

*Creative Leadership and its Impact on Organizational Change Management
(A Field Study of the Electricity Distribution Company in Khan Yunis Governorate)*

Dr. Ibrahim Suleiman Mahmoud Shamia*

PhD in Business Administration (Palestinian Nationality)

ibrahemshamia.1989@gmail.com

 <https://orcid.org/0009-0006-9219-3349>

Dr. Mahmoud Suleiman Mahmoud Shamia

PhD in Mental Health (Palestinian Nationality)

Mshamia008@gmail.com

 <https://orcid.org/0009-0009-4459-1053>

Received: 20/06/2025, **Accepted:** 26/06/2026, **Published:** 28/06/2025

Abstract: The study aimed to identify creative leadership and its impact on organizational change management, a field study on the Electricity Distribution Company in Khan Yunis Governorate. The researchers used the descriptive analytical approach, and the questionnaire was the main tool for collecting data. The study community consisted of workers in supervisory positions in the Electricity Distribution Company in Khan Yunis Governorate, numbering (35) employees, and (29) valid questionnaires were retrieved for statistical analysis. The most important results reached by the study: The level of creative leadership came to a high degree through obtaining a relative weight (69.51%), and the level of organizational change management came to a medium degree through obtaining a relative weight (67.42%), the presence of a positive correlation with statistical significance at a significance level ($\alpha \leq 0.05$) between creative leadership and organizational change management. There is a statistically significant effect at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) between creative leadership and organizational change management. The most important recommendations reached by the study: that the company's management adopt creativity in its work, due to its positive repercussions on managing organizational change, as creative leadership plays a role in improving employee productivity and making their ideas creative and innovative. The company's management should embrace change in business systems, as change is important in adopting new work systems. It should also provide incentives to employees who have innovative ideas and solutions to develop business within the company.

Keywords: Creative leadership, organizational change management, electricity distribution company

*Corresponding author

القيادة الإبداعية وتأثيرها على إدارة التغيير التنظيمي (دراسة ميدانية على شركة توزيع الكهرباء محافظة خان يونس)

د. إبراهيم سليمان محمود شامية*

دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال (فلسطيني الجنسية).

ibrahemshamia.1989@gmail.com

 <https://orcid.org/0009-0006-9219-3349>

د. محمود سليمان محمود شامية

دكتوراه الصحة النفسية (فلسطيني الجنسية)

Mshamia008@gmail.com

 <https://orcid.org/0009-0009-4459-1053>

تاريخ الاستلام: 2024/09/28 - تاريخ القبول: 2024/12/14 - تاريخ النشر: 2025/06/28

ملخص: هدفت الدراسة للتعرف على القيادة الإبداعية وتأثيرها على إدارة التغيير التنظيمي دراسة ميدانية على شركة توزيع الكهرباء محافظة خان يونس، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الوظائف الإشرافية في شركة توزيع الكهرباء في محافظة خان يونس والبالغ عددهم (35) موظفاً، وتم استرداد (29) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن مستوى القيادة الإبداعية جاءت بدرجة كبيرة من خلال حصلها على وزن نسبي (69.51%)، وأن مستوى إدارة التغيير التنظيمي جاء بدرجة متوسطة من خلال حصله على وزن نسبي (67.42%)، وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الإبداعية وإدارة التغيير التنظيمي، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الإبداعية وإدارة التغيير التنظيمي. أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة: أن تتبنى إدارة الشركة الإبداع في أعمالها لما له من انعكاسات إيجابية على إدارة التغيير التنظيمي، لما للقيادة الإبداعية دور في تحسين إنتاجية الموظفين وجعل أفكارهم إبداعية وابتكارية، أن تتبنى إدارة الشركة التغيير في أنظمة الأعمال، لما للتغيير أهمية في اتباع أنظمة جديدة للعمل، إعطاء حوافز تشجيعية للعاملين الذين لديهم أفكاراً وحلولاً مبتكرة لتطوير الأعمال داخل الشركة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإبداعية، إدارة التغيير التنظيمي، شركة توزيع الكهرباء

*المؤلف المرسل

المقدمة:

التغيير يحيط في عالمنا بشكل سريع و متواصل وخاصة بمنظمات الأعمال المعاصرة، ناتج ذلك بسبب التفاعل بين المنظمة وبيئتها الخارجية، الأمر الذي لم تعد الأساليب الإدارية المعاصرة قادرة على مواجهة التحديات المستقبلية، وتأتي القيادة الإبداعية كأسلوب إداري حديث لتوائم بين العوامل في البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمات الأعمال، لتوليد الاستقرار التنظيمي داخل منظمات الأعمال ولمواجهة المشكلات التنظيمية التي تواجهها.

ولهذا أصبح التغيير التنظيمي صفة ملازمة لكل المنظمات التي تسعى للتميز في أعمالها، وهو جزء العملية الإدارية، ووظيفة رئيسية من وظائف القيادة الناجح التي تسعى للتطور والرقى.

مشكلة الدراسة:

تلعب القيادة الإبداعية دوراً محورياً في مواجهة المشكلات التنظيمية، ولذلك فإن المشكلة الرئيسية لهذه الدراسة تتمحور حول السؤال الرئيس التالي:

ما تأثير القيادة الإبداعية على إدارة التغيير التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء محافظة خان يونس؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى القيادة الإبداعية في شركة توزيع الكهرباء محافظة خان يونس؟
2. ما مستوى إدارة التغيير التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء محافظة خان يونس؟
3. ما طبيعة العلاقة بين القيادة الإبداعية وإدارة التغيير التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء محافظة خان يونس؟
4. ما تأثير أبعاد القيادة الإبداعية (الإبداع، الرؤية المستقبلية، الدافعية) على إدارة التغيير التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء محافظة خان يونس؟

أهداف الدراسة:

1. التعرف على مستوى القيادة الإبداعية في شركة توزيع الكهرباء محافظة خان يونس.
2. التعرف على مستوى إدارة التغيير التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء محافظة خان يونس.

3. معرفة ما إذا كان هناك علاقة بين القيادة الإبداعية وإدارة التغيير التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء محافظات غزة.

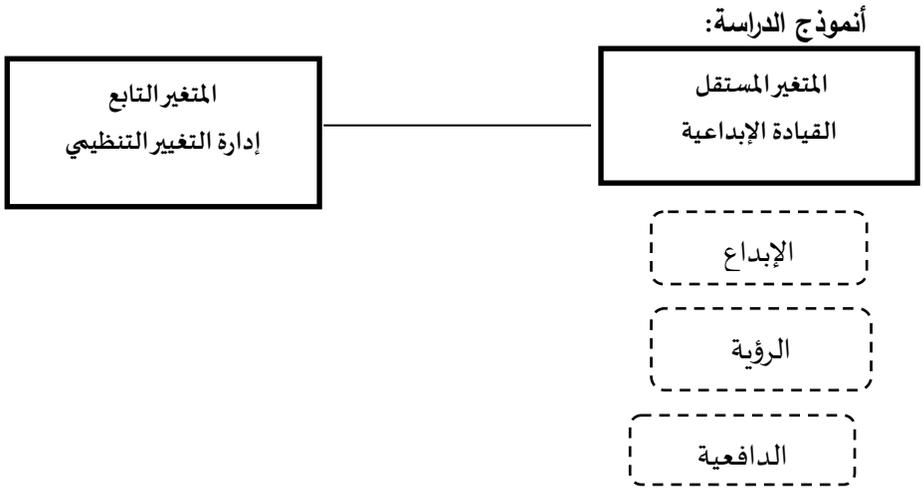
4. معرفة ما إذا كان هناك تأثير لأبعاد القيادة الإبداعية (الإبداع، الرؤية المستقبلية، الدافعية) على إدارة التغيير التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء محافظة خان يونس.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة في التعرف على العلاقة ومستوى القيادة الإبداعية في شركة توزيع الكهرباء محافظة خان يونس، وكذلك مستوى إدارة التغيير التنظيمي، وترجع أهمية الدراسة من الناحية العلمية إلى أنه تعمل على جذب انتباه الباحثين والدارسين لاستكشاف المزيد عن القيادة الإبداعية وإدارة التغيير التنظيمي، ومن ثم فهو يمكن أن يشكل نقطة انطلاق أو استمرار لدراسات لاحقة، وتتمثل أهمية الدراسة من الناحية العملية في أنه يوفر بيانات ومعلومات وأفكار يمكن أن تساعد القياديين ومنتخذي القرار في شركة توزيع الكهرباء.

فرضيات الدراسة:

1. يقل مستوى مستوى القيادة الإبداعية في شركة توزيع الكهرباء محافظة خان يونس.
2. يقل مستوى إدارة التغيير التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء محافظة خان يونس.
3. توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الإبداعية وإدارة التغيير التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء محافظة خان يونس.
4. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الإبداعية بأبعادها (الإبداع، الرؤية المستقبلية، الدافعية) وإدارة التغيير التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء محافظة خان يونس.



المصدر: إعداد الباحثان من أدبيات الدراسة 2025م.

الإطار النظري للدراسة:

المطلب الأول: القيادة الإبداعية

تعددت تعريفات الباحثين واختلفوا في تعريفهم لمفهوم القيادة لاختلاف رؤيتهم للقيادة حسب المجال والمكان الذي يعملون فيه.

تعرف القيادة لغةً: فالقيادة من (قاد، يقود، قود، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها)، فالقود من أمام والسوق من خلف، ويقال أقاده خيال، بمعنى أعطاه إياها يقودها، ومنها الانقياد بمعنى الخضوع، ومنها قادة وهو جمع قائد (ابن منظور، 2000، ص315).

أما القيادة في المعنى العام فهي العملية التي من خلالها يؤثر الفرد في مجموعة من الأفراد من أجل تحقيق الأهداف (Northouse، 2012: 3).

وأيضاً عرفها (Yukl، 2006:8) هي: عملية التأثير في الآخرين من أجل التفاهم والاتفاق حول ما هي الاحتياجات اللازمة، وذلك من خلال عملية تسهيل الجهود الفردية والجماعية من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.

أبعاد القيادة الإبداعية

الإبداع: عبارة عن مزيج من الاستعدادات والقدرات والتي يمكن أن ترتقي بالعمليات العقلية للوصول الى نتائج مفيدة لخبرة الإنسان ولخبرة المنظمة (جروان، 2013، ص21).

ويعرف أيضاً: هو التفكير المنفتح الذي يخرج عن صورة التفكير الاعتيادي حيث يتميز بكونه متشعباً بالأفكار ومتنوع يؤل الى توليد أفكار وإجابات متعددة للمشكلة الواحدة حيث عرف على أنه "العملية العقلية التي يستخدمها المفكرون للوصول الى أفكار خلاقة ورؤى جديدة تؤدي الى الوصول الى فكرة واحدة عبر المألفة بين الأفكار المختلفة والمتنوعة، ويعتبر هذا التفكير خيالياً وغير متوقع حيث أنه يكون خارج الإطار وغير مألوف(حافظ، 2011، ص28).

الرؤية المستقبلية: هي التوصل إلى مضمون رسالة مستهدفة توضح الأعمال والأنشطة التي تقوم بها المنظمة حالياً وتوضح كيان المنظمة ومكانتها ووضعها في الوقت الحالي والمستقبلي وتخطيط المسار الاستراتيجي الذي يجب على المنظمة أن تتبعه (النعمي، 2008، ص17).

وتعرف أيضاً: هي القدرة على تصور المنظمة في صورة نظام اجتماعي قادر على صياغة استراتيجية أعمال حقيقية، وتمكن القادة من رسم الخطط وتحديد اتجاهات العاملين التي تمكنهم من اتخاذ القرارات المناسبة (Maccoby el al, 2004:1-4).

الدافعية: وهي عملية التأثير في السلوك من حيث التوجيه واستمرارية التوجه نحو الهدف من خلال استخدام أساليب محفزة (قاسم، 2011).

أهمية القيادة الإبداعية:

للقيادة الإبداعية أهمية كما ذكرها(المغربي، 2008، ص60) وهي:

1. العمل على التحسين والتطوير المستمر، من خلال تشجيع ودعم الأفكار الإبداعية.
2. تحفيز المبادرات الإبداعية المختلفة داخل المنظمة.
3. تسهيل عمل المنظمة مع الجهات الخارجية.
4. قراءة التوقعات بشكل متميز عن المنافسين وامتلاك رؤية داعمة للإبداع.

علاقة الإبداع في العمل القيادي:

1. الانفتاح نحو التغيير.
2. الرغبة في التعرف على المشكلات والقضايا الداخلية.
3. القدرة على التحكم في البيئة التي يعيش بها.
4. القدرة في قدرة غيره على الإنجاز وتحمل المسؤولية.
5. احترام اختيارات الغير.

6. الانفتاح نحو التعلم واستخدام الثقافة.

7. تقدير إنجازات الآخرين.

8. التوجه نحو المستقبل (الدحان، 2010).

المطلب الثاني: إدارة التغيير التنظيمي

مفهوم التغيير: التغيير لغوياً من الفعل (غير)، يقال غير فلان عن بغيره أي حط عنه رخله وأصلح من شأنه، والتغيير كما جاء في معجم الوسيط من الفعل (غير) ويقال نزل القوم يغيرون، وغير الشيء بدل به غيرع وجعله على غير ما كان عليه، ويقال غيرت دابتي وغيرت ثيابي، ويقال غيرت داري إذا بنيتها بناءً غير الذي كان (معجم الوسيط، 1989، ص 668).

أما التغيير في المعنى العام فهو التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى الوضع المستقبلي أكثر كفاءة وفعالية (روبنسون وآخرون، 2000، ص 20).

ويعرف التغيير بأنه تطبيق إجراءات وطرق جديدة، وأيضاً إحداث سلوكيات مرغوب فيها لدى الأفراد (عبد الهادي، 2002، ص 168).

ويعرف أيضاً بأنه عملية إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة، بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل (عارف، 2015، ص 128).

أسباب التغيير:

لا شك أنه توجد أسباب متعددة للحاجة للتغيير، وتنوع الأسباب من منظمة إلى أخرى حسب حاجة المنظمة للتغيير، ونوع التغيير المراد إحداثه، ولقد تناول الكثير من الباحثين والكتاب الأسباب والقوى التي تدفع بالمنظمات للتغيير، وحاول العديد منهم تصنيفها، ومن أكثر التصنيفات شيوعاً هو تصنيف القوى والمسببات إلى مجموعتين: (حريم، 2004، ص 265).

1. قوى داخلية.

2. قوى خارجية.

ومن القوى والمسببات الداخلية: (العنزي، 2009، ص 37-40)

1. التغيير في أهداف المنظمة ورسالتها وأغراضها.

2. إدخال أجهزة ومعدات جديدة.

3. الدمج مع منظمات أخرى، أو شراء منظمات أخرى.

4. تدني معنويات العاملين.

5. حدوث أزمة داخلية طارئة.

6. تدني مستوى الأداء.

ومن أهم المسببات والقوى الخارجية:

1. التنافس الحاد بين المنظمات.

2. الأوضاع الاقتصادية حيث تعتبر قوة رئيسية للتغير.

3. ظاهرة العولمة.

4. إصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة.

5. التغير السريع في التكنولوجيا.

6. التغييرات السياسية.

7. تزايد إدراك المنظمة بمسئوليتها الاجتماعية.

أهداف التغيير:

1. زيادة قدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.

2. زيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة للمنظمة.

3. مساعدة الأفراد العاملين على تجسيد الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.

4. الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.

5. بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة.

6. تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية؛

7. مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات

المنظمة المختلفة ونتائجها (عرفة، 2012، ص15).

الدراسات السابقة:

1. دراسة (منصور ومقدم، 2021)

هدفت الدراسة لمعرفة العلاقة بين الأنماط القيادية وإدارة التغيير في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية الوادي في جمهورية الجزائر الديمقراطية الشعبية، ولقد استخدمت الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمتا الاستبانة لجمع البيانات حيث بلغت عينة الدراسة (52) موظف. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود علاقة طردية قوية بين النمط الديمقراطي وإدارة التغيير التنظيمي، ووجود علاقة سلبية بين النمط القيادي التسلسلي وإدارة التغيير التنظيمي.

2. داسة(المري،2020)

هدفت الدراسة إلى بيان أثر ممارسات القيادة الإبداعية في استراتيجيات إدارة الأزمات الدور الوسيط للذكاء الاستراتيجي في المؤسسات العامة في دولة قطر، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من المؤسسات العامة في دولة قطر ممثلة بأصحاب الوظائف الإشرافية، وسحبت عينة عشوائية بسيطة وزعت على(327)موظفاً، واسترجع منها ما نسبة(86.05%) من الإستانات الصالحة للتحليل.أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن تصورات المبحوثين لمستويات الأبعاد لكل من القيادة الإبداعية واستراتيجيات إدارة الأزمات والذكاء الاستراتيجي قد جاءت بدرجة متوسطة، وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الإبداعية على إدارة الأزمات، جاء مستوى الإبداع والرؤية المستقبلية والدافعية بدرجة متوسطة بوزن نسبي (62%).

3. دراسة (القحطاني،2019)

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق مديري المدارس الثانوية لإدارة التغيير في محافظة حوطة وبنى تميم، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات.أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن تطبيق إدارة التغيير التنظيمي من قبل المديرين جاءت بدرجة متوسطة.

4. دراسة (التاج،2019)

هدفت الدراسة للتعرف على مستوى إدراك مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد لإدارة التغيير وعلاقتها بفعالية تلك المدارس، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات، واشتملت عينة الدراسة على (68).أهم النتائج التي

توصلت إليها الدراسة: أن إدراك مديري المدارس الثانوية لإدارة التغيير جاءت بدرجة مرتفعة، وجود علاقة ارتباط قوية بين درجة إدراك إدارة التغيير وفعالية المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربيد.

5. دراسة (النشار، 2018)

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور القيادة الإبداعية في تعزيز الصحة التنظيمية في وزارة الداخلية والأمن الوطني الشق العسكري في المحافظات الجنوبية في فلسطين، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتم استخدام عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية مقدارها (353) موظفاً. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن درجة تطبيق القيادة الإبداعية في وزارة الداخلية والأمن الوطني كانت مرتفعة، وكذلك أن القيادة الإبداعية لها تأثير ذو دلالة إحصائية في تعزيز الصحة التنظيمية في وزارة الداخلية والأمن الوطني المحافظات الجنوبية.

6. دراسة (حمدي، 2018)

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى تحديد أثر القيادة الإبداعية على إدارة الأزمات في شركات الاتصالات الأردنية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركات الاتصالات الأردنية في إقليم الشمال، والبالغ عددهم (423) فرداً، أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود أثر للقيادة الإبداعية على إدارة الأزمات، ووجود علاقة طردية بين القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات.

7. دراسة (صيام، 2017)

هدفت الدراسة إلى التعرف على فعالية برنامج القيادة من أجل المستقبل وعلاقته بقيادة التغيير لدى مديري المدارس بوكالة الغوث في محافظات غزة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات، واشتملت عينة الدراسة على (134) مديراً ومديرة. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن قيادة التغيير من أجل المستقبل جاءت بدرجة كبيرة.

8. دراسة (خصور، 2017)

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الإبداع الإداري في عملية التغيير التنظيمي لدى المصرف التجاري السوري الفرع (17)، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من (54) موظفاً، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: حصول أبعاد الإبداع الإداري (الرؤية المستقبلية، والدافعية، والإبداع) على وزن نسبي بدرجة كبيرة، حصول إدارة التغيير التنظيمي على درجة متوسط، أن عملية التغيير التنظيمي تتأثر بمستويات الإبداع الإداري، وجود أثر للإبداع الإداري على عملية التغيير التنظيمي، وجود علاقة بين الإبداع الإداري وعملية التغيير التنظيمي.

9. دراسة (Ghosh، 2016)

هدفت الدراسة للتعرف إلى القيادة الإبداعية للإبتكار في مكان العمل، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من (61) موظفاً، أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن القيادة الإبداعية جاءت بدرجة كبيرة.

10. دراسة ساعد (2016)

هدفت الدراسة للتعرف إلى مدى توافر سمات القيادة الإبداعية لدى المسؤولين في وزارة الصحة الفلسطينية المحافظات الجنوبية والتعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في الوزارة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (178) مديراً، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل، أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن الوزن النسبي للقيادة الإبداعية لدى المسؤولين في وزارة الصحة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية بلغ (80.6%) بدرجة كبيرة، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإبداعية بأبعادها المختلفة وبين الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة المحافظات الجنوبية.

11. دراسة (Mangundjaya، 2015)

هدفت الدراسة للتعرف على دور القيادة الإبداعية وحالة الموظف فيما يتعلق بالتغيير التنظيمي، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتم استخدام عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة مقدارها (539) موظفاً. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: حصول دور القيادة على إدارة التغيير التنظيمي بدرجة ضعيفة، وجود

علاقة بين القيادة الإبداعية والتغيير التنظيمي، ووجود أثر للقيادة الإبداعية على التغيير التنظيمي.

12. دراسة (حماد، 2011)

هدفت الدراسة للتعرف على أثر القيادة التحويلية في عملية إدارة التغيير التنظيمي على مشفى الهلال الأحمر بدمشق، والتعرف إلى مدى التفاعل بين عناصر القيادة التحويلية، وعملية التغيير داخل المشفى، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: هناك تأثير للقيادة التحويلية في عملية إدارة التغيير التنظيمي داخل المشفى، وجود علاقة ايجابية قوية بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير التنظيمي.

13. (Abdu Rashid alt, 2004)

هدفت الدراسة للتعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الإتجاهات نحو إدارة التغيير التنظيمي في ماليزيا، وتكونت عينة الدراسة من (258) شركة من شركات التصنيع، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن الوزن النسبي لإدارة التغيير التنظيمي بلغ (58%) بدرجة متوسطة، ووجود علاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير التنظيمي.

الفجوات البحثية:

1. تم تطبيق الدراسة على قطاع حيوي ومهم ألا وهو قطاع الكهرباء وبالتحديد شركة توزيع الكهرباء محافظة خان يونس، وهي شركة لها دور مهم لما تقدمه من خدمة أساسية داخل المجتمع الفلسطيني وبالتحديد قطاع غزة.
2. جميع الدراسات السابقة قامت بربط متغير القيادة الإبداعية بمتغيرات مختلفة عن متغير إدارة التغيير التنظيمي.
3. لم تركز معظم الدراسات السابقة على أبعاد القيادة الإبداعية مثل هذه الدراسة وكذلك إدارة التغيير التنظيمي.
4. الدراسات السابقة ربطت القيادة الإبداعية بمتغيرات أخرى من خلال أبعاده المختلفة عن الدراسة الحالية.

الطريقة والاجراءات:

منهج الدراسة: من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان باستخدام المنهج الوصفي التحليلي ويعرفه الحمداني(100،2006) بأنه "المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة، أو الراهنة فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، وتتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي ندرسها والأوقات التي نستعملها لجمع البيانات".

مجتمع الدراسة: يتكون من العاملين في الوظائف الاشرافية في شركة توزيع الكهرباء في محافظة خان يونس والبالغ عددهم (35) موظفًا، وتم استرداد(29) استبانة من مجتمع الدراسة والجدول رقم(1) يوضح توزيع عينة الدراسة.

واستخدم الباحثان مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحثان في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

2. المصادر الأولية: وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات الدراسة، وحصص وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

أداة الدراسة: الاستبانة لجمع البيانات، والاستبانة هي الأداة الرئيسة الملائمة للدراسة الميدانية للحصول على المعلومات والبيانات التي يجري تعبئتها من قبل المستجيب، وهي مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة، والمرتبطة بعضها ببعض الآخر بشكل يحقق الهدف أو الأهداف التي يسعى إليها بضوء موضوعه والمشكلة التي اختارها (المحمودي، 2019:126).

الأساليب الإحصائية: التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية، معامل ارتباط بيرسون "Pearson"، معامل ارتباط سبيرمان بروان للتجزئة النصفية المتساوية، ومعادلة جتمان للتجزئة

النصفية غير المتساوية، ومعامل ارتباط ألفا كرونباخ، اختبار T.Test للفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين، تحليل الانحدار المتعدد.

حدود الدراسة:

1. الحد الموضوعي: تتناول الدراسة القيادة الإبداعية وتأثيرها على إدارة التغيير التنظيمي دراسة ميدانية على شركة توزيع الكهرباء محافظة خان يونس.
 2. الحد البشري: ركز هذه الدراسة على العاملين في الوظائف الإشرافية في شركة توزيع الكهرباء في محافظة خان يونس.
 3. الحد المكاني: تم تطبيق الدراسة على شركة توزيع الكهرباء محافظة خان يونس.
 4. الحد الزمني: تم إجراء الدراسة خلال الفترة سنة 2025م.
- صدق الاستبانة: تم التأكد من صدق الإستبانة بطريقة قياس صدق الاتساق الداخلي حيث تم احتساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات "القيادة الإبداعية" و"إدارة التغيير التنظيمي" والدرجة الكلية لكل مجال، وتبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.05 $\leq \alpha$ وبذلك يعتبر المجالات صادقة لما وضعت لقياسه.
- الصدق البنائي:** تبين أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الإستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ وبذلك تعتبر جميع مجالات الإستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.
- ثبات الإستبانة: تحقق الباحثان من ثبات إستبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ، حيث أن قيمته مرتفعة لكل مجال، أن الثبات دال إحصائياً، وبذلك تكون الإستبانة قابلة للتوزيع، وقد تم التأكد من صدق وثبات إستبانة الدراسة مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الإستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة.
- تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية:

جدول (1): توزيع عينة الدراسة

| النسبة المئوية | العدد | المتغيرات | البيان |
|----------------|-------|----------------|----------------|
| 65.50 | 19 | ذكر | الجنس |
| 34.50 | 10 | أنثى | |
| 100.0 | 29 | الإجمالي | |
| 13.80 | 4 | 30 سنة فأقل | العمر |
| 55.20 | 16 | 31 - 45 سنة | |
| 31.00 | 9 | أكثر من 45 سنة | |
| 100.0 | 29 | الإجمالي | |
| 10.30 | 3 | أقل من 5 سنوات | سنوات الخدمة |
| 37.90 | 11 | 6 - 15 سنوات | |
| 51.70 | 15 | أكثر من 15 سنة | |
| 100.0 | 29 | الإجمالي | |
| 6.90 | 2 | ثانوية عامة | المؤهل العلمي |
| 34.50 | 10 | دبلوم | |
| 44.80 | 13 | بكالوريوس | |
| 13.80 | 4 | دراسات عليا | |
| 100.0 | 29 | الإجمالي | |
| 51.70 | 15 | رئيس شعبة | المسمى الوظيفي |
| 31.00 | 9 | رئيس قسم | |
| 13.80 | 4 | مدير دائرة | |
| 3.40 | 1 | مدير فرع | |
| 100.0 | 29 | الإجمالي | |

المصدر: إعداد الباحثان من أدبيات الدراسة 2025م.

يبين الجدول رقم(1) أن هناك تباين في خصائص عينة الدراسة، حيث كان (65.50%) من أفراد العينة ذكور، وكان (34.50%) منهم إناث، كما تبين أن معظمهم من الفئة العمرية (31 - 45 سنة) بنسبة (55.20%)، كذلك يبين الجدول أن معظمهم من الفئة (أكثر من 15 سنة) خدمة بنسبة (51.70%)، وكان معظم أفراد العينة من حملة البكالوريوس بنسبة (44.80%)، وكان معظمهم من رؤساء الشعب بنسبة (51.70%).

المحك المعتمد في الدراسة جدول رقم (2)

| درجة التوافق | الوزن النسبي المقابل له | طول الخلية |
|--------------|-------------------------|----------------|
| قليلة جداً | أكثر من 20% - 36% | من 1.00 - 1.80 |
| قليلة | أكثر من 36% - 52% | من 1.81 - 2.60 |
| متوسطة | أكثر من 52% - 68% | من 2.61 - 3.40 |
| كبيرة | أكثر من 68% - 84% | من 3.41 - 4.20 |
| كبيرة جداً | أكثر من 84% - 100% | من 4.21 - 5.00 |

المصدر: إعداد الباحثان من أدبيات الدراسة 2025م.

نتائج الدراسة:

-الإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة:

1. ما مستوى القيادة الابداعية في شركة توزيع الكهرباء محافظة خان يونس؟

وللإجابة عن هذا التساؤل قام الباحثان بصياغة الفرض التالي: يقل مستوى القيادة الابداعية في شركة توزيع الكهرباء محافظة خان يونس.

وللتحقق من الفرض قام الباحث باستخدام التكرارات والمتوسط والنسب المئوية، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3)

أبعاد القيادة الابداعية

| م | البعد | المتوسط | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب |
|---|---------------------------------|---------|-------------------|--------------|---------|
| 1 | البعد الأول: الإبداع | 3.58 | 0.57 | 72.81 | 1 |
| 2 | البعد الثاني: الرؤية المستقبلية | 3.67 | 0.63 | 68.29 | 2 |
| 3 | البعد الثالث: الدافعية | 3.56 | 0.54 | 67.43 | 3 |
| | الدرجة الكلية | 3.60 | 0.58 | 69.51 | |

المصدر: إعداد الباحثان من أدبيات الدراسة 2025م.

ويتضح من الجدول رقم (3) أن متوسطات أبعاد القيادة الإبداعية كانت متقاربة من حيث أوزانها النسبية، وأن البعد الأول: الإبداع حصل على المرتبة الأولى بوزن نسبي (72.81%)، تلى ذلك

البعد الثاني: الرؤية المستقبلية الذي حصل على المرتبة الثانية بوزن نسبي (68.29%)، تلى ذلك البعد الثالث: الدافعية الذي حصل على المرتبة الثالثة بوزن نسبي (67.43%).

أما الدرجة الكلية للقيادة الإبداعية حصلت على وزن نسبي (69.51%) بدرجة كبيرة، وبناءً على ذلك تعتبر هذه الأبعاد دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة، ويعزو الباحثان ذلك أن هناك موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على جميع فقرات القيادة الإبداعية.

واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (النشار، 2018)، ودراسة (Ghosh, 2016)، ودراسة (ساعد، 2016). واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (Mangundjaya، 2015).

ولتفسير النتائج المتعلقة بمستوى القيادة الإبداعية لدى العاملين بشركة توزيع الكهرباء في محافظة خان يونس قام الباحثان بإعداد الجدول التالي الموضح للأبعاد:

الجدول رقم (4)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات (البعد

الأول/الإبداع) وكذلك ترتيبها في البعد

| م | الفقرة | المتوسط | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب |
|---|--|---------|-------------------|--------------|---------|
| 1 | تحرص إدارة الفرع على تقديم الأفكار الإبداعية لحل مشاكل العمل التي تواجه العاملين. | 3.68 | 0.74 | 73.65 | 3 |
| 2 | تشجع إدارة الفرع العاملين على المبادرة بأفكار غير مألوقة لتحسين أداء العمل باستمرار. | 3.65 | 0.79 | 72.90 | 4 |
| 3 | تحرص إدارة الفرع على فهم المشكلات التي تواجه العاملين. | 3.14 | 0.85 | 62.81 | 5 |
| 4 | تساهم إدارة الفرع في توجيه السلوك الإيجابي والفعال الذي يقود إلى الإبداع. | 3.86 | 0.57 | 77.24 | 2 |
| 5 | تحرص إدارة الفرع على تنفيذ الأعمال بأساليب جديدة ومتميزة. | 3.87 | 0.49 | 77.49 | 1 |
| | الدرجة الكلية للبعد | 3.64 | 0.68 | 72.81 | |

المصدر: إعداد الباحثان من أدبيات الدراسة 2025م.

يتضح من جدول رقم (4): أن أعلى فقرة في البعد كانت:

الفقرة رقم (5) والتي نصت على " تحرص إدارة الفرع على تنفيذ الأعمال بأساليب جديدة ومتميزة " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (77.49%) وبدرجة كبيرة، ويعزو الباحثان ذلك

إلى أن إدارة الفرع تحرص بتبني الأفكار الإبداعية التي تعمل على تجويد العمل وتسهيل خدمة العملاء.

وأن أدنى فقرة في البعد كانت:

-الفقرة رقم (3) والتي نصت على " تحرص إدارة الفرع على فهم المشكلات التي تواجه العاملين" احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (62.81%) وبدرجة متوسطة، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن مشكلات العاملين متعددة ومتنوعة ويصعب معالجتها والقضاء عليها، ولكن يقع على إدارة الفرع المحاولة في التخفيف من المشكلات التي تواجه العاملين.

-أما الدرجة الكلية للبعد حصل على وزن نسبي (72.81%) وبدرجة كبيرة، وهذا يعني بأن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كأحد أبعاد القيادة الإبداعية، وبناءً على ذلك يعتبر هذا البعد دال احصائياً عند مستوى الدلالة، ويعزو الباحثان ذلك إلى امتلاك أصحاب الوظائف الاشرافية لهذا البعد لما له من أهمية في تطور أعمال الشركة.

وانتقلت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة(خضور، 2017).

واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة(المري، 2020).

الجدول رقم (5) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات (البعد

الثاني/ الرؤية المستقبلية) وكذلك ترتيبها في البعد

| م | الفقرة | المتوسط | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب |
|---|---|---------|-------------------|--------------|---------|
| 1 | تتمتع خطة الفرع الاستراتيجية بالمرونة الكافية. | 3.65 | 0.60 | 72.95 | 1 |
| 2 | تقوم إدارة الفرع بتحديث الخطط الاستراتيجية بشكل دوري. | 2.97 | 0.53 | 63.53 | 4 |
| 3 | تحدد إدارة الفرع التهديدات التي تواجه العمل. | 3.18 | 0.65 | 62.33 | 5 |
| 4 | تحرص إدارة الفرع على تبني آراء العاملين المختلفة التي تحسن من تنفيذ الخطط المستقبلية. | 3.60 | 0.62 | 72.10 | 2 |
| 5 | تعمل إدارة الفرع على مشاركة المجتمع المحلي في تبني الأفكار الإبداعية. | 3.53 | 0.80 | 70.58 | 3 |
| | الدرجة الكلية للبعد | 3.38 | 0.64 | 68.29 | |

المصدر: إعداد الباحثان من أدبيات الدراسة 2025م.

يتضح من جدول رقم (5): أن أعلى فقرة في البعد كانت:

-الفقرة رقم (1) والتي نصت على " تتمتع خطة الفرع الاستراتيجية بالمرونة الكافية " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (72.95%) وبدرجة كبيرة، ويعزو الباحثان إلى أن إمتلاك إدارة الفرع لخطة قابلة للتعديل حسب مقتضيات حاجة العمل.

وأن أدنى فقرة في البعد كانت:

-الفقرة رقم (3) والتي نصت على " تحدد إدارة الفرع التهديدات التي تواجه العمل " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (63.53%) وبدرجة متوسطة، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن الحالة السياسية والحروب المتكررة على قطاع غزة تحد من توقع المخاطر والتهديد الذي يواجه إدارة الفرع.

-أما الدرجة الكلية للبعد حصل على وزن نسبي (68.29%) وبدرجة متوسطة، وهذا يعني بأن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كأحد أبعاد القيادة الإبداعية، وبناءً على ذلك يعتبر هذا البعد دال احصائياً عند مستوى الدلالة، ويعزو الباحثان ذلك إلى امتلاك أصحاب الوظائف الاشرافية لهذا البعد لما له من أهمية في تطور أعمال الشركة. واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (خضور، 2017).

واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (المري، 2020).

الجدول رقم (6) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات (البعد

الثالث/الدافعية) وكذلك ترتيبها في البعد

| م | الفقرة | المتوسط | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب |
|---|--|---------|-------------------|--------------|---------|
| 1 | تمتلك إدارة الفرع القدرة على دفع العاملين لتنفيذ رؤية وتصورات الشركة التي تم وضعها مستقبلاً. | 3.61 | 0.61 | 74.65 | 1 |
| 2 | تثير إدارة الفرع التنافس بين العاملين لتقديم المزيد من الإنجازات التي تحقق أهداف الشركة. | 2.98 | 0.54 | 58.31 | 5 |
| 3 | تكافئ إدارة الفرع العاملين باستخدام حوافز متنوعة نتيجة لأعمالهم وإنجازاتهم في العمل. | 3.19 | 0.64 | 62.52 | 4 |
| 4 | تشجع إدارة الفرع التفاعل بين العاملين وتكوين فرق عمل. | 3.62 | 0.60 | 71.09 | 2 |
| 5 | تحث إدارة الفرع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل مسؤولية العمل. | 3.55 | 0.82 | 70.59 | 3 |
| | الدرجة الكلية للبعد | 3.39 | 0.64 | 67.43 | |

المصدر: إعداد الباحثان من أدبيات الدراسة 2025م.

يتضح من جدول رقم (6): أن أعلى فقرة في البعد كانت:

-الفقرة رقم (1) والتي نصت على "تمتلك إدارة الفرع القدرة على دفع العاملين لتنفيذ رؤية وتصورات الشركة التي تم وضعها مستقبلاً " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (74.65%) وبدرجة كبيرة، ويعزو الباحثان إلى أن إدارة الفرع تعمل على تحفيز العاملين من أجل معالجة المشكلات التي يواجهها الفرع.

وأن أدنى فقرة في البعد كانت:

-الفقرة رقم (2) والتي نصت على "تثير إدارة الفرع التنافس بين العاملين لتقديم المزيد من الإنجازات التي تحقق أهداف الشركة" احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (58.31%) وبدرجة متوسطة، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن إدارة الفرع يتطلب منها إثارة التنافس بين العاملين من أجل تحقيق أهداف الشركة.

-أما الدرجة الكلية للبعد حصل على وزن نسبي (67.43%)، وهذا يعني بأن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كأحد أبعاد القيادة الإبداعية، وبناءً على ذلك يعتبر هذا البعد دال احصائياً عند مستوى الدلالة، ويعزو الباحثان ذلك إلى امتلاك أصحاب الوظائف الاشرافية لهذا البعد لما له من أهمية في تطور أعمال الشركة.

واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة(المري،2020).

وإختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة(خضور،2017).

-الإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة:

1. ما مستوى إدارة التغيير التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء محافظة خان يونس؟

وللإجابة عن هذا التساؤل قام الباحثان بصياغة الفرض التالي: يقل مستوى إدارة التغيير التنظيمي

لدى العاملين بشركة توزيع الكهرباء في محافظة خان يونس.

ولتفسير النتائج المتعلقة بمستوى إدارة التغيير التنظيمي لدى العاملين بشركة توزيع الكهرباء في

محافظة خان يونس قام الباحثان بإعداد الجدول رقم(7) يوضح ذلك:

الجدول رقم (7) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات

(إدارة التغيير التنظيمي) وكذلك ترتيبها

| م | الفقرة | المتوسط | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب |
|----|---|---------|-------------------|--------------|---------|
| 1 | تعمل إدارة الفرع لتوضيح عملية التغيير التنظيمي الذي يتبناها الفرع. | 3.19 | 0.53 | 64.47 | 9 |
| 2 | تتبنى إدارة الفرع التغيير التنظيمي لتحسين بيئة وظروف العمل بالفرع. | 3.20 | 0.75 | 68.75 | 4 |
| 3 | تطور إدارة الفرع أنظمة العمل داخل الشركة لدعم عملية التغيير. | 3.58 | 0.85 | 72.25 | 2 |
| 4 | تدعم إدارة الفرع ثقافة التغيير المطلوب لتحسين الأداء. | 3.48 | 0.73 | 69.21 | 3 |
| 5 | تشجع إدارة الفرع العاملين على البحث عن طرق إبداعية لمعالجة مشكلات العمل. | 3.09 | 0.77 | 65.30 | 7 |
| 6 | تحرص إدارة الفرع على معالجة الصراعات التنظيمية دون تأجيل. | 3.36 | 0.79 | 61.85 | 10 |
| 7 | تنشر إدارة الفرع ثقافة الإبداع والتجديد بين العاملين في الشركة بأساليب متنوعة. | 3.58 | 0.87 | 64.86 | 8 |
| 8 | تعمل إدارة الفرع لإحداث عملية التغيير التنظيمي لزيادة فرصة التطور والإرتقاء الوظيفي للعاملين. | 3.75 | 0.58 | 73.45 | 1 |
| 9 | تنتهج إدارة الفرع طرق علمية وعملية لمواجهة المشكلات التي تواجه العمل وإحداث التغيير المطلوب. | 3.58 | 0.57 | 66.35 | 6 |
| 10 | تحرص إدارة الفرع على إيجاد بيئة عمل تساعد العاملين في تحويل الطموح إلى واقع. | 3.32 | 0.64 | 67.74 | 5 |
| | الدرجة الكلية | 3.41 | 0.70 | 67.42 | |

المصدر: إعداد الباحثان من أدبيات الدراسة 2025م.

يتضح من جدول رقم (9): أن أعلى فقرة كانت:

الفقرة رقم (8) والتي نصت على "تعمل إدارة الفرع لإحداث عملية التغيير التنظيمي لزيادة فرصة التطور والإرتقاء الوظيفي للعاملين" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (73.45%) وبدرجة كبيرة، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن إدارة الفرع تعمل على تطوير وتجويد الأعمال في ضوء التحديات التي تواجهها الشركة.

وأن أدنى فقرة كانت:

-الفقرة رقم(6) والتي نصت على " تحرص إدارة الفرع على معالجة الصراعات التنظيمية دون تأجيل " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره(61.85%) وبدرجة متوسطة، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن إدارة الفرع تعمل على معالجة الصراعات التنظيمية ولكن مهام العمل الملقاة على عاتق إدارة الفرع أحياناً تعمل على تأجيل بعض الاجراءات الإدارية.

-أما الدرجة الكلية لإدارة التغيير التنظيمي حصل على وزن نسبي (67.42%) وبدرجة متوسطة ، وهذا يعني بأن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على فقرات إدارة التغيير التنظيمي، وبناءً على ذلك يعتبر هذا دال احصائياً عند مستوى الدلالة، ويعزو الباحثان ذلك إلى أهمية التغيير داخل فرع الشركة لما له من زيادة التطور في أعمال الفرع وتحقيق أهداف الشركة المستقبلية.

وانتقلت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة(القحطاني،2019)، ودراسة(خضور،2017)،(Abdu Rashid alt,2004).

واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة(التاج،2019)، ودراسة(صيام،2017)، دراسة(Mangundjaya,2015).

الإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة:

ينص السؤال الثالث من أسئلة الدراسة على: ما طبيعة العلاقة بين القيادة الإبداعية وإدارة التغيير التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء محافظة خان يونس؟ وللإجابة عن السؤال قام الباحثان بصياغة الفرض: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإبداعية وإدارة التغيير التنظيمي لدى العاملين في شركة توزيع الكهرباء محافظة خان يونس. ولتحقق عن هذا الفرض قام الباحث باستخدام معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين القيادة الإبداعية وإدارة التغيير التنظيمي لدى العاملين بشركة توزيع الكهرباء في محافظة خان يونس والجدول رقم (8) يوضح ذلك:

جدول (8) معامل الارتباط والعلاقة بين القيادة الإبداعية وإدارة التغيير التنظيمي لدى العاملين بشركة توزيع الكهرباء في محافظة خان يونس

| المتغير التابع "إدارة التغيير التنظيمي" | | | المتغيرات المستقلة |
|---|---------------|----------------|--------------------------------------|
| النتيجة | مستوى الدلالة | معامل الارتباط | |
| علاقة طردية | 0.000 | *0.466 | البعد الأول: الإبداع |
| علاقة طردية | 0.000 | *0.493 | البعد الثاني: الرؤية المستقبلية |
| علاقة طردية | 0.000 | *0.517 | البعد الثالث: الدافعية |
| علاقة طردية | 0.000 | *0.621 | الدرجة الكلية "القيادة الاستراتيجية" |

المصدر: إعداد الباحثان من أدبيات الدراسة 2025م.

يتبين من الجدول رقم (8) وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين القيادة الإبداعية وإدارة التغيير التنظيمي لدى العاملين بشركة توزيع الكهرباء في محافظة خان يونس.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين القيادة الإبداعية وإدارة التغيير التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء محافظة خان يونس، ويعزو الباحثان إلى أن توافر القيادة الإبداعية بأبعادها لدى العاملين أصحاب الوظائف الإشرافية في فرع محافظة خان يونس يعمل على إدارة التغيير التنظيمي وتحقيق أهداف الشركة المستقبلية.

وانتقلت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (منصور ومقدم، 2021)، ودراسة (التاج، 2019)، ودراسة (حمدي، 2018)، ودراسة (خضور، 2017)، ودراسة (سـاعـد، 2016)، ودراسة (Mangundjaya، 2015)، ودراسة (حماد، 2011)، (Abdu Rashid alt، 2004).

الإجابة عن السؤال الرابع من أسئلة الدراسة:

ينص السؤال الرابع من أسئلة الدراسة على: ما تأثير أبعاد القيادة الإبداعية (الإبداع، الرؤية المستقبلية، الدافعية) على إدارة التغيير التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء محافظة خان يونس؟

وللإجابة عن السؤال قام الباحثان بصياغة الفرض: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الإبداعية بأبعادها (الإبداع، الرؤية المستقبلية، الدافعية) وإدارة التغيير التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء محافظة خان يونس.
 وللإجابة عن هذا الفرض قام الباحثان باستخدام معامل الانحدار المتعدد، والجدول (9) يوضح ذلك:

الجدول رقم (9)

تحليل الانحدار المتعدد (القيادة الإبداعية، إدارة التغيير التنظيمي)

| مستوى الدلالة عند (0.05) | القيمة الاحتمالية sig. | قيمة t | معاملات الانحدار المعيارية Beta | الخطأ المعياري | معاملات الانحدار B | المتغيرات المستقلة |
|--------------------------|------------------------|--------|---------------------------------|----------------|--------------------|---------------------------------|
| دالة إحصائية عند 0.05 | 0.020 | 1.399 | | 0.332 | 0.774 | الثابت |
| دالة إحصائية عند 0.01 | 0.000 | 5.360 | 0.353 | 0.081 | 0.514 | البعد الأول: الإبداع |
| دالة إحصائية عند 0.01 | 0.000 | 4.263 | 0.388 | 0.073 | 0.325 | البعد الثاني: الرؤية المستقبلية |
| دالة إحصائية عند 0.01 | 0.000 | 5.129 | 0.409 | 0.075 | 0.454 | البعد الثالث: الدافعية |
| تحليل التباين ANOVA | | | | | | |
| 0.000 | القيمة الاحتمالية | | | 17.203 | | قيمة اختبار F |
| | | | | 0.297 | | قيمة معامل التفسير المعدل R2 |

المصدر: إعداد الباحثان من أدبيات الدراسة 2025م.

*تم تمثيل الأثر بشكل منفصل لكل بعد من أبعاد القيادة الإبداعية مع إدارة التغيير التنظيمي.

يتضح من الجدول رقم (9) أن نموذج الانحدار المتعدد لتمثيل العلاقة بين القيادة الإبداعية، وإدارة التغيير التنظيمي دالة إحصائياً، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (17.203)، وأن القيادة الإبداعية تفسر (0.297) من التغيرات على إدارة التغيير التنظيمي.

1. يوجد تأثير إيجابي معنوي لبعد الإبداع على إدارة التغيير التنظيمي حيث بلغت قيمة Beta (0.514)، وبلغت قيمة "T" (5.360). وهي قيمة دالة إحصائياً وعليه يتضح أنه يوجد أثر دال إحصائياً للإبداع على إدارة التغيير التنظيمي، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن إدارة الفرع من خلال تشجيع العاملين على الإبداع وتطوير وتجويد الأعمال لتحقيق أهداف الشركة.

2. يوجد تأثير إيجابي معنوي لبعد الرؤية المستقبلية على إدارة التغيير التنظيمي حيث بلغت قيمة Beta (0.325)، وبلغت قيمة "T" (4.263). وهي قيمة دالة إحصائياً وعليه يتضح أنه يوجد أثر دال إحصائياً للرؤية المستقبلية على إدارة التغيير التنظيمي، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن إدارة الفرع لديها رؤية مستقبلية لما ستؤول إليه الأحداث بالمستقبل ناتج ذلك عن وضع الخطط المستقبلية من جانب ومن جانب آخر ناتج عن كثرة العقبات التي يمر بها قطاع غزة بالتحديد.

3. يوجد تأثير إيجابي معنوي لبعد الدافعية على إدارة التغيير التنظيمي حيث بلغت قيمة Beta (0.454)، وبلغت قيمة "T" (5.129). وهي قيمة دالة إحصائياً وعليه يتضح أنه يوجد أثر دال إحصائياً للدافعية على إدارة التغيير التنظيمي ويعزو الباحثان ذلك إلى أن إدارة الفرع تعمل على تشجيع العاملين ودفعهم لتبني الأفكار الإبداعية من أجل تجويد الأعمال داخل الفرع وتحقيق أهداف الشركة المستقبلية.

بشكل عام يمكن ملاحظة وجد تأثير إيجابي معنوي بين أبعاد القيادة الإبداعية المتمثلة بـ (الإبداع، الرؤية المستقبلية، الدافعية) وبين إدارة التغيير التنظيمي.

وانتقلت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (المري، 2020)، ودراسة (النشار، 2018)، ودراسة (حمدي، 2018)، ودراسة (خضور، 2017)، ودراسة (Mangundjaya، 2015)، ودراسة (حماد، 2011).

النتائج والتوصيات:

أولاً: النتائج:

1. أن مستوى القيادة الإبداعية لدى العاملين في شركة توزيع الكهرباء في محافظة خان يونس بدرجة كبيرة من خلال حصلها على وزن نسبي (69.51%).
2. أن أبعاد القيادة الإبداعية كانت كالتالي: الإبداع بواقع (72.81%) بدرجة كبيرة، والرؤية المستقبلية بواقع (68.29%) بدرجة كبيرة، والدافعية بواقع (67.43%) بدرجة متوسطة، لدى العاملين بشركة توزيع الكهرباء في محافظة خان يونس.
3. أن مستوى إدارة التغيير التنظيمي لدى العاملين في شركة توزيع الكهرباء في محافظة خان يونس بدرجة متوسطة من خلال حصله على وزن نسبي (67.42%).
4. وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الإبداعية وإدارة التغيير التنظيمي لدى العاملين بشركة توزيع الكهرباء في محافظة خان يونس.
5. وجود أثر للقيادة الإبداعية على إدارة التغيير التنظيمي لدى العاملين بشركة توزيع الكهرباء في محافظة خان يونس.

ثانياً: التوصيات:

1. أن تتبنى إدارة الفرع الإبداع في أعمالها لما له من انعكاسات إيجابية على إدارة التغيير التنظيمي، لما للقيادة الإبداعية دور في تحسين إنتاجية الموظفين وجعل أفكارهم إبداعية وابتكارية.
2. أن تتبنى إدارة الفرع التغيير في أنظمة الأعمال، لما للتغيير أهمية في اتباع أنظمة جديدة وتطوير الأعمال.
3. إدخال الأنظمة الحديثة في أعمال الشركة وذلك لزيادة وسرعة الإنجاز في الأعمال.
4. إعطاء حوافز تشجيعية للعاملين الذين لديهم أفكاراً وحلولاً مبتكرة لتطوير الأعمال داخل الشركة.
5. يأمل الباحثان من إدارة الفرع تسكين الموظفين على الهيكلية الإدارية المعتمدة لعام 2022م، حسب تكاليفات العمل الصادرة من إدارة الشركة للموظفين، وذلك لتحفيز الموظفين على المزيد من الإبداع والابتكار في العمل.

قائمة المراجع

- إبن منظور (2000). لسان العرب، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان.
- أسماء، منصور، ويمينة مقدم(2021). أنماط القيادة وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي في المؤسسات الجزائرية، دراسة حالة مؤسسات ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية الوادي، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد (7) العدد(1)، ص ص 719-736.
- التاج، إيمان(2019). درجة إدراك مديري المدارس الثانوية الحومية في محافظة إربد لإدارة التغيير وعلاقتها بفعالية تلك المدارس، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد(3) العدد(11)، ص ص23-35.
- جروان، فتحي(2013). الإبداع_مراحل العملية الإبداعية ، دار الفكر، عمان، الأردن، ط3، ص21.
- حريم، حسين(2004). السلوك التنظيمي_ سلوك الأفراد والجماعات منظمات الأعمال، دار حامد للطباعة والنشر، عمان، الأردن، ط2، ص265.
- حماد، إياد(2011). أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا.
- الحمداني، موفق، مناهج البحث العلمي الكتاب الأول_أساسيات البحث العلمي، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، مؤسسة الوراق، عمان،(2006)، ص100.
- حمدي، خالد وليد(2018). أثر القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات، دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، المؤسسات العامة في آل البيت، الأردن
- خضور، مفيد(2017). دور الإبداع الإداري في عملية التغيير التنظيمي، دراسة حالة المصرف التجاري السوري الفرع 17، مجلة البعث، المجلد(39) العدد(70)، ص ص 67-98.
- الدحان، عبد الله(2010) القيادة الإبداعية.
- زيد منير عبوي(2006). إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة للنشر، عمان، ص 23، 24، نقلا عن العطيات محمد بن يوسف النمران، مرجع سابق، ص.109.

ساعد، نهى عواد (2016). دور القيادات الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.

صيام، رسلان (2017). فعالية برنامج القيادة من أجل المستقبل وعلاقته بقيادة التغيير لدى مديري المدارس بوكالة الغوث في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة.

عرفة، سيد. اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، منتدى سور الأزبكية، (2012)، الموقع الإلكتروني: <http://www.download-pdf-books>

العززي، مبارك (2004). التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية العربية، الرياض.

قاسم، سعاد حرب (2011). أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات - دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

القحطاني، محمد (2019). واقع تطبيق مديري المدارس الثانوية لإدارة التغيير في محافظتي حوطة وبنو تميم، مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، المجلد (19)، العدد (4)، ص 31-376.

المحمودي، محمد سرحان (2019). مناهج البحث العلمي، ط3، دار الكتب، صنعاء، اليمن، ص126.

المري، سنيد (2020). أثر القيادة الإبداعية في استراتيجيات إدارة الأزمات: الدور الوسيط للذكاء الاستراتيجي في المؤسسات العامة في دولة قطر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، عمان، الأردن.

المغربي، أحمد (2008). الإبداع الإداري، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر.

النشار، أحمد عيسى(2018). دور القيادة الإبداعية في تعزيز الصحة التنظيمية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في المحافظات الجنوبية في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والسياسة، غزة.

النعمي، صلاح عبد القادر(2008). المدير القائد والمفكر الاستراتيجي- فن ومهارة التفاعل مع الآخرين، دار اثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص17.

Abdu Rashid & Sambasivan & Abdul Rahman (2004). The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change. University Putra Malaysia, Selangor, Malaysia.

Ghosh, K. (2016). Creative leadership for workplace innovation: An applied SAP-LAP framework. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*. 30(1), 10-14.

Maccoby, M. (2004). only the Brainiest Succrrd. *Researchn Tecnnolog Management*, 44(5),pp61-62.

Mangundjaya, W. L., Utoyo, D. B., & Wulandari, P. (2015). The role of leadership and employee's condition on reaction to organizational change. *Procedia-Social and behavioral sciences*, (172), 471- 478.

Northouse ,P.(2012): *Leadership theory and practice*، 5th ed.،SAGE Publication Inc.، United State Of America.

Yukl ،G.(2006): *Leadership in organizations*، 6th ed.، Pearson Education Inc.،upper sadel river ،New Jersey، UAS.