) المحسوبة عند مستوى معنوية أقل من 5% يُرفض فرض عدم ويكون الفرض البديل (وجود علاقة ذات دلالة إحصائية). أما إذا كانت قيمة (t) عند مستوى معنوية أكبر من 5% فذلك معناه قبول فرض عدم وبالتالي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية.
 5. اختبار جودة التوفيق The test of the Goodness of fit: اختبار جودة التوفيق هو مقياس للمقدرة التفسيرية للنموذج حيث يعكس هذا الاختبار درجة الانحرافات بين القيم المقدرة والقيم المشاهدة، ويوضح أنه كلما زاد انحراف القيم المقدرة عن القيم المشاهدة للمتغير التابع كلما قلت جودة التوفيق وبالتالي انخفاض المقدرة التفسيرية للنموذج أي زادت النسبة غير المفسرة والعكس صحيح، ويتم ذلك باستخدام

معامل التحديد R^2 وكلما ارتفعت قيمة معامل التحديد كلما كان ذلك دليلاً على قوة العلاقة والعكس هو الصحيح.

4- نتائج الدراسة ومناقشتها.

تشتمل هذه الجزئية على تحليل البيانات الأساسية للدراسة للتمكن من مناقشة محاور الدراسة وفق عملية التحليل الإحصائي لعبارات الدراسة: وذلك من خلال تقدير المتوسط والانحراف المعياري لجميع محاور الدراسة لمعرفة اتجاه عينة الدراسة وترتيب العبارات حسب أهميتها النسبية وذلك على النحو التالي:

1. الإحصاء الوصفي لعبارات المحور الأول (الإبداع الإداري): تم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة الأول وتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي (3) للدراسة، حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة أكبر من الوسط الفرضي (3)، وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي. وفيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارات التي تقيس عبارات المحور الأول (الإبداع الإداري) وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم.

جدول (3) الإحصاء الوصفي لعبارات المحور الأول: (الإبداع الإداري) مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة	الترتيب
1	تهتم الوزارة بنشر ثقافة أسلوب الإبداع الإداري في جميع مستوياتها الإدارية	4.30	0.74	%86	عالية	1
2	لدى الإدارة العليا بالوزارة فهم كامل بأهمية تطبيق أسلوب الإبداع الإداري.	4.24	0.76	%84.87	عالية	2
6	الإبداع الإداري وسيلة فعالة لإدارة الصراعات التنظيمية بالوزارة.	4.22	0.74	%84.3	جداً	3
5	تهتم الوزارة باستخدام أسلوب الإبداع الإداري في تحليل بيئتها الداخلية بكفاءة	4.22	0.70	%84.4	عالية	4
7	متطلبات تطبيق أسلوب الإبداع الإداري بالوزارة غير كافية.	4.21	0.91	%84.2	عالية	5
3	بيئة الوزارة التنظيمية غير ملائمة لتطبيق أسلوب الإبداع الإداري بكفاءة	4.19	0.82	%83.8	عالية	6
8	تستخدم الوزارة الإبداع الإداري في تنمية المهارات الفكرية والإبداعية للعاملين بها	4.17	0.89	%83.4	عالية	7
10	تستخدم الوزارة أسلوب الإبداع الإداري في حل جميع المشاكل التي تواجهها.	3.82	0.88	%76.4	عالية	8
4	الثقافة التنظيمية السائدة بالوزارة غير مشجعة على تطبيق أسلوب الإبداع الإداري	3.80	0.73	%85.2	عالية	9
9	تستخدم الوزارة أسلوب الإبداع الإداري في ترسيخ ثقافة العمل الجماعي.	3.77	0.90	%75.4	عالية	10
	الإجمالي	4.14	0.82	82.8	عالية	

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية الاستبيان، برنامج spss، 2021.

يتضح من الجدول (3) ما يلي:

- 1- أن جميع العبارات التي تعبر عن محور (الإبداع الإداري) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة غالبية أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس محور (الإبداع الإداري).
 - 2- أهم عبارة من عبارات محور (الإبداع الإداري) هي العبارة التي تنص على (تهتم الوزارة بنشر ثقافة أسلوب الإبداع الإداري في جميع مستوياتها الإدارية) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.30) بانحراف معياري (0.74) وأهمية نسبية (86%).
 - 3- تليها في المرتبة الثانية العبارة التي تنص على أنه (لدى الإدارة العليا بالوزارة فهم كامل بأهمية تطبيق أسلوب الإبداع الإداري). حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.24) بانحراف معياري (0.73) وأهمية نسبية مقدارها (85.2%).
 - 4- وأقل عبارة من حيث الموافقة هي العبارة التي تنص على أن (تستخدم الوزارة أسلوب الإبداع الإداري في ترسيخ ثقافة العمل الجماعي). حيث بلغ متوسطها (3.77) بانحراف معياري (0.91) وأهمية نسبية (75.5%).
 - 5- بلغ متوسط جميع العبارات (4.14) بانحراف معياري (0.82) وأهمية نسبية (82.8%) وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية على جميع العبارات التي تقيس عبارات محور (الإبداع الإداري).
2. الإحصاء الوصفي لعبارات المحور الثاني (إدارة التغيير التنظيمي): تم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة الثاني وتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي (3) للدراسة حيث تتحقق الموافقة على العبارات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة أكبر من الوسط الفرضي (3)، وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي. الجدول (4) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارات التي تقيس عبارات المحور الثاني (إدارة التغيير التنظيمي) وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم. وذلك على النحو التالي:

جدول (4) الإحصاء الوصفي لعبارات المحور الثاني: إدارة التغيير التنظيمي مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة	الترتيب
9	البيئة العملية بالوزارة غير مشجعة لتطبيق عملية التغيير التنظيمي	4.45	0.68	89%	عالية	1
10	الوزارة لديها رؤية واضحة تجاه عملية التغيير التنظيمي.	4.35	0.65	87%	جداً	2
1	رغبة العاملين بالوزارة تجاه عملية التغيير التنظيمي منخفضة	4.25	0.59	85%	عالية	3
2	تعمل الوزارة على تشجيع العاملين نحو عملية التغيير التنظيمي بفعالية	4.21	0.72	84.2%	جداً	4
4	تهتم الوزارة بالأفكار الجديدة التي يقترحها العاملين في العمل	4.11	0.82	82.2%	عالية	5
3	تحفز الوزارة العاملين أصحاب التفكير الإبداعي المتميز	3.94	0.85	78.5%	عالية	6
7	تعمل الوزارة على تطوير مهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين بها.	3.94	0.73	78.8%	عالية	7
8	ثقافة التفكير الإبداعي بالوزارة محدودة.	3.93	0.76	78.6%	عالية	8
6	السياسات الداخلية للوزارة تعيق عملية التغيير التنظيمي	3.82	0.75	76.4%	عالية	9
5	توجد مقاومة بالوزارة تجاه عملية التغيير التنظيمي.	3.80	0.80	76%	عالية	10
	الإجمالي	4.08	0.74	81.6%	عالية	

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية الاستبانة، برنامج SPSS، 2021.

يتضح من الجدول (4) ما يلي:

- 1- أن جميع العبارات التي تعبر عن محور: (إدارة التغيير التنظيمي) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس محور (إدارة التغيير التنظيمي).
- 2- أهم عبارة من عبارات محور: (إدارة التغيير التنظيمي) هي العبارة التي تنص على أنه (البيئة العملية بالوزارة غير مشجعة لتطبيق عملية التغيير التنظيمي) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.45) بانحراف معياري (0.68) وأهمية نسبية (89%).
- تلها في المرتبة الثانية العبارة التي تنص على أن (الوزارة لديها رؤية واضحة تجاه عملية التغيير التنظيمي) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة عليها (4.35) بانحراف معياري (0.65) وأهمية نسبية مقدارها (87%).
- 3- وأقل عبارة من حيث الموافقة هي العبارة التي تنص على أنه (توجد مقاومة بالوزارة تجاه عملية التغيير التنظيمي) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة عليها (3.80) بانحراف معياري (0.80) وأهمية نسبية (76%).
- 4- كما بلغ متوسط جميع العبارات (4.08) بانحراف معياري (0.74) وأهمية نسبية (81.6%) وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية جداً على جميع العبارات التي تقيس محور (إدارة التغيير التنظيمي).

• اختبار فرضيات الدراسة:

تناول الباحث في هذه الجزئية مناقشة وتفسير نتائج الدراسة الميدانية وذلك من خلال المعلومات التي أسفرت عنها جداول تحليل البيانات الإحصائية وكذلك نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الفرضيات. وفي ضوء مشكلة وأهداف الدراسة يمكن للباحث صياغة فرضيات الدراسة الأساسية على النحو التالي:

1- اختبار الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري وإدارة التغيير التنظيمي بوزارة المالية والاقتصاد والاستثمار بولاية الخرطوم.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري وإدارة التغيير التنظيمي بوزارة المالية والاقتصاد والاستثمار بولاية الخرطوم، ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط لتحليل العلاقة بين المتغير المستقل (الإبداع الإداري) والمتغير التابع ويمثله (إدارة التغيير التنظيمي بالوزارة) وجاءت نتائج التحليل كما موضحة في الجدول التالي:

جدول (5) نتائج تحليل الانحدار التي توضح العلاقة بين (الإبداع الإداري وإدارة التغيير التنظيمي بالوزارة)

نتيجة العلاقة	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار B	معامل الاختبار المعنوية (T)	نتيجة العلاقة
قبول	0.57	0.30	0.25	5.22	0.000

يتضح من الجدول (5) ما يلي:

1. هنالك ارتباط طردي قوي بين (الإبداع الإداري وإدارة التغيير التنظيمي بوزارة المالية والاقتصاد والاستثمار بولاية الخرطوم) ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.57). وقيمة معامل الانحدار (0.25) وهي قيمة موجبة وهذه دلالة على وجود ارتباط

- طردى قوى بين (الإبداع الإداري وإدارة التغيير التنظيمي بوزارة المالية والاقتصاد والاستثمار بولاية الخرطوم) في المجتمع موضع الدراسة.
2. تشير النتائج الواردة بالجدول (5) إلى وجود تأثير للمتغير المستقل (الإبداع الإداري) على المتغير التابع (إدارة التغيير التنظيمي بوزارة المالية والاقتصاد والاستثمار بولاية الخرطوم) حيث بلغ معامل التحديد (0.30%) وهذه النتيجة تدل على أن الإبداع الإداري يؤثر في إدارة التغيير التنظيمي بوزارة المالية والاقتصاد والاستثمار بولاية الخرطوم بنسبة 30%.
3. يتضح من نتائج التحليل أعلاه وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (إدارة التغيير التنظيمي بوزارة المالية والاقتصاد والاستثمار بولاية الخرطوم) والمتغير المستقل (الإبداع الإداري) وفقاً لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار (5.22) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية 5%. وعليه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (الإبداع الإداري وإدارة التغيير التنظيمي بوزارة المالية والاقتصاد والاستثمار بولاية الخرطوم) ومما تقدم يستنتج الباحث أن فرضية الدراسة والتي نصت على أنه: (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري وإدارة التغيير التنظيمي بوزارة المالية والاقتصاد والاستثمار بولاية الخرطوم) تعتبر فرضية غير مقبولة. وبالتالي فإن الدراسة توصلت إلى إدارة التغيير التنظيمي بوزارة المالية تتأثر بالإبداع الإداري.

2- اختبار الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري وإدارة الصراعات الداخلية بوزارة المالية والاقتصاد والاستثمار بولاية الخرطوم.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري وإدارة الصراعات الداخلية بوزارة المالية والاقتصاد والاستثمار بولاية الخرطوم، ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطى البسيط لتحليل العلاقة بين المتغير المستقل (الإبداع الإداري) والمتغير التابع ويمثله (إدارة الصراعات الداخلية بوزارة المالية والاقتصاد والاستثمار بولاية الخرطوم) وجاءت نتائج التحليل كما موضحة في الجدول التالي:

جدول (6) نتائج تحليل الانحدار التي توضح العلاقة بين الإبداع الإداري وإدارة الصراعات الداخلية بوزارة المالية والاقتصاد والاستثمار بولاية الخرطوم.

العلاقة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	معامل الانحدار (B)	اختبار (T)	مستوى المعنوية	نتيجة العلاقة
العلاقة بين الإبداع الإداري وإدارة الصراعات الداخلية بوزارة المالية والاقتصاد والاستثمار بولاية الخرطوم.	0.65	0.25	0.35	5.65	0.000	قبول

يتضح من الجدول (6) الآتي:

- 1- هنالك ارتباط طردى قوي بين الإبداع الإداري وإدارة الصراعات الداخلية بوزارة المالية والاقتصاد والاستثمار بولاية الخرطوم. ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وعلى النحو التالي: *بلغت قيمة معامل الارتباط للعلاقة بين الإبداع الإداري وإدارة الصراعات الداخلية بوزارة المالية والاقتصاد والاستثمار بولاية الخرطوم (0.65). وقيمة معامل الانحدار (0.35)، وهذه القيم تدل على أن هنالك ارتباط طردى قوي بين الإبداع الإداري وإدارة الصراعات الداخلية بوزارة المالية والاقتصاد والاستثمار بولاية الخرطوم.

- 2- تشير النتائج الواردة بالجدول السابق إلى وجود تأثير للمتغير المستقل (الإبداع الإداري) على المتغير التابع (إدارة الصراعات الداخلية بوزارة المالية والاقتصاد والاستثمار بولاية الخرطوم) حيث بلغ معامل التحديد (0.25) وهذه النتيجة تدل على أن متغير (الإبداع الإداري) يؤثر في إدارة الصراعات الداخلية لوزارة المالية والاقتصاد والاستثمار بولاية الخرطوم بنسبة (25%).
- 3- يتضح من نتائج التحليل في الجدول أعلاه أيضاً وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين المتغير التابع (إدارة الصراعات الداخلية بوزارة المالية والاقتصاد والاستثمار بولاية الخرطوم) والمتغير المستقل (الإبداع الإداري) وفقاً لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار (5.65) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية 5%، مما يعنى ذلك رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل الذي يشير إلى " وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الإبداع الإداري وإدارة الصراعات الداخلية بوزارة المالية والاقتصاد والاستثمار بولاية الخرطوم، وبناءً على نتائج التحليل يستنتج الباحث أن الفرضية الأولى التي نصت على أنه (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية الإبداع الإداري وإدارة الصراعات الداخلية بوزارة المالية والاقتصاد والاستثمار بولاية الخرطوم) فرضية مرفوضة، وأن الباحث توصل بعد الانتهاء من اختبار الفرضيات إلى قبول الفرضية البديلة أي أن: إدارة الصراعات الداخلية لوزارة المالية والاقتصاد والاستثمار بولاية الخرطوم تتأثر بالإبداع الإداري.

خلاصة بأهم النتائج:

- في ضوء التحليل الذي تم إجراؤه توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن إيجازها فيما يلي:
- 1- توصلت الدراسة إلى أن الوزارة لها اهتمام بنشر ثقافة أسلوب الإبداع الإداري في جميع مستوياتها الإدارية.
 - 2- أظهرت الدراسة أن استخدام الوزارة لأسلوب الإبداع الإداري في ترسيخ ثقافة العمل الجماعي بها ضعيف.
 - 3- أظهرت الدراسة أن البيئة العملية بالوزارة غير مشجعة لتطبيق عملية التغيير التنظيمي.
 - 4- توصلت الدراسة إلى أن الوزارة تعمل على تطوير مهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين بها.
 - 5- وجود علاقة دالة إحصائية بين الإبداع وإدارة التغيير التنظيمي بوزارة المالية والاقتصاد بولاية الخرطوم.
 - 6- وجود علاقة دالة إحصائية بين الإبداع وإدارة الصراعات الداخلية بوزارة المالية والاقتصاد بولاية الخرطوم.

التوصيات والمقترحات.

- بناءً على ضوء نتائج الدراسة يوصى الباحث ويقترح الآتي:
- 1- ضرورة نشر ثقافة العمل الجماعي وتطبيقه بين كافة العاملين بوزارة المالية في مختلف المستويات الإدارية بها.
 - 2- على إدارة وزارة المالية استخدام أسلوب الإبداع الإداري في حل جميع المشاكل المالية والإدارية التي تواجههم وتشجيع جميع مديري الإدارات والوحدات على تطبيقه في جميع الأنشطة بالوزارة.
 - 3- على الإدارة العليا بوزارة المالية تهيئة البيئة التنظيمية المناسبة التي تشجع على تطبيق أسلوب الإبداع الإداري بين كافة مستوياتها الإدارية.
 - 4- على الإدارة العليا بالوزارة تهيئة البيئة العملية الملائمة لتطبيق عملية التغيير التنظيمي بفاعلية وذلك من خلال: نشر ثقافة التغيير التنظيمي وتوضيح أهميته في حل المشاكل وتحسين الأداء في مختلف أجزاء الوزارة ووحداتها.

- 5- على الإدارة العليا بوزارة المالية تفعيل مشاركة جميع العاملين بها في عملية التغيير التنظيمي وتحويل مقاومة التغيير إلى نقاط قوة تساعد في أحداث التغيير بفعالية.
- 6- على الإدارة العليا بوزارة المالية توفير جميع الموارد المادية والمالية والبشرية التي تساعد في تطبيق إدارة التغيير التنظيمي بكفاءة في جميع مستوياتها الإدارية ووحداتها المختلفة.

قائمة المراجع.

- أحمد ماهر، (2010)، إدارة التغيير، الإسكندرية، الدار الجامعية،
- اريج سعيد خليل العاني(2002) المحددات التنظيمية وتأثيرها في الإبداع والاداء المنظمي، رسالة ماجستير (غ)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- إنجازات وزارة المالية والاقتصاد، يونيو/ (2009).
- بوابة كنانة أونلاين تنمية المهارات الإدارية، (أخذ بتاريخ 2021/11/14)، <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/139947>
- جمال زروق، (2010)، التغيير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في إنجاحه، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، العدد الثاني، ص408، أخذ بتاريخ 2014/7/5م، <http://www.damascusuniversity.edu.sy>
- حمادات، محمد حسن (2008)، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، عمان، دار الحامد للنشر.
- الخطة السنوية لوزارة المالية والاقتصاد والاستثمار بولاية الخرطوم للعام (2021)
- زهير الصباغ، (1981)، التغيير التنظيمي وتنمية المنظمة، العراق، البصرة، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد الأول.
- شوقي ناجي جواد، (2010)، مرجع المتكامل في إدارة الأعمال منظور كلي، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع،
- عبد الباري الدرة، (1981)، إدارة التغيير في المنظمات، مجلة البحوث الاقتصادية، العدد الأول، (د، ن).
- عز عبد الفتاح، (1981)، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، القاهرة: دار النهضة العربية.
- محمد المحمدي الماضي، (2000)، استراتيجية التغيير التنظيمي مدخل إسلامي مقارن، مصر، دار النشر للجامعات،
- محمد بن علي شيبان العامري، إدارة الإبداع، موسوعة تعلم معنا مهارات النجاح، (أخذ بتاريخ 2021/11/16م)، <http://www.sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=914&SecID=2>
- محمد علي أحمد الطويل، (1997)، الإدارة المعاصرة، ط2، طرابلس، دار الفرجاني.
- محمود أحمد فياض، عيسى يوسف قداد، ربيعي مصطفى عليان، (2010)، مبادئ الإدارة (وظائف المنظمة)، عمان، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- مراد محمد النمشي؛ وهدي احمد الدعيس(2017)، الإبداع الإداري وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد العاشر العدد(29) 2017م.

- مصطفى أبو بكر فكرى (2014)، العلاقة بين معوقات الإبداع الإداري و الصورة الذهنية المدركة و أثرها على مستوى الأداء الوظيفي بالبنوك: دراسة مقارنة، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد(28) العدد(3)، 201م <https://search.mandumah.com/Record/713918>
- مهمل الثقافة التربوية، معوقات الإبداع الإداري، أخذ بتاريخ(2021/11/14)، <https://www.manhal.net/art/s/1240>
- مؤسسة موهوبون للابتكار والتطوير، أخذ بتاريخ(2021/11/14)، <https://www.mawhoapon.net/?p=4445>
- موقع النجاح نت، أهمية الإبداع الإداري لدى منظمات الاعمال، اخذ بتاريخ(2021/11/14)، <https://www.annajah.net>
- مؤيد الساعدي، علي محمود علي، سعد مجيد عبد علي (2013) دور استراتيجيات الإبداع الإداري في تحسين الاداء الوظيفي، <https://www.researchgate.net/publication/320843394>
- ناديا حبيب ايوب (2000)، العوامل المؤثرة على السلوك الابتكاري لدى العاملين في قطاع البنوك التجارية السعودية، مجلة الإدارة العامة، الرياض معهد الإدارة العامة، المجلد (40) العدد (1).
- يعى برويقات عبد الكريم، ((د، ت))، التغيير في منظمات الأعمال المعاصرة من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة، جامعة أوبكر بالقايد، الجزائر.

ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- jones, careth, (2007) organizational Theory Design and change, prentice Halle Inc.
- narma, carter, (2008.) Basic context of organizational change Available: [htt://managementhelep](http://managementhelep).