

جامعة مولود معمري - تيزي وزو-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس



الموضوع:

أبعاد التغيير التنظيمي وعلاقته بمستوى الإبداع الإداري لدى إداريي الجامعة

دراسة ميدانية بجامعة مولود معمري تيزي وزو

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

تحت إشراف الأستاذ:

د. الأحسن حمزة

من إعداد الطالبتين:

- مزيان فايزة

- حمدي نوال

السنة الجامعية: 2022/2021

كلمة الشكر

قبل كل شيء نحمد الله عزوجل ونشكره الذي أنعم علينا بنعمة العلم، وأثار طريقنا نحو سبل النور والمعرفة.

ومن باب الاعتراف بالجميل لا يسعنا إلا أن نتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير لأستاذنا المشرف "الأحسن حمزة" على مجهوداته ونصائحه العلمية القيّمة، وكذلك نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا ومدّ لنا يدّ العون من بعيد أو من قريب لانجاز هذا العمل المتواضع وإتمام هذا البحث.

 شكرا

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

أعز ما أملك في هذه الدنيا والديا الكريمين أطال الله في
عمرهما،

وفلذة كبدي أولادي أمين وسامي وإلى زوجي محمد
وكل زملاء العمل في مصلحة الشؤون المدرسية، وإلى
كل من مدنا بيد العون في إنجاز هذا العمل المتواضع
و إلى جميع الأهل والأقارب.

فايزة

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

أعز ما أملك في هذه الدنيا والديا الكريمين أطال الله في
عمرهما،

وكل العائلة، وإلى كل من مدنا بيد العون في إنجاز هذا

العمل المتواضع

و إلى جميع الأهل والأقارب.

نوال

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة الحالية إلى الكشف عن الأبعاد المؤدية لحدوث التغيير التنظيمي بإدارة جامعة مولود معمري بتيزي وزو، كما هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى الإبداع الإداري لدى إداريي جامعة مولود معمري بتيزي وزو، وفي الأخير التعرف على طبيعة العلاقة الموجودة بين أبعاد التغيير التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري لدى إداريي جامعة مولود معمري بتيزي وزو.

وقد طبقت هذه الدراسة على عينة مكونة من (84) موظف وموظفة تم اختيارهم بطريقة عشوائية. ولتحقيق أغراض هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي وهو الأنسب لهذه الدراسة، وقد تم تصميم استبيانين كوسيلة لجمع البيانات اللازمة، الأول للتعرف على أبعاد التغيير التنظيمي والثاني للكشف عن مستوى الإبداع الإداري لدى إداريي جامعة مولود معمري بتيزي وزو، وتمت معالجة البيانات باستعمال الأساليب الإحصائية المتمثلة في النسب المئوية، التكرارات، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ألفا كرونباخ، معامل الارتباط بيرسون واختبار فريدمان للرتب.

وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها الآتي:

- يعد كل من التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في قدرات المورد البشري ومناهج العمل أثناء إحداث التغيير أبعاد مؤدية لحدوث التغيير التنظيمي بإدارة جامعة مولود معمري بتيزي وزو.
- وجود مستوى مرتفع من الإبداع الإداري لدى إداريي جامعة مولود معمري بتيزي وزو.
- وجود علاقة ارتباطية قوية دالة إحصائياً بين أبعاد التغيير التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري لدى إداريي جامعة مولود معمري بتيزي وزو.

الكلمات المفتاحية: التغيير التنظيمي، الإبداع الإداري

Résumé :

Cette présente étude a but de révéler les dimensions conduisant à l'occurrence du changement organisationnel dans la gestion de l'Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, et cette étude visait également à révéler le niveau de créativité administrative parmi les administrateurs de l'Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, et enfin d'identifier la nature de la relation entre les dimensions du changement organisationnel et le niveau de créativité administrative à l'Université de Mouloud Mammeri à Tizi-Ouzou.

Cette étude a été appliquée à un échantillon de (84) employés masculins et féminins sélectionnés au hasard. Pour atteindre les objectifs de cette étude, on s'est appuyé sur l'approche descriptive, qui est la plus appropriée pour cette étude. Deux questionnaires ont été conçus comme moyen de recueillir les données nécessaires, le premier pour identifier les dimensions du changement organisationnel et le second pour révéler le niveau de créativité administrative parmi les administrateurs de l'Université de Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou, et les données ont été traitées à l'aide de méthodes statistiques représentées dans en pourcentages, fréquences, moyenne arithmétique, écart type, coefficient alpha de Cronbach, coefficient de corrélation de Pearson et test de rang de Friedman .

Cette étude a abouti à plusieurs résultats dont les plus importants sont les suivants:

- Les dimensions conduisant à la survenue d'un changement organisationnel dans la gestion de l'Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou son : le changement dans la structure organisationnelle, le changement dans la technologie, le changement dans les capacités de la ressource humaine et les méthodes de travail lors du changement.
- Il y a une grande créativité administrative parmi les administrateurs de l'université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou.
- Il existe une forte corrélation statistiquement significative entre les dimensions du changement organisationnel et le niveau de créativité administrative chez les administrateurs de l'Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou

Mots clé : changement organisationnel, créativité administrative

الفهرس

الصفحة	الموضوع
أ	كلمة شكر
ب	الإهداء
ث	الملخص باللغة العربية
ج	الملخص باللغة الفرنسية
ح	فهرس الموضوعات
د	فهرس الجداول
ذ	فهرس الأشكال
ر	فهرس الملاحق
01	مقدمة
الفصل الأول: الإطار العام لإشكالية الدراسة	
04	1. إشكالية الدراسة
08	2. فرضيات الدراسة
08	3. أهمية الدراسة
09	4. أهداف الدراسة
10	5. تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة إجرائيا
10	6. الدراسات السابقة
21	7. التعقيب على الدراسات السابقة
الجانب النظري	
الفصل الثاني: التغيير التنظيمي	
25	تمهيد
26	1. ماهية التغيير التنظيمي
29	2. نظريات التغيير التنظيمي
33	3. أسباب التغيير التنظيمي
35	4. خصائص التغيير التنظيمي
36	5. أهمية التغيير التنظيمي
36	6. أهداف التغيير التنظيمي
37	7. أنواع التغيير التنظيمي
40	8. مراحل التغيير التنظيمي
50	9. مصادر التغيير التنظيمي
53	10. أبعاد التغيير التنظيمي
59	11. مجالات التغيير التنظيمي
60	12. مقاومة التغيير التنظيمي
65	خلاصة الفصل
الفصل الثالث : الإبداع الإداري	
67	تمهيد
68	1. مفهوم الإبداع الإداري
70	2. نظريات الإبداع الإداري

75	3. أهمية الإبداع الإداري
76	4. خصائص الإبداع الإداري
77	5. عناصر وأبعاد الإبداع الإداري
80	6. مستويات الإبداع الإداري
82	7. مراحل الإبداع الإداري
85	8. مكونات الإبداع الإداري
86	9. مبادئ الإبداع الإداري
87	10. العوامل المؤثرة في الإبداع الإداري
88	11. شروط تحقيق الإبداع الإداري
89	12. سمات وقدرات القائد الإداري المبدع
90	13. معوقات الإبداع الإداري
95	14. استراتيجيات التعامل مع معوقات الإبداع الإداري
97	خلاصة الفصل
الجانب التطبيقي	
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة	
99	تمهيد
100	1. منهج الدراسة
100	2. ميدان الدراسة
102	3. الدراسة الاستطلاعية
103	4. مجتمع الدراسة
103	5. عينة الدراسة
103	6. خصائص عينة الدراسة
106	7. وصف أداة الدراسة
108	8. صدق وثبات أداة الدراسة
116	9. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
117	خلاصة الفصل
الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها	
119	1. عرض وتحليل نتائج الدراسة
128	2. مناقشة وتفسير نتائج الدراسة
134	3. استنتاج عام
135	4. الاقتراحات
قائمة المراجع	
الملاحق	

فهرس الجداول

رقم الجدول	محتواه	الصفحة
1	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	103
2	توزيع أفراد العينة حسب فئة السن	104
3	توزيع الأفراد حسب الحالة العائلية	104
4	توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي	105
5	توزيع الأفراد حسب سنوات الأقدمية	106
6	درجة مقياس ليكارت لاستبيان التغيير التنظيمي	107
7	درجة مقياس ليكارت استبيان الإبداع الإداري	108
8	معاملات الارتباط بين بنود الاستبيان وكل من درجة المحور والدرجة الكلية لاستبيان التغيير التنظيمي	110
9	قيمة معامل "ألفا كرونباخ" لاستبيان أبعاد التغيير التنظيمي لدى إداريي جامعة مولود معمري تيزي وزو	111
10	معاملات الارتباط بين بنود الاستبيان وكل من درجة المحور والدرجة الكلية لاستبيان الإبداع الإداري	113
11	قيمة معامل "ألفا كرونباخ" لاستبيان الإبداع الإداري لدى إداريي جامعة مولود معمري تيزي وزو	114
12	مجالات مستوى الإبداع الإداري	115
13	الإحصاءات الوصفية لأفراد عينة الدراسة حسب الأبعاد المؤدية للتغيير التنظيمي	120
14	نتائج اختبار فريدمان للرتب بالنسبة لاستبيان التغيير التنظيمي	123
15	قيمة كاسي لاستبيان التغيير التنظيمي	125
16	الإحصاءات الوصفية لأفراد عينة الدراسة حسب مستوى الإبداع الإداري	125
17	نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson)	126

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوانه	رقم الشكل
44	نموذج ليفن لمراحل التغيير التنظيمي	1
45	المراحل الأربعة لعملية التغيير التنظيمي	2
47	نموذج هوس Huse للتغيير المخطط في المنظمة	3
48	نموذج لورنس ولورش لإدارة التغيير التنظيمي	4
49	المراحل الثمانية للتغيير حسب نموذج كوتر	5
50	القوى البيئية المرتبطة بالتغيير	6
60	مجالات التغيير التنظيمي	7
63	العوامل الفردية المؤدية لمقاومة التغيير	8
94	معوقات الإبداع الإداري	9

فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوانه
1	استبيان الدراسة
2	نتائج برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS
3	هيكل الجامعة

مقدمة

مقدمة:

تعمل المؤسسات اليوم في ظل ظروف متغيرة وبيئة غير مستقرة فرضت عليها قيودا جديدة، بكافة أشكالها ومظاهرها، التي ساهم في تعقيدها التقدم العلمي والتطور التكنولوجي المتسارع، وحتى تضمن البقاء والاستمرار في ظل هذه البيئة عليها أن تركز جل اهتمامها على مواردها البشرية من خلال تهيئة عمل إيجابية مشجعة على الإبداع، الذي يمثل مدخلا تنظيميا لا غنى عنه للمؤسسات الناجحة لضمان مخرجات غير روتينية قادرة على المنافسة من خلال التأثير في قدرات العاملين والتحكم في سلوكياتهم لتتمكن من تحسين أساليب عملها.

لذا فمن الضروري أن يتوافر لدى المؤسسات الدافع الذاتي لإحداث التغيير ذلك أن أهميته تكمن في كونه بات من أهم متطلبات التقدم والتطور لمنظمات اليوم، فهو نشاط يهدف أساسا إلى إحداث تغييرات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المؤسسة من أجل مواجهة بعض التغييرات والأحداث المؤثرة فيها والتي تحدث بداخلها وخارجها في البيئة التي تعيش في كنفها، وذلك من أجل تحسين قدراتها على حل المشكلات وتطوير نفسها والتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

ولأن الإبداع يدعم أي مؤسسة ويجعلها أكثر تميزا عن المؤسسات الأخرى، فهو يلعب دور هام في بقاء المؤسسات وتطورها في ظل التحديات العالمية، كما أنه يساعدها على مواجهة المشكلات المعاصرة وتحديد المستقبل، ولبلوغ الإبداع وتحقيق مستواه كان لابد من الاعتماد على التغيير التنظيمي الذي هو عملية ضرورية للمؤسسة، لأنها تعمل في بيئة تتميز بالتغيير المتواصل والسريع في القوى المؤثرة فيها ومن ثمة فإن الطريق الصحيح للبقاء والأداء الجيد للمؤسسة والتميز يكمن في التغيير الذي هو الثابت الوحيد في عالم متغير.

انطلاقا من هذا جاءت فكرة تناول موضوع أبعاد التغيير التنظيمي والإبداع الإداري على فئة الإداريين في الجامعة، حيث تم التساؤل حول طبيعة العلاقة الموجودة بين أبعاد التغيير التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري لديهم.

وتم البحث في هذا الموضوع بتقسيم الدراسة إلى جانبين أساسيين أولها الجانب النظري والآخر الجانب التطبيقي، فالأول يحمل عدة فصول وهي على الترتيب:

الفصل الأول: وهو مخصص لمدخل الدراسة والذي شمل على حل مشكلة الدراسة مع وضع فرضيات مبدئية لها مع شرح بسيط عن أهداف الدراسة الحالية وأهميتها وتحديد المفاهيم الأساسية لهذه الدراسة من الناحية الإجرائية، ذلك لتسهيل الدخول في الموضوع والتوسع فيه ختاماً بذكر مجموعة من الدراسات

المختلفة هذه التي تناولت متغير الدراسة الحالية في دراسات عربية وأجنبية، كما تطرقنا في الأخير إلى التعقيب على هذه الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: تطرقنا فيه إلى مفهوم كل من التغيير التنظيمي، ثم انتقلنا إلى النظريات المفسرة للتغيير ثم تطرقنا إلى خصائصه، أنواعه، مراحلها، مجالاته وأبعاده ومصادره.

الفصل الثالث: فقد تمحور حول الإبداع الإداري حيث يتضمن هذا الفصل مفهوم الإبداع الإداري وأهم النظريات المفسرة له ثم انتقلنا إلى خصائصه، أبعاده وأنواعه، ثم تطرقنا إلى مستويات الإبداع الإداري والعوامل المؤثرة فيه. أما فيما يخص الجزء الثاني فهو يشمل على فصلين وهما:

الفصل الرابع: تمحور حول الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية الذي استوفينا فيها عرض لنوع البحث والعينة وكيفية اختيارها مع تقديم ميدان بحثنا والأدوات المستعملة فيها مروراً بتحديد الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها سلفاً وعرض إجراءات تطبيق الدراسة الأساسية كما أشرنا في الأخير إلى التقنيات الإحصائية التي استندنا عليها في هذا الميدان التطبيقي.

الفصل الخامس: قمنا في هذا الفصل بعرض النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة الحالية وكذا تحليلها. ثم تطرقنا إلى مناقشة نتائج فرضيات هذه الدراسة وتفسيرها، ثم الخروج باستنتاج عام مع تقديم العديد من الاقتراحات المتعلقة بموضوع هذه الدراسة.

الفصل الأول: الإطار العام لإشكالية الدراسة

- 1- إشكالية الدراسة
- 2- فرضيات الدراسة
- 3- أهمية الدراسة
- 4- أهداف الدراسة
- 5- تحديد مصطلحات الدراسة إجرائيا
- 6- الدراسات السابقة
- 7- التعقيب على الدراسات السابقة

1- إشكالية الدراسة:

تعد التحولات والتغيرات المستمرة والمتسارعة التي تشهدها دول العالم في مختلف جوانب الحياة من الثوابت الأساسية التي تسعى للتجديد المستمر في الأساليب والتقنيات لمواجهة التحديات والتكيف معها، ومحاولة تجنبها بتغيير آليات التسيير التقليدي وتبني حل استراتيجي شامل، باتخاذ القرارات اللازمة لإحداث التغيير والتطوير في مختلف المؤسسات الإدارية.

وتعد الإدارة من أولى اهتمامات المجتمعات الحديثة ومن المرتكزات الرئيسية في عمليات تطوير الأفراد والجماعات ومواكبة تطورات العصر، خاصة في المجال الإداري، لمساهمتها في تنمية ورفع الأداء والالتزام بالعمل، وتسعى الإدارة الجامعية إلى تحديد وتبني مجموعة من الاستراتيجيات والإجراءات للتعامل مع المتغيرات في الظروف الخارجية وبيئة العمل.

واتفق العديد من الأكاديميين أن المستخدم الإداري هو العنصر الأساسي الذي يركز عليه قيام الإدارة الناجحة، حيث يسعى جاهداً إلى تنفيذ المهام والوظائف الموكلة إليه، فلا يقتصر دوره على تحقيق أهداف المؤسسة وتطويرها، بل هو الشخص الذي يبادر لحل المشكلات التي تواجه العمل ويساهم في وضع الخطط، وإدارة تسيير فريق العمل بشكل فعال ويحقق النجاح والتقدم للمؤسسة. (توفيق، 2016، ص 2)

كما يعد المستخدم العضو الفعال وعصب المؤسسة وأهم مورد بشري في المؤسسة الجامعية بصفة خاصة، وهذا دليل على المهام والأعمال الموكلة إليه.

وفي ظل المستجدات والمتغيرات التي يشهدها العالم الحديث وتزايد الاهتمام بالمستخدم الإداري في المؤسسات الإدارية باعتباره أهم عنصر لتحقيق أهدافها، فبالتالي مكانتها وأدائها مرتبط بمدى كفاءة هذا المورد من جهة، ومدى توفيرها مناخ تنظيمي مناسب للعمل من جهة أخرى، حيث كان لزاماً على الإدارة أن تعد نفسها لتبني التغيير، لأن الإدارة الجيدة هي التي تعمل للوصول إلى ما يصبو إليه الفرد من أهداف من خلال نجاحها في التخطيط والتنظيم والتنسيق، بحيث تكون قادرة على إحداثه وتمتلك مهارات التعامل مع متغيرات هذا العصر من أجل الإنجاز العالي والأداء المتميز.

إن التغيير أمر حتمي لا مفر منه حتى نرتقي بالمستوى الإداري، لذا أصبح على الإدارة الجامعية تبني هذا التغيير من أجل إحداث نقل نوعي في تطوير وتحسين المؤسسات الجامعية من خلال تغيير الهياكل التنظيمية والتكنولوجيا المستخدمة وأساليب الإشراف.

ويعتبر موضوع التغيير التنظيمي من بين الموضوعات البالغة الأهمية، فهي من السمات المميزة للمؤسسات وأحد مقومات نجاح منظمات الأعمال الحديثة والذي يسمح لها بممارسة العمل الإداري بما يتناسب مع متطلبات العصر للانتقال من وضعها الحالي إلى وضع مستقبلي أفضل، إذ ما تم تنفيذه بطريقة منظمة ومخطط لها في ظل توفر الإمكانيات اللازمة لذلك.

وتظهر الحاجة للتغيير نتاج عوامل داخلية التي تنطلق من احتمالات حدوث اضطرابات تنظيمية عند محاولة التغيير في الأهداف التنظيمية والمناخ التنظيمي، وفي المقابل تشير العوامل الخارجية إلى تلك القوى الموجودة في البيئة الخارجية للمنظمة والتي من شأنها أن تقاوم من عدم اليقين الذي ينبغي أن تواكبه المنظمة.

والتغيير التنظيمي كان محل اهتمام الباحثين، حيث عرف التغيير التنظيمي على أنه عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية، وأن المحصلة النهائية لتغيير سلوك التنظيم هي تطويره وتنميته. (محمد، 2015، ص 57)، وترى الباحثة (كرمي، 2010) أنه لإحداث التغيير التنظيمي يجب وضع خطط وإجراءات تعديلية للتكنولوجيا والهيكل التنظيمي وتطوير في القوى البشرية، كما أشار الباحث (علاوي، 2013) إلى أن التغيير التنظيمي يحدث وفق جهود مخططة ومدروسة للتدخل في أسلوب عمل المنظمات لإحداث تغييرات نوعية في المجالات السلوكية والتنظيمية من خلال استحداث إدارات مؤهلة وقادرة على التعامل مع المستجدات، إضافة إلى هذا فقد أشارت (بودبزة، 2019) أن التغيير التنظيمي أسلوب إداري تسعى من خلاله المنظمة للتكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي تتميز بالتغير المستمر والسريع، وحل مشاكلها والتجديد والابتكار.

وتؤكد (بالعجال، 2017) على أن التغيير التنظيمي عملية حتمية تتطلب الإعداد المسبق وتظافر الجهود وتسخير الإمكانيات لتقليص الفجوة بين الوضع الحالي والوضع المستهدف. (بالعجال، 2017، ص 17).

وقد يؤدي التغيير التنظيمي إلى العديد من النتائج والمخرجات الإيجابية والبناءة التي يمكن أن تساعد في الحفاظ على حيوية المنظمة والأفراد لتنمية قدرة الأفراد على الابتكار، بالإضافة إلى زيادة الرغبة في التحسين والتطوير وزيادة الجودة، بالمقابل فإن سوء إدارة التغيير التنظيمي يؤثر بشكل سلبي على السلوكيات الجماعية وظهور القلق لدى العاملين وشعورهم بعدم الأمان والتوتر والغضب المفرط مما يدفعهم إلى مقاومة التغيير.

ومع زيادة الحاجة والضرورة الملحة لإحداث التغيير كشفت دراسة (بالعجال، 2017) أن التغيير التنظيمي أمر حتمي على المنظمات مهما اختلفت صورها وأشكالها التنظيمية والتكنولوجية، واليوم أصبحت المنظمة المعاصرة تعيش ظروف متغيرة ومعقدة وأن الحاجة إلى الإبداع تفرضها التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية وغيرها وحاجة المنظمات إلى الإبداع أمر ضروري، فقد أكد بيتر دراكر على هذه الحاجة بقوله: "إن على المديرين أن يتعلمون إدارة المنظمات المبدعة"، كما عدّ أرنيس دال الإبداع إحدى الوظائف الرئيسية لمدير المنظمة. (الدهان، 1992، ص 9)

ويعد الإبداع الإداري من المواضيع المهمة في العمل الإداري لما له من نتائج ايجابية تعود بالنفع على المنظمات الإدارية والعاملين فيها من خلال ما يقدمه الإبداع الإداري من تحديد نوع الحلول والتخلص من التفكير الاعتيادي وإنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار في أقل وقت وجهد.

ويمثل الإبداع الإداري النهضة الإدارية الحديثة لكونه يعتبر الطريق السالك لهذه المنظمات من أجل التحقيق المؤكد لأهدافها، والهدف المشترك لهذه المؤسسة المختلفة هو تحقيق الاستمرارية، وهذه الأخيرة لا تأتي إلا عن طريق التطوير الدائم للآليات المختلفة لهذه المؤسسات، كما تعد مرونة عملية الإبداع الإدارية من الأسباب التي جعلت من المؤسسات تتخذ منها لها، فالإبداع الإداري لا يملك أسلوبا خاصا أو تقنيات جبرية تقتضي تنفيذها من أجل تحقيقه.

وقد عرف الإبداع الإداري بأنه عملية خلق وإيجاد الأفكار الجديدة التي تكون قابلة للتطبيق ويجب على المؤسسة أو المنظمة أن تكون قادرة على الاستفادة من هذه الأفكار الجديدة وخاصة إذا كانت إبداعية، فهو إيجاد وتقبل وتنفيذ الأفكار والعمليات والمنتجات والخدمات الجديدة. (شنافي، 2020، ص90).

وحسب السكارنة فالإبداع الإداري هو القدرة على تقديم إجابات لمشكلات مطروحة واستغلال الفرص المتاحة، وبمعنى آخر هو توليد طرق وأساليب مفيدة لإنجاز الأعمال، وهو عملية عقلية للفرد تتميز بالحساسية للمواقف والأصالة والمرونة تجاهها واتجاه الحالات والمشكلات. (السكارنة، 2011، ص48).

ويظهر دور الإبداع إذا أدركنا أن التغيير والتطوير في فعاليات المنظمات وأهدافها وعملياتها وأداء العاملين هو ما تسعى إليه أية منظمة كانت وفي أي مجتمع، ويعتبر مطلباً رئيسياً ومؤشراً يستدل من خلاله على نجاح المنظمات أو فشلها في تحقيق أهدافها مما يتطلب إيجاد جهود إبداعية من أجل النهوض بمستوى أداء هذه المنظمات بكفاءة وفعالية.

والإبداع الإداري له مؤشرات ومعايير التي تمكّن الباحث من التعرف على ظاهرة الإبداع الإداري في المنظمة ومدى تأثيرها وشدتها وأسباب تواجدها ومواطن ضعفها، ومن أهم مؤشرات القيادة والاتصال والأداء واتخاذ القرار، فكل عنصر من هذه العناصر يحتوي على جملة من شروط ومكونات الإبداع فبذلك يحدث الإبداع الإداري في المنظمة.

وقد حظي الإبداع الإداري بعدة دراسات أهمها دراسة (الجعبري، 2009) الذي اهتم بدور الإبداع في تحسين الأداء الوظيفي ويهدف من خلالها إلى معرفة دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي وتوصل إلى أن هناك درجة متوسطة بالدور الذي يلعبه الإبداع الإداري في المنظمة، كما توصلت دراسة (عبد الرحمان، 2006) إلى معرفة مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين حيث يرى أن معظم الأفراد يعتمدون على قدراتهم التحليلية والمعلومات المتاحة لديهم، بالإضافة إلى دراسة (خالد، 2016) التي ركزت على أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين والتي خلصت إلى أن مستوى الإبداع الإداري ومرتفع إلى حد ما. في حين إدارة المنظمة لا تتبع الأساليب الإدارية التي تدعم الإبداع وتعززه لدى العاملين بما يحقق مستوى أداء متميز وفعال. (خالد، 2016، ص219)

بما أنّ الجامعة الجزائرية ضمن المؤسسات التي تسعى لإحداث التغيير التنظيمي الذي يؤدي إلى إحداث تغييرات في جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة من أجل مواجهة الأحداث المؤثرة فيها التي تحدث بداخلها أو خارجها في البيئة المحيطة بها، ومما لاشك فيه أن الموظف الإداري يحتاج إلى الكثير من القدرات والمهارات الواجب توفرها لديهم، حيث من أهم الأسباب التي تدفع الموظف الإداري للنجاح هو البحث عن أساليب إبداعية في العمل الإداري، لأن الإبداع هو الذي يؤدي إلى توليد الأفكار والتصورات والمفاهيم الجديدة في التعامل مع التحديات المفروضة والخروج عن العمل التقليدي ووضع الرؤية المستقبلية للمؤسسة، ففعالية العمل الإداري لا يتوقف فقط على كفاءة الموظف بل حتى الأساليب الإبداعية لها دور في تحقيق ذلك.

والموظف الإداري يعد العنصر الفعال والركيزة الأساسية لتطوير المؤسسة ونجاحها، فيجب الاهتمام بهذه الفئة، ومن هنا فإن أبعاد التغيير التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري لدى المستخدمين الإداريين، يعد مهما بسبب أهمية عينة البحث في المجتمع وأهمية المتغيرين في المنظمة.

ونظرا لأهمية هذه المتغيرات سنحاول في بحثنا معرفة إن كان هناك علاقة تربط بين أبعاد التغيير التنظيمي بمستوى الإبداع الإداري لدى مستخدمي الإدارة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة تيزي وزو، من خلال طرح مجموعة من التساؤلات التي يمكن تجسيدها على الشكل التالي:

- 1- ما الأبعاد المؤدية إلى التغيير التنظيمي في إدارة جامعة مولود معمري تيزي وزو؟
- 2- ما مستوى الإبداع الإداري لدى إداريي إدارة جامعة مولود معمري تيزي وزو؟
- 3- ما طبيعة العلاقة الموجودة بين أبعاد التغيير التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري لدى إداريين جامعة مولود معمري تيزي وزو؟

2- فرضيات الدراسة:

- بعد كل من التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في قدرات المورد البشري ومناهج العمل أثناء إحداث التغيير أبعاد مؤدية لحدوث التغيير التنظيمي بإدارة جامعة مولود معمري بتيزي وزو.
- وجود مستوى مرتفع من الإبداع الإداري لدى إداريي جامعة مولود معمري بتيزي وزو .
- وجود علاقة ارتباطية قوية دلالة إحصائية بين أبعاد التغيير التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري لدى إداريي جامعة مولود معمري بتيزي وزو .

3- أهمية الدراسة:

يعتبر موضوع الدراسة من الموضوعات التي تحتاج إلى المزيد من الدراسة والبحث، وقد تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة في هذا المجال، وتوضح أهميته في تحسين قدرات المؤسسة على استيعاب التجديدات ومواكبة التطورات لحل المشكلات ومواجهة التحديات من خلال توظيف النظريات والتقنيات السلوكية المعاصرة في تعبئة الجهود الجماعية وتجديد الثقافة التنظيمية والاعتماد على البحوث والدراسات وخبراء التغيير والتطوير لوضع الخطط ومتابعة تنفيذها، وضرورة تغيير الأساليب الإدارية في المؤسسة الجامعية لضمان بقائها من خلال الاهتمام بكل عنصر مهما كان دوره في المؤسسة من حيث احترام مساهمته والعمل دوما على تطويره المستمر. وكذلك مواكبة مراحل التغيير التنظيمي وتبني توجهات إستراتيجية، خاصة في مجال إستراتيجية المؤسسة والهيكل التنظيمي والأساليب التكنولوجية المتبعة وموضوع الإبداع الإداري الذي يعد ضرورة حتمية تفرضها طبيعة تحديث نظام الإدارة الجامعية، لما له من دور فاعل في استنباط أفضل ما لدى الإداريين في حل

المشكلات التي تواجههم، وتوفير المهارات الإبداعية اللازمة لإداريي الجامعة التي من خلالها يمكن تخطي المشاكل والمعوقات التي تواجه العمل الإداري وبذلك يحدث التطوير في النظام الإداري، ومن هنا تستمد الدراسة أهميتها.

وقلة الدراسات العربية والجزائرية التي تناولت موضوع أبعاد التغيير التنظيمي وعلاقته بمستوى الإبداع الإداري جعل منها مجال مناسب للبحث، وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة هو أن معظم هذه الأخيرة التي عثرنا عليها التي تناولت موضوع التغيير التنظيمي، ركزت على جانب إدارة التغيير التنظيمي وإستراتيجياته وعلاقته بمتغيرات أخرى كالأداء الوظيفي.... إلخ حيث لم يتم التطرق بشكل موسع ومستقل إلى جزئية أبعاد التغيير التنظيمي وعلاقته بمستوى الإبداع الإداري، إذ أنه التعرف على أهم أبعاد التغيير التنظيمي وأسبابه يسهل عملية فهمه وتحليله ويسهل التعامل معه وإدارته بطريقة إيجابية مما يساهم في تحقيق الأهداف للفرد والمنظمة.

حيث نحاول من خلال هذه الدراسة التعرف على مستوى الإبداع الإداري وما له من أهمية ليس فقط على الإدارة ولكن أيضا في العديد من المجالات الأخرى كالمجال الاقتصادي والسياسي والثقافي.

وكذا المساهمة في مساعدة المسؤولين على وضع استراتيجيات تسمح بإدارة هذه التغييرات والحفاظ على مستوى محدد لها وذلك لضمان أدائهم الجيد، وتنسيق جهود ونشاطات العاملين وربطهم بالأهداف التي تسعى الإدارة لتحقيقها.

كما أن للدراسة أهمية علمية نظرية التي تكمن في إثراء المعرفة العلمية بالمعلومات والنتائج والتي تتضمنها الدراسة من خلال توضيح علاقة أبعاد التغيير التنظيمي بمستوى الإبداع الإداري لدى إداريين الجامعة.

4- أهداف الدراسة:

لكل دراسة مجموعة من الأهداف تسعى إلى تحقيقها ومن أهداف هذه الدراسة نجد:

- 1- الكشف عن الأبعاد المؤدية إلى التغيير التنظيمي في إدارة جامعة مولود معمري تيزي وزو.
- 2- تحديد مستوى الإبداع لدى إداريي إدارة جامعة مولود معمري تيزي وزو.
- 3- الوقوف عند طبيعة العلاقة الموجودة بين أبعاد التغيير التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري في إدارة جامعة مولود معمري تيزي وزو.

5- تحديد مصطلحات الدراسة إجرائيا:

تحتوي كل دراسة على مجموعة من المفاهيم والمصطلحات الواجب تحديدها، على هذا الأساس اعتمدنا في دراستنا هذه على المفاهيم التالية:

- **التغيير التنظيمي:** هو تطوير المنظمات داخليا لكي تتلاءم مع تغييرات البيئة الخارجية بتهيئة الظروف المواتية للنجاح، ويجب أن تنظر إليه المنظمة على أنه حتمية تفرضها تغييرات المحيط التنافسي، والتغيير الذي يطرأ على الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا، وأهم التغييرات الموجودة على مستوى قدرات المورد البشري واتجاهات التي يسلكها نحو التغيير التنظيمي ومناهج العمل التي تحدث في الإدارة الجامعية.

- **الإبداع الإداري:** هو أسلوب يختص به الأفراد الفاعلين في المنظمة، يقتضي من خلاله إيجاد فكرة أو أسلوب أو خدمة أو منتج جديد أو معدل يتوافق مع ظروف المنظمة، بهدف تطوير أدائها وحل مشكلاتها والوصول لأهدافها، ويمثل الدرجة الكلية التي يحصل عليها كل فرد في عينة الدراسة لاستجاباتهم لفقرات مقياس مستوى الإبداع الإداري الذي يشمل الطلاقة الفكرية والمرونة الذهنية والأصالة والحساسية للمشكلات.

- **الإداريين:** هم الأفراد الذين يؤدون عملا داخل منظمة ما ويشغلون مهام إدارية.

- **الجامعة:** هي مؤسسة التعليم العالي تجمع في طياتها أفراد "طلبة، أساتذة وإداريين" يربطهم هدف واحد هو التعليم وخدمة المجتمع وتنميته، إذ هي معهد منظم للتعليم والدراسة في فروع المعرفة العالية، وله حق في منح الدرجات العلمية في دوائر محددة كالقانون، والطب، الآداب، علم النفس... الخ

6- الدراسات السابقة:

6-1- الدراسات السابقة التي تناولت التغيير التنظيمي:

6-1-1- الدراسات العربية:

1- دراسة كرمي (2010):

تناولت هذه الدراسة موضوع التغيير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي لدى موظفي سونلغاز بولاية عنابة، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة اتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي بالمؤسسة (سونلغاز)، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي، وقد طبقت هذه الدراسة على عينة تتكون من (81)

موظف وموظفة، ولغرض جمع البيانات استخدمت الباحثة الاستبيان، الملاحظة، المقابلة، الوثائق والسجلات وتمت معالجة البيانات باستعمال الأساليب الإحصائية المتمثلة في النسب المئوية والتكرارات. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن:

- التغيير التنظيمي في مؤسسة سونلغاز استهدفت جميع المجالات التنظيمية في المؤسسة وهي: الأفراد، جماعات العمل، التنظيم حيث أن الإدارة العليا التي لها سلطة التغيير التنظيمي منفردة تميل إلى اتخاذ القرارات وإجراء هذا النوع من التغيير التنظيمي الكلي على جميع أجزاء المؤسسة.
- الموظفين لديهم اتجاه رفض للتغيير التنظيمي الذي أجري في مؤسسة سونلغاز.
- التغيير التنظيمي لم ينجح وذلك لوجود مجموعة عوائق ومنها سرعة إجراء التغيير، عدم إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات، نقص في الاتصال، عدم تدريب الأفراد. (كرمي، 2010، ص 207)

2-دراسة سوفي (2011):

تناولت هذه الدراسة موضوع دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي لدى الموظفين بخزينة ولاية جيجل، حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة طبيعة اتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت هذه الدراسة على عينة تتكون من (85) موظف وموظفة، ولغرض جمع البيانات استعمل الباحث الاستبيان، ومن أجل معالجة المعلومات استخدم الباحث الأساليب الإحصائية المتمثلة في: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري والنسب المئوية. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- وجود اختلاف بين اتجاهات موظفي الأسلاك التقنية حيث يسود نوع من التفاؤل لدى موظفي الأسلاك المشتركة إزاء هذا التغيير، فهم يتطلعون إلى العديد من المزايا والمكاسب التي من شأنها خلق بعض القيم الإيجابية، في حين يسود نوع من التشاؤم وسط موظفي الأسلاك التقنية بسبب توقعاتهم للعديد من المشاكل والنقاط السلبية للتغيير التنظيمي. (سوفي، 2011، ص7)

3-دراسة علاوي (2013):

تناولت هذه الدراسة موضوع دراسة أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية لدى العاملين بشركة سونلغاز بالأغواط، حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية لدى موظفي شركة سونلغاز بالأغواط، واتبع الباحث المنهج التحليلي، وقد طبقت هذه الدراسة على عينة تتكون من (140) موظف وموظفة، ولغرض جمع البيانات استخدم الباحث

الاستبيان، وتمت معالجة البيانات باستعمال الأساليب الإحصائية المتمثلة في معامل الارتباط T.test معامل ألفا كرومباخ، التكرارات، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، التباين الأحادي. وقد أظهرت نتائج الدراسة أنه:

- عدم وجود أثر لكل من بعد من أبعاد التغيير التنظيمي على أداء المورد البشري.
- يوجد أثر للتغيير في الأفراد والتعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي على أداء العاملين.
- يوجد فروق إحصائية حول أبعاد التغيير التنظيمي وأداء العاملين تعزى لتغيير (الجنس، السن والمستوى التعليمي).

- عدم وجود فروق إحصائية تعزى لتغيير الأقدمية. (علاوي، 2013، ص 336)

4-دراسة محمد علي غريبة (2015):

تناولت هذه الدراسة موضوع العوامل المؤثرة على أداء التغيير التنظيمي في جامعة أمبيل الإسلامية بإندونيسيا، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة العوامل المؤثرة في التغيير التنظيمي بجامعة أمبيل الإسلامية ومعرفة موقف العاملين من مدراء وغيرهم، وعوائق التغيير وأثره على تطور الدامعة واتباع الباحث المنهج الوصفي الكيفي، وقد طبقت هذه الدراسة على عينة تتكون من (80) موظف وموظفة، ولغرض جمع البيانات اعتمد الباحث على المقابلة، الملاحظة، وتحليل الوثائق، وتمت معالجة البيانات باستعمال الأساليب الإحصائية التالية: النسب المئوية والتكرارات.

وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى:

- أهم العوامل الداخلية المؤثرة والدافعة نحو التغيير التنظيمي بجامعة أمبيل الإسلامية هي الرغبة في تغيير الوسائل والإجراءات بالانتقال إلى الوسائل الحديثة وصياغة أهداف جديدة؛
- أهم العوامل الخارجية المؤثرة والدافعة نحو التغيير التنظيمي هي التغيرات التكنولوجية التي تحدث كل يوم؛

- موقف العاملين من التغيير التنظيمي أن الغالبية يؤيدون التغيير التنظيمي بالجامعة.

(علي غريبة، 2015، ص 129)

5-دراسة بالعجال (2017):

تناولت هذه الدراسة موضوع التغيير التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى الموظفين ببلدية الوادي، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة الموجودة بين التغيير التنظيمي والولاء التنظيمي لدى الموظفين ببلدية الوادي، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي، وقد طبقت هذه الدراسة على عينة تتكون من

(70) موظف وموظفة، ولغرض جمع البيانات استعمل الباحث الاستبيان، الملاحظة، المقابلة السجلات والوثائق، ولمعالجة البيانات استخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية المتمثلة في: النسب المئوية، المتوسط الحسابي، معامل الارتباط بيرسون، الانحراف المعياري، اختبار T.test .

وأظهرت نتائج هذه الدراسة أنه :

- يوجد تجانس بين الموظفين حول مواقفهم إزاء التغيير التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخدمة، أي أن هناك إجماع من طرف الموظفين بالمؤسسة إلى أهمية التغيير في العلاقات التنظيمية والتقنيات المستخدمة؛

- يساهم التغيير التنظيمي في تشكيل الولاء التنظيمي ببعديه لدى موظفي بلدية الوادي.
(بالعجال، 2017، ص 95)

6- دراسة بودبزة ويوب (2019):

تناولت هذه الدراسة موضوع أثر التغيير التنظيمي على الالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظرهم لدى عمال المؤسسة الوطنية للرخام بسكيكدة، حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير تطبيق أبعاد التغيير التنظيمي على الالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظرهم بالمؤسسة الوطنية للرخام بسكيكدة، واتبعت الباحثتان المنهج الوصفي التحليل، وقد طبقت هذه الدراسة على عينة تتكون من (136) عاملا، ولغرض جمع البيانات اعتمدت الباحثتان الاستبيان، وتمت معالجة البيانات باستعمال الأساليب الإحصائية المتمثلة في معامل الارتباط بيرسون، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ألفا كرومباخ، اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل الانحدار المتعدد. ومن أبرز نتائج هذه الدراسة:

- موافقة بدرجة متوسطة لتطبيق التغيير التنظيمي بالمؤسسة؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي على الالتزام التنظيمي للعاملين ويتجسد هذا الأثر في التغيير في الأفراد والتغيير في التكنولوجيا. (بودبزة ويوب، 2019، ص 36)

7- دراسة صواش ودحية (2021):

تناولت هذه الدراسة موضوع اتجاهات موظفي الإدارات العمومية نحو التغيير التنظيمي بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات الموظفين بالإدارات العمومية نحو التغيير التنظيمي وأبعاده بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة، واتبعت الباحثتان المنهج الوصفي، وأجريت هذه الدراسة على عينة تتكون من (30) موظفا، ولغرض جمع البيانات اعتمد

الباحثان على الاستبيان، وتمت معالجة البيانات باستعمال الأساليب الإحصائية المتمثلة في معامل الارتباط بيرسون وسيرمان وبراون، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري. وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى:

- امتلاك الموظفين لمؤشرات تتعلق باستعدادات نفسية إيجابية نحو التغيير؛
- قبول وعدم مقاومة التغيير في حالة اتخاذ قرارات متعلقة بإجراءات كلية أو جزئية تمس أحد الجوانب المتعلقة بالسياسات أو البرامج أو الوظائف أو التكنولوجيا المستخدمة؛
- موظفي مديرية الشباب والرياضة يملكون اتجاهات إيجابية نحو التغيير التنظيمي.

(صواش وداحية، 2021، ص 290)

6-1-2- الدراسات باللغة الأجنبية:

8-دراسة بيبوي (2002) Buoy:

تناولت هذه الدراسة موضوع آراء الموظفين نحو التغيير التنظيمي، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على آراء الموظفين نحو التغيير الفعال وليس آراء الإدارة، واتبع الباحث المنهج الوصفي وطبقت هذه الدراسة على عينة تتكون من (200) موظف.

وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن:

- إدراك الموظفين لعملية التغيير من خلال الاتصال الجيد ومن حيث التغيير المستهدف وكيفية تحقيقه والاحتياجات اللازمة لعمل ذلك يزيد من تقبل العاملين لعملية التغيير وبالتالي يكون التغيير أكثر فعالية. (معرف، 2017، ص14)

9-دراسة ديفين باك (2007) Diefen Bach:

تناولت هذه الدراسة موضوع فكر المؤسسة في إدارة التغيير التنظيمي، حيث هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على الأسباب التي تؤدي إلى فشل مبادرات التغيير التي تقوم بها الإدارات الجديدة ولغرض جمع البيانات اعتمد الباحث على المقابلة المعمقة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن:

- نجاح أو فشل عملية التغيير تعتمد على الأسلوب الإدراكي وكيفية إيصال أهداف التغيير بالآخرين ودور السياسات التنظيمية الإيديولوجية في إحداث التغيير. (منير حسن، 2012، ص68)

6-2- الدراسات السابقة التي تناولت الإبداع الإداري:

6-2-1- الدراسات العربية:

1- دراسة الجعبري (2009):

تناولت هذه الدراسة موضوع دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد طبقت هذه الدراسة على عينة تتكون من (151) موظف، ولغرض جمع البيانات اعتمد الباحث على الاستبيان، وتمت معالجة البيانات باستعمال الأساليب الإحصائية المتمثلة في: المتوسط الحسابي الانحراف المعياري، النسب المئوية، تحليل التباين الأحادي (ANOVA) واختبار (LCD) واختبار T.test.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى:

- مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي شركة الكهرباء كان كبيراً جداً؛
- مدى استخدام الإدارة للأساليب التي تحقق مفهوم الإبداع الإداري وتعززه كانت بدرجة متوسطة؛
- واقع الأداء الوظيفي لموظفي شركة كهرباء الخليل كانت بدرجة كبيرة؛
- دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي كان بدرجة قليلة. (الجعبري، 2009، ص127)

2- دراسة العجلة (2009):

تناولت هذه الدراسة موضوع الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي بمديري القطاع العام بغزة، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة واقع الإبداع الإداري وعلاقته بأداء المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة، واتبع الباحث المنهج الوصفي، وأجريت هذه الدراسة على عينة تكونت من (305) موظف، وقد اعتمد الباحث في جمع البيانات على الاستبيان، واستخدم لمعالجة البيانات برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)

وأظهرت نتائج الدراسة أن:

- المديرين بوزارات قطاع غزة يمتلكون جميع القدرات المميزة للشخصية التنظيمية قيد الدراسة تساهم بدرجات متفاوتة في توفير المناخ الإبداعي؛
- واقع الإبداع الإداري بوزارات قطاع غزة بشكل عام مقبول؛

- عملية تقويم الأداء بوزارات قطاع غزة لا تتم بشكل صحيح وفعال بما يخدم الموظف والوزارة معا
- واقع الأداء الوظيفي بوزارات قطاع غزة بشكل عام مقبول. (العجلة، 2009، ص 188)

3- دراسة الخالدي (2013):

تناولت هذه الدراسة موضوع الإبداع الإداري والميزة التنافسية في الجامعات الرسمية الأردنية وهدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات الرسمية الأردنية، واتبع الباحث على المنهج الوصفي، وقد طبقت هذه الدراسة على عينة تتكون من (156) موظفاً، ولغرض جمع البيانات اعتمد الباحث على الاستبيان، وتمت معالجة البيانات باستعمال الأساليب الإحصائية المتمثلة في: مقياس الإحصاء الوصفي (DSM) و T.test، ألفا كرونباخ ومعامل الارتباط بيرسون واختبار التوزيع الطبيعي، اختبار معامل تضخم التباين، معامل الانحدار وتحليل التباين ANOVA. وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع الإداري في الميزة التنافسية لدى الجامعات الرسمية الأردنية.
- بعدي الطلاقة والمرونة من الأبعاد الهامة للإبداع الإداري والتي تساهم بحد كبير في تحقيق الميزة التنافسية لدى الجامعات الرسمية الأردنية. (الخالدي، 2013، ص 49)

4- دراسة خالد علي (2016):

تناولت هذه الدراسة موضوع أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين بمركب الفوسفات بتبسة، حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين، واتبع الباحث المنهج الوصفي، وأجريت هذه الدراسة على عينة تكونت من (100) موظف، وقد استخدم الباحث عدداً من أدوات الدراسة تمثلت في الاستبيان، الملاحظة والمقابلة، وتمت معالجة البيانات باستعمال الأساليب الإحصائية المتمثلة في برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS والتكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري و K^2 .

وأظهرت نتائج الدراسة أنه:

- لا يوجد أثر معنوي للإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين رغم ارتفاع درجة الإبداع الإداري وأداء العاملين؛

- لا توجد المقومات الإدارية اللازمة لتطوير الإبداع والأداء وعلى رأسها الحوافز، بحيث أغلبية العاملين يشعرون بأن الأجر الذي يتقاضونه غير عادل ولا يتناسب مع حجم العمل المقدم وما يحققه المركب؛
- الكثير من الابتكارات الإبداعية تبقى حبيسة الأذهان لشعور أغلبية العاملين بأن الإدارة لا تقدر العمل الإبداعي؛
- أغلبية العاملين يحرصون على تقديم الأفكار الإبداعية الجديدة؛
- أغلبية العاملين يقدمون المساعدة لبعضهم البعض ويتعاونون على تأدية الأعمال داخل المركب
- مشاركة المرؤوسين في تحديد أهداف الإدارة تساعد على إيجاد روح الإبداع لدى العاملين وتوفر لهم المهارة الكافية لحل المشكلات التي يواجهونها. (خالد علي، 2016، ص 2019)

5-دراسة لبوز (2017):

تناولت هذه الدراسة موضوع دور الإبداع الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي لدى العاملين بالقطاع العام بورقلة، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الكيفية التي يساهم فيها الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي بمؤسسات القطاع العام بورقلة، واتبع الباحث المنهج الوصفي، وتم تطبيقها على عينة بلغت (176) موظفا، وكانت أدوات الدراسة عبارة عن المقابلة، الملاحظة وتحليل الوثائق، واستخدم الباحث برنامج الحزم الإحصائية (SPSS).

وبينت نتائج الدراسة أنه:

- يحقق الإبداع الإداري الإثراء الوظيفي ويزيد من مردودية أداء الموظف بدرجة كبيرة؛
 - الإبداع الإداري يزيد من مرونة الوظائف الإدارية بشكل واضح وتزداد مرونة الوظائف كلما تزايد تفعيل عناصر الإبداع في المؤسسة؛
 - الإبداع الإداري يساهم بشكل كبير في حل المشكلات التي تواجهها المؤسسة العمومية؛
 - الإبداع الإداري يلعب دورا مهما في عملية التطوير التنظيمي بالمؤسسة العمومية.
- (لبوز، 2017، ص 258)

6-دراسة مكناسي (2017):

تناولت هذه الدراسة موضوع دور الإبداع الإداري في تحقيق التنمية الإدارية لدى العاملين بمطاحن سيدي أرغيس بأم البواقي، حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الإبداع في تحقيق التنمية الإدارية

للعاملين بمطاحن سيدي أرغيس بأم البواقي، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليل، وقد أجريت هذه الدراسة على عينة تكونت من (175) عاملا، وقد تم تطبيق الاستبيان والملاحظة، وتمت معالجة البيانات باستعمال الأساليب الإحصائية المتمثلة في التكرار والنسب المئوية.

وبينت نتائج هذه الدراسة أنه:

- يتلخص مفهوم الإبداع بالقدرات التي يتمتع بها الفرد ضمن بيئة إدارية مشجعة ومناخ إداري مناسب؛

- يساهم الموظفون من خلال المعرفة المسبقة لتوقعاتهم ومتطلباتهم في عملية الإبداع داخل المؤسسة مما يخفض من درجة المخاطرة الناتجة عن إمكانية فشل المنتجات المبدعة؛

- يستخدم موظفو المؤسسة خبراتهم في حل مشاكل العمل لأنهم يعملون كفريق عمل واحد.

(مكناسي، 2017، ص 87)

7-دراسة أحمد زياد (2018):

تناولت هذه الدراسة موضوع أثر إدارة المعرفة على الإبداع الإداري في المدارس الخاصة في الأردن واتبعت الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيقها على عينة بلغت (414) موظف وموظفة وكانت أدوات الدراسة عبارة عن استبيان، واستخدم الباحث البرنامج الإحصائي (SPSS)، وتوصلت نتائج الدراسة إلى:

- وجود أثر لأبعاد إدارة المعرفة المتمثلة في (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة، توزيع المعرفة) في الإبداع الإداري في المدارس الخاصة في عمان. (أحمد زياد، 2018، ص74-75)

6-2-2- الدراسات الأجنبية:

8-دراسة شين وأري (2007) Chen and Aryee:

تناولت هذه الدراسة موضوع أثر التفويض الإداري على الإبداع الإداري والولاء التنظيمي، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير تطبيق التفويض الإداري على تعزيز الإبداع الإداري ورفع درجة الولاء التنظيمي في إحدى الشركات الكبرى في الصين، واتبعت الباحثان المنهج الوصفي، وكانت أدوات الدراسة عبارة عن الاستبانة والمقابلة مع العاملين في الشركات.

وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى:

- أن هناك أثر غير مباشر للتفويض الإداري على الإبداع الإداري والولاء التنظيمي في إحدى الشركات الصناعية في الصين.

9- دراسة فنديبيرج (2008) Vendebergh:

تناولت هذه الدراسة موضوع الإبداع الإداري لدى العاملين في قطاع المؤسسات العامة، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة الإبداع لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية ودور المؤسسات العامة في تشجيع الإبداع وكذلك التعرف على أثر الحوافز المادية والمعنوية، واتبع الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتم اختبار العينة بطريقة عشوائية تقدر بحوالي 80 % من مجتمع الدراسة وتم تطبيق الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

وبينت نتائج هذه الدراسة أن:

- هناك درجة عالية من الإبداع لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية؛
- أهمية الحوافز المادية والمعنوية في تشجيع الموظفين على الإبداع؛
- ضرورة اهتمام المؤسسات العامة الأردنية بالإبداع وتنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين فيها إضافة إلى استمرار الدراسات الميدانية حول الإبداع الإداري. (معرف، 2017، ص 15)

6-3- الدراسات السابقة التي تناولت علاقة مصادر التغيير التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري:**1-دراسة معرف (2017):**

تناولت هذه الدراسة موضوع إدارة التغيير التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس بأب البواقي، حيث هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر الأساتذة وعلى العلاقة بين إدارة التغيير والإبداع الإداري لمديري المدارس المتوسطة. ولتحقيق الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وأجريت هذه الدراسة على عينة تكونت من (90) أستاذ وأستاذة، وتم اختيارهم بالطريقة القصدية، وكانت أدوات الدراسة عبارة عن استبيان الإبداع الإداري.

ومن أبرز نتائج هذه الدراسة أنه:

- يمتلك مديرو المدارس المتوسطة مستوى مرتفع من الإبداع الإداري من وجهة نظر أساتذة المرحلة المتوسطة بمدارس مدينة أم البواقي؛
- توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) ما بين إدارة التغيير والإبداع الإداري لمديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط بمدارس مدينة أم البواقي. (معرف، 2017، ص 91)

2-دراسة شنافي (2020):

تناولت هذه الدراسة موضوع أثر التغيير التنظيمي في إرساء الإبداع الإداري بمنظمات الأعمال ببيسكرة، حيث هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر التغيير التنظيمي في إرساء الإبداع الإداري بالمنظمة، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي، ولمعالجة البيانات استخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية المتمثلة في المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون، T.test وأظهرت نتائج هذه الدراسة:

- التغيير التنظيمي عبارة عن عملية إحداث التعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو أي عنصر من عناصر العمل؛
- إن مشاركة جميع أفراد المنظمة في إعداد التغيير يعتبر الضمانة الأساسية في الالتزام والتطبيق الناجح للتغيير؛
- يعتبر تحديد أهداف التغيير التنظيمي بوضوح من أهم الأسس والاعتبارات لإنجاح التغيير التنظيمي؛
- الإبداع الإداري يتعلق بالإجراءات والأدوار والبناء التنظيمي والقواعد وإعادة تصميم العمل، إضافة إلى النشاطات الإبداعية التي تعمل على تطوير وتحسين التعاون والتفاعل بين الموظفين والتميز في علاقاتهم للوصول إلى النتائج التي ترحوها المنظمة التي ينتمون إليها؛
- يؤثر التغيير التنظيمي على الإبداع الإداري بمنظمات الأعمال بسبب اقترانه بمختلف جوانب المنظمة، سواء من حيث فلسفتها ورسالتها أو من حيث استراتيجياتها، أو من حيث هيكلها التنظيمية أو من حيث سلوك الأفراد العاملين واتجاهاتهم والإجراءات المنظمة وتقنياتها المستخدمة
- يؤثر التغيير التنظيمي في المدخل الهيكلي على الإبداع الإداري بمنظمات الأعمال نتيجة التجديد في مكان العمل، الوسائل والمهارات وترشيد النفقات من أجل التحكم في التكاليف مما يسمح بالارتقاء بمستوى الأداء؛
- يؤثر التغيير التنظيمي في المدخل التكنولوجي على الإبداع الإداري بمنظمات الأعمال حيث يسمح باستعمال التقنيات الجديدة المبتكرة التي تؤدي إلى الرفع من القدرة الإنتاجية وتحسين الإبداع؛

- يؤثر التغيير في المدخل الإنساني على الإبداع الإداري بمنظمات الأعمال من خلال خلق اتجاهات ايجابية نحو الوظيفة وتنمية الولاء لدى العاملين وتحقيق مستوى عالي من الدافعية.

(شنافي، 2020، ص 94-95)

7- التعقيب على الدراسات السابقة:

بعدما قمنا بعرض مجموعة من الدراسات السابقة التي لها علاقة بمتغيرات الدراسة (التغيير التنظيمي والإبداع الإداري) وفق تسلسل زمني من الأقدم إلى الأحدث، تبين لنا أن هذه الدراسات تتفق مع الدراسة الحالية في دراسة موضوع التغيير التنظيمي من خلال التركيز على أبعاده ومصادره وأسبابه من جهة بالإضافة إلى هذا فإنها تناولت تقريبا نفس مجتمع الدراسة والمتمثل في إداري جامعيين ومؤسسات عامة أو خاصة. ومن جهة أخرى تتفق الدراسات الحالية مع الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الإبداع الإداري من حيث تركيز معظمها على تحديد مستوى الإبداع الإداري.

فيما يخص التغيير التنظيمي لقد حاولنا إلقاء الضوء على البعض من هذه الدراسات التي لها صلة بموضوع الدراسة الحالية مستهلين بذلك دراسة محمد علي غريبة (2015) وهي دراسة عربية وقريبة في شقها الأولى المتعلق بالتغيير التنظيمي، ودراسة كرمي (2010) التي هدفت إلى معرفة اتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي لدى موظفي سونلغاز، ثم أدرجنا دراسة سوفي (2011) التي توصلت إلى وجود اختلاف بين اتجاهات الموظفين إزاء التغيير التنظيمي، وكذلك دراسة علاوي (2013) الذي توصل إلى وجود أثر للتغيير التنظيمي في الأفراد والتعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي على أداء العاملين، بالإضافة إلى دراسة بالعجال (2017) التي هدفت إلى معرفة العلاقة الموجودة بين التغيير التنظيمي والولاء التنظيمي، وفي الأخير تطرقنا إلى دراسة صواش ودحية (2021) التي تناولت اتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي بمديرية الشباب والرياضة.

أما فيما يخص الإبداع الإداري نجد أن معظم الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع اهتمت بالإداريين في مختلف المنظمات، ففي البداية تطرقنا من الجعبري (2009) وتشارك مع دراستنا في دراسة علاقة بعض المتغيرات بالإبداع الإداري، ثم أدرجنا دراسة الخالدي (2013) الذي توصل إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع الإداري في الميزة التنافسية لدى الجامعات الرسمية الأردنية، أما دراسة أحمد زياد (2018) التي هدفت إلى معرفة أثر إدارة المعرفة على الإبداع الإداري في المدارس الخاصة الأردنية، في حين نجد دراسة مكناسي (2017) وهي دراسة جزائرية حيث تشارك مع دراستنا في المتغير الثاني، بالإضافة إلى دراسة خالد علي (2016) التي توصلت إلى عدم

وجود أثر معنوي رغم ارتفاع درجة الإبداع لدى الإداريين، وفي الأخير تطرقنا إلى دراسة لبوز (2017) وهي دراسة جزائرية التي تناولت دور الإبداع الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي لدى العاملين بالقطاع العام بورقلة.

ومن خلال ما سبق نلاحظ أن الدراسة الحالية تتميز في أن موضوعها جديدا ومهما ومفيدا للمجتمع عامة وللإداريين خاصة حيث أنه ضم عينة الإداريين الذي لم يتم تناوله من جانب التغيير التنظيمي والإبداع الإداري على حد علمنا، كما كان لهدف هذه الدراسة الذي يتميز بالكشف عن الأبعاد المؤدية للتغيير التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري لدى الإداريين له مدلولات كثيرة تفيد المهنيين في المجال النفسي والاجتماعي والإداري، حيث اعتمدنا على بعض الدراسات منها دراسة معرف (2017) وهي دراسة جزائرية التي تناولت موضوع إدارة التغيير التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة بأم البواقي حيث توصلت إلى وجود علاقة إرتباطية موجبة بين إدارة التغيير والإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة وهي تشترك إلى حد ما مع دراستنا الحالية في توضيح مشكلة الدراسة وضبطها وبناء أدواتها وتحديد أساليبها الإحصائية من أجل الحصول على نتائج دقيقة، أما دراسة شنافي (2020) التي تهدف إلى توضيح أثر التغيير التنظيمي في إرساء الإبداع الإداري بمنظمات الأعمال حيث توصلت إلى أن التغيير التنظيمي عبارة عن عملية إحداث التعديلات في أهداف وسياسات الإدارة، والإبداع الإداري الذي يتعلق بالإجراءات والأدوار والقواعد وإعادة تصميم العمل.

وقد لاحظنا عدم تناول متغيرات الدراسة الحالية إلا قليلا، فكانت الدراسة بمثابة أول دراسة مهمة ومفيدة تربط بين متغيرات الدراسة على حد علمنا، لذا نرجو أن تكون هذه الدراسة مكتملة للدراسات العربية والمحلية والجهود التي بذلت في موضوع أبعاد التغيير التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري وأن تقدم معرفة جديدة مضافة إلى ميدان علم النفس بشكل خاص.

الجانب النظري

الفصل الثاني: التغيير التنظيمي

تمهيد

1. مفهوم التغيير التنظيمي
2. نظريات التغيير التنظيمي
3. أسباب التغيير التنظيمي
4. خصائص التغيير التنظيمي
5. أهمية التغيير التنظيمي
6. أهداف التغيير التنظيمي
7. أنواع التغيير التنظيمي
8. مراحل التغيير التنظيمي
9. مصادر التغيير التنظيمي
10. أبعاد التغيير التنظيمي
11. مجالات التغيير التنظيمي
12. مقاومة التغيير التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد:

التغيير أمر حتمي في كافة شؤون الحياة، الأمر الذي يجعل عصرنا يشهد تطورات وتغييرات واسعة في مختلف المجالات، لاسيما المعرفية والتقنية والإدارية والمعلوماتية، وهنا يبرز التغيير التنظيمي كأحد أهم أنواع التغيير في منظمات الأعمال، لمساسه بجوانب المنظمة المتعددة سواء كانت رؤيتها ورسالتها، أو عملياتها ومهامها، أو هيكلها التنظيمية أو سلوك الأفراد العاملين واتجاهاتهم، أو إجراءات المنظمة وتقنياتها المستخدمة.

لذا فإن التغيير عملية ضرورية لازمة لكافة المنظمات، فبدون عملية التغيير والتطوير تتوقف حركة تلك المنظمات عند نقطة ما، بينما يتحرك المحيط العام بسرعة في اتجاه معاكس، وليس المقصود بالتغيير تلك الطفرات الفجائية التي تحدث لظروف معينة سواء اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية، وإنما هو ذلك العمل المخطط له سلفا على أسس علمية بما يتماشى والإمكانات المتاحة للمنظمة في حدود أهدافها المسطرة، وبالتالي فالتغيير لا يعتبر غاية في حد ذاته وإنما يعتبر كوسيلة للوصول لأفضل النتائج.

يعتبر التغيير التنظيمي من أكثر الممارسات البشرية صعوبة لأن التغيير يهدف للوصول إلى الأفضل، إذ أنه يتميز بدرجة من التعقيد وذلك لتأثيره الواضح على فعاليات المنظمات، باعتبار هذه الأخيرة تعيش في ظل بيئة غير مستقرة من مختلف جوانبها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية مما يساهم في ضرورة التركيز على هذا المفهوم.

1- مفهوم التغيير التنظيمي:

لقد حظي موضوع التغيير باهتمام واسع من قبل الكتاب والباحثين، انطلاقاً من إيمانهم بأن التغيير أمر حتمي لا مفر منه في حياة الأفراد والجماعات والمنظمات، فتعددت وتنوعت مفاهيم التغيير التنظيمي، فمنهم من ركز على التكنولوجيا المستخدمة، ومنهم من ركز على المنظمة والبيئة التنظيمية وهناك من ركز على الاستراتيجيات والخطط والإجراءات وقواعد العمل.

أ- لغة: التغيير في اللغة العربية اسم مشتق من الفعل "غَيَّرَ" وغيَّر الشيء أي بدله وجعله على غير ما كان عليه، وغيَّر عليه الأمر: حوله، وتغير الشيء عن حاله: تحول، وغيَّره: حوله وبدله. (عبد المعطي، 1999، ص.ص. 259-260)

ب- اصطلاحاً: مصطلح التغيير في الأدب الإداري والتنظيمي كثير الاستعمال نتيجة كثرة الكتابات عن هذا الموضوع، لذلك يصعب أن نجد تعريفاً واحداً متفق عليه بين الكتاب والمتخصصين في الموضوع.

إن من التعاريف العامة للتغيير التنظيمي أنه انتقال من حالة إلى حالة أخرى، بحيث يفترض في الحالة الثانية أن تكون هي المرغوبة والمفضلة من وجهة نظر الإدارة التي تسعى لبلوغها الأفراد على تنفيذ متطلباتها.

يعرف السلمي التغيير التنظيمي أنه: "إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي بهدف ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة وأنشطتها مع تغييرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط به، أو إستحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة يحقق للمنظمة سبقاً من غيرها. (ماهر، 2000، ص432).

كما عرّفه أندرودي ومارك على أنه: " عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمي عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية". (موسي، 2003، ص49)

بينما يرى فرنش أنه: "مجهودات منظمة تهدف لتحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات وحل المشاكل وخلق علاقات متوازنة بينه وبين البيئة، عن طريق استخدام العلوم السلوكية". (القيوتي، 2003، ص322)

ويرى جون بيير (Jean Pieere) على أنه: "إستجابة ونتيجة طبيعية للتغيير الذي يحدث على التنظيمات، والقدرة على التكيف والإستجابة، وهو حالة لإيجاد التكيف والتوازن البيئي لتغييرات التي تحدث في المناخ المحيط". (العلاوي، 2013، ص18)

أما فرنش وبييل French & Bell عرف التغيير التنظيمي بأنه: "جهد طويل المدى يدار ويدعم من قبل الإدارة العليا لتطوير الرؤيا المستقبلية للمنظمة، والتمكين والتعلم وحل المشكلات من خلال العمليات الجماعية المستمرة لإدارة ثقافة المنظمة مع التركيز على فرق العمل والنظريات السلوكية والبحث العلمي وتغيير ثقافة المنظمة في سبيل التحسين المستمر لقدرتها، من خلال مشاركة وتعاون الموظفين بها لتحقيق رسالتها وأهدافها" (صالح، 2008، ص13)

ويرى شومبيتر Schumpeter أن التغيير التنظيمي باعتباره عملية ارتقاء تنظيمي تسمح بالانتقال من حالة إلى حالة أفضل داخل المنظمة. (Isabelle, 2001, p21)

كما يرى أوليفر Olivier وزملائه أن التغيير التنظيمي هو ظاهرة لا مفر منها في حياة المنظمات، تحمل معها استحداث أوضاع تنظيمي (الهيكل التنظيمي) وأساليب إدارية (الثقافة التنظيمية) وتأثير ذلك على أعضاء المنظمة سواء كانوا مديرين أو موظفين. (Olivier & al, 2007, p1-2)

وعرفه الزبيدي على أنه: "عملية منهجية مخططة تتضمن إدخال المعرفة العلمية الجديدة وإضافة تكنولوجيا معاصرة إلى مدخلات وعمليات النظام الإداري من فكر وأهداف وسياسات وخطط وتجهيزات مما يمكن المؤسسة من الانتقال والتحول في مسارها من وضع قديم إلى وضع جديد يحظى بتوازن نسبي في حركة المكونات وآليات جودة المخرجات. (نوال، 2020، ص86)

من خلال العرض السابق للتعريفات التي تناولت التغيير التنظيمي، يظهر أن التباين في المفاهيم هو ظاهرياً وليس جوهرياً لأن التغيير يحدث بصورة مقصودة وجهود واعية من قبل جهة معينة.

إضافة إلى هذا فالتغيير ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات إدارية متعمدة، ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر، وهو أمر حتمي وضروري ولازم للمنظمات، كما أنه عملية

مستمرة يحمل في طياته دائما التجديد والتطوير. حيث اتفقت التعريفات جميعا على أن التغيير التنظيمي هو الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد أو هو التحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة. وفيما يلي عدد من السمات والخصائص المميزة للتغيير التنظيمي والتي انطوت عليها تلك التعريفات:

1- يتضمن التغيير التنظيمي أي انحراف عن الماضي، وقد يكون تلقائي يحدث بطبيعته دون تخطيط أو توجيه، أو قد يكون مخططا يمكن ضبطه وتوجيهه نحو أهداف مقصودة ومحددة مسبقا.

2- تستخدم عملية التغيير التنظيمي مفهوم نظرية النظم كأساس لمحاولات إحداث التغيير، وتعتبر المنظمة شبكة من النظم الفرعية المتداخلة.

3- يستهدف التغيير التنظيمي زيادة فعالية المنظمة، وتحديد المواءمة المرغوبة مع بيئتها، مما يجعل المنظمة قادرة على التعامل الفعال مع الفرص والقيود التي تواجهها.

4- الإدارة الفعالة للتغيير تستلزم وجود جهاز لرصد كافة التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة، وتحديد البدائل المناسبة للتعامل مع هذه التغييرات.

5- يتم تأسيس المدخلات في برنامج التغيير التنظيمي على ضوء المعرفة بالعلوم السلوكية.

6- لا تقتصر مسؤولية التغيير التنظيمي على الإدارة العليا فقط وإنما تمتد لتشمل كافة المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية بالمنظمة، ويتوقف نجاح عملية التغيير التنظيمي على كفاءة المهام والمسؤوليات على الإدارة العليا من جانب وجميع العاملين بالمنظمة من جانب آخر.

(نوال، 2020، ص86)

وبناء على ما سبق يمكن أن نعرف التغيير بأنه عبارة عن تحولات وتغيرات في الظواهر المحيطة في صيغ الوظائف والهياكل والعمليات والقرارات والسلوكيات إما في البيئة المحيطة أو في الفرد أو الجماعات أو المجتمع أو في التفاعل بينهم جميعا.

والتغيير التنظيمي عبارة عن ذلك الأسلوب الإداري الذي تسعى من خلاله المنظمة للتكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي تتميز بالتغيير المستمر والسريع، وتحسين مستوى أدائها وحل مشاكلها والتجديد والابتكار في مختلف نشاطاتها، مما يسمح لها بالتحول من وضعها الحالي إلى وضع مستقبلي أفضل.

2- نظريات التغيير التنظيمي:

2-1- الإدارة العلمية:

اهتمت هذه النظرية بكفاءة التنظيمات، حيث استخدمت في ذلك أسلوب التحفيز وبعض المبادئ كتقسيم العمل وتسلسل السلطة وإتباع طرق عقلانية رشيدة (الحركة والزمن والأدوات والمواد التي يستخدمها العامل في تأديته للعمل)، وأول روادها تاييلور الذي أسس مذهبه على ثلاثة ركائز أساسية وهي: (Marie-Georges, 1999, p 49)

- الفرد في العمل عاص ومعاقد لا يبحث إلا على الجزاء المادي.
- التخصص يمكن من رفع الإنتاج.
- العمال وأرباب العمل يشتركون في نفس المنفعة وهي فعالة.

كما اهتمت نظرية الإدارة العلمية بالبيئة وظروف العمل وكيفية أداء العمل بطريقة فعالة، ويرى تاييلور أنه يمكن تجاوز المشاكل ونفاذي الصراع من خلال العقلانية والموضوعية في العمل، والتي تتمثل في الأساليب العلمية للأداء والتعاون وزيادة الإنتاج وبالمقابل زيادة مالية (تحفيز مادي للعمال) وبالتالي فلا دعي للصراع، وقد وضع تاييلور نظام الحوافز كدافع لرغبة العمال في قبول النظام الجديد للعمل وتأدية الأعمال بالمستوى المخطط الذي حدد بالطريقة العلمية. (عمار، 1983، ص.ص 68-69)

2-2- نظريات التكوين الإداري:

اهتم هنري فايول بتنظيم الإدارة من القمة وليس من القاعدة حيث يرى أن القيادة في الإدارة هي التي تبادر وتختار أساليب العمل التي يمكن أن تطبق على جميع المستويات، فالنجاح الإداري حسب رأيه يتوقف على الطرق السليمة التي يتبعها الأفراد في أداء أعمالهم وليس مؤهلات العمال، وقد وصف هنري فايول الأعمال التي تؤدي في أي تنظيم إلى:

- الأنشطة الفنية (الإنتاج والتصنيع)
- الأنشطة التجارية (التبادل والشراء والبيع)
- الأنشطة المالية (البحث عن أفضل استخدام لرأس المال)
- الأنشطة المتعلقة بالأمن
- الأنشطة الحسابية
- الأنشطة الإدارية (كالخطيط والتنسيق والتنظيم والمراقبة). (محمد علي، 1986، ص 142)

• البناء:

تدرس هذه النظريات البناء التنظيمي من الجانب الرسمي، فالبناء التنظيمي رأسياً يحدد على أساس مبدأ تفويض السلطة من قمة المستويات الرئاسية إلى أدناها في التنظيم، أما أفقياً فيتمثل في مجموعة وظائف مختلفة متكاملة فيما بينها تعمل داخل وحدات معينة من أجل تحقيق بعض الأهداف.

• العملية:

اهتمت نظرية التكوين الإداري كعملية، وهي تدرس عملية الإدارة من خلال إلقاء الضوء على الوظائف والأنشطة الإدارية كالخطيط والتنسيق والمراقبة بالإضافة إلى الطرق الفنية والإجرائية التي تستخدم في الأعمال الإدارية. (محمد علي، 1986، ص 142)

2-3- نظرية العلاقات الإنسانية:

اتجاه العلاقات الإنسانية يدرس ويعالج الجوانب السلوكية والجماعية في التنظيم، حيث ينظر للفرد بأنه ينتمي إلى جماعات اجتماعية تكونت تلقائياً في موقف العمل، لها قيمها ومعاييرها الخاصة، كما له علاقات أخرى مع جماعات خارج العمل كالأسرة وجماعة الجوار والطبقة الاجتماعية ولكل من هذه الجماعات تأثير كبير في اتجاهات الفرد في موقف العمل.

وقد توصل إلتون مايو إلى النتائج التالية: (عبد الله محمد، 2005، ص 309)

- أهمية الأوضاع الاجتماعية المحيطة بالعمل وتأثيرها في تحديد كمية الإنتاج لدى العامل؛
- التحفيز المعنوي وأهميته في خلق دافعية والإشباع النفسي لدى العامل؛
- تقسيم العمل لا يعتبر وسيلة كافية لتحقيق التخصص العالي؛
- يتوقف التخصص على وجهة نظر العمال على أنهم ينتمون إلى جماعة تنظيمية وليسوا أفراد منعزلين عن بعضهم ولا تربطهم علاقات.

ويرى وليام سكوت أن مدرسة العلاقات الإنسانية قامت بتحليل البناءات الداخلية كالاتي:

- التنظيم غير الرسمي يعتبر كوسيط والضبط الاجتماعي فله تأثير على سلوك الفرد حيث يسهم في التوازن بين الاهتمامات والاحتياجات، وهذا ما وضح الموقف التنظيمي؛
- العلاقات غير الرسمية في البناء غير الرسمي تحمل خصائص معينة قد تساهم في فهم التنظيم الرسمي كذلك؛ (محمد عاطف، 1989، ص 150)

- تظهر التنظيمات غير الرسمية أهمية الفرد الذي يقوم بالاتصال والقيادة والتكيف مع التغيير.

- تتجح التغييرات التنظيمية الرسمية نتيجة لتفهم وإسهام الأدوار غير الرسمية وولاءها للتنظيم ككل. ويرى مايو أن لحل مشكلة التفكك الاجتماعي والصراع الذي وجد كنتيجة لانهايار المجتمع ما قبل التصنيع لابد من تطوير المهارات الاجتماعية بواسطة المدراء ورجال الإدارة وتشجيع التعاون في العمل، وركز على أهمية الانتماء داخل المنظمات لجماعات العمل الصغيرة المتماسكة، وأن يسترجعوا الحاجة الاجتماعية الذين افتقدوه، وأنه يمكن القضاء على الصراع من خلال تنمية الشعور بالهدف المشترك بين أفراد المجتمع الصناعي في المنظمات الذي يتمثل في تحقيق الإشباع الاجتماعي والمكافآت المادية وتحقيق التعاون بينهم ويتم ذلك من خلال القيادة الماهرة.

وقد اهتمت مدرسة إلتون مايو بدراسة المتغيرات السلوكية في التنظيم وتجاهلت البناء الرسمي للتنظيم وكذلك الظروف الاجتماعية المتعلقة بالبيئة الخارجية والتي اعتبرتها خارج مجال التنظيم الاجتماعي للمصنع. (محمد عاطف، 1989، ص 150)

2-4- نظرية اتخاذ القرار:

يرى سيمون Simon أن نظرية اتخاذ القرارات يمكن أن تقضي على الفجوة إذا اهتمت العلوم الاجتماعية بموضوع الرشد. والوظيفة الأساسية للتنظيم هو اختيار أنسب البدائل في اتخاذ القرار فهذا يمثل الرشد.

ويقوم التنظيم بذلك من خلال تحديد مهام ومسؤوليات كل فرد في التنظيم، ورسم الأهداف التي توجه سلوك الفرد، وتوضيح أبعاد برامج تدريبية تمكن الفرد من اختيار البدائل التي يتخذها في قراراته. (محمد علي، 1986، ص 156)

والفرد يتخذ القرار باعتماده على نوعين من المقدمات، النوع الأول وهي مقدمات واقعية وعي تعني الوسائل، أما النوع الثاني فهي مقدمات قيمة وهي ذات طابع أخلاقي وتعني الأهداف، حيث أن القرار الرشيد هو النتيجة المستخلصة من هاتين المقدمتين، فالسلوك الرشيد يعني به مجموعة مترابطة من الوسائل والغايات.

ويعتقد سيمون أن عملية اتخاذ القرارات تواجه مجموعة صعوبات يصنفها إلى ثلاثة أنواع:

1-المهارات والعادات والانعكاسات غير الشعورية.

2-يوجد مجموعة من الضغوط تفرض على السلوك الرشيد وتتمثل في الدوافع والقيم والولاء.

وهذه الصعوبات أولتها مدرسة العلاقات الإنسانية اهتماما، فقد يكون ولاء الفرد لمجموعة من

الأفراد لديهم قيم متعارضة مع الأهداف، وبالتالي يؤثر ذلك في أداء الفرد وفي السلوك الرشيد.

3- يتوقف بناء السلوك الرشيد على معارف أساسية والمعلومات ودرجة استيعاب الفرد وتطبيقه لها، وضرورة الاتصال الذي يسهل نقل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات والمعارف التي يصعب نقلها لمختلف المستويات التنظيمية.

ويعتقد سيمون أن نظرية اتخاذ القرارات يمكن أن تقضي على الفجوة في بحوث التنظيم التي اهتمت بالجانب الفني والكفاية الإنتاجية، وأخرى اهتمت بالعمليات الاجتماعية والنفسية، حيث أن نظرية اتخاذ القرارات تجمع بين الجانبين العقلي والإنساني في نموذج واحد.
(محمد علي، 1986، ص 185)

2-5 - نظرية سيكولوجية التنظيم:

اهتم علماء التنظيم بتحليل التنظيمات على أنها بناءات أو أنساق مفتوحة، وميّزوا بين النسق المفتوح والنسق المغلق في دراستهم للتنظيمات.

ويظهر ذلك في أعمال "ألن جولدنر" الذي يرى أن نموذج النسق الطبيعي ينظر للتنظيم على أنه طبيعي وأنه يسعى لتحقيق الأهداف وسد حاجات التنظيم وأنه يعمل على التأقلم مع التغيرات الخارجية للتنظيم.

كما يرى "هومانز" Homans أن أغلبية التنظيمات المعقدة تحوي تفاعلات معقدة من النشاطات، ويشير إلى أنه توجد علاقة متبادلة بين كل من التفاعل والعواطف والنشاطات والتي تعتبر أساس التنسيق الداخلي للتنظيم، وأنه يوجد نوعان من الأنساق الداخلية والخارجية وهما متلازمان، وأن النسق الخارجي (البيئي) له دور كبير في حياة النسق الداخلي، لذا وجب التكيف والملائمة بين النسقين.

(عبد الله محمد، 2005، ص 313-317)

ويضيف "ويسنبرج" Weisenberg أن أصحاب بعد التفاعل في تحليلهم للتنظيمات بالإضافة إلى النظر إلى التفاعلات الداخلية للتنظيم فهم يركزون أساساً على التنظيم وعلى بيئته المحيطة به وبأعضائه، حيث أن البيئة المحيطة تؤثر في سلوك أفراد التنظيم.

وللتنظيمات مشاكل سيكولوجية تنظيمية لا بد من الاهتمام بها ودراستها وهي كالتالي:

- صعوبة الجمع بين احتياجات الفرد ومتطلبات التنظيم؛
- مشكلة الولاء لدى أفراد التنظيم، صعوبة تهيئة الأفراد لولائهم للتنظيم، وهذا ما يطلق عليه (التعاقد السيكولوجي).

- مشكلة تناسق وتكيف عناصر التنظيم والبناءات التنظيمية الداخلية لكي تزيد من تحقيق الأهداف وإدماج التنظيم غير الرسمي هي العلاقات الرسمية للتنظيم كي تسمح بتحقيق أهداف التنظيم وأهداف الأفراد معا.

- مشكلة زيادة الكفاءة والفاعلية في التنظيم، وطرق تهيئة الأفراد لكي يكونوا أكثر استقرارا واندماجا في التنظيم من أجل تحقيق الأهداف التنظيمي. (عبد الله محمد، 2005، ص316-317)

3- أسباب التغيير التنظيمي:

إن عملية التغيير التنظيمي لا تحدث بطريقة عفوية أو تلقائية بل هو ضرورة ملحة تفرضها عدة أسباب تحتم على المنظمة القيام بالتغيير وقد تكون هذه الأسباب داخلية أو خارجية أو نتيجة تفاعلها معا:

أ- الأسباب الداخلية: وهي القوى والمسببات الناشئة من داخل المنظمة نتيجة عملياتها وتفاعل الموظفين معها والتي تستهدف حماية المنظمة من الإصابة بالجمود والتخلف ومن بينها:

- إدخال نظم معالجة معلومات متطورة؛
- ارتفاع نسبة الدوران الوظيفي؛
- حدوث أزمة داخلية طارئة؛
- كثرة القوى العاملة وتدين الأرباح؛
- محاولة التغيير في أهداف المنظمة ورسالتها وأغراضها؛
- تطور وعي العاملين وزيادة طموحاتهم وحاجاتهم؛
- تطور المؤسسة ونموها؛
- الحفاظ على حيوية وفاعلية المؤسسة؛
- زيادة مستوى الأداء والإنتاجية؛
- إثارة الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء؛
- تنمية القدرة على الابتكار؛
- التوافق مع متغيرات الحياة. (زين الدين، 2007، ص50)

ب- الأسباب الخارجية: هي الأسباب الناشئة خارج المنظمة وتلعب دورا كبيرا في التغيير التنظيمي ويرى الكثيرون أنها هي الدافع الرئيسي لهذا التغيير نظرا للتغيرات المتسارعة والكبيرة في البيئة الخارجية للمنظمات:

يعتقد لوثنانز Luthans أن أهم القوى الخارجية التي تدعو للتغيير التنظيمي هي:

- التنافس الحاد بين المنظمات
- العولمة، لأن التسارع الكبير في ظاهرة العولمة تعتبر قوة هامة وراء التغيير التنظيمي.
- الأوضاع الاقتصادية ويعتبرها قوة رئيسية بصورة دائمة للتغيير التنظيمي في النظام الاقتصادي الحر. (حسين، 2006، ص344)

بالإضافة إلى أسباب خارجية أخرى منها:

- مواكبة التطور التكنولوجي من أجل تسهيل تنفيذ الأعمال وتحسين الإنتاج والخدمات؛
 - التغيير في التشريعات والقوانين الحكومية؛
 - اندماج المنظمة مع منظمة أخرى أو قيام المنظمة بتجزئة نفسها حتى تضمن انتشار أوسع لخدماتها.
 - التغييرات السريعة في أسعار المواد الخام وتوافرها؛
 - التغييرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية؛
 - إزدیاد ضغط الجماعات المنظمة مثل جماعة حماية المستهلك. (العقبلي، 2010، ص 359)
- ومهما تكن أسباب التغيير التنظيمي، فإن إحدائه في المنظمة هو استجابة لأحد الأمرين أو الاستجابة لهما معا والممثلان في:
- رضوخ المنظمة لضغوط التغيير واعترافا منها أن عدم مواكبة التطورات وعدم تأييد التغيير هو تهديد لاستقرارها لأن الاستقرار هو ثمرة للتغيير وهنا تكون المنظمة مجبرة على إحداث التغيير لا مجبرة.
 - إدراك المنظمة أن عملية التغيير هي فرصة لتحقيق أهدافها وغاياتها ورغبة منها للوصول إلى درجة أعلى من النجاح والتقدم، أي أن المنظمة تختار التغيير طوعا وعن قناعة لما يحققه لها من أهداف. (نبيل، 2011، ص.ص13-14)

4- خصائص التغيير التنظيمي:

تتمثل خصائص عملية التغيير التنظيمي في ما يلي:

- التغيير عملية مستمرة: تحدث تغييرات مستمرة على مستوى بيئة المنظمة الداخلية والخارجية تستدعي تغييرا مستمرا في أنظمتها من تكنولوجيا وإدارة وهياكل ووظائف وغيرها.
- التغيير عملية مخططة: حيث ينشأ التغيير نتيجة ظهور حاجة معينة إذ يجب التخطيط لما يجب تغييره لاحتياجها أي كيف ومتى يتم التغيير والتكلفة والنتائج المتوقعة والآثار والمشاكل وكيف يمكن التصدي للمشكلات الناتجة عن التغيير والمسؤول عن التغيير وغيرها.
(الصيرفي، دون سنة، ص 34)
- التغيير مسؤولية إدارية: حيث يعد التغيير من مهام كل المستويات الإدارية، فالإدارة العليا مسؤولة عن الدعم المادي والمعنوي وكذا المصادقة على خطط التغيير وحل المشكلات الناتجة عن قرار تنفيذها واختيار إستراتيجية التغيير الملائمة وتعني باقي المستويات التنفيذية بالتخطيط المشترك للتغيير وتنفيذه ومعالجة المشاكل اليومية داخل المنظمة أو بمساعدة مستشار خارجي.
- تعدد أساليب التغيير: أي أن أسلوب التغيير يختلف من منظمة لأخرى وما نجح في إحداها قد يفشل في أخرى، إذ على المؤسسة طرح الأسئلة الملائمة قبل تنفيذ أي تغيير، وتحليل جيد لبيئتها الداخلية والخارجية، لاختيار التغيير أكثر ملائمة لأن الصفات الجاهزة للتغيير ليست دائمة النجاح والنجاح، فلكل مؤسسة خصوصيتها إذ يفترض في عملية التغيير المرونة حيال وضعية المؤسسة وثقافتها وكفاءتها.
- التغيير مبني على الشمولية ومفهوم النظم المقترحة: أي أن التغيير الذي يحدث بالمنظمة يتأثر بظروفها الخارجية، كما أن تغيير أحد النظم داخل المنظمة يعقبه غالبا تغيير في بعض النظم ذات العلاقة لتتسجم مع الوضع الجديد، فإذا كان التغيير في التكنولوجيا مثلا احتاج الأمر إلى تعديل الإستراتيجيات والخطط والسياسات التنظيمية، مما يؤدي إلى التوتر أو ضغط أو مقاومة ناتجة عن عدم التأكد والخوف، هذه الأخيرة تفترض تغييرات على الجوانب الفنية والممارسات والتطبيقات الفنية. (صليحة، 2015، ص 9)
- القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: إن إدارة التغيير تهتم اهتماما قويا بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث ومن هنا فإنها لا تتفاعل مع الأحداث فقط، ولكنها أيضا تتوافق وتتكيف معها

وتحاول السيطرة عليها والتحكم في اتجاهاتها ومسارها، بل قد تقود وتصنع الأحداث بذاتها للإبقاء على حيوية وفاعلية المنظمة.

- **القدرة على التطوير والابتكار:** وهي خاصية عملية لازمة لإدارة التغيير، فالتغيير يتعين أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه. (العيان، 2013، ص. 145 - 147)

5- أهمية التغيير التنظيمي:

التغيير التنظيمي شديد الأهمية، فهو ظاهرة اقتصادية وسياسية واجتماعية مركبة تتعدى أهميتها وتتجاوز حدود ما يحققه في الحاضر وتمتد إلى المستقبل، حيث يساهم في تحقيق التنمية الإدارية وذلك من خلال:

- تحسين مستوى الأداء لكل فرد عن طريق التدريب والتكوين الذي يتلقاه عن كل تغيير يحدث داخل التنظيم
 - تشجيع روح الفريق وتحسين التعاون عن طريق نشر روح العمل الجماعي؛
 - تقليل دوران العمل بتوفير الاستقرار الوظيفي للعمال والتشجيع ومنح المكافآت؛
 - التجديد في مكان العمل والوسائل والمهارات؛
 - تنمية الموارد البشرية بتطوير القدرات والمهارات المكتسبة وترقية الأنماط السلوكية لها؛
 - ترشيد النفقات من أجل التحكم في التكاليف؛
 - تحقيق التوازن التنظيمي عن طريق جعل كل مكونات المنظمة تتناسب وأهدافها؛
 - تطبيق المنهج العلمي في اتخاذ القرارات من خلال التأني في اتخاذه وعدم التردد في الاستقرار عليه والحزم في تنفيذه؛
 - تطوير وتنمية أنماط السلوك الإنساني حتى تسود الجدية في العمل والإتقان من أجل النجاح.
- (موسى، 1999، ص224)

6- أهداف التغيير التنظيمي:

- تسعى المنظمات من خلال عملية التغيير التنظيمي إلى إيجاد منظمة مبدعة، مجددة وهذا يعني أن عملية التغيير التنظيمي هي عملية مدروسة وذات أهداف ويمكن تلخيصها فيما يلي:
- زيادة قدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.

- تشجيع الأفراد على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي.
 - الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.
 - بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة.
 - تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية.
- (العميان، 2004، ص 349)
- تطوير وتنمية إستراتيجية المنظمة وأساليبها وتوسع مجال نشاطها من أجل البقاء والاستمرار.
 - تبني تكنولوجيات أو أساليب تسيير جديدة مما يسمح لها بالانسجام مع التطورات والمستجدات الجديدة.
 - مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها.
 - زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدراتها على البقاء والنمو.
 - تشجيع العاملين على ممارسة أسلوب الرقابة الذاتية والاعتماد عليها كأساس للرقابة الخارجية.
- (أندرو وولاس، 1999، ص 544)
- 7- أنواع التغيير التنظيمي:
- يعتمد نجاح التغيير من عدمه بشكل كبير على فهم طبيعة وأنواع عمليات التغيير، فهناك عدة أنماط وأشكال من التغيير حسب المعيار المستخدم في التصنيف على النحو التالي:
- أولا: حسب نوعية الاستجابة
- أ- التغيير استجابة لظروف خارجية: تباشر إدارة التغيير على مستوى التنظيم عند حدوث تغييرات خارجية تجعل الاستمرار في الأداء والعمل بنفس الطريقة السابقة أمرا متعذرا، إذ تستجيب الإدارة لهذه التغييرات الخارجية بدرجات مختلفة مع الحماس والالتزام بحسب شدة ارتباطها بعملياتها، لكن هذا النمط من التغيير قد لا يجد طريقه للتطبيق الكامل ويظل في صورة شعارات أكثر من تغييرا حقيقيا. (السلمي، 2001، ص 263)
- ب- التغيير التماسا لحل مشكلات ذاتية: يحدث هذا النمط من التغيير بمبادرة من الإدارة كمحاولة لحل بعض المشكلات الذاتية للتنظيم، قد تتعلق هذه المشاكل بجانبين هاميين هما:
- قدرة التنظيم على مواجهة الأوضاع البيئية المحيطة به.

- ضعف بعض عناصر التنظيم وعدم توافقها مع العناصر الأخرى.
- ج- التغيير بهدف السيطرة على المناخ أو جزء منه: ويهدف التغيير في هذه الحالة إلى تمكين المنظمة من السيطرة على بعض جوانب المناخ وإخضاعها للتعامل وفقا لما يرتضيه التنظيم، وهذا النمط من التغيير أصعب الأنماط وأعقدها لسببين هما:
 - أن التغيير والتطوير يتجه في الأساس إلى محاولة السيطرة على سلوك بعض الأفراد أو جماعات العمل الذين لا يملك التنظيم السيطرة الكاملة عليهم.
 - أن تحقيق هذه السيطرة من طرف المنظمة قد يعرضها للصراعات والتناقضات مع المنظمات الأخرى.

ثانيا: حسب شكل التغيير

وفي هذه الأنواع يأخذ التغيير الصور التالية:

- أ- التغيير الشامل والجزئي: يقصد بالتغيير الشامل كافة أو معظم القطاعات في المنظمة، بينما التغيير الجزئي يقتصر على جانب واحد كتغيير الآلات والأجهزة والذي يؤدي أحيانا إلى عدم التوازن داخل المنظمة بسبب أن بعض الجوانب الأخرى مختلفة والذي من شأنه أن يؤدي إلى تقليل فاعلية عملية التغيير.
- ب- التغيير المادي والتغيير المعنوي: التغيير المادي كتغيير الأجهزة والمعدات (التكنولوجيا)، بينما التغيير المعنوي يعني تغيير سلوك العاملين الاجتماعي والنفسي والتغيير في طرق أداء العمل.
- ج- التغيير السريع والتغيير التدريجي: يعتمد ذلك على سرعة عملية التغيير وحدته، وعادة ما يتصف التغيير البطيء (التدريجي) أنه أكثر رسوخا من التغيير السريع، ولاشك أن درجة السرعة تعتمد بشكل كبير على طبيعة الظروف التي تعتبر المحدد الرئيسي لسرعة عملية التغيير في المنظمة. (الحسن، بدون سنة، ص 141)

ثالثا: حسب البعد الزمني

أما أنواع التغيير من حيث البعد الزمني يمكن تصنيفها في ثلاث فئات:

- أ- التغييرات الطرفية الصغرى: نجد في هذه الفئة إما أفعالا على المدى القصير بدون أثر مستمر، أو ذات تأثير ضعيف الأهمية، أو ذات مدى قصير وجد محدود، كما يمكن أن يتعلق بعدد قليل من الأفراد، رغم ظرفية هذه التغييرات إلا أنها يمكن أن تكون ذات آثار مهمة على السير اليومي

للمؤسسة بتراكمها، كما يمكن أن تكون بناء مقارنة بالأهداف الأخرى حتى وإن اختلفت مستويات التدخل.

ب- **التغييرات الظرفية الكبرى:** يتعلق هذا الصنف بالأفعال الجديدة كما يتعلق بتحويل الأنظمة والقوانين في المنظمة إضافة إلى عمليات السير اليومي، ويعتبر هذا النوع من التغييرات أفضل الحالات. وذلك لكونه يكشف لنا عن الآثار الإيجابية الدائمة في الجانب الاجتماعي والاقتصادي. كما يعتبر القاعدة التي يقوم عليها التغيير الديناميكي، فهو إذن استثمار حقيقي وذو آثار دائمة.

ج- **التغييرات المستمرة:** يتعلق هذا النوع بعملية مبرمجة ومقيدة بأفعال التغيير الظرفي الكبير، فكلاهما يسير في نفس الاتجاه أو في نفس المعنى، وتغيير العمليات الخاصة بهذا الصنف من التغيير محور الإستراتيجية. (عبد الفتاح، 2013، ص33)

ومهما كان نوع التغيير المطلوب تحقيقه فإن هناك بعض المتطلبات للتأكد من أن عملية التغيير تحقق الأهداف المرجوة منها وهذه المتطلبات هي:

- الحفز على التغيير وتهيئة العاملين بالمنظمة لتقليل درجة المقاومة لديهم عند حدوثها، وهذا يتضمن أيضا إيجاد بيئة مناسبة للتغيير والتي بواسطتها يشعر الأفراد والمنظمات بحاجتهما للتغيير، حيث يعد التحفيز على التغيير من العناصر الهامة والضرورية نظرا لأن بعض الأفراد لا يرغبون عادة في التغيير وأن الوضع الراهن يكون هو الأفضل بالنسبة لهم.

- إيجاد رؤية مستقبلية للمكانة التي يجب أن تكون عليها المنظمة، حيث يساعد تكوين الرؤية المستقبلية للمنظمة في تحديد الاتجاه بالنسبة للتغيير، وتمثل هذه الرؤية العنصر الأساسي في التنبؤ بالتقدم والتطوير المراد تحقيقه، وكذلك تزيد من درجة التزام العاملين في المنظمة بالتغيير من خلال تزويد أعضاء المنظمة بالهدف المشترك وأهمية الالتزام بتحقيقه. (توماس وهاس، 1999، ص83)

- زيادة دعم الدولة للتغيير، حيث تتكون المنظمات من أفراد ومجموعات لديهم السلطة والنفوذ إما لإحداث التغيير المنشود أو عرقلة هذا التغيير وإعاقته، ولذا يجب على الأجهزة المسؤولة عن التغيير أو القائمين بالتغيير اكتساب الدعم اللازم لتحقيق وتنفيذ التغيير.

- إدارة عملية التحول من الوضع الراهن إلى الوضع المطلوب تحقيقه في المستقبل، كما يتضمن إعداد خطة لإدارة أنظمة التغيير، مثل تخطيط وتصميم الهياكل الإدارية الخاصة بالمنظمة أثناء فترة التحويل.

- تدعيم القوة الدافعة للتغيير والتي من المتوقع استخدامها لحدوث التغيير، وهذا يتضمن توفير الموارد المطلوبة وإنشاء نظام دعم للأجهزة المسؤولة عن التغيير، وإعداد وتنمية الكفاءات والمهارات وكذلك دعم وتشجيع السلوكيات الجديدة اللازمة لتنفيذ هذه التغييرات عن طريق ربط نظام الحوافز بأنماط السلوك المرغوب. (توماس وهاس، 1999، 83)

8- مراحل التغيير التنظيمي:

8-1- نموذج كيرت ليفن:

إن الدور الذي يساهم به التغيير التنظيمي في تحسين الأداء، شجع الباحثين والدارسين والمنظمات على دراسة هذه الظاهرة وبذل الجهود للاستفادة منه، وقد قدمت محاولات كثيرة لتوضيح الكيفية التي يتم بها التغيير، إضافة إلى تقديم نماذج وأفكار جديدة في هذا المجال تسهل الاستفادة من التغيير. ومن هذه المحاولات ما قدمه كيرت ليفن (Kurt Lewin) سنة 1951 في محاولته لتحديد مراحل التغيير التنظيمي والتي قام بها العديد من العلماء والممارسين باستخدامها أو تطويرها لكي تناسب ظروفهم. (قيس وآخرون، 1997، ص 197)

ويصف ليفن المنظمة من خلال هذا الشكل بأنها عبارة عن نظام في حالة ثبات من خلال قوى معادلة أو معارضة، فمن ناحية يوجد مدى القوى الدافعة -الضغوط- من أجل التغيير، وهي تضم على سبيل المثال الضغوط التنافسية، انتشار تقنية جديدة، الابتكار والإبداع من داخل المنظمة والتشريع الجديد، والاهتمامات البيئية وحقوق العمال. ويعادل القوة الدافعة حسبما ذكر "ليفن" عدد من القوى المقاومة والتي تضم التقاليد وثقافة المنظمة والمناخ السائد، وحيث أن كل مجموعة من القوى يمكن أن تلغي كل منها الأخرى، فإن النظام يظل في حالة توازن والنتيجة الطبيعية لهذا النموذج كما يؤكد "ليفن" أن أية عملية تغيير في المنظمة يمكن اعتبارها تحركاً مؤثراً في الوضع التوازني اتجاه وضع مرغوب أو محدد حديثاً، ويقترح "ليفن" عملية ذات ثلاثة مراحل، لتنفيذ التغيير وتبدأ بإذابة الجليد (Dégel) للنظام القائم (الحالي) وذلك قبل المرور إلى مرحلة التغيير (Changement) ثم إلى مرحلة التجميد (Regel) للنظام الجديد. (نيجل ونيل، 2004، ص 260)

أولاً- مرحلة إذابة الجليد:

وتتمثل هذه الخطوة في محاولة إثارة أذهان أفراد وجماعات العمل في المنظمة من عاملين وأقسام ومديرين بضرورة الحاجة للتغيير، والعمل على التخلص من الاتجاهات والقيم والممارسات

والسلوكيات التي يمارسها الأفراد داخل التنظيم في الوقت الحالي، ثم العمل على تهيئة الأجواء الملائمة لخلق دوافع جديدة عند الأشخاص لعمل شيء ما، ثم العمل على تقوية الشعور لدى هؤلاء الأشخاص بضرورة استبدال الأنماط السلوكية والقيم والاتجاهات القديمة بأخرى جديدة. وتتضمن هذه العملية دفع الأفراد في المنظمة إلى إدراك أن السلوك أو الإستراتيجية الحالية التي يعملون بمقتضاها لم تعد ملائمة، أو أنها تؤدي إلى تدهور النتائج والأداء، وإشعار العاملين بالأمان اتجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلاً، ويتم ذلك بإزالة أي مسببات مقاومة التغيير. (أحمد، 2000، ص46)

ومن الممارسات التي يتم استخدامها لإذابة الجليد في هذه المرحلة، الضغط للتخلص من السلوكيات الحالية المتسببة في تدني مستويات الأداء، ثم تعمل الإدارة على إيجاد الدافعية وإيجاد الاستعداد والرغبة لعمل شيء جديد، والتوصل إلى عدم جدوى وفاعلية الأساليب القديمة المطبقة لإنجاز الأعمال، ومن ضمن أساليب تحرير وإذابة الموقف ما يلي:

- منع أي مدعمات أو معززات لأنماط السلوك التي تمثل نوعاً من المشاكل، وذلك لإظهار أن أنماط السلوك السيئة غير مرغوب فيها؛ (إسماعيل، 1999، ص 351)
- انتقاد التصرفات وأساليب العمل التي تؤدي إلى حدوث مشاكل، وقد يصل الأمر بالانتقاد إلى زرع الإحساس بالذنب والبخس من القدر أو الحط من القيمة؛
- إشعار العاملين بالأمان تجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلاً ويتم ذلك بإزالة أي مسببات لمقاومة التغيير؛
- نقل الفرد من القسم أو بيئة العمل التي تشجع أساليب العمل والتصرفات غير المرغوبة وذلك لكي يشعر بمدى جسامه الموقف، وقد يكون ذلك النقل مؤقتاً إلى أحد الأقسام الأخرى أو إلى دورة تدريبية تدور حول المشكلة المعينة؛
- تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة، فإذا كان التأخر عن العمل والغياب والتوقف عن العمل قبل المواعيد الرسمية، فإن التغييرات التي تشعر العاملين بسوء هذه التصرفات قد تكون مثل تغيير مواعيد الحضور والانصراف وعدد ساعات العمل والراحة.
- إن تفكيك أو إذابة الموقف تسهل للأفراد القائمين على التغيير التنظيمي التبصر والوعي بوجود مشاكل في العمل تحتاج إلى تغيير أو حل، ولزيادة هذا التبصر والوعي يمكن مقاومة أداء أجزاء المنظمة بعضها ببعض، ودراسة تقارير الرقابة والمتابعة بشكل جاد، وأيضاً إجراء البحوث

الميدانية داخل العمل عن درجة الرضا وتغيير قيم العمل، وإجراءات العمل والإنتاج.
(إسماعيل، 1999، ص351)

ثانيا- مرحلة التغيير:

في هذه المرحلة يجب التركيز على ضرورة تعلم الفرد أفكار وأساليب ومهارات عمل جديدة، بحيث يتوفر لدى الأفراد البدائل الجديدة لأداء الأعمال من خلال ما تقدمه الإدارة لهم، وفي هذه المرحلة أيضا يتم إجراء تعديل وتغيير في الواجبات والمهام، وكذلك في التقنيات والهياكل التنظيمية الموجودة حاليا، الأمر الذي يتطلب من الإدارة ضرورة العمل على توفير المعلومات ومعارف جديدة وأساليب عمل جديدة للأفراد العاملين للمساهمة في تطوير مهاراتهم وسلوكهم، ومن ثم تحقيق المطلوب، ويكون التغيير في النواحي التنظيمية الهيكلية التالية: (القيروتي، 2000، ص260)

1- التغيير في أنماط توزيع السلطة:

يتم إعادة النظر في الصلاحيات الممنوحة للمستويات الإدارية المختلفة أو لبعض المسؤولين فيها وتغيير الارتباطات الإدارية أو نظام التسلسل الإداري المعمول به، وقد تتم عملية إعادة التنظيم لتشمل إلغاء أو استحداث وظائف أو أقسام إدارية، كما يكون هناك تغيير في نمط القيادة وإعطاء المزيد من المرونة وتوفير فرص التدريب للقيادات الإدارية وإعادة تصميم الآمال بشكل يتوافق مع المتطلبات الجديدة للعمل.

2- التغيير في التكنولوجيا المستخدمة:

قد تشمل تلك التغييرات تغيير في المعدات أو الأساليب المستخدمة في الإنتاج، وفي العلاقات بين النشاطات المختلفة وفي تحسين طرق تدفق العمل.

3- التغيير في العمليات الإدارية:

ويشمل إعادة النظر في نمط اتخاذ القرارات وأنماط الاتصالات، كأن يصبح أسلوب اتخاذ القرارات جماعيا من خلال تشكيل الجان وقد يشمل تعديل السياسات والإجراءات وتعديل معايير اختيار العاملين. (القيروتي، 2000، ص260)

في هذه المرحلة يحذر "ليفن" من الإقدام بشكل متسرع في تنفيذ وإحداث التغيير، لأن ذلك سوف يترتب حدوث مقاومة شديدة له، الأمر الذي يؤدي إلى الارتباك والتشويش وعدم الوضوح وبالتالي عرقلة مسار التغيير.

ثالثاً - مرحلة إعادة التجميد (التثبيت):

كما بدأت مراحل التغيير بضرورة إذابة الموقف، ثم الانتقال إلى إدخال التغييرات المطلوبة يكون من الملائم بعد التوصيل إلى النتائج والسلوكيات المرغوبة، تجميد ما توصل إليه، أو يمكن القول أن هذه المرحلة تهتم بصيانة وحماية التغيير الذي تم التوصل إليه.

وفي هذه المرحلة يتم التأكد من أن ما تم إكسابه للعاملين من مهارات وأفكار واتجاهات جديدة في مرحلة التغيير يتم دمجها في الممارسات الفعلية، حيث تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره عن طريق مساعدة الأفراد من العمل على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تعلمها في أساليب وطرق عملهم المعتادة، وعلى الإدارة أن تعطي الفرصة الكاملة لإظهار ممارساتهم السلوكية الجديدة وضرورة العمل على تعزيز السلوكيات الإيجابية حتى يستمر الأفراد في مواصلة هذا السلوك برغبة ورضا. (أحمد، 2000، ص 466-467)

وللحفاظ على ما تم اكتسابه من عملية التغيير لابد من إتباع الخطوات التالية:

- المتابعة المستمرة لنتائج تطبيق التغيير التنظيمي ومقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المخططة والمطلوبة ومناقشة الانحرافات المحتملة ومحاولة علاجها؛
- توفير اتصالات متفتحة بين المشاركين في التغيير، مع توفير كافة المعلومات المرتبطة به؛
- بناء أنظمة حوافز تشجع الأقسام والأفراد الناجحين والمساهمين في إنجاز عمليات التغيير؛
- إنشاء أنظمة تشجيع الاقتراحات الخاصة بالتطويرات والتغييرات الجديدة، وتشجيع السلوك والتصرفات الخاصة بالسلوك الإبداعي والمبادأة والابتكار سواء في العمليات الفنية الوظيفية أو في العمليات الإدارية. (أحمد، 2000، ص.ص 466-467)

وبهذه المراحل تكون الإدارة قد اتبعت أسلوباً علمياً لإدخال التغيير التنظيمي، يتلخص في تحديد الهدف من التغيير، وتحديد أنواع التغييرات المطلوبة، وجمع أكبر قدر من المعلومات ودراساتها وتحليلها واستشارة الأطراف المعنية من رؤساء ومرؤوسين، والتعرف على اتجاهاتهم وردود الفعل عندهم التي تكون مؤيدة ومساندة أو مقاومة ومعارضة له.

ويمكن توضيح مراحل التغيير التنظيمي بطريقة أوضح كما بينها قيس المؤمن من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (01): نموذج "ليفن" لمراحل التغيير التنظيمي

المرحلة الأولى		المرحلة الثانية		المرحلة الثالثة
إذابة الجليد	←	التغيير	←	إعادة التجميد
- إيجاد الشعور بالحاجة إلى التغيير - تقليص مقاومة التغيير		- تغيير الأفراد - تغيير الأعمال - تغيير البناء التنظيمي - تغيير التقنيات		- تعزيز النتائج - تقييم النتائج - إجراء تعديلات بناءة

المصدر: (قيس وآخرون، 1997، ص 161)

8-2- نموذج سكرث وجيف: مصفوفة مراحل التغيير

يرى المؤلفان أن التغيير التنظيمي يبدأ بتغيير الأفراد وينتهي بهم، فهم الطاقة الحية التي تبعث التغيير في جميع أجزاء المنظمة ووحداتها وتغيير الأفراد عندهما يمر بأربع مراحل وهي: الابتكار والمقاومة والاستكشاف والاستطلاع ثم الالتزام، ولكل مرحلة خصوصياتها ومتطلباتها، ولذلك يركز على نمط الشخصية للأفراد وعلى قدراتهم في التجسس واستشعار المخاطر وما يمكن أن يهددهم أو يفقدهم مزاياهم وهذا ينعكس على تحسس المنظمات وإدراكها لمدى الحاجة للتغيير لذلك يطرحان المتطلبات التالية الموجهة لإدارة التغيير بنجاح.

- تشخيص الأسباب التي تجعل التغيير ضرورياً؛
- اشتراك الأفراد الذين يهمهم التغيير والمتوقع معارضتهم له؛
- الحرص على اختيار القائد المتمكن لإدارة العملية؛
- تكوين فرق التغيير المعنية بالتخطيط والتنسيق والتقييم؛
- الاستعانة بخبراء ومستشارين يقدمون المعرفة والتجارب الناجحة؛
- طرح الشعارات والرموز التي تبشر بالتغيير وتعد بالمنجزات؛
- توفير البرامج التدريبية الموجهة لتغيير الاتجاهات وغرس المهارات. (مريم ومسيكة، 2016، ص 58)

الشكل رقم (02) يمثل المراحل الأربعة لعملية التغيير



المصدر: (عامر خضير الكيسي، 1998، ص16)

8-3- نموذج هوس Huse:

قدم Edgar Huse عام 1980 نموذجا يتكون من 07 مراحل وهو مبني على النموذج الأصلي الذي قدمه Lewin والتي تتمثل في:

- 1- **الاستكشاف:** يتلقى المسؤولون عن المنظمة ومستشار إدارة التغيير ومناقشة الحاجة للتغيير وتستطلع المنظمة المهارات التي يمكن أن يقدمها المستشار، ويقوم هذا الأخير بتبسيط البيانات من الأعراض التي تظهرها المشاكل التي تحتاج إلى اهتمام.
- 2- **الدخول:** يقترب مسؤولوا المنظمة والمستشار معا للاتفاق على التعاقد ويكون العقد السيكولوجي من التوقعات التي سوف يقدمها كل طرف للأخر قياسا لما يتوقع أن يحصل عليه منه.
- 3- **التشخيص:** يقوم المستشار مستندا على الخلفية التي لديه وتعليمه بعملية تشخيص للمشاكل التنظيمية القائمة ويحدد إستراتيجية التدخل المخطط. (إبتسام، 2006، ص31-32)
- 4- **التخطيط:** توافق المنظمة على ما قدمه مستشارو التغيير من سلسلة تفصيلية لأساليب التدخل وكيفية العمل وكذلك الجدول الزمني المتوقع لعملية التغيير كما يذكر المصادر المرتقبة للمقاومة وأسبابها.

5- خطة العمل: يبدأ التدخل طبقا لخطة عمل يتم الاتفاق عليها ويمكن أن تبدأ طرائق متعددة بشكل متزامن أو في حالة برامج تطوير المنظمة المعقدة نجد أن هناك عددا من المشروعات متعددة المحاور تسير بشكل متوازي. (إبتسام، 2006، ص31-32)

6- التثبيت والتقييم: إن عملية إعادة تجميد النظم التي أشار إليها نموذج "الفين" يطلق عليها اصطلاح التثبيت طبقا لنموذج "هوس" وعند هذه النقطة نجد أن الممارسات المطبقة حديثا والنظم وترميم مراحل العمل تصبح بمثابة روتين يستخدم بشكل يومي داخل المنظمة وعقب التثبيت يتم تقييم عملية التغيير وتقاس النتائج بشكل كمي.

7- إنهاء العمل: يقوم وسيط التغيير عن قصد بالانتقال إلى عمل آخر، فأحدى قواعد العمل بالنسبة لمستشاري التغيير هو الدخول ثم الانغماس في العمل ثم الخروج من العمل وبالمقابل يبدأ العمل في مشروع مختلف تماما لتطوير المنظمة ويكون ذلك في نفس المنظمة. (مريم ومسيكة، 2016، ص60) ويمكن توضيح نموذج Huse للتغيير المخطط في المنظمة بطريقة أوضح كما يبينه نيغل ومحمود حسن من خلال الشكل الآتي:

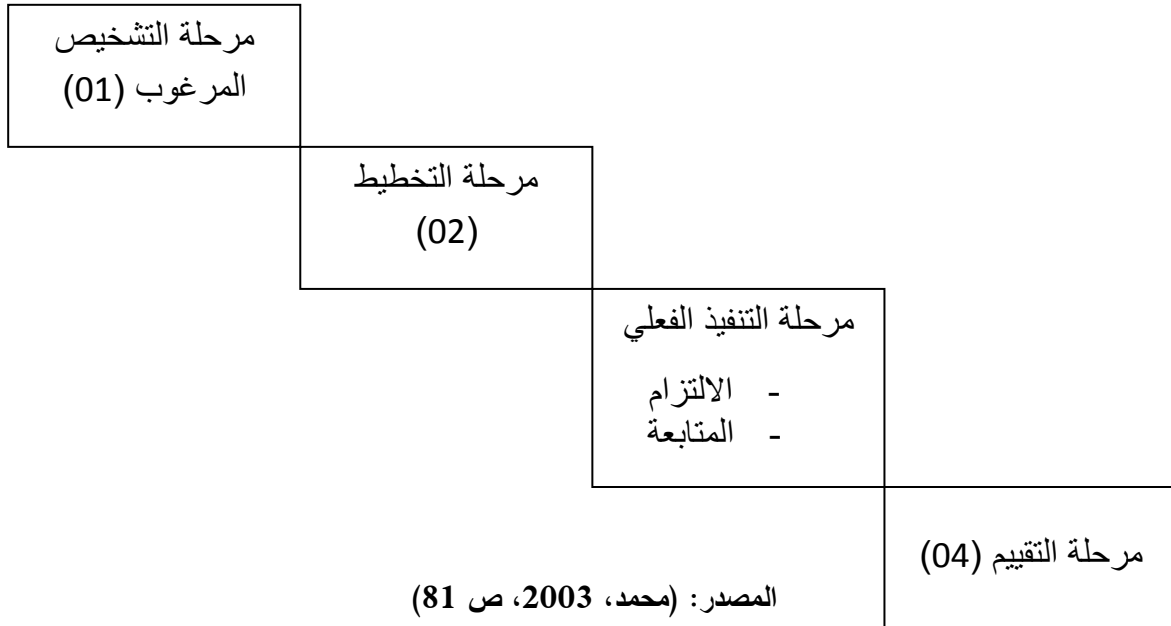
الشكل رقم 03: يمثل نموذج Huse للتغيير المخطط في المنظمة



المصدر: (نيجل ومحمود حسن، 2004، ص 261)

8-4- نموذج لورنس ولورش (Lorch & Lawerence):

الشكل رقم 04: يمثل نموذج (Lorch & Lawerence) لإدارة التغيير التنظيمي



يتضح من خلال الشكل أن إدارة التغيير التنظيمي حسب لورنس ولورش تتم من خلال أربع مراحل أساسية وهي: مرحلة التشخيص التي يتم خلالها دراسة تحليلية لأوضاع المؤسسة، ومرحلة التخطيط التي يتم فيها تحديد الاستراتيجيات المناسبة للتغيير، ثم مرحلة التنفيذ التي تشمل القيام بترجمة تلك الاستراتيجيات إلى واقع عملي خلال مدة محددة، وأخيراً مرحلة التقييم والتي تتمثل في مقارنة النتائج المتحققة مع الأهداف الموضوعية، لغرض تشخيص أسباب الانحرافات الحاصلة إن وجدت وتصحيحها.

8-5- نموذج كوتر (Kotter (1996): اقترح كوتر نموذجاً يتضمن ثمانية خطوات يوضحها كالآتي:

- إيجاد شعور بالحاجة إلى التغيير: تتضمن هذه الخطوة رصد الحقائق التنافسية والأزمات الحالية والمتوقعة والفرص المحتملة.
- إيجاد تحالف موجه للتغيير: يتطلب التغيير التنظيمي وجود جماعة قوية تقوم بمجهود معتبر لتوجيه التغيير بحيث تكون هذه الجماعة بمثابة فريق عمل.
- تطوير رؤية وإستراتيجية: أن تكون لقائد التغيير رؤية واضحة لتوجيه التغيير والإستراتيجيات لتحقيق هذه الرؤية. (عبد الكريم وميلاد، 2022، ص491)

- إيصال رؤية التغيير: يستخدم قائد التغيير الناجح كل الوسائل الممكنة لتوصيل الرؤية الجديدة واستراتيجياتها لكافة أعضاء التنظيم.
- تمكين العمل في قاعدة التنظيم: تتطلب جهود التغيير مشاركة الجميع لإزالة المعوقات وتغيير العمليات والهيكل التي تعيق التغيير وتشجع الطرائق التقليدية.
- تحقيق مكاسب على المدى القصير: من الضروري التخطيط لتحسينات فورية تكون مرئية وملموسة ومكافأة الذين يساهمون بشكل فعال في تحقيق التغيير.
- تكريس المكاسب وتحقيق مزيد من التغيير: تزداد قوة الدفع باستخدام المكاسب المرحلية المحققة لتحقيق مكاسب إضافية ومزيد من المشاركين الذين يستطيعون تدعيم وتفعيل التغيير بصورة أكبر.
- ترسيخ مناهج جديدة في ثقافة التنظيم: أن توضح الإدارة بعناية الارتباط بين أنماط السلوك الجديدة ونجاح التنظيم، وأن تسعى لاتخاذ الإجراءات التي تضمن استمرار جهود التغيير التي لا تكون مرهونة ببقاء شخص معين حتى وإن كان القائد. (عبد الكريم وميلاد، 2022، ص492)

الشكل رقم (05) يمثل المراحل الثمانية للتغيير حسب نموذج جون كوتر



المصدر: (Kotter, 2007, p99)

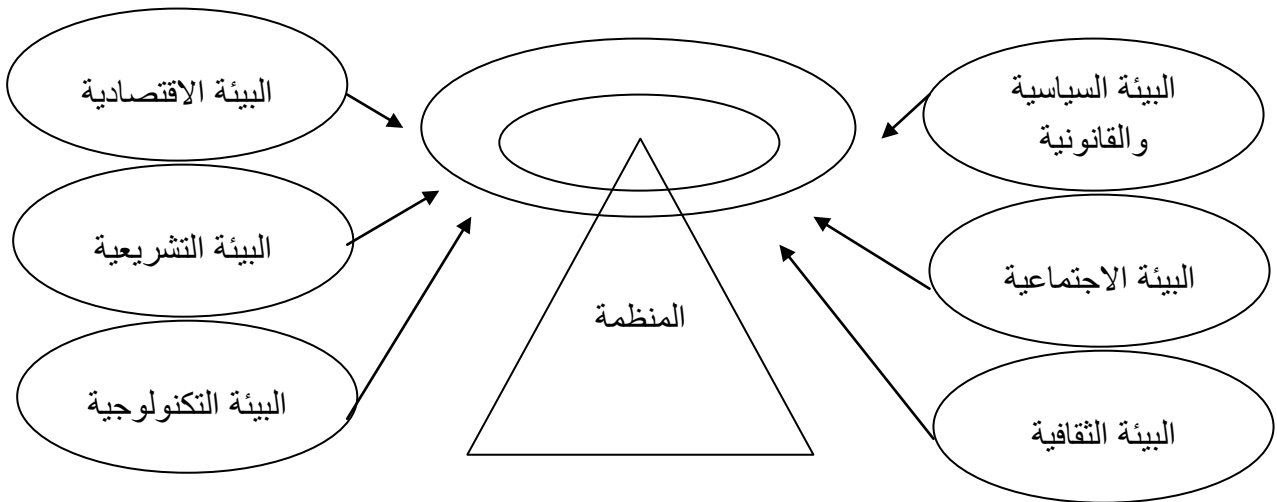
9- مصادر التغيير التنظيمي:

تظهر الحاجة للتغيير نتاج عوامل داخلية أو خارجية بالنسبة للمنظمة، فالعوامل الداخلية هي تلك التي تنطلق من احتمالات حدوث اضطرابات تنظيمية، وتشمل تلك المعطيات المتمثلة في محاولات التغيير، مثل تغيير الأهداف التنظيمية، وانخفاض الإنتاجية وارتفاع التكاليف، أما العوامل الخارجية فتشير إلى تلك القوى الموجودة في البيئة الخارجية للمنظمة والتي من شأنها أن تفاقم من عدم اليقين الذي ينبغي أن تواكبه المنظمة، وتشمل التغيير في المعرفة أو التقنية أو الفرص الاقتصادية والإطار الهيكلي للقوى السياسية، والاعتبارات البيئية، والعوامل الإيديولوجية الثقافية. (أندرودي ومارك، 1991، ص 544)

أولاً-القوى الخارجية للتغيير:

تعد القوى الخارجية أكثر تأثيراً في المنظمة من القوى الداخلية لانتساع مجالها وصعوبة التنبؤ بأبعادها، وذلك أمر طبيعي نظراً للمتغيرات المتسارعة في البيئة التي تعمل فيها المنظمات، لذلك وجّه الباحثين اهتماماً كبيراً لهذه القوى التي يصعب التحكم أو السيطرة عليها أو التنبؤ بها، وتتعدد هذه المصادر كما هو موضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم (06): يمثل القوى البيئية المرتبطة بالتغيير



المصدر: (مصطفى محمود، 2001، ص 326)

1- البيئة الاقتصادية:

وتتمثل في زيادة خدمة المنافسة الخارجية خاصة في ظل ما يطلق عليه بالعولمة وانفتاح الأسواق وانضمام الكثير من الدول إلى المنظمة العالمية للتجارة (OMC)، كما أن هناك تغييرات في أسعار الفائدة الدولية وفي أسعار العملات التي يتم الاستيراد والتصدير من خلالها، وتغيير معدلات التضخم، تغيير قواعد المنافسة، فالانفتاح على الأسواق المتميزة بالحماية يفرض تغييرا استراتيجيا وهيكليا وثقافيا كبيرا، بالإضافة إلى سياسة حوصصة القطاعات وسياسة إدارة المشروعات على أسس تجارية. (مصطفى، 2000، ص 378)

2- البيئة السياسية والقانونية:

وهي القوى التي تتميز بزيادة تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي والاجتماعي، فالبيئة القانونية تكمن في تغير القوانين أو تعديلها إذ أن هذه التشريعات تفرض قيودا أو تهيئ فرصا، مثل التغييرات في السياسة الحكومية المالية والنقدية، أو وجود تغييرات داخلية أو عالمية تؤثر على الاتفاقيات الاقتصادية خاصة إذا كانت مع الدول التي تمثل أسواقا مستهدفة أو المصدرة لسلع منافسة للمنتجات المحلية، بالإضافة إلى ما تفعله بعض الحكومات من الانسحاب من بعض الأنشطة وتنظيم البعض الآخر ونتيجة لذلك تظهر فرص وتهديدات جديدة أمام المنظمات المتأثرة بهذا التحول، مثل إصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة (قانون العمل، قانون الضمان الاجتماعي، الضرائب، إلغاء بعض الأنشطة...) (دوجلاس، 2001، ص 23)

3- البيئة التكنولوجية:

وتمثل أهم مصدر لإحداث التغيير وخاصة في القرن الحالي، ومن أهم التغييرات التكنولوجية التي تدفع لإحداث التغيير التقدم في وسائل المواصلات والاتصالات، الأمر الذي قضى على الحدود التي كانت تفصل بين الدول، وتتجلى مظاهر التطور التكنولوجي المتسارع في رقمية التجهيزات والآلات وثورة المعلومات ونتيجة من ذلك تشد الحاجة للتغيير من أجل توافق أنشطة المنظمات المختلفة وأساليب وطرق عملها مع متطلبات التغييرات التكنولوجية والتكيف معها في مجالاتها كافة (رحيم، 2005، ص 175)

4- البيئة الاجتماعية:

تتمثل في العادات والتقاليد والمبادئ والقيم وكذلك في الاتجاهات، وأنماط الطلب على منتجات المنظمة نتيجة التغيير في رغبات وأذواق المستهلكين، وزيادة القوة التي يتمتع بها العملاء والمستهلكين وسيادة عصر التوجع للعميل واحترام المستهلك والعمل على إرضائه. (عبد الباقي، 2000، ص339)

5- البيئة الثقافية:

حيث تؤثر على قيم واتجاهات وسلوكيات الأفراد كمرؤوسين ورؤساء وعملاء وموردين، فثقافة المحيط لا تؤثر فقط على سلوك العاملين وأسلوبهم في التعامل، بل تنعكس هذه الثقافة في الهيكل القائم ونمط الإدارة السائد ونظم الاتصالات والمعلومات، وطرق الأفراد في حل المشكلات واتخاذ القرارات، كما تؤثر في اتجاهات العملاء وبالأخص في حجم الطلب وتصميم المنتج والمزيج التسويقي وأساليب التعامل مع العملاء. (علي، 2002، ص4)

ثانياً- القوى الداخلية للتغيير:

وقد ينشأ التغيير من مصدر آخر وهو المصدر الداخلي والذي ينتج من القوى الداخلية في المنظمة فالإنتاجية المنخفضة، الصراع، الإضراب، التخريب، معدل الغياب المرتفع، ومعدل الدوران العالي، ما هي إلا بعض العوامل التي تعطي إشارة للإدارة بضرورة التغيير.

تظهر الحاجة للتغيير التنظيمي عند حدوث مستجدات جديدة في بيئة العمل الداخلية وإمكانيات وقدرات المنظمة وأهدافها، أو عندما تواجه مشكلات ذاتية، مما ينتج عنه عدم ملائمة التنظيم الحالي للتعامل مع التغييرات الحادثة في البيئة، أو عدم التوافق بين عناصر التنظيم، مما يتطلب ضرورة إحداث تغيير تنظيمي في المنظمة. (مصطفى، 2000، ص301)

ومن القوى الداخلية التي تفرض التغيير ما يلي:

1- وجود أهداف جديدة: إذا ما قامت المنظمة بإضافة أهداف جديدة إلى الأهداف الحالية أو بتغيير أهدافها بأهداف أخرى جديدة (التخلي عن منتج أو إضافة منتج جديد)، فسنقوم حتماً بالتغييرات المناسبة لتوفير جو وظروف ملائمة بما في ذلك الموارد، الإمكانيات والوسائل لتحقيق هذه الأهداف الجديدة. (سعيد، 1999، ص546)

2- انضمام أفراد جدد: إن انضمام أفراد جدد ذوي أفكار وخبرات ومهارات مختلفة خاصة إذا عينوا قادة في الإدارة سوف ينتج عنه حدوث تغييرات وظهور أوضاع جديدة.

3- **عدم رضا العاملين:** إن عدم رضا العاملين ينتج عنه آثار سلبية على أداء المنظمة، ولهذا على المديرين تشخيص أسباب عدم الرضا ومحاولة إيجاد الحلول بإجراء التعديلات والتحسينات اللازمة التي يطلبها العاملين.

4- **تدني مستوى الأداء:** إذا تم اكتشاف تدني مستوى أداء المنظمة، عليها البحث في الأسباب والقيام بالتعديلات أو التغييرات التي من شأنها تحسين مستوى الأداء. (صالح محمد، 2000، ص 339)

5- **إدراك الحاجة إلى تغيير الهيكل التنظيمي واللوائح والأنظمة المتبعة في المنظمة:** وذلك لتصبح أكثر مرونة وقادرة على الاستجابة الشاملة لضروريات التغيير والتحسين المستمر في الأداء. ومن المتغيرات التي تفرزها البيئة الداخلية كذلك نذكر ما يلي: (خضير كاظم، 2002، ص 330)

- التغيير في الآلات والمنتجات وخطوط الإنتاج وغيرها من الأساليب الفنية؛
 - التغيير في هياكل العمالة ووظائف العمل وعلاقات العمل؛
 - التغيير في الإجراءات المتبعة في العمل؛
 - التغيير في علاقات السلطة والمسؤولية؛
 - التغيير في الوظائف الأساسية للمنظمة كوظيفة الإنتاج والتسويق والتمويل والموارد البشرية.
- (أحمد، 2000، ص 436)

وفي الواقع العمل غالبا ما يكون هناك عدم انفصال بين القوى الداخلية والخارجية للتغيير، وأن هذه القوى وقوى أخرى سوف تضع كافة المنظمات بشكل عام وبدون استثناء في موقف صعب جدا لن تستطيع الاستقرار والصمود أمامه إلا عن طريق وضع إستراتيجية واضحة للتغيير والتطوير للوقوف أمام هذه التحديات، أن تتبنى أسلوب تفكير جديد يقوم على التفاعل الإيجابي مع المتغيرات والمحددات البيئية المحلية والوطنية والعالمية، وتشجيع عملية الابتكار والتطوير داخل المنظمة.

(الطيب، 1999، ص 70)

10- أبعاد التغيير التنظيمي:

1- الهيكل التنظيمي:

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه الإطار المؤسس الواضح لمكونات المنظمة، وما تضمه من الأقسام والفروع التي تتبعها، والمحدد للمستويات التي تتدرج عليها، وللاتصالات التي ينبغي أن تتفاعل عن طريقها، وللأنشطة التي تنهض بها، وللمستويات والصلاحيات التي تعطى لها.

(عامر، 1998، ص 19)

إن عملية التغيير في الهيكل التنظيمي قد تتم من خلال إعادة توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف، وإعادة تصميم طرق الاتصال وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية، بالإضافة إلى استحداث وحدات تنظيمية أو استبعاد أخرى، وما يترتب على ذلك من تعديلات في عناصر التنظيم الأخرى من أفراد وسياسات وإمكانيات ونظم وإجراءات. (علي، 1983، ص.ص 258-259)

2- التكنولوجيا المستخدمة:

تعتبر التكنولوجيا على أنواع المعرفة الفنية والعملية والتطبيقية التي يمكن أن تسهم في توفير الوسائل والمعدات والآلات والأجهزة الميكانيكية والإلكترونية ذات الكفاءة العالية والأداء الأفضل، مما يوفر على الإنسان جهده ووقته ويحقق للمنظمات أهدافها. وتقوم المنظمة بإجراء عملية التغيير التكنولوجي في الطرق والوسائل والإجراءات، مما يولد طرقاً ووسائل وإجراءات جديدة بفعل هذا التغيير، ويكون التغيير ذا آثار ظاهرة على السلوك الفردي والجماعات وكذلك على الهيكل التنظيمي داخل المنظمة.

3- اتجاهات المورد البشري:

لعل أهم مجالات التغيير وأكثرها صعوبة هي مجالات التغيير في قيم واتجاهات العاملين، حيث أن إدارة الآلات والموارد تختلف من إدارة البشر، فالآلات ليس لها أحاسيس ومشاعر أو انفعالات بعكس الأفراد، وهذا ما يجعل الأفراد أحد موارد المنظمة.

4- إدارة التغيير التنظيمي:

هي الجهاز الذي يحرك الإدارة والمنظمة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث يمكن الاستفادة من عوامل التغيير الإيجابي، وتجنب أو تقليل عوامل التغيير لخدمة الأهداف المنشودة، وإدارة التغيير تهتم بمساعدة ثقافة المنظمة على التكيف بنجاح مع التغيير، وإجراء التغييرات اللازمة في المنظمة والتي تشمل النظم والإجراءات وأساليب إدارة العمل. (ميشل، 2001، ص 105)

5- مقاومة التغيير:

تعرف مقاومة التغيير بأنها استجابة عاطفية سلوكية تجاه خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي. يصف (Crimson MC) مقاومة العاملين للتغيير بأنها المشكلة الرئيسية الأولى التي تواجه المنظمات، وذلك لأنها تضعف وتقلل من قدرة المنظمات على التطور والنمو. ودائماً توصف

عمليات المقاومة بأنها غير رشيدة وإنما معاكسة للسلوك الإنتاجي مما يؤدي بالإضرار بالمنظمة وفي الأجل الطويل تكون في غير صالح هؤلاء المقاومين لتغيير أنفسهم.

11- مجالات التغيير التنظيمي:

إن مجالات التغيير حظيت بالكثير من الدراسات والأبحاث من قبل المهتمين بمجال التغيير التنظيمي وذلك لأهميتها، ويتطرق التغيير لعدة مجالات مختلفة في المنظمة، واستجابة للمتغيرات الخارجية والداخلية تبادر المنظمة إلى أحد أو بعض مجالات التغيير التالية:

أولاً- المدخل الوظيفي:

ويهتم بفلسفة ورسالة وأهداف وإستراتيجية المنظمة، ويقصد بالفلسفة ما تتمتع به المنظمة من قيم عامة لها خصوصياتها وتميزها عن غيرها من المنشآت الأخرى، وتمثل ثوابتها وحركة العاملين فيها. (محمد عساف، 1999، ص 239)

1- تغيير رؤية وفلسفة ورسالة المنظمة: الرؤية عبارة عن نموذج فكري للمستقبل الأمثل المرغوب

لأي منظمة ويمكن من خلالها التغيير فهي تلعب دوراً أساسياً في جميع مراحل ودورة حياة المنظمة، وهي تبين أسباب وجودها وتحدد حقل أو حقول مجالات عملها، وتحديد الرؤية الجديدة من طرف إدارة المنظمة تساهم في توضيح الهدف النهائي الذي تود المنظمة الوصول إليه من خلال عملية التغيير التنظيمي، وتصبح هذه الرؤية هي الدليل الذي يهتدي به الجميع لتحقيق أهداف المنظمة.

إن تغيير فلسفة المنظمة يكون ضرورياً إما كنتيجة لتغيير الرسالة والأهداف والاستراتيجيات، أو بشكل مستقل، وهو إعادة تطويع الموارد وترشيدها استخدامها بما يساهم في تحسين بلوغ أهداف جديدة وتخفيض التكلفة أو تحسين الجودة أو زيادة الإنتاجية، وتتناول الرسالة الغرض الرئيسي للمؤسسة ومجالات نشاطها وأنواع منتجاتها والسوق التي تخدمها، حيث أن تغيير هذه الرسالة يجب أن يكون لمواكبة التغييرات التي تهيئ فرصاً يمكن استغلالها بإضافة نشاط جديد، أو تفرض قيوداً يتعين معها إلغاء أو تحجيم نشاط أو أكثر، أما الأهداف فهي الوسيلة التي تمكن المنظمة من الوصول إلى غاياتها العليا، ومن الطبيعي أن تغيير الرسالة يترتب عليه تغييرات تابعة في الأهداف المنفرعة عن الرسالة والمترجمة لها، ومن ثم في الاستراتيجيات باعتبارها مناهج تتبع لتحقيق الأهداف.

(مصطفى، 2000، ص 472)

2- تغيير الأهداف والاستراتيجيات:

تقوم بعض المنظمات بإجراء تعديلات في أهدافها وفي الاستراتيجيات المطبقة لتحقيق تلك الأهداف استجابة لتغيرات البيئة المحيطة، وقد يحدث هذا التغيير في جانب من الجوانب الإستراتيجية فقد تقوم المنظمة بتغيير أهدافها الإستراتيجية أو تغيير أهدافها العامة للمنافسة (مثل: التمايز، التركيز القيادة في التكاليف)، أو حتى تغيير استراتيجياتها من توسع وانكماش، وإذا كانت المنظمة مكونة من توليفة من وحدات الأعمال، فإنه يمكن تغيير من توليفة هذه الوحدات، وذلك من خلال ضم أو بيع بعض الوحدات، ومثال ذلك أن تقرر المنظمة الدخول مع منظمة أخرى في نوع من الاستثمار المشترك أو تتجه إلى الأسواق الدولية. (محمود فريد وآخرون، 2002، ص 318)

ثانيا- المدخل البشري:

يعتبر المورد البشري العنصر الحيوي والهام في المنظمة لأنه يمثل العنصر الديناميكي فيها، وبالتالي يركز التغيير على الأفراد بهدف تطوير مهاراتهم، والذي يمكن أن يتم من خلال تفهم وإدراك سلوك الأفراد، ومن ثم العمل على تطويره حتى يتلاءم مع احتياجات المنظمة. إن فاعلية وكفاءة التغييرات المستهدفة تقارن مباشرة بدرجة إسهام الأفراد العاملين في المنظمة، حيث أن إسهام هؤلاء الأفراد من شأنه أن يعزز باستمرار نجاح فاعلية التغيير، إذ أن عدم استجابة الأفراد للتغيير من شأنه أن يؤدي إلى عرقلة استمرار المنظمة. (خضير كاظم، 2002، ص 191)

إن الأداء الناجح في المنظمة يعني أن هناك توافق بين الأفراد من حيث الأهداف والدوافع والشخصية والقدرات والآمال من ناحية، وبين المنظمة من حيث الأعمال والوظائف والأهداف والتكنولوجيا والإجراءات والعلماء من ناحية أخرى، والتغيير شيء حتمي فالأفراد والمنظمة يتغيران بصورة دائمة، ويسبب هذا التغيير عدم التوافق مما يسبب مشاكل في الأداء وانخفاض في الرضا عن العمل، وهنا يجب إجراء يشمل التغيير الأفراد لكي نعيد التوافق والالتزان بين الأفراد والمنظمة.

وقد ركز الكثير من الكتاب والباحثين عند إحداث التغيير من خلال الأفراد القائمين بالعمل على ناحيتين أساسيتين هما: (علي، 1983، 257)

- التغيير المادي للأفراد: من خلال الاستغناء عن بعض العاملين أو إحلال غيرهم محلهم.
- التغيير النوعي للأفراد: وذلك بالتركيز على رفع المهارات وتنمية القدرات أو تعديل أنماط السلوك من إدخال التغيير في المجالات التالية: (علي شريف، 2000، ص 130)

- أ- **المهارات والأداء:** ويستخدم لذلك ثلاث مداخل:
- **الإحلال:** أي الاستغناء عن العاملين الحاليين واستبدالهم بأفراد أكثر كفاءة وإنتاجية إلا أن هذا الإحلال يصعب تطبيقه.
 - **التحديث التدريجي للعاملين:** بمعنى وضع شروط جديدة لاختيار العاملين الجدد.
 - **تدريب العاملين:** أي تدريب العاملين الموجودين على رأس العمل بهدف تحسين أدائهم للعمل من خلال إكسابهم مهارات جديدة.
- ب- **الاتجاهات والإدراك والسلوكيات والتوقعات:** لعل أهم مجالات التغيير وأكثرها صعوبة هي مجالات التغيير في قيم واتجاهات وسلوكيات العاملين، حيث أن إدارة الآلات والموارد تختلف عن إدارة البشر، فالآلات ليس لها أحاسيس ومشاعر أو انفعالات أو شخصية يعكس الأفراد، وهذا ما يجعل الأفراد أحد موارد المنظمة خاصة. كما أنه مهما تعاضم دور الآلة يظل الفرد هو المبتكر والمخطط والمشغل، وتظل قدرات الأفراد ومعنوياتهم ومستويات إنتاجهم رهنا بسلامة إدارتهم ومهما توفرت للمنظمة مؤهلات الموقع الممتاز وكفايتها من الأموال وأعلى مستوى من التجهيزات، يظل نجاحها رهنا توفر الأفراد المناسبين من حيث الكم ومن حيث القيم والمعتقدات والاتجاهات والسلوكيات.

ثالثاً-مدخل الهيكل التنظيمي:

هو ذلك المدخل الذي يعمل على إحداث التغيير من خلال إجراء تعديل وتغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة، ويعرف الهيكل التنظيمي بأنه "الإطار المؤسس الواضح لمكونات المنظمة، وما تضمنه من الأقسام والفروع التي تتبعها، والمحدد للمستويات التي تتدرج عليها، وللاتصالات التي ينبغي أن تتفاعل عن طريقها، وللأنشطة التي تنهض بها، وللمستويات والصلاحيات التي تعطي لها" (عامر، 1998، ص 19)

ويتكون الهيكل التنظيمي من (تصميم العمل والتخصص، التكوين التنظيمي، التفويض، نطاق الإدارة، التنفيذيون والإستشاريون)، ومن ثم فإن أي تغيير في أحد أو بعض المكونات يدخل في مجال "التغيير الهيكل أو البنائي"، مع ملاحظة أنه من الصعوبة تحديد العناصر أو المتغيرات التي تقع ضمن المجال الهيكل، إلا أن المنظمات قد تلجأ إلى إحداث تغيير شامل في بنائها التنظيمي كله ويطلق على هذه العملية اصطلاح "إعادة التنظيم" أي إعادة كل مكونات التنظيم والتكوين التنظيمي والكشف عن أي خلل موجود ثم إعادة البناء مرة أخرى على أساس أكثر ملائمة للأهداف والتطوير

والبيئة المحيطة بالمنظمة، بحيث يمتد لمختلف الأنشطة وعلاقاتها التنظيمية، ومن أمثلة ذلك تحول المنظمة من التنظيم الوظيفي إلى التنظيم المصنوعي. (علي الشريف، 2000، ص 329)

ويرى السلمي أن عملية التغيير في الهيكل التنظيمي قد تتم من خلال إعادة توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف، وإعادة تصميم طرق الاتصال وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية بالإضافة إلى استحداث وحدات تنظيمية أو استبعاد أخرى، وما يترتب على ذلك من تعديلات في عناصر التنظيم الأخرى من أفراد وسياسات وإمكانيات ونظم وإجراءات. (علي السلمي، 1983، ص 258)

ومع سرعة التغيير والحاجة المستمرة للتأقلم مع المتغيرات الجديدة وغير المتوقعة، فإن الكثير من الباحثين يرون أن الهياكل التنظيمية تتميز بالوقتية وكثرة اللجان أو مجموعات العمل التي احتاج إلى قدر التنسيق والتعاون بينها، حيث أن تلك المجموعات تعمل على أساس متناسق الأجزاء (عضوي) بدلا من العمل بصورة روتينية خالية من التفكير. (عبد الله وعضو الله، 1995، ص 58)

أهم العوامل التي توجب التغيير في الهيكل التنظيمي:

- وقوع خطأ في تصميم الهيكل التنظيمي الأساسي ظهر بعد إقراره مثل زيادة عدد المستويات الإدارية دون مبرر، زيادة نطاق الإشراف، عدم إتباع مبدأ التخصص، التوزيع الجغرافي غير الملائم؛
- تغيير المعايير والأسس التي اعتمدها المنظمة مثل اكتشاف أساليب عمل جديدة وإدخال آلات حديثة مما يتطلب تغييرا جذريا في الهيكل التنظيمي؛
- إعادة التنظيم منعا لتصرفات إدارية غير مرغوب فيها كإساءة استخدام السلطة، وعدم صلاحية الإداريين لمراكزهم وعدم قدرتهم على تحمل المسؤوليات الملقاة على عاتقهم؛
- تغيير ظروف المنشأة الاقتصادية كأن تمر في فترات من الانتعاش أو التراجع أو تغيير الالتزامات القانونية مما يتطلب إعادة النظر في الهيكل التنظيمي لمواجهتها؛
- حدوث تغيير في أهداف المنظمة. (محمود سليمان، 2013، ص 232)

رابعا- المدخل التكنولوجي:

وهو المدخل الذي يتم التركيز فيه لإحداث التغيير على إعادة تركيب وتدفق العمل وعلى أنماط العمل وأساليبه وطرقه، أو على الوسائل المستخدمة في أداء العمل، أو إدخال معدات وأدوات وأساليب جديدة في العمل، كما أن العوامل التنافسية فرضت على وكلاء التغيير ابتداء معدات ووسائل

وأساليب عمل جديدة تمكنهم من إحراز السبق على غيرهم من المنظمات المنافسة. (ماجدة، 2003، ص349)

ولاشك أن للتكنولوجيا دور مهم ومؤثر في فعالية المنظمة، وهناك اتجاهان يمكن التعرف عليهما بصفة عامة من الدراسات والكتابات المهمة بالتكنولوجيا والمنظمات هما:
الاتجاه الأول: وهو ذلك الذي يهتم بأثر التكنولوجيا في سلوك واتجاهات العاملين.
الاتجاه الثاني: يهتم ويركز بصفة أساسية على دراسة أثر التكنولوجيا على الهيكل التنظيمي. (محمد، 2000، ص49)

وينطوي على ذلك أن تقوم المنظمة بإجراء عملية التغيير التكنولوجي في الطرق والوسائل والإجراءات، مما يولد طرقاً ووسائل وإجراءات جديدة بفعل هذا التغيير، ويكون التغيير ذا آثار ظاهرة على السلوك الفردي والجماعات وكذلك على الهيكل التنظيمي داخل المنظمة، وقد يكون ذلك عندما تقوم المنظمة بإدخال أسلوب أو طريقة، أو معدات أو الآلات في العمل بحيث يحدث ذلك تغييراً في بيئة العمل، فمثلاً الآلة الجديدة تغني عن خمسة عمال يقومون بالعمل ضمن خمس مراحل وتختصر تلك الآلة ذلك لوحدها كما يمكن للعلاقات الاجتماعية أن تتغير، فقد يتطلب التغيير التكنولوجي النقل أو الاستغناء عن بعض العاملين. (غسان، 2007، ص 27)

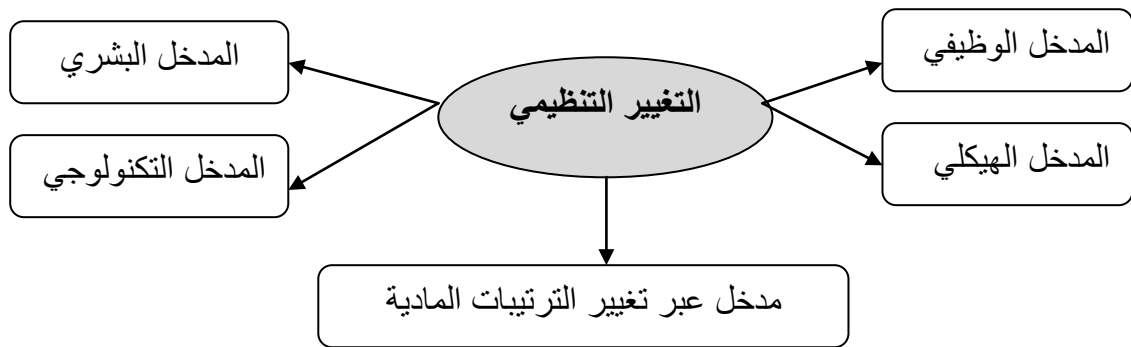
كذلك يرتبط بالتغيير التكنولوجي الأمان الوظيفي، والذي يتضارب مع التغيير التكنولوجي لما قد يشكل من مخاطر مادية في الأجور والرواتب والمكتسبات الشخصية، وكما أن الترقيات وظروف العمل يمكن أن تتأثر بهذا التغيير، فإن أنماط الوظيفة ومحتواها قد يتأثران بالتغيير التكنولوجي. (صلاح محمد، 2000، ص 331)

خامساً-مدخل عبر تغيير الترتيبات المادية:

ويشمل تغيير الترتيبات المادية، تغيير المسافات والترتيبات في موقع العمل، كما يجب أن يكون التركيب الداخلي لموقع العمل بعيداً عن العشوائية وأن تأخذ الإدارة بعين الاعتبار متطلبات العمل، متطلبات التفاعل الرسمي والحاجات الاجتماعية حينما يتخذ القرار حول ترتيب العمل والتصميم الداخلي، فعلى سبيل المثال يمكن التخلص من الجدران والتقسيمات الداخلية، وفتح المكاتب على بعضها فيصبح من السهل على العاملين الاتصال مع بعضهم، كما يمكن للإدارة أن تغير كمية وأسلوب الإضاءة ودرجات الحرارة ومستويات الضوضاء بالإضافة إلى تغيير الأثاث والديكور. (عبد الفتاح، 2013، ص31)

يتضح من خلال العرض السابق أن مجالات التغيير التنظيمي متداخلة ومتراصة، ولذلك يجب على المنظمة أخذ احتياطاتها عند إقرارها التغيير، مراعاة التوازن بين مختلف الجوانب التي قد تتعدى تلك المذكورة آنفاً، غير أنه وبالرغم من أهمية كل مجال من هذه المجالات إلا أن أهم هذه المجالات هو المجال البشري، نظراً للدور الكبير الذي يلعبه المورد البشري على كل المستويات، إذ يعتبر المحرك الأساسي لأي منظمة.

الشكل رقم (07): يمثل مجالات التغيير التنظيمي



المصدر (بتصرف): (علي ومحمد، 1998، ص 330)

12- مقاومة التغيير التنظيمي:

تعد مشكلة مقاومة التغيير من أعقد المشاكل التي تواجه أغلب المؤسسات الحديثة لأن عملية التغيير تنطوي على رغبة الإدارة في جعل العمال يغيرون أنماط سلوكهم إلى أنماط جديدة تتفق مع التعديلات المقترحة إدخالها إلى المنظمة، إلا أنّ هناك من لا يستجيب لها إن لم تكن متفقة مع آرائه ومعتقداته، لذلك تجده يعمد إلى المقاومة وهذا ما يعرف بمقاومة التغيير. (مريم ومسيكة، 2016، ص 74)

12-1- تعريف مقاومة التغيير التنظيمي:

تعرف مقاومة التغيير بأنها امتناع الموظفين عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم كما تعد المقاومة فشل ظاهر أو غير ظاهر لأعضاء المنظمة تدعيمها لجهود التغيير. (زيد منير، 2006، ص 177)

12-2- أسباب مقاومة التغيير التنظيمي:

رغم أن الناس ينظرون عادة إلى التغيير من وجهة نظر سلبية إلا أنه قد يؤدي إلى نتائج ايجابية، وترتبط عملية مقاومة التغيير بأسباب عديدة منها:

أ- من وجهة نظر الفرد:

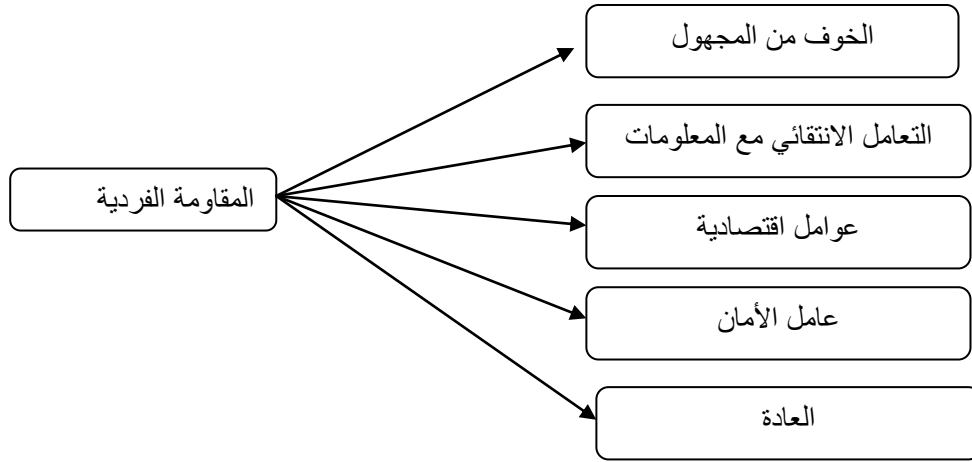
- الإدراك الاختياري: حيث أن الأفراد ترى الحقيقة أو الواقع من خلال تركيبة (أو توليفة) أثرت عليها عوامل الاتجاهات والخبرات والعقائد الفردية فتصبح عندها حقيقة مزيفة.
- الخوف: وهو الخوف الذي يساور الفرد لإمكانية فقدان الوظيفة أو تخفيض مستوى الدخل أو المكانة، وكذلك الخوف من قيام الإدارة بزيادة عبء العمل ومن تشديد الرقابة نتيجة التغيير في إدخال طرق وأساليب عمل جديدة ومتطورة.
- الطباع والعادات: يتعامل الأفراد مع نشاطاتهم الشخصية والتنظيمية بأساليب وطرق حددت مسبقا يطلق عليها مصطلح "طباع وعادات". وتقوم هذه الطباع بتوفير طرق مبرمجة لاتخاذ القرارات وكذلك تكون مصدرا مهما للرضا الشخصي. (كامل محمد، 2010، ص316)
- عدم اليقين: يتمثل عدم اليقين في استجابة العمال التي تظهر في قلقهم وتوترهم اتجاه مشروع التغيير، وعلى هذا الأساس سي طرح العمال على أنفسهم جملة من الأسئلة التي تدور حول استعداداتهم لأداء المهام الجديدة وحول الرئيس أو المشرف الجديد الذين سيتقابلون معه وحول زملاء العمل الجدد، أي حول كثير من التعديلات التي يطرحها التغيير.
- تمرد العاملين: حيث أن من يقاومون التغيير إنما يفعلون ذلك بسبب شعورهم بأن هذا التغيير مفروض عليهم بالقوة، لأن الأفراد لا يقاومون التغيير في حد ذاته بقدر ما يقاومون كونهم يتغيرون، وبالتالي فهم مجبرون على تحطيم العادات وتعديل الأمور التي تعودوا عليها لمدة طويلة من الزمن. (طارق، 2001، ص 33)

ب- من وجهة النظر في المؤسسة:

في الوقت الذي تحاول فيه المؤسسة التأقلم للبيئة فإنها تجد نفسها تواجه ميولا معاكسة في توازنها نحو الإغلاق، فالقوانين والإجراءات والتعليمات والإرشادات توضع من أجل التعامل مع العديد من الحالات، وإن المؤسسة تشعر بالراحة والطمأنينة عند العمل في إطارها.

- **الاستقرار:** إن معظم المؤسسات وخاصة الكبيرة منها، تحاول جاهدة الحفاظ على حالة من الاستقرار من خلال الوصف الوظيفي وخطوط محدودة للسلطة ونطاق إشراف ضيق وذلك بغرض التمكن من التنبؤ وزيادة الإنتاجية، وفي نفس الوقت فإن المؤسسة في محاولتها الاستجابة إلى مؤثرات البيئة الخارجية فإنها تحاول تقليل تأثيرها إلى أدنى المستويات الممكنة وذلك بتخصيص فريق يتولى أمر التعامل مع تلك المؤثرات. (كامل محمد، 2010، ص317)
 - **الشعور بالضيق:** أن الكثير من التغييرات تشمل على بدائل لترتيب العمل بطريقة يمكن أن تجعل شبكة العلاقات الاجتماعية السائدة مضطربة وغير مستقرة، وبما أن العلاقات الاجتماعية مهمة فإن أغلب الأفراد يقاومون إجراء تعديلات في هذه العلاقات وهناك دائما تهديدات غير متطورة ترافق عمليات التغيير مثل القوة والمكانة والأمان والتأقلم مع الإجراءات الزائدة.
 - **ثقافة المنظمة المحافظة:** قد تكون بعض مفردات الثقافة التنظيمية أو طابعها العام سببا في مقاومة التغيير حتى ولو بدت هذه المقاومة غير مقصودة بذاتها ولكنها حالة متأصلة لدى الأفراد والمجموعات لرفض أي تغيير مقدما. (صالح مهدي والطاهر محسن، 2008، ص 432)
 - **التخوفات الاقتصادية:** يتصور بعض الأفراد أن التغيير يهدر دخله، لأن التغيير الجديدة تتطلب تغيير في معدلات الدخل، الأمر الذي قد لا يرتضيه أو يلي طموحاته خصوصا وأنه قد تعود على مجارة وضع مستقر كانت قد تهيأت أسبابه ودواعيه وشروطه.
 - **عدم التأكد:** ففي فترة إحداث التغيير قد يشعر العاملون بالقلق والتوتر بل قد يصل الأمر إلى حد العصبية، فقد يكون سبب توترهم وقلقهم هو عدم قدرتهم على معرفة ما إذا كانت قدراتهم تتناسب مع متطلبات العمل الجديد من عدمه، أو قد يشعرون أن هناك تهديد لأمنهم الوظيفي وبالتالي يكرهون الغموض المحيط بعملية التغيير. (محمد فريد، 2002، ص 314)
- مما سبق يتضح لنا أن مصادر مقاومة التغيير التنظيمي سببها الخصائص الأساسية للفرد، مثل المدركات الشخصية والحاجات.
- ويمكن توضيح العوامل الفردية المؤدية لمقاومة التغيير بطريقة أوضح كما بينتها ماجدة العطية من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (08): يمثل العوامل الفردية المؤدية لمقاومة التغيير



المصدر: (ماجدة العظيمة، 2003، ص352)

من خلال الشكل أعلاه نجد أن للمقاومة أسباب أهمها العادة وهي ما تعود عليه الفرد أو ما يعرف بالاستجابة المبرمجة، لكن حينما يواجه الفرد بالتغيير فإن هذا الميل للاستجابة بالطريقة المعتادة تصبح مصدرا للمقاومة، أما عن الأمان فيمثل سبب مقاومة الفرد للتغيير من حيث أنه قد يؤدي إلى انخفاض الدخل ويظهر ذلك بشكل خاص حينما يرتبط الأجر بالإنتاجية بشكل مباشر، أما عن الخوف من المجهول فينشئ من الغموض وعدم التأكد بدلا مما هو معروف وهو الجو العام الذي يأتي به التغيير، وأخيرا نجد التعامل الانتقائي مع المعلومات وذلك كون الفرد يشكل عالمه الخاص اعتمادا على مدركاته بالتالي يقاوم التغيير قصد المحافظة على إدراكه فيسمع ما يرغب بسماعه ويهمل المعلومات التي تتعارض مع عالمه الخاص.

12-3- أساليب مقاومة التغيير التنظيمي:

لا يمكن إغفال مقاومة التغيير وتأثيرها على نجاح وفاعلية التغيير ومع ازدياد شدة مقاومة التغيير في جميع مستويات وأجزاء المنظمة، فإن احتمالات نجاح التغيير تصبح محدودة جدا ومن هنا يجب على الإدارة أن تسعى لإيجاد الوسائل المناسبة من أجل التخفيف من مقاومة التغيير.

- **التعليم والاتصال:** وتتضمن مناقشة موضوع التغيير مسبقا مع العاملين وإعلامهم من خلال

المناقشات واللقاءات بالتغيير. (حسين، 2006، ص 192)

- **المشاركة:** وتتضمن السماح للآخرين بالمساعدة في تخطيط وتصميم التغيير وتنفيذه والطلب من

الأفراد تقديم مقترحاتهم وأفكارهم أو عن طريق تشكيل لجان وفرق عمل.

- **الدعم والمساعدة:** تقديم المساندة الاجتماعية للتغلب على صعوبات ومخاطر التغيير والإصغاء بعناية للمشكلات وتوفير التدريب على الأساليب الجديدة وغيرها.
- **التفاوض والقبول:** تقديم الحوافز للأفراد المحتمل قيامهم بمقاومة التغيير وإجراء بعض المساومات، تقديم مزايا خاصة مقابل الحصول على تعهد بعدم إعاقة التغيير.
- **التحكم والاستمالة:** وتشمل استخدام المحاولات والجهود الخفية للتأثير على الآخرين وتزويد الأفراد بالمعلومات بصورة جيدة وهادفة.
- **الإكراه الصريح والضمني:** استخدام القوة والسلطة لإجبار الآخرين على قبول التغيير وتهديد أي فرد يقاوم التغيير بأنواع النتائج السلبية الممكن اتخاذها في عدم الموافقة على التغيير. (حسين، 2006، ص192)

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق نستنتج أن التغيير التنظيمي أصبح ضرورة حتمية على المنظمة، تفرضها التغييرات الواسعة والسريعة للبيئة الخارجية، إلا أن للتغيير التنظيمي عدة مستويات ومراحل يجب أن يسلكها في المنظمة وهذا حسب نوع التطوير المطلوب.

ومن خلال هذا الفصل تطرقنا لموضوع التغيير التنظيمي ورأينا أن المنظمة عادة عند قيامها بعملية التغيير التنظيمي، فإنها تواجه مقاومة شديدة وخلافات كبيرة من طرف الأطراف المعنية به. ويتعذر تجنب تلك الخلافات لأن أهداف وقيم واحتياجات الجماعات والأفراد لا تتوافق دائما، فقد يكون الخلاف سمة من سمات التنظيم السليم وقد يكون الاتفاق التلقائي على كل شيء سمة غير طبيعية، وهنا يأتي دور القيادة في عملية التغيير حيث تسعى لإيجاد حل حقيقي للخلافات وتفسير الغموض في عملية التغيير التنظيمي.

الفصل الثاني: الإبداع الإداري

تمهيد

1. مفهوم الإبداع الإداري
2. نظريات الإبداع الإداري
3. أهمية الإبداع الإداري
4. خصائص الإبداع الإداري
5. عناصر وأبعاد الإبداع الإداري
6. مستويات الإبداع الإداري
7. مراحل الإبداع الإداري
8. مكونات الإبداع الإداري
9. مبادئ الإبداع الإداري
10. العوامل المؤثرة في الإبداع الإداري
11. شروط تحقيق الإبداع الإداري
12. سمات وقدرات القائد الإداري المبدع
13. معوقات الإبداع الإداري
14. استراتيجيات التعامل مع معوقات الإبداع الإداري

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعد موضوع الإبداع الإداري من أكثر موضوعات علم النفس أهمية ودلالة، سواء على المستوى النظري أو التطبيقي. ويعتبر مفهوم الإبداع الإداري من الجوانب المهمة في المنظمات المعاصرة.

ويرجع الاهتمام بدراسة الإبداع الإداري لأهميته البالغة في كافة المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية، حيث يعد الإبداع الإداري أحد الضرورات الأساسية في إدارة الأعمال والمنظمات، فلا بد من توفير الجو المناسب للعمل بالإضافة إلى تخصيص الوسائل اللازمة من أجل تطوير الإبداع وذلك بإتباع مراحل واستراتيجيات تمكن المنظمة من الوصول إلى أعلى مستويات الإبداع الإداري الذي يؤدي إلى زيادة كفاءة العنصر البشري باعتباره العامل الرئيسي لزيادة الإنتاجية داخل المنظمات، فالإبداع ليس إلا رؤية الفرد لظاهرة ما بطريقة جديدة تتطلب القدرة على الإحساس بوجود مشكلة لمعالجتها من خلال التفكير بشكل مختلف ومبدع لإيجاد الحل المناسب لها.

1- مفهوم الإبداع والإبداع الإداري:**أ- مفهوم الإبداع:**

الإبداع هو أكثر المصطلحات شيوعاً في الوقت الحالي وخاصة في مجال علم النفس ومن بين التعاريف:

- يعرفه هيجان بأنه: "قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، وهو عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكر أو عمل جديد يتميز بأكثر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته، ويتميز بالقدرة على التركيز لفترات طويلة في مجال الاهتمام والقدرة على تكوين ترابطات واكتشافات وعلاقات جديدة وهذه القدرة من الممكن تنميتها وتطويرها بحسب قدرات الأفراد والجماعات والمنظمات" (هيجان، 2005، ص 8)
- ويرى جرون أن الإبداع هو مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية، لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة سواء لخبرات الفرد أو الشركة أو المجتمع أو العالم. (جرون، 2002، ص 22)

ب- مفهوم الإبداع الإداري:

لقد تباين الكتاب والباحثين في تقديم تعريف للإبداع الإداري فعرف على أنه: "فكرة جديدة يتم تنفيذها بقصد تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة، ويمكن أن يتراوح أثر الإبداع في المنظمات من إحداث تحسينات طفيفة على الأداء إلى إحداث تطوير جوهري وهائل، ويمكن أن تتضمن هذه التحسينات الإنتاج والطرق الجديدة في التكنولوجيا والهيكل التنظيمية والأنظمة الإدارية والخطط والبرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد العاملين". (الحراشة وآخرون، 2006، ص 248).

وعرف كذلك على أنه "القدرة على تقديم إجابات لمشكلات مطروحة واستغلال الفرص المتاحة" بمعنى آخر "هو توليد طرق وأساليب مفيدة لإنجاز الأعمال وهو عملية عقلية للفرد تتميز بالحساسية للمواقف والأصالة والمرونة تجاهها، واتجاه الحالات والمشكلات" (بلال خلف، 2011، ص 48)

ويرى الصيرفي أنه "فكرة جديدة أو ممارسة جديدة أو تعبير جديد بالنسبة للفرد الذي يتبناها، وبالتالي فإن التركيز ليس على درجة اختلاف الفكرة عن الأفكار المستقرة ولكن التركيز على تبنيها". (نوال، 2020، ص 90)

كما عرف أيضا أنه: "القدرة على امتلاك فكرة جديدة من خلال التخيل والتصور السريع لمختلف الحلول في مواجهة أي مشكلة حيث أنه يوجد أربعة محاور للفكرة الجديدة وهي: شخصية، أصلية ونافعة وذات معنى للوصول إلى الحلول التي يريدها المبدع". (البرجاوي، 2015، ص 175)

في حين يرى **الخفاف**: "أن الإبداع الإداري هو عملية الخروج من الحالة التقليدية إلى التغييرات التنموية المستمرة برؤية إدارية حديثة تستثمر الإبداع في تكوين شيء لخدمة المجتمع، وتلبية حاجات السوق". (جمعة، 2011، ص 300)

وترى أيضا **نادية أيوب** أن الإبداع الإداري هو "القدرة على إيجاد أشياء جديدة قد تكون أفكارا أو حلولاً أو منتجات أو خدمات أو طرق أو أسلوب عمل مفيد. (العجلة، 2009، ص 14)

وأشار **القحطاني** إلى أن الإبداع الإداري هو "استخدام الموظف المهارات الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة توصله إلى حلول إبتكارية لمشكلة إدارية أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد على التحليل الهادف والجهد الإبداعي المنظم الذي يتصل بالإدراك الحسي القائم على التحليل المنطقي والاختبار والتجريب والتقييم" (منير حسن، 2012، ص 42)

ويبين **شرمرهورن (Schermerhorn)** أن الإبداع يتطلب قيادة ملتزمة بالتغيير وتدعم الإبداع وتسانده وتتسامح مع الأخطاء، بل وتشجعها، وعلى المدير أن يساعد الأفراد على التغلب على خوفهم من الفشل، وتطوير ثقافة المخاطرة الذكية التي تؤدي إلى الإبداع الدائم. ويتعدى الإبداع المنظمات إلى الأفراد حيث أنه لا تقتصر قيمة المشاركة الإبداعية على المنظمة وحدها بل إن القدرة على الوصول إلى أفكار وحلول فريدة ملائمة في الوقت نفسه يمكن أن تعود بفائدة كبرى على الأفراد أيضا. (رشيد، 2004، ص 225)

ويعرف علي خالد الإبداع الإداري بأنه مجموعة الإجراءات والاستراتيجيات والسياسات التي يقصد بها التحسين المستمر والفائق عن العادة لأساليب العمل وهو أيضا استحداث وإبتكار طرق جديدة والاستغلال الأمثل للموارد البشرية للوصول إلى الأهداف بشكل أسرع وتكلفة أقل ما يمكن. (علي خالد، 2013، ص 10)

ونستنتج من التعاريف السابقة أن الإبداع الإداري هو عبارة عن مجموعة من الأفكار والإجراءات والممارسات والنشاطات الإبداعية التي يقوم بها المسؤولين والإداريين، والتي تهدف إلى تحسين العلاقات والتفاعل فيما بينهم وإيجاد طرق وأساليب فعالة تساعد في تحقيق أهداف الإدارة.

2- نظريات الإبداع الإداري:

لقد قدمت هذه النظريات معالجة مختلفة حول الإبداع، كما استعرضت ملامح المنظمات والعوامل المؤثرة وتتلخص هذه النظريات في الآتي:

2-1- نظرية البحث عن التفوق:

توصل بيترز ورمان بعد دراسة تحليلية لمجموعة من المنظمات المتفوقة في كتابها في "البحث عن التفوق" إلى ما يلي:

- إن القيم والمبادئ المشتركة للمنظمات المتفوقة التي تتسم بدرجة عالية من الابتكار والإبداع هي:
 - الرغبة والتحفيز وإعطاء الأولوية دائما للفعل والشروع في الأداء أكثر من إنفاق الكثير من الوقت والتحليل، وفي الاجتماعات والتقارير التفصيلية للجان.
 - تنمية العلاقات والصلات مع المستفيدين من الخدمة للتعرف عليهم والاستفادة من اقتراحاتهم.
 - إعطاء استقلالية للوحدات والأقسام بما يشجعها على التفكير المستقل والإبداع ويحفزها لمنافسة الوحدات والأقسام الأخرى في الأداء المتميز.
 - تأصيل مفهوم الإنتاجية وتحقيقها بتنمية قدرات جميع العاملين وتعميق المبادئ التي تجعل كل فرد يقدم أفضل قدراته وجهوده، علما بأنه مشارك في كل النتائج الإيجابية المترتبة على تفوق المنظمة.
 - تبسيط المستويات الإدارية باعتماد على القليل منها، وأن يكون الميل بصورة دائمة للحد من الوظائف القيادية.
 - تنمية وتطوير بيئة تنظيمية تؤمن الانتماء للقيم الرئيسية للمنظمة، وتحقق في الوقت ذاته المرونة المطلوبة والمحددة.
 - استمرار المنظمة في تقديم السلع والخدمات التي أثبتت فيها القدرة والتميز، والحد من التوسع في مجالات لا تملك المنظمة فيها أية معرفة أو خبرة.
 - أن تظل القيادات التنفيذية للمنظمة ذات صلة دائمة ومتصلة بالنشاطات الرئيسية، للتعرف على مدى تطابق هذه النشاطات مع القيم والمبادئ التي تعمل وفقها المنظمة.
- (رعد حسن، 2004، ص403)

2-2- نظرية الأداء الظافر:

توصل كاليفورد وكافيني خلال دراستهما عن الأداء الظافر إلى أن المنظمات الصغيرة المتميزة ذات القدرات الإبداعية والابتكارية العالية، تتصف بسمات متعددة تميز بينها التنظيمية وهي:

- وضع وتطوير رسالة محددة للمنظم، ومن الضروري أن تكون هذه الرسالة بمثابة القيم المشتركة للعاملين.

- من الضروري أن يركز على المقومات والمكونات الجوهرية للعمل.

- أن يتم النظر إلى المنهج البيروقراطي على أنه عدو رئيسي.

- تحفيز جميع العاملين للتدريب والتجريب.

- تطوير وتعزيز العلاقات الوثيقة مع المستفيدين من الخدمة أو الراغبين في السلعة، وبالقدر الذي يجعل جميع عمليات التطوير والابتكار والإبداع جهوداً موظفة لتحقيق رغبات المتعاملين مع المنظمة.

- إعطاء أولوية متميزة لتنمية وتطوير قدرات العاملين وتحفيزهم على الأداء المتميز والإبداع فيه.

إن دراسة وتحليل النظريتين: الأولى التي توصل إليها بيترز وترومان والثانية التي وضعها كاليفورد وكافيني تظهر لنا بوضوح تام إن القائمتين متماثلتين في المفاهيم والمبادئ، وأن هذا التماثل يدعم نتائج الدارستين، وبالتالي يؤكد أهمية المفاهيم والمبادئ التي سبق بيانها كإطار مرجعي للمنظمات التي تطمح في التفوق وتأسيس الابتكار والإبداع كمنهج فكري وعملي.

ويظل الهدف الأساسي قائماً على وضع المفاهيم والمبادئ موضع التنفيذ الفعلي، وفق تكامل عضوي لمقومات البيئة التنظيمية للمنظمة، وما ينظمها من نظم وأساليب وطرائق وأساليب ووسائل عمل ضرورية لتأسيس وتفعيل دور هذه المبادئ والمفاهيم. (رعد حسن، 2004، ص 404)

2-3- نظرية التفكير الابتكاري:

خرج إدوارد ذي بونو في أواخر الستينات بنظرية تنهم العقل البشري بالقصور وعدم القدرة على الوصول إلى ما أسماه بالتفكير الإبداعي، أو طريقته المبتكرة باسم القبعات الست.

وقد استخف بها الكثيرون في البداية، إلا أنها ما لبثت أن حازت بعد فترة على الإعجاب ثم الإقناع والتطبيق في الكثير من المنظمات العالمية، حتى أن بعضها قد أنشأت مراكز للتفكير الابتكاري والإبداعي، ويعتمد هذا الأسلوب على مواقف عقلية تساعد صناع القرار على القيام بما يسمى بالتفكير

المتوازي، أي أن الجميع يفكرون بطريقة واحدة أو منهج واحد حتى تكون الطاقة العقلية المجتمعة قادرة على تحقيق أعلى قدرة تفكير ممكنة.

وتفيد القبعات في الاجتماعات الابتكارية، حيث تساعد على التفكير الجمعي المتوازي الذي يعتمد على ارتداء الجميع لنفس القبعة لكي يكون عندهم نفس طريقة التفكير.

لقد قسم "ذي بونو" ألوان القبعات إلى ست ألوان، كل لون له معنى، فنجد القبعة البيضاء، وهي مسؤولة عن جمع المعلومات ومعرفة الوضع الحالي وما يحبط به من مشاكل وملابسات، أي النظرة الموضوعية للأمور، والقبعة الحمراء وهي خاصة بالمشاعر، أي أنك عندما ترتديها تقول فقط ما تشعر به اتجاه اقتراح ما دون إبداء الأسباب فهي خاصة بالانفعال والحدس والتفكير الفطري.

وهكذا كل قبعة ولها معنا ورمز خاص بها، فهذه النظرية قام بها أصحابها وقسم كل قبعة بعملها ووظيفتها، إذ نجد مثلا في مؤسسة عاملا يرتدي قبعة ذات لون محدد دون أن يتكلم نعلم من أي صنف هو، وما يجب أن يتكلم فهذا هو لب الإبداع في التفكير والتفكير المتطور، وهذا ما يبسط عملية الاتصال بين القائد والمرؤوسين فبدلا من حوار قد يكون مع أو ضد الرأي، هته الطريقة - طريقة القبعات الست- بسطت وسهلت على القائد معرفة آراء رؤسائه من خلال ألوان القبعات، وتطبيقه كذلك سهل، يوفر الوقت والجهد لأمر إبداعية أهم، يسمح بالتعبير عن المشاعر دون خجل، يسهل التعلم والاستخدام ويسمح بالتفكير الحر الغير المقيد، يوفر أسلوب عملي لاستخدام أنماط التفكير المختلفة، يؤدي هذا الأسلوب إلى اجتماعات أكثر انتاجية وفعالية. (خدروش وشناق، 2017، ص46)

2-4- نظرية وليام جوردين (William Jordan's) للتفكير الإبداعي:

يعتبر وليام جوردين من الرواد الذين ساهموا في تطوير المفهوم المعاصر للإبداع وتقوم نظريته للإبداع والتفكير الإبداعي على المبادئ التالية:

- إن الأفراد يربطون الفن والموسيقى والاختراع لذلك فهو يشكل جانبا هاما من جوانب النشاط اليومي.
- إن العملية الإبداعية ليست شيئا غامضا أو سريريا، إذ لا يمكن وصفها وتدريب الأفراد مباشرة على زيادة القدرات الإبداعية لديهم.
- إن الإبداع متشابه في جميع المجالات، في الفن والعلوم والهندسة وهو يتسم بنفس العمليات العقلية ويعتقد بقوة العلاقة بين التفكير الإبداعي في الأداء والعلوم.

- إن الإبداع الفردي والجماعي متشابهان تماما، فالأفراد والجماعات تولد أفكار متقاربة، وهذا يختلف عن القول بأن الإبداع يولد عن الخبرات الشخصية فقط. (رعد حسن، 2004، ص 407)

وتقوم النظرية على ثلاثة افتراضات رئيسية هي:

أ. يمكن زيادة القدرات الإبداعية الفردية والجماعية من خلال إدراك وفهم العملية الإبداعية، وتطوير مفاهيم ومعاني واضحة.

ب. إن المكونات الانفعالية العاطفية للعملية الإبداعية أهم من المحتوى العقلي، واللامعقول هو أهم من المعقول والمنطقي، على اعتبار أن الإبداع يختص بتطوير أنماط عقلية جديدة.

ج. يجب أن تكون العناصر الانفعالية اللامنطقية مفهومة كي تساعد على زيادة احتمال النجاح في التواصل للحلول الجديدة للمشكلات.

لقد ابتكر جوردن في نظريته المظاهر اللامنطقية عن وعي وإدراك كامل لها، وهذا الفهم والرقابة يتم من خلال:

- النشاط المجازي: وفقا لهذا النشاط إن الإبداع هو عملية مقصودة واعية من خلال النشاط المجازي، فالمجاز يقيم علاقة تشابه عن طريقة مقارنة شيء ما، أو فكرة ما بشيء أو فكرة أخرى، باستعمال كل منها مكان الأخرى، وتحدث العملية الإبداعية من خلال هذه التبديلات وربط المؤلف.

- القياس: يمكن قياس أو استعارة العمليات الإبداعية من خلال الأنواع التالي:

✓ القياس الشخصي

✓ القياس المباشر

✓ النزاع المكثف. (خدروش وشناق، 2017، ص 46)

هاتين النقطتين يشكلان سيكولوجية الإبداع التي وضعها "جوردين" المسماة Synetics حيث تختص بحل المشكلات بالطرائق الإبداعية المشكلة لهذه السيكولوجية.

ما يمكن قوله حول هذه النظرية أنها تبين وتوضح للقائد الطريقة التي ينتهجها من أجل خلق جو إبداعي داخل مؤسسته، وتوضح بأن الإبداع ليس بالأمر المستحيل بل هذا يعود إلى نوع القيادة المنتهجة، وأنه على القائد المبدع أن يسعى إلى توليد وزيادة القدرات الإبداعية سواء الفردية منها أو الجماعية من خلال إدراك وفهم العملية الإبداعية، كما أن هذه النظرية أعطت طريقة لحل

المشكلات وهي طريقة التعاون الذهني، التي يمكن من خلالها فهم ومراقبة المظاهر اللامنتظية عن وعي وإدراك كامل لها، من خلال النشاط المجازي أو القياس بأنواعه.

2-5- نظرية مارش وسايمون 1958 (March & Simon):

لقد قامت هذه النظرية بتفسير الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به، فمن خلال عملية البحث يتم خلق بدائل متعددة، فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل تتمثل ب (فجوة الأداء، عدم الرخاء، بحث ووعي بدائل وإبداع) فمن خلال هذه النظرية تعزى الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (التغير في الطلب أو تغيرات في البيئة الخارجية) أو داخلية.

2-6- نظرية بيرن وستالكر 1961 (Burn & Stalker):

وتؤكد هذه النظرية على أن الهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة وتعددت، فمن خلال هذه النظرية تعتبر الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلاءم بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي يلاءم البيئات سريعة التغير، كما أن النمط العضوي يقوم عن طريق مشاركة أعضاء التنظيم باتخاذ القرارات، فالنمط الآلي يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها. (علي خالد، 2013، ص 17)

2-7- نظرية ويلسن 1966 (Wilson):

قد بينت هذه النظرية أن عملية الإبداع تتم من خلال ثلاث مراحل هدفت إلى إدخال تغيرات في المنظمة هي: إدراك التغيير، اقتراح التغيير، تبني التغيير وتطبيق، ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات، فافترضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها، التعقيد في المهام، البيروقراطية وتنوع نظام الحفظ، وكلما زاد عدد المهام غير الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات وتزيد من مساهمات أغلب أعضاء المنظمة.

2-8- نظرية آج واين 1970 (Hage et Aiken):

تعد من أكثر النظريات شمولية إذ تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلا عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع على أنه تغير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة وحددت مراحل الإبداع كالاتي:

- مرحلة التقييم: أي تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه وهذا ما جاء به سايمون ومارش.
 - مرحلة الإعداد: أي الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي.
 - مرحلة التطبيق: البدء بإتمام الإبداع واحتمالية ظهور المقاومة.
 - الروتينية: سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.
- أما العوامل المؤثرة في الإبداع فمختلفة وبالغة التعقيد منها: المركزية، الرسمية، الإنتاج، الكفاءة والرضا عن العمل. (نوال، 2020، ص 92)

3- أهمية الإبداع الإداري:

- يعتبر الإبداع الإداري أحد وسائل التجديد والتفاعل مع روح التغيير وإدارته بنجاح، والقدرة على التفكير وفق قدرات جديدة بهدف ابتكار الحل الملائم وفق حاجات الأفراد وزيادة طموحاتهم، لهذا يمكن إجمال أهم الإيجابيات من توافر ظاهرة الإبداع على النحو التالي:
- يساعد الإبداع الإداري على طرح أفكار وأساليب جديدة ومختلفة وإيجابية تجعل من بيئة العمل بيئة إيجابية لتحقيق أهداف المنظمة؛
 - يشجع العاملين على الاستقلالية وتبسيط الإجراءات الإدارية وخلق بيئة تنظيمية مرنة وسهلة للتعامل.
 - يعتبر الإبداع الإداري عنصر مهم في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية خاصة في المجتمعات النامية.
 - يؤثر الإبداع الإداري على قدرة المؤسسة على التنافس وبالتالي البقاء والازدهار. (أحمد زياد، 2018، ص 19)
 - المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختيار تلك القدرات.
 - حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل، والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغييرات المحيطة. (العجلة، 2009، ص 26).
 - القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر إذ يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغييرات بشكل لا يؤثر على سير بعض العمليات التنظيمية. (سلمى، 2017، ص 47)

- القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة، والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة. (منير حسن، 2012، ص 44)
 - دفع الأفراد إلى الدخول في منافسات التحدي والتميز مع الآخرين.
 - المساعدة على اكتشاف ودعم قدرات الأفراد الذاتية وتوجيهها نحو تطوير الإدارة.
 - حاجة المنظمات الإدارية إلى زيادة قدرتها التنافسية وتقديم خدماتها بشكل أفضل.
- 4- خصائص الإبداع الإداري:**

على الرغم من أن الإبداع يمثل حقيقة الوجود الحضاري للإنسان وقاعدة حركته ورقبه منذ أن خلق، إلا أن بحث الظاهرة الإبداعية والتبصر فيها جاء متأخراً إلى حد كبير، مما أبقاها ظاهرة غير محددة بالشكل الكافي. (عساف، 1995، ص 32).

لذلك حاول عدد من الكتاب والباحثين دراسة الخصائص المميزة للإبداع من أجل الخروج بمزيد من المساهمات حول ظاهرة الإبداع، والتحقق من ملائمتها وفعاليتها وتنمية ورعاية الإبداع في العديد من الأنشطة والمجالات سواء على مستوى المنظمات أو الجماعات أو الأفراد. (الشمري، 2003، ص 71)

ويذكر (عيد 2008) مجموعة من الخصائص التي تربط بمفهوم الإبداع وهي كالتالي:

- الإبداع ظاهرة فردية وجماعية، فالإبداع ليس حكراً على الأفراد وهو ليس عملية فردية بالضرورة حيث يم ممارسته عن طريق الجامعات والمؤسسات، بل يمكن القول إن الإبداع الجماعي والمؤسسة، قد يكون ممكناً أثر ومتاحاً أكثر وبخاصة في المراحل المعاصرة.
- يعتمد الإبداع على التفكير المتعمق الشمولي الذي يبحث المشكلة من جميع جوانبها ويواجه عدة حلول متكافئة لها.
- الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد، ولكنها تختلف من شخص لآخر حسب النظرة والظروف التي يعيش وسطها ويتعامل معها.
- الإبداع يبدأ بالتحليل للفرض، وبالتفكير في استغلال هذه الفرص وتحويلها إلى إمكانات إبداعية.
- إن المحصلة الإبداعية الفعالة تتطلع إلى مرافق الصدارة والتميز والقيادة وهذا يعني أنه إذا لم يطمح الجهد الإبداعي منذ البداية إلى القيادة والتفوق فإنه لا يصل في الغالي إلى نتيجة إبداعية. (عيد، 2008، ص 15).

ويتضح مما سبق أن الإبداع الإداري يفيد الإداريين، حتى تواجه الإدارة التحديات الخارجية وتواكب التقدم الهائل في العلوم والتكنولوجيا على اعتبار أن الإبداع يجعل الإدارة الجامعية أكثر إحساساً بالمشكلات التي تقابلها، وأكثر استفادة من المعلومات المتاحة للتوصل إلى حلول مبتكرة وبالإبداع تضع الرؤية الصحيحة لمستقبل الإدارة.

5- عناصر وأبعاد الإبداع الإداري:

للإبداع الإداري عناصر أساسية تظهر على سلوك المبدع عند تنميتها وبدونها لا يمكن أن يكون هناك إبداع، وتتكون العملية الإبداعية من عناصر مختلفة يعتبر الفرد فيها حجر الزاوية للمنظمة للانطلاق نحو الإبداع الإداري من خلال ما يمتلكه من قدرات إبداعية مختلفة، ويتصف الفرد المبدع بالعديد من القدرات الإبداعية التي تميزه عن غيره من الأفراد، وقد ذكر الكثير من الباحثين عدد من القدرات الإبداعية والتي تشتمل على الاستعدادات العقلية التي يلزم توافرها للأشخاص حتى يقوموا بأنواع من السلوك الإبداعي، والتي تميز الشخص المبدع القادر على التفكير الإبداعي. ومن أهمها ما يلي: (بحر والعجلة، 2010، ص5).

5-1- الأصالة: وهي القدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة، والمفيدة، وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة وهي إنتاج غير المألوف وبعيد المدى، وتمثل الأصالة أحو عوامل القدرة على التفكير الإبداعي والفرد المبدع ذو الأصالة هو الذي يستطيع أن يبتعد عن المألوف أو الشائع وبالتالي يدرك العلاقات ويصممها ويفكر في أفكار وحلول جديدة وأصيلة. (عبد الوهاب، 1994، ص 118)

كما تعني الأصالة تقديم نتائج مبتكرة وتكون مناسبة للهدف والوظيفة والتي يعمل لأجلها، أو رفض المنظمة أو الفرد للحلول الجاهزة والمألوفة، والعمل على الإبداع في اتخاذ سلوك جديد يتوافق مع الهدف المنشود، ومن يطلق استجابات غير مألوفة لمنبهات غير مألوفة لا يمكن أن نطلق عليها استجابة أصلية، لأنها طلاقات إنتاجية هادئة غير موجهة. (السرور، 2002، ص 119). وتتضمن الأصالة عدة جوانب هي:

- الاستجابة غير الشائعة (القدرة على إنتاج أفكار نادرة)
- الاستجابة البعيدة (القدرة على ذكر تداعيات بعيدة غير مباشرة).
- الاستجابة الماهرة (القدرة على إنتاج استجابات يحكم عليها بالمهارة)

5-2- الطلاقة: ويقصد بها إنتاج عدد كبير من البدائل أو المترادفات أو الأفكار أو المشكلات أو الاستعمالات عند الاستجابة لمثير معين، والسرعة في توليدها، ويقصد بها أيضا القدرة على استدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار لموقف معين خلال فترة زمنية قصيرة نسبيا، وتعني أيضا تعدد الأفكار التي يمكن أن يأتي بها الفرد المبدع، وتتميز بملائمتها لمقتضيات البيئة الواقعية. (أحمد زياد، 2018، ص 21)

وهناك من يقول أن الطلاقة هي بذلك القدرة الإبداعية وذلك لأن الشخص المبدع ينتج أكبر قدر من الأفكار خلال وحدة زمنية معينة، لذا فمن المرجح أن يتميز الشخص المبدع بالطلاقة في التفكير. (الشمري، 2002، ص 65)

ويقول الطيبي يمكن تحديد خمسة أنواع للطلاقة:

- **طلاقة اللفظ:** أي سرعة تفكير الشخص في إعطاء الألفاظ وتوليدها في نسق محدد.
 - **طلاقة التداعي:** أي إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد.
 - **طلاقة الأفكار:** استدعاء عدد كبير من الأفكار في زمن محدد.
 - **طلاقة التعبير:** أي التفكير السريع في كلمات متصلة تناسب موقفا معينا.
 - **طلاقة الأشكال:** تقديم بعض الإضافات إلى أشكال معينة لتكوين رسوم حقيقية.
- (الطيبي، 2001، ص 55)

5-3- المرونة:

ونقصد بالمرونة النظر إلى الأشياء من زوايا مختلفة وجديدة غير تقليدية، أو غير التي تعود عليها الأفراد العاديين، فالمرونة تعتبر عامل رئيسي في الابتكار والاختراعات. (الصيرفي، 2003، ص 18). وهي المقدرّة على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي، والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة، وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفا أو وجهة نظر معينة وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها. (السرور، 2002، ص 118)

ويمكن تصنيف المرونة إلى قسمين رئيسيين:

- **المرونة التلقائية:** وتتضمن قدرة الفرد على إعطاء معلومات متنوعة تلقائيا لا تنتمي لفئة أو أصل واحد.
- **المرونة التكيفية:** وهي قدرة الشخص على تغيير وجهته الذهنية حيث يكون بصدد النظر إلى حل مشكلة معينة. (إبراهيم، 2002، ص 25).

والمرونة بشكل رئيسي تمكن المنظمة من التكيف والتأقلم مع التغييرات الحاصلة في البيئة المحيطة من جهة ومع التغيير بتطبيق الأفكار الجديدة الأفكار والمبدعة من جهة أخرى، وهذا يعني أنه كلما كان الشيء الذي تم إبداعه قابلاً للتكيف والتعديل حسب ظروف المنظمة، فإن ذلك يشجع المنظمات على تبنيه والعمل به. (هيجان، 1999، ص 45)

4-5- الحساسية للمشكلات:

تتمثل بإدراك الفرد بوجود مشكلة أو حاجة أو الشعور بوجود ضعف بالموقف أو البيئة، وهذا يعني إن بعض الأفراد أسرع من غيرهم بهذا الشعور أو الإدراك وملاحظة المشكلة أو الضعف، حيث إن الشعور بالمشكلة واكتشافها عبارة عن أولى الخطوات في حل هذه المشكلة، ويرتبط هذا بقدرة الفرد على ملاحظة الأشياء الشاذة والغير عادية المحيطة به. (جروان، 2002، ص 158)

ولعل إحساس المبتكر بالمشكلات وإمكانية إصلاحها يفسر ما كشفت عنه البحوث المختلفة من نتائج تؤكد قدرة المدعين على رؤية اللامعوض فيما يراه الآخرون واضحاً، وعدم الرضا بما هو كائن. (الكناني، 1990، ص 20)

5-5- المخاطرة والتحدي:

ويقصد بها الاستعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها الفرد عند تبني الأفكار أو الأساليب الجديدة وتبني مسؤولية نتائجها. (النمر، 1994، ص 99)

وتتمثل أيضاً باستثمار طاقات الموظفين وتحسين المناخ التنظيمي داخل المنظمة، ومدركين لحاجة هؤلاء الموظفين للدعم والمساندة للتغلب على التردد في تحمل النتائج التي تترتب عليها هذه المخاطرة مما يدفعهم إلى وضع الحوافز والمكافآت التي تشجعهم على قبول هذه المخاطرة وتحمل النتائج عنها. (الشمري، 2002، ص 196)

6-5- الاحتفاظ بالاتجاه وتركيز الانتباه:

ويقصد به قدرة الفرد على تركيز انتباهه في المشكلة دون أن يكون للمشتتات تأثير على تفكيره، وتفاعله مع المشكلة يكون أقوى من المؤثرات الخارجية، مما يقوي من فرص النجاح في الوصول إلى الحل الصحيح، وذلك بأسلوب يتسم بالمرونة. (زيتون، 1987، ص 125)

كما تعني عدم التنازل عن الهدف والإصرار على تتبعه والسير في اتجاهه ومحاولة تحقيقه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، غير أن قدرة المبدع على مواصلة الاتجاه تكون بشكل متصلب، والشخص المبدع لديه نسبة من المرونة بحيث يستغني عن بعض الأفكار التي يكتشف أنها لا حاجة لها خلال

مراحل تحقيق الأهداف الإبداعية، ولا يعتبر ذلك تنازلاً عن أهدافه بل يتمسك بأهدافه ويسعى لتحقيقها. (إبراهيم، 2002، ص 29)

5-7- التحليل والربط:

ويقصد به إنتاج إبداعي إبتكاري يتضمن عملية اختيار وتفكيك أي عمل جديد إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها أي تحليل وتفكيك المركبات إلى عناصرها الأولية، وعزل هذه العناصر عن بعضها البعض، وهذا يعني أن الموضوع لا يسمى مشكلة إلا إذا كان معقداً ومؤلفاً من أجزاء بعضها غامض وملتبس بالجزء الآخر، حيث إن أول عمل في حل المشكلة هو تحليل هذه المادة المجمعّة وتفكيكها إلى مجموعة قضايا تساعد في إدراك ذلك العنصر المعقد والربط هو قدرة الفرد على تكوين عناصر الخبرة. (رشوان، 2002، ص 43)

ويمكن أن نوضح من العناصر السابقة بأن كل إداري يستطيع إن يبدع ويكتسب تلك العناصر أو المهارات حتى ينقل إدارته من حالة غير مقبولة إلى حالة منشودة مواكبة للتقدم والتسارع في كافة مجالات الحياة.

6- مستويات الإبداع الإداري:

للإبداع الإداري خمس مستويات تعبر عن مدى قدرة الإداري المبدع وفعاليتّه وقدرته على الاستنباط والاستنتاج والتحليل والربط بين العلاقات، فكل مستوى يعبر عن قدرة المبدع ومدى نضج تفكيره الإبداعي وكيفية استغلاله في التطبيق العملي للأفكار المبدعة التي أوردتها جروان في ما يلي:

6-1- الإبداع التعبيري: ويعني تطوير فكرة أو نواتج فريدة بغض النظر عن نوعيتها أو جودتها، ومثال هذا النوع من الإبداع والرسومات العفوية للأطفال.

6-2- الإبداع المنتج أو التقني: ويشير إلى البراعة في التوصل إلى نواتج من الطراز الأول دونما شواهد قوية على العفوية المعبرة عن هذه النواتج، ومثال ذلك تطوير آلة موسيقية معروفة، أو لوحة فنية أو مسرحية شعرية.

6-3- الإبداع الإبتكاري: ويشير إلى البراعة في استخدام المواد لتطوير استعمالات جديدة لها دون أن يمثل ذلك إسهاماً جوهرياً في تقديم أفكار، أو معارف أساسية جديدة، ويتميز هذا المستوى من الإبداع بأنه غالباً ما يخضع إلى معايير ومواصفات تحددها عادة دوائر تسجيل براءات الاختراعات التي تشترط أن يكون العمل غير مسبوق ونافعاً معاً مثل ابتكارات أديسون وماركوني وبل. (جروان، 2008، ص 81)

6-4- الإبداع التجديدي: ويشير إلى القدرة على اختراق قوانين ومبادئ أو مدارس فكرية ثابتة وتقديم منطلقات وأفكار جديدة كذلك التي قدمها يونج وأدلر في نظريتهما المبنية على سيكولوجية فرويد.

6-5- الإبداع التخيلي: وهو أعلى مستويات الإبداع وأندرهما ويتحقق فيه الوصول إلى مبدأ أو نظرية أو افتراض جديد كلياً، كما يظهر ذلك في أعمال أينشتاين وفرويد في العلوم وبيكاسو ورايت في الفنون. (جروان، 2008، ص 81)

وقد أشار العميان إلى إمكانية التمييز بين ثلاثة مستويات للإبداع:

أولاً-الإبداع على مستوى الفرد:

وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد، ومن السمات التي يتميز بها الشخص المبدع: حب الاستطلاع، المثابرة، الثقة بالنفس، الاستقلالية في الحكم، تأكيد الذات، الذكاء، المرونة وحب المخاطرة، الطموح والقدرة على التحليل.

ثانياً-الإبداع على مستوى الجماعة:

وهو الإبداع الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل الجماعة أكبر من المجموع الفردي في إبداع أفرادها. وقد توصلت الدراسات إلى النتائج التالية فيما يتعلق بإبداع الجماعة أن:

- الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أحسن جودة من الجماعة أحادية الجنس.
- الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً أو حماساً، ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً.
- الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة.

ثالثاً- الإبداع على مستوى المنظمة:

وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المنظمة، فالإبداع في المنظمات المعاصرة على اختلاف أنواعها لم يعد شيئاً كمالياً وإنمائياً أمراً ضرورياً وملحاً ولا غنى لها عنه، إذا ما أرادت البقاء والازدهار وعليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارستها اليومية ويمكن تحقيق ذلك بتوفير الشروط الأساسية التالية:

- ضرورة إدراك أن الإبداع يحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق، وذات علاقة بالمفاهيم ويقدرّون القيمة العلمية للنظريات الجيدة، ولديهم رغبة الاستطلاع ولتنمية هذه الأشياء وتعزيزها على المنظمة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم، والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.

- ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية، وهذا يعني ترويض الفكر وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلاسة بحيث يستطيع أن ينفذ الأساليب المحددة أو المألوفة في التعامل مع المشكلات، ليخرج من قيدها بحثاً عن أساليب وطرق وبدائل جديدة وغير عادية. (العميان، 2005، ص 392-394)
- ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها، مما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية لاكتشاف المشكلات والتعود على التفكير المطلق والشامل.
- ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات أو بنائها من العدم، والعمل على حلها، فالمشكلة الإدارية لا تعلن عن نفسها بل هي التي يصنعها الفرد ويعمل على حلها، ولعل الإبداع الحقيقي يتعلق ويتصل بهذا المطلب ويكون أكثر أهمية من الإبداع في المطالب السابقة لأن الإبداع على هذا المستوى يقود المنظمات والجماعات والمجتمعات إلى تجارب ريادية لم يسبق لها مثيل. (العميان، 2005، ص.ص 392-394)

7- مراحل الإبداع الإداري:

أولاً- على المستوى الفردي:

إن عملية الإبداع تشمل تلك اللحظات والآليات والخصائص النفسية، بدءاً من ولادة المشكلة التي تواجهها المنظمة وصياغة الفرضيات الأولية، ومن ثم تحقيق الناتج الإبداعي، وتشمل عملية الإبداع نشاطات التفكير، ونقل المعلومات، ورؤية شبكة العلاقات بين العناصر المعرفية، هذا بالإضافة إلى العواطف والانفعالات، والعوامل الشخصية بكاملها، فعملية الإبداع تعبر عن تلك التفاعلات التي تدور داخل شخصية المبدع، وبينه وبين البيئة المحيطة به (أبو جامع، 2009، ص 18)، ومن أشهر النماذج التي تحدد مراحل الإبداع هو نموذج (Kreitner and Kinichi, 1992) الذي يقسم عملية الإبداع إلى المراحل التالية:

1- مرحلة الإعداد:

ويتم في هذه المرحلة تجميع أكبر عدد من المعلومات، لاكتشاف بصيص الضوء، لحل المشكلة وتتصف هذه المرحلة بالعمل الجاد لتجميع أكبر قدر من البدائل حيث أن زيادة عدد البدائل يزيد من احتمالات التوصل إلى حل على درجة عالية من الجودة مع ضرورة إجراء عملية تقييم البدائل. (نصر، 2008، ص 28)

وفي هذه المرحلة فإن الأفكار عادة ما تكون غامضة المعالم، حيث أنه لا يعبر عنها بصورة لفظية، بل غالبا ما تكون في نطاق التصور البصري، لذا فإنه يتطلب منها الفرد في هذه المرحلة التركيز، وطرح العديد من الأسئلة على نفسه التي يرى أنها قد تساعد على توضيح المشكلة، لهذا فالمرونة والصبر ضروريان في هذه المرحلة للقدرة على تعديل الأفكار بما يتناسب مع طبيعة المشكلة، وكذلك التخفيف من حالة الإحباط التي يمر بها الفرد بسبب عدم الوصول إلى حل سريع للمشكلة. (هيجان، 1999، ص 187)

2-مرحلة الاحتضان:

وفي هذه المرحلة يكون التفكير الواعي أو العقل ليش عاملا فالأفكار الجديدة تكون مختزنة تحت مستوى الوعي النفسي أو العقلي منذ المرحلة قد تستغرق فترة طويلة أو قصيرة، كما أنها تمثل أدق مراحل الإبداع وأهمها، لأنها المرحلة التي تشهد عمليات التفاعل وإرهاصاتها بكل ما تشمله من معاناة داخل الباحث، وتتداخل خلالها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الإنسان.

3- مرحلة الإشراق:

يقصد بالإشراق تلك اللحظة التي يتفق فيها التفكير فجأة عن حل أو بواحد حل للمشكلة التي طالما شغلت حيزا كبيرا من النشاط العقلي خلال مرحلتي الإعداد والاحتضان، وأثناء الانتقال من مستوى الوعي الكامل بجميع حيثيات المشكلة إلى مستوى اللاشعور أو ما قبل الشعور الذي تتم فيه معالجة البيانات والمعلومات في أعقاب مرحلة التحضير والإعداد. (جروان، 2008، ص 94)

4- مرحلة التحقيق:

تشير حياة المبدعين إلى أن عملية الاختراق الإبداعي لا تنتهي بمجرد حدوث الإشراق وتوارد الأفكار أو التوصل إلى حل المشكلة، ذلك أن هناك حاجة وضرورة لبذل مزيد من الجهد الواعي والمتابعة الحثيثة للتغلب على العقبات التي تعترض عادة الاختراقات الإبداعية، وقد تضع الفكرة أو يفقد الحل قيمته ما لم يتواصل التفكير الإبداعي حتى تبلغ الفكرة مداها بالفحص والتطوير وتقديم الأدلة على أنها متفردة وأصلية وعملية غير مسبقة. (جروان، 2002، ص 12)

وهي آخر مرحلة من مراحل الإبداع وفي هذه المرحلة يتعين على المتعلم المبدع أن يختبر الفكرة المبدعة ويعيد النظر فيها ليرى هل هي فكرة مكتملة ومفيدة أو تتطلب شيئا من التغيير والصلق فهي مرحلة التجريب للفكرة الجديدة. (الطيبي، 2001، ص 56)

ويتضح من خلال استعراض مختلف هذه المراحل أن الإبداع الإداري يمر بمرحلة اكتشاف وجود مشكلة، فيتم الاستغراق في معالجتها، وعرض بدائل حلها، إلى أن يبرز حل ما فعال وغير مألوف يمكن تطبيقه في ميدان العمل، فالعملية الإبداعية في هذه الدراسة هي عملية يقوم بها الإداري المبدع.

ثانياً - على المستوى التنظيمي والجماعي:

يعتبر الإبداع الإداري على المستوى التنظيمي أكثر أهمية في هذا العصر، حيث بدأ يأخذ إهتماماً ومكانة عالية في كثير من المنظمات المعاصرة، وذلك قد يكون على حسب الإبداع الفردي القائم على مفاهيم النزعة الفردية، ويعود ذلك إلى كثرة الظواهر والمتغيرات والاحتياجات التي أخذت تتدخل بصورة بالغة التعقيد بحيث يصعب على الفرد مواجهتها بمفرده لأنها تحتاج إلى جهود عظيمة وإمكانات ضخمة للتعامل معها والوصول إلى نتائج إبداعية.

ومن أشهر النماذج التي تتحدث عن الإبداع الجماعي في حل المشكلات نموذج "ويست" والذي يتميز بإمكانية تطبيقه على المستويين الجماعي والتنظيمي، بحيث أنه ينطلق من افتراض أن كل الإبداعات يمكن اعتبارها نوعاً من أنواع التغيير في الأنظمة الجماعية أو التنظيمية الموجودة حالياً سواء كانت هذه الأنظمة تكنولوجية أو إدارية أو مزيجاً بينهما ويتكون النموذج من أربع مراحل كما وضحتها "هيجان" على النحو الآتي:

1- مرحلة إدراك الحاجة للإبداع: تدرك الجماعة أو التنظيم الحاجة إلى الإبداع عند وجود فجوة بين الأداء المتوقع والأداء الحالي بحيث يتولد التفكير الإبداعي العملية الإبداعية كاستجابة لهذه الفجوة، وقد تظهر الحاجة إلى الإبداع عند إدراك الجماعة أو التنظيم أهمية وفائدة بعض الإبداعات بحد ذاتها كمطلب أساسي لاستمرار وبقاء المنظمة.

2- مرحلة المبادرة بطرح الأفكار الإبداعية: تشمل هذه المرحلة الاقتراحات والأفكار الإبداعية للآخرين الذين يمثلون جماعة العمل أو المنظمة بغرض حل المشكلة أو تحسين الوضع الراهن، وفي حالة إذا ما كانت هذه الأفكار المقترحة والتي تمثل إبداعاً لم تلق قبولا يتم إجهاضها والتخلي عنها وبالتالي تفقد العملية الإبداعية جزءاً من وقودها. (الجعري، 2009، ص 30)

3- مرحلة التطبيق: تكمن أهمية هذه المرحلة بمقدرة أعضاء الجماعة أو المنظمة بتبني وتوظيف الأفكار الإبداعية المرغوبة، وتتسم هذه المرحلة بعدة خصائص ترتبط بموضوع إدخال وقبول التغيير في المنظمة، منها مقاومة الفكرة الإبداعية أو التعاون في تطبيقها ضمن شروط معينة،

بحيث تصبح جزءا من ممارسات الأعمال اليومية والإجراءات والخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة، ومن المتوقع أن تتعرض الفكرة الإبداعية في هذه المرحلة لبعض التعديلات وتطويرها لضمان نجاح تطبيقها.

4- مرحلة الثبات: وهي المرحلة التي يصبح فيها العمل الإبداعي أو الفكرة الإبداعية جزءا اعتياديا من المنظمة، حيث ترتبط بثقافة وإجراءات المنظمة، وتعتمد عوامل نجاح العمل الإبداعي على المناخ التنظيمي الموجود في المنظمة، فالمناخ الجيد يوفر الفرصة لتقييم الأفكار الجديدة تقييما موضوعيا وإدخال التعديلات اللازمة ويطورها لضمان نجاحها واستمرارها. (الجعبري، 2009، ص 31)

8- مكونات الإبداع الإداري:

يتكون الإبداع الإداري من ثلاثة مكونات أساسية والتي وضحتها نصر فيما يلي:

8-1- مهارات التفكير الإبداعي:

إن إمتلاك القائد لهذه المهارة تمكنه من الخروج عن النطاق التقليدي في التفكير، وتجميع أكبر قدر من الأفكار الجيدة والمنفردة والمتنوعة وغير المتوقعة، وذلك للتحديد الدقيق للمشكلة، والاقتراب منها بالإضافة إلى أنها تجعل القائد أكثر حساسية بالمشكلات. (نصر، 2008، ص 27)

8-2- الخبرة:

وتشتمل على المعرفة والفهم، وهي تمثل الخلفية التي تمكن القادة الإداريين من الوصول إلى الحلول الخلاقة، والتي تجعل أفكارهم أكثر قوة وتدفع الآخرين إلى تبني رؤية القائد في العمل، بالإضافة أن هذه المعرفة تساعدهم في حياتهم المهنية كصانعي القارورات، لذلك الخبرة تعد مكون أساسي من مكونات الإبداع، حيث أن عدم توافرها تدفع القادة الإداريين إلى قتل الأفكار الجديدة بدلا من تدعيمها.

8-3- الدافعية:

يتطلب الإبداع سلوكا مكتفا من القائد يقف ورائه دافعا كبيرا، وينبع الدافع من داخل الشخص ويتمثل في الرغبة في الوصول إلى الحل الأمثل للمشكلة من خلال استغلال الفرص، هذا بالإضافة إلى أن الدافع هو الذي يحرك أداء القائد ويساعد على استمراره ويوجهه نحو الغاية التي يقصدها. (نصر، 2008، ص 27)

ولكي يتحقق الإبداع الإداري في المنظمة ويحقق أهدافه، لابد من توافر المكونات الثلاث الأساسية للإبداع وهي مهارات التفكير الإبداعي، والخبرة، والدافعية، وأي نقص لإحداها قد يؤثر في عمل القائد المبدع.

9- مبادئ الإبداع الإداري:

لقد وضع الكثير من مدراء الشركات والمنظمات العالمية مجموعة من الآراء الرائدة في مجال الابتكار والإبداع، وحتى تكون المؤسسة نامية، والأساليب مبدعة وخلاقة، ينبغي مراعاة المبادئ الأساسية فيها سواء كان أصحاب أو مدراء قرار، وهذه المبادئ عرضها السكارنة فيما يلي:

- فسح المجال لأية فكرة أو تولد وتنمو وتكبر ما دامت في الاتجاه الصحيح، وما دامت لم تقطع بعد بخطئها أو فشلها فكثير من المحتملات تبدلت إلى حقائق.
- إن الأفراد هم مصدر القوة، الاعتناء بتميمتهم ورعايتهم يجعل ذلك الأكبر والأفضل والأكثر ابتكاراً وريحا ولتكن المكافأة على أساس الجدارة.
- احترام الأفراد وتشجيعهم بإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار، وتحقيق النجاحات للمؤسسة، فإن ذلك كفيل بأن يبذلوا قصارى جهدهم لفعل الأشياء على أساس الجدارة.
- التخلي عن الروتين واللامركزية في التعامل تنمي القدرة الإبداعية، وهي تساوي ثبات القدم في سبيل التقدم والنجاح. (سلمى، 2017، ص 55)
- تحويل العمل إلى شيء ممتع لا وظيفة فحسب، ويكون كذلك إلى حولنا النشاط إلى مسؤولية والمسؤولية إلى طموح.
- التطلع إلى الأعلى دائماً من شأنه أن يحرك حوافز الأفراد إلى العمل، لأن الشعور بالرضا بالموجود يعود معكوساً على الجميع ويرجع بالمؤسسة إلى الوقوف على ما أنجز وهو بذاته تراجع وخسارة وبمرور الزمن فشل، ولنسعى إلى تحقيق الأهداف باستمرار وكلما تحقق هدف ننظر إلى الهدف الأبعد وحتى نضمن مسيرة فاعلة ومستمرة ومتكاملة.
- لا ينبغي ترك الفكرة الجيدة التي تفتقد إلى آليات التنفيذ، بل نضعها في البال، وبين آونة وأخرى نعرضها للمناقشة، فكثير من الأفكار الجديدة تتولد مع مرور الزمن، والمناقشة المتكررة ربما تعطينا مقدرة على تنفيذها، فربما لم تصل المناقشة الأولى أو الثانية إلى تمام نضجها فتكتمل في المحاولات الأخرى.

- يجب إعطاء التعلم عن طريق العمل أهمية بالغة، لأنه الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات ودمج الأفراد بالمهام والوظائف. (السكرانة، 2011، ص 122-124)

10- العوامل المؤثرة في الإبداع الإداري:

- أهم العوامل التي تتبناها الإدارة المبدعة باعتبارها محفزة للإبداع وهي:
- **التحدي:** حيث يوضع الشخص المناسب في المكان المناسب، لكي يمارس الخبرة ومهارات التفكير الإبداعي، حيث يجب على المدير أن يكون واعياً بشكل جيد لكل المعلومات الخاصة بالعاملين، وهذا بدوره يحفز الدوافع الجوهرية الكاملة للشخص، لخلق القدرة الإبداعية والطاقة الابتكارية.
- **الحرية:** حيث تعتبر من العوامل الداخلية للشعور بالتملك، وحب العمل، وانتمائهم إليه عندما يقومون بالعمل بالطريقة التي تروق لهم، ولكن نجد أن المديرين يميلون إلى سوء الإدارة من خلال تغيير الأهداف بشكل مستمر، ويمنحون الحرية اسماً دون تطبيق.
- **المصادر والموارد:** حيث أن الوقت والمال يدعمان الإبداع، ولكن ما نجده في المنظمات أنها تقتل الإبداع روتينياً من خلال تبني سلسلة تحديد الزمن، مما يستحيل معه إنجاز المهام.
- **سمات وصفات مجموعة العمل (جماعة العمل):** حيث يجب على الإدارة إيجاد فرق عمل جماعية تتميز بالتنوع والاختلاف في وجهات النظر، فكلما تكون هذه المجموعات مختلفة ومتنوعة فإنها تكسب الأفراد رؤى جديدة وإبداع وتفكير إبداعي.
- **التشجيع التوجيهي والإشرافي:** ونجد أن المديرين يهتمون المدح بالأفكار الإبداعية والجهود التي قد لا تكفل بالنجاح مما يخنق الإبداع، فالأفراد بحاجة إلى الشعور بأهميتهم وأهمية ما يقومون به مع القدرة على التسامح للأخطاء وبالتالي يمكن للأفراد العمل بنجاح.
- **الدعم المنظمي:** أي الدعم الذي تقدمه المؤسسة سواء أكان هذا الدعم في حالة تحقيق النجاح أو حتى في وجود الأخطاء بهدف تلافيتها وقبول الخطأ، وهذا هو دور القادة الذين يدعمون الدهور الإبداعية. (بطاح، 2002، ص36)

من خلال ما سبق نجد بأن العوامل المؤثرة في الإبداع نوعان منها ما هو فردي مثل التحدي والحرية والنظرة المرنة للأمور وتقبل الجديد، ومنها ما هو بيئي مثل مهارات الإبداع تنمو بتفاعل العوامل الفردية والعوامل البيئية معاً، فلا يكفي وجود العوامل الداخلية أو الفردية لإيجاد شخص مبدع ولا يوجد شخص مبدع دون أن يمارس التحدي والعزيمة والمثابرة.

11- شروط تحقيق الإبداع الإداري:

إن تحقيق الإبداع الإداري مرهون بتوفير شروط وأجواء معينة وأهم الشروط ما يلي:

أ- الظروف والمحيط:

بالنسبة لأعمال العادية يمكن إتمامها ولو كانت الظروف قاسية وتحت إدارة قاسية، إلا أنه لا بد من توفر عاملين أساسيين هما: الحد الأدنى من الوسائل والحد الأدنى كذلك من الاعتبار والتقدير للمستخدمين.، وإذا كان الأمر كذلك بالنسبة لأعمال العادية، فإن نشاطات الإبداع والبحث تستلزم بالإضافة إلى كل ذلك علاقة من نوع خاص مع الإدارة والبيئة المشجعة للإبداع تفترض إضافة لما سبق تحديد هدف واضح مع الأخذ بمبدأ المخاطرة. (Bussenault et Martine, 1991, p 80)

ب- الإدارة الفعالة:

فمن أجل تحقيق الإبداع الإداري يجب على الإدارة أن تعمل على التقيد بجملة من المحددات، ومن أهمها نذكر:

- البعد عن البيروقراطية والجمود في الهياكل التنظيمية واعتبارها وسيلة وليست غاية، وتمتعها بالمرونة بما يتيح للأفراد أكبر قدر ممكن من الحرية نحو الإبداع.
- وجود نمط قيادي إنساني تشاوري يتبنى العمل بروح الإبداع والابتكار، ويحسن تهيئة الظروف المختلفة لذلك.
- شيوع روح الإحساس بالمسؤولية على كافة أرجاء التنظيم ليصبح كل فرد وكأنه المسؤول الأول عن المنظمة، حتى وإن كان أدنى درجات السلم الإداري.
- الفهم التام والواضح لرسالة المنظمة وأهدافها وغاياتها الاستراتيجية والإقتناع بها والاستعداد للتضحية بأعلى شيء لتحقيقها. (عائشة، 2008، ص 38)

ج- الإعلام والتسيير الفعال:

الإعلام وأسلوب الاتصال وسهولة انتقال المعلومات محدد رئيسي لنجاح الإبداع على المؤسسات، لذا لا بد من توفر الشروط التالية:

- هياكل مكية: إذ تسهل الحصول على المعلومات باعتماد هياكل إبداعية:
- منتظمة: كت تنظيم ملقي الإبداع وإنشاء فرق عمل مكلفة بمتابعة الإنتاج الشخصي أو الفردي حتى انطلاقه. (عمر، 2005، ص 484)

- دائمة (مستمرة): مثل جمعية البحث والتطوير وإدارة المنتجات الجديدة.
- سير المعلومات: فحتى تكون المعلومة ذات فائدة، لابد أن تكون منظمة متواجدة في قنوات ومنتشرة وهذا ما يجعل إدراك وتسيير نظام المعلومات (معالجة، تخزين) أمرا أساسيا. فالمعلومات تتواجد في كل مصالح المؤسسة، لذا من الضروري تشجيع صعود الأفكار المولودة في المستوى القاعدي وتشجيع الاتصالات الأفقية.

د- النضج:

نقصد بالنضج فن اختيار الوقت المناسب، فأفضل فكرة ممكنة مرتبطة بدرجة عالية من الإبداع يمكن أن تظهر غير ملائمة تماما للمشكلة المطروحة عند لحظة معينة، وبالتالي من المهم جدا بالنسبة للتفكير الإبداعي عدم تجاهل ورفض الأفكار التي تظهر بصفة مبدئية وغير مكيفة مع المشكلة المطروحة. (كريم، 2007، ص171)

12- سمات وقدرات القائد الإداري المبدع:

- تحتاج المنظمات الإدارية إلى قائد مبدع يستطيع أن يواجه التحديات المفروضة عليه، ويحدث التجديد والتغيير ومن بين هذه السمات والقدرات نجد:
- يميل إلى إيجاد أكثر من حل واحد للمشكلة؛
- يتميز الإداري المبدع بالمرونة والقدرة على التكيف والتجديد؛
- تقديم أفكار غير مألوفة للآخرين وإنجاز الأعمال بطرق ابتكارية والميل إلى إيجاد أكثر من حل واحد للمشكلة وعدم الاستسلام بسهولة؛
- يتميز بالاستقلالية الفردية بحيث ألا تفرض عليه سلطة الغير، وألا يفرض سلطته على الآخرين؛
- القدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير، فالمبدع يتحمل التعامل مع المواقف الغامضة لأنها تثير في نفسه فضول البحث عن الحلول؛
- التفكير الاستراتيجي والرؤية المستقبلية لإدارة استراتيجية فعالة؛
- التعامل الكفاء مع تكنولوجيا المعلومات؛
- إدارة المنافسة داخل المنظمة وخارجها؛
- الرؤية الانتقالية الهادفة للتجديد المستمر. (الصرن، 2000، ص 194)

كما يعتبر الإداري المبدع شخصا مخالف في تصرفاته للأفكار التقليدية التي يحملها أغلبية الناس الذين يكرهون التغيير، ويفضلون الاستمرار على ما هم عليه من أنماط عمل، ولا يحبون التجريب والإبداع، لأن الفرد المبدع في مجال الإدارة هو شخص يحب المغامرة والمخاطرة ويسعى لمعرفة المجهول ودخول مجالات استثمار غير معروفة من قبل، ويحاول دوما التفكير بطرائق جديدة للعمل. ومن أهم الخصائص والصفات التي يتميز بها الإداريون المبدعون ما يلي:

- يتميز الإداري بالرؤيا الإبداعية، التي تقوم على القدرة في تصوير وتخيل البدائل المتعددة للتعامل مع المشاكل الموجودة، والقدرة على طرح الأسئلة الصحيحة؛
- الثقة بالنفس وبالأخرين لدرجة كبيرة، فالمبدع لا يستسلم بسهولة، إذ يتوقف الإداري المبدع عن الفشل ولكن ذلك لا يزيد إلا تصميمه على متابعة جهوده؛
- القدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير، فالمبدع يتحمل التعامل مع المواقف الغامضة لأنها تثير في نفسه فضول البحث عن الحلول، وهو أحد الأركان المهمة للإبداع؛
- الجرأة في الآراء والمقترحات، وتتعكس هذه الجرأة في مناقشة التعليمات والأوامر الصادرة من الأعلى.
- الاستقلالية الفردية، فالفرد المبدع لا يجب أن تفرض عليه سلطة الغير كما وأنه لا يجب أن يفرض سلطته على الآخرين. (الشقيرات، 2004، ص 88)
- كما يلاحظ أن السمات الواجب توافرها في الشخصية المبدعة تركز على امتلاك الفرد لمهارات الإبداع الإداري، والتي تمثلت في الأصالة والمرونة والطلاقة.

13- معوقات الإبداع الإداري:

يعتبر الإبداع عامل أساسي لإحداث التغيير، ومصدر المنظمات التي تبحث عن التطور والتقدم ولكن هناك العديد من المعوقات التي تواجه الإبداع وتحول دون تنمية، وتمنع استفادة المنظمات المختلفة منه ومن هذه المعوقات ما يلي:

- الخوف من التغيير ومقارنة المنظمات له وتفضيل حالة الاستقرار وقبول الوضع الراهن.
- انشغال المديرين بالأعمال اليومية الروتينية، ورفض الأفكار الجديدة واعتبارها مضيعة للوقت.
- الالتزام بحرفية القوانين والتعليمات والتشدد في التركيز على الشكليات دون المضمون.
- عدم الإيمان بأهمية المشاركة من قبل العاملين.

- القيادات الإدارية غير كفؤ، والإدارة تعتبر صاحبة الدور الأساسي في تحفيز العاملين وتوجيههم وإشراكهم في وضع وتنفيذ الأهداف التنظيمية وخلق التعاون، وإيجاد البيئة المناسبة داخل المنظمة فإذا ضعفت كفاءة هذه الإدارة كانت مثبطا في وجه الإبداع لدى العاملين.

(العميان، 2005، ص 401)

وهناك العديد من العوامل التي تحد من الإبداع تم الاتفاق عليها من قبل الباحثين وهي كالتالي:

13-1- سوء المناخ التنظيمي والانتقاد المبكر للأفكار الجديدة:

تتمثل بنمط الإشراف السائد، وأسس الترقية، ونظم التقييم والحوافز المتبعة ليس مواتيا للإبداع، ويحيط طاقات الإنسان بحجمها.

13-2- القيم الاجتماعية والثقافية:

يفرض المجتمع على أبنائه تقاليد أو أعرافا معينة، بحيث يتوقع المجتمع من أفرادها التزاما بهذه التقاليد، فالمدير يتوقع من مرؤوسيه سلوكا معيناً، والأب يتوقع من ابنه سلوك معيناً، ويميل الناس إلى أن يتصرفوا بالطريقة المتوقعة منهم، حتى يتحصلوا على رضاهم ويصبحوا أعضاء منسجمين في الجماعات التي ينتمون إليها، وبالتالي يتجنبون الأفراد الأفكار التي تخرج عن نطاق توقعات الآخرين.

(عبد الرزاق، 2000، ص 43)

ويتأثر إبداع الجماعة كما ونوعا بالعوامل الآتية:

- الرؤية: حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.

- المشاركة الآمنة: إن البيئة والمناخ الذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم تعززان الإبداع الناجح.

- الالتزام بالتميز في الأداء: فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل، والعمل على تحديثها بشكل مستمر.

- دعم ومؤازرة الإبداع: حتى يتحقق الإبداع، يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير، ويمكن أن يأتي هذا الدعم من زملاء الجماعة والمنظمة.

كما تشير الأبحاث إلى العوامل الآتية التي تؤثر في إبداع الجماعة:

- جنس الجماعة: الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل من الجماعة أحادية الجنس.

- تنوع الجماعة: يزداد إبداع الجماعة بوجود جماعة من شخصيات مختلفة.

- تماسك الجماعة: الجماعة المنسجمة أكثر ميلا إلى الإبداع من الجماعة التي تفتقر إلى الإنسجام.
 - عمر الجماعة: الجماعة الحديثة التكوين أكثر ميلا إلى الإبداع من الجماعة القديمة.
 - حجم الجماعة: يزداد الإبداع مع إزدياد عدد أعضاء الجماعة. (عبد الرزاق، 2000، ص 45)
- 13-3- المعوقات الإدراكية:** وتتمثل في النظرة التقليدية إلى الأمور أو المشاكل والتصلب في الرأي ونظرة الفرد إلى أن رأيه الوحيد على الصواب، والباقي خطأ، فلا يكلف نفسه للتفكير في الرأي الآخر. يتعرض الإدراك لمجموعة من المشكلات أهمها:

- **خداع الإدراك:** وهو نتيجة أسباب حسية أو نفسية مثلا دخول شخص لمنزله ليلا، وقبل إضاءته للنور يرى شيء على الكرسي فيتخيله شخصا أو لصا.
- **خطأ الإدراك:** وهو تصور صفة ما في الشخص أو الشيء، ليست موجودة فيه في الحقيقة.
- **محدودية الإدراك:** وهي انحصار الإدراك لدى شخص ما في دائرة الإدراك ضيقة تحجب عنه رؤية زوايا وجوانب معينة. وتشكل هذه المشكلات معوقا للإبداع الذي يحصر تفكير الشخص في دائرة الإدراك فقط، وبالتالي لا يتوصل إلى أفكار جديدة. (عبد الرزاق، 2000، ص 43)

13-4- المعوقات البيئية:

- وهي معوقات موجودة في الطبيعة مثل الضجيج، وعدم توفر المكان المناسب واكتظاظ المكان، وعدم تأييد الزملاء بالأفكار، ووجود رئيس دكتاتوري لا يقدر الأفكار المبدعة وعدم وجود الدعم المادي اللازم للمشروع الإبداعي.
- 13-5- المعوقات التعبيرية:**

- وهي عدم القدرة على إيصال الأفكار للآخرين ولل فرد نفسه، ومن أمثلتها إحساس الفرد بالفشل والإحباط نتيجة عدم قدرته على التواصل مع لغة أجنبية معينة عند محاولة استخدامها. (حسن، 2004، ص 131)

13-6- المعوقات الإدارية والتنظيمية:

- بما أن الإبداع هو أحد أشكال التغيير نحو الأحسن، فهو يواجه نفس الصعوبات التي تواجهها محاولات التغيير، لذا نجد الأشخاص المبدعين لا يجدون مجالا للإبداع في مجتمعهم، مما يستدعيهم إلى الهجرة في أو فرصة تتاح لهم، وهذا ما يسمى بهجرة الأدمغة والكفاءات، ومن أجل تشجيع العاملين وتحفيزهم لابد من الانتباه إلى المعوقات الإدارية والتنظيمية ومحاولة التغلب عليها.

ومن أهم هذه المعوقات ما يلي:

- مقاومة الجهات الإدارية العليا وعدم رغبتها في التغيير الذي ترى فيه تغييرا لوضع إعدادات عليه.
- الالتزام الحرفي للقوانين والتعليمات والإجراءات المعقدة.
- عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم مما يجعلهم يحرصون على إبقاء الأمور مركزية بأيديهم، بحيث لا يعطون الفرصة لأي نوع من المشاركة في صنع القرار من قبل العاملين.
- سوء المناخ التنظيمي ممثلا في العلاقات السائدة في الجهاز الإداري، وينمط الإشراف ونظم التقييم والحوافز.
- عدم وجود قيادة إدارية في المستوى المطلوب.
- عزلة الإدارة العليا وعدم تواصلها المستمر مع المستويات الإدارية. (خدروش وشناق، 2017، ص86)

13-7- المعوقات النفسية والعاطفية:

كثيرا ما تطرأ على الناس أفكار جديدة، ولكنهم يطردونها أو لا يتابعونها، وذلك خوفا من الفشل أو انتقاد الآخرين، أو نقص الثقة في النفس أو عدم القدرة على تحمل المسؤولية وتنفيذها والخوف من نتائجها (هيجان، 1999، ص 417)

وقد كان اهتمام الباحثين في العديد من الدراسات والبحوث في مجال الإبداع على بحث معوقات الإبداع وتحديد العوامل التي تعيق العملية الإبداعية لدى الأفراد والعاملين في المنظمات الإدارية، وقد اختلف المنظور في دراستهم وتوصلوا إلى نتائج متباينة حول معوقات الإبداع الإداري. فقد أشار حريم إلى أن معوقات الإبداع ترجع إلى عوامل فردية، تنظيمية، واجتماعية وأوضح أن المعوقات التنظيمية التي تقف عائق أمام تنمية الإبداع كثيرة وأهمها:

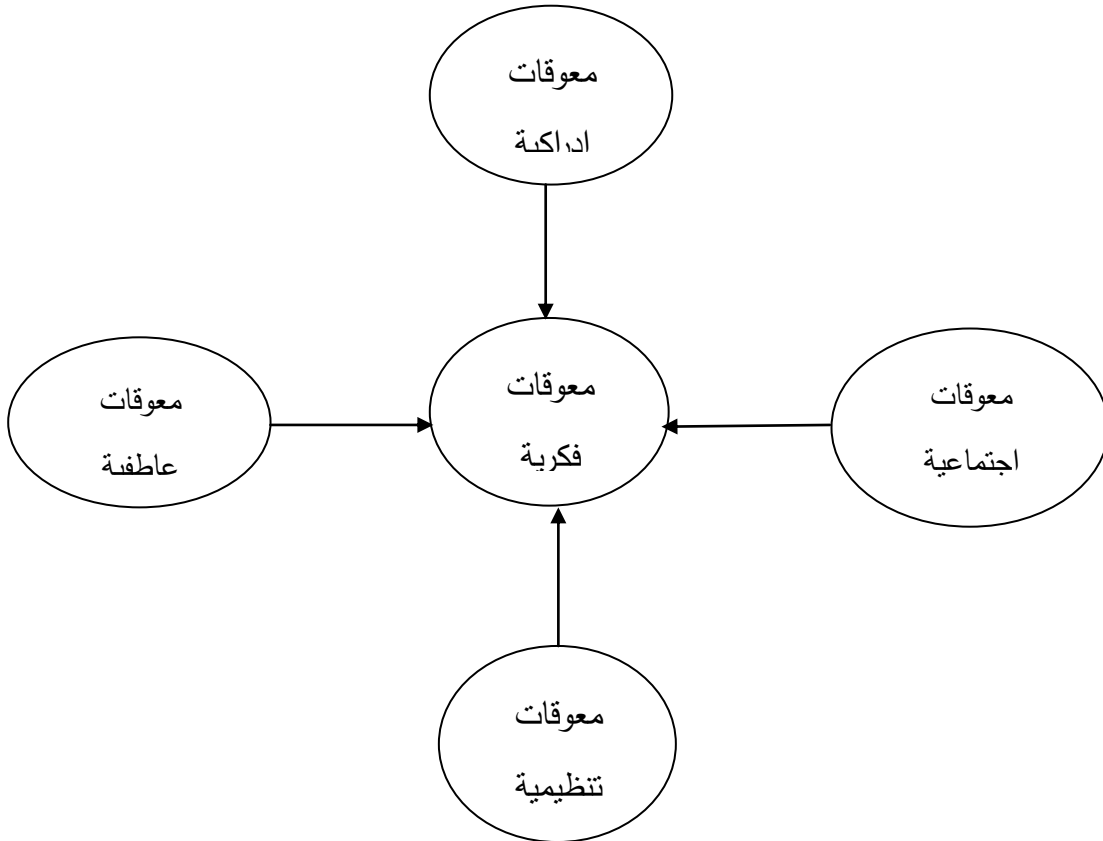
- الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والأنظمة والإجراءات.
- عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم وبالعاملين معهم.
- عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة.
- تطبيق هيكل تنظيمي غير سليم لا يسمح للأفراد حرية الرأي والاجتهاد والتصرف والحكم. (حريم، 1997، ص 477)

كما أظهرت نتائج دراسة البدراني حول معوقات الإبداع الإداري ما يلي:

- كثرة الأعباء الوظيفية، ضعف الإعداد والتأهيل الإداري والالتزام بالقيود المهنية وغياب جو الحرية وقلة الاهتمام بالإبداع الإداري كانت أهم المعوقات التنظيمية في طريق الإبداع الإداري.

- المعوقات العقلية والانفعالية والمعوقات الدافعة كانت أهم المعوقات الذاتية في طريق الإبداع الإداري. (البدراي، 2011، ص 99)
- ولقد حدد كامبل عددا من المعوقات التي من الممكن أن تعيق الإبداع وحصرها في الآتي: الخوف من الفشل، التمسك بالعادات والتقاليد المألوفة، عدم الرغبة في ممارسة التأثير على الآخرين. (الهبجان، 1999، ص 408)
- كما توصلت الباحثة معرف إلى أن أهم المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري ما يلي:
 - نقص الإمكانيات المادية والبشرية وعدم توفر أنظمة الحوافز.
 - ضعف قدرة المدير على الإدراك والتحليل وانحصار تفكيره في حدود ثابتة لا يتمكن من الخروج منها واستخدام أسلوب التبعية في التفكير.
 - عدم وضوح الأهداف عند المدراء. (معرف، 2017، ص 61)
- يمكن توضيح أهم معوقات الإبداع الإداري بطريقة أوضح كما بينها عامر سامح عبد المطلب من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (09) يمثل معوقات الإبداع الإداري



المصدر: (عامر وقنديل، 2010، ص 186)

14- إستراتيجية التعامل مع معوقات الإبداع الإداري:

يرى عبد سيد أن هناك عدد من الاستراتيجيات يمكن للمنظمات اتباعها لتجاوز عقبات الإبداع الإداري وهي كالتالي:

- تشجيع الأفراد على التعبير عن أفكارهم بحرية.
- تشجيع الدعم فيما يتعلق بتطوير الأفكار الإبداعية.
- تشجيع الأفراد على المخاطرة.
- إتاحة الخصوصية للأفراد للتفكير الإبداعي.
- تشجيع التفاعل مع الآخرين خارج نطاق أعضاء الجماعة لتبادل الخبرات.
- تشجيع التنافس البناء بين الأفراد والجماعات مع الحرص على أن لا يتحول إلى صراع.
- تشجيع الأفراد على استخدام وسائل الإبداع في اتخاذ القرارات وتجاوز المواقف التي تواجههم في وظائفهم. (عبد سيد، 2008، ص 31)
- تجنب الرقابة اللصقية على الأفراد أثناء تأدية عملهم.
- غرس قيم إيجابية لقبول الآخرين وعدم التعصب للآراء المختلفة.
- تجنب الروتين والإجراءات التي تسهم في إثارة الفكر وخلق روح الإبداع وتقديم أفكار جديدة.
- توجيه جهود الأفراد للاستغلال الأمثل لها.
- استخدام المهارات والقدرات المتاحة من خلال وضع الشخص المناسب في مكانه.
- حرص مصلحة الموارد البشرية على التدريب المستمر والمخطط له أي الهادف لأن بذرة الإبداع موجودة في كل فرد وتظهر متى تهيأت بيئة صالحة لذلك سواء البيئة الداخلية أو الخارجية. (أميمة، 2002، ص 559)

خلاصة الفصل:

يتضح مما سبق أن موضوع الإبداع الإداري لدى الإداريين مسألة مهمة وجديرة بالدراسة والبحث نظرا لأهميتها في ميدان الإدارة، وما له من أهمية في المنظمات الإدارية. ويمثل الإبداع الإداري أساسا للتطوير الهادف للتنمية الإدارية، ولا يحدث ذلك إلا من خلال تواجده العوائق التي تواجه الإبداع في المؤسسات، إذ تعد تهيئة الأجواء المناسبة للإداريين الركيزة الأساسية لإطلاق مواهبهم وإبداعاتهم في إنجاز الأعمال وحل المشاكل وتنفيذ الاستراتيجيات والخطط، ومرونة أسلوب الإبداع الإداري يجعل من الإدارة نظاما فاعلا متعايش مع مختلف التطورات الحاصلة والإمكانيات على مواكبة تلك التطورات، من خلال تطوير نظم البيئة الداخلية.

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

1. منهج الدراسة
2. ميدان الدراسة
3. الدراسة الاستطلاعية
4. مجتمع الدراسة
5. عينة الدراسة
6. خصائص عينة الدراسة
7. وصف أداة الدراسة
8. صدق وثبات أداة الدراسة
9. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد:

مهما تنوعت البحوث في مختلف ميادين العلوم سواء الطبيعية أو الإنسانية أو الاجتماعية، فإنها لا تستغني عن إتباع منهجية بحث علمية تحدد معالم سير مشروع البحث و وجهه من بدايته إلى آخر خطوة قصد الوصول إلى نتائج علمية أكثر صدقا وموضوعية.

فبعد التطرق إلى الجانب النظري للدراسة والشرح الوافي لمتغيراتها وفق ما جاءت به المؤلفات في علم النفس. سنستعرض من خلال هذا الفصل الإجراءات المنهجية المتبعة لإنجاز الدراسة الحالية والتي سنحدد من خلالها منهج البحث الملائم للموضوع المدروس، التعريف بمجتمع البحث واختيار العينة المستجوبة وتحديد خصائصها، بالإضافة إلى ذلك ضبط الأدوات المستعملة في جمع البيانات وهذا من حيث بنائها والتحقق من حيث معاملات صدقها وثباتها.

كما سنتناول في هذا الفصل إجراءات الدراسة الميدانية وتطبيق أدوات الدراسة الأساسية على مجموعة البحث واستخلاص المعطيات، اختبار الفرضيات الموضوعية والتحقق منها ميدانياً، وفي الأخير نشير إلى أهم الأساليب الإحصائية المستعملة في تحليل النتائج.

1. منهج الدراسة:

يختلف المنهج من دراسة إلى أخرى على حساب مشكلة وموضوع البحث، وتبعاً لاختلاف الباحثين وقدراتهم وإمكاناتهم، واستناداً لكتب المنهجية فإن المنهج الوصفي هو الأكثر كفاءة في الكشف عن حقيقة الظاهرة، وإبراز خصائصها، فعندما يريد الباحث أن يدرس ظاهرة ما فإن أول خطوة يقوم بها، هي وصف الظاهرة المراد دراستها وجمع المعلومات والمعطيات الدقيقة عنها، فالمنهج الوصفي يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ووصفها وصفاً دقيقاً والتعبير عنها تعبيراً كيفياً وكمياً. (عمار بوحوش، 1995، ص 129)

ومنه فالمنهج الوصفي هو مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا، وهذا لاستخلاص دلالاتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أو الموضوع حل الدراسة. وتماشياً مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة فقد اعتمدنا على تطبيق المنهج الوصفي التحليلي وهذا الأخير استعنا به في وصف وتحليل خصائص العينة، وتحليل البيانات والنتائج النهائية بناءً على النسب المئوية والجداول الإحصائية.

2. ميدان الدراسة:

لقد أجريت هذه الدراسة بجامعة مولود معمري ولاية تيزي وزو على عينة تتكون من 84 موظف إداري.

تعتبر جامعة تيزي وزو على غرار الجامعات الموجودة على مستوى القطر الوطني مؤسسة عمومية ذات طابع إداري علمي وثقافي تتمتع بالشخصية المعنوية وذات استقلالية مالية التي تهدف إلى:

- التعليم العالي والبحث العلمي، وتكوين إطارات ضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلد.
- المساهمة في الإنتاج العلمي وتنمية العلوم وتطويرها.
- المشاركة في تكوين المستمر (المتواصل)
- ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.
- المشاركة في دعم القدرات العلمية

تحقيقاً لمبدأ التوازن الجهوي، وتقليص العبء على الجامعات الأخرى تم إنشاء المراكز الجامعية عبر كل التراب الوطني، والتي من بينها المركز الجامعي لولاية تيزي وزو الذي مرّ بعدة مراحل سوف نتطرق إليها فيما يلي:

1- فتح المركز الجامعي لولاية تيزي وزو أبوابه 1977 بموجب المرسوم 17/77 المؤرخ في 20 جوان 1977م والمتضمن تأسيس مركز جامعي بتيزي وزو حيث في البداية لم يكن يتوفر على هياكل استقبال في ذلك الوقت فاستعان بهياكل قطاعية أخرى مثل: مركز المسنين بواد عيسي مركز البناء والسكن، مركز التكوين الإداري بوخالفة سابقا، وأخيرا ثانوية حسناوة سابقا، وكان المركز الجامعي في البداية يحتوي على أربعة معاهد وهي: معهد العلوم الدقيقة، معهد الحقوق ومعهد اللغات والأدب العربي، معهد العلوم الاقتصادية

2- شهد المركز الجامعي تطورا ملحوظا في (1985/1989)، حيث أصبح عدد المعاهد فيه تسعة وكل معهد مستقل ماليا وإداريا وهي على هذا النحو: معهد العلوم الدقيقة، معهد الطب، معهد اللغة وآداب العربية، معهد الزراعة والبيولوجيا، معهد الحقوق، معهد الهندية المعمارية، معهد الإعلام الآلي، معهد الإلكترونيك، معهد العلوم الاقتصادية.

3- منذ سنة 1990 عرفت الجامعة تطورا ملحوظا، حيث جاء المرسوم 139/89 المؤرخ في 01 أوت 1989 المتمم بالمرسوم رقم 316/91 المؤرخ في 07 سبتمبر 1991، والمرسوم 156/97 المؤرخ في 10 ماي 1997، لكي يحدد عدد معاهد جامعة تيزي وزو بـ 15 معهدا (الإعلام الآلي، الهندسة المدنية، هندسة معمارية، العلوم الدقيقة، الفلاحة، البيولوجيا، الحقوق، اللغات والآداب العربي، اللغات الأجنبية، اللغة الأمازيغية، الإلكترونيك، الهندسة الميكانيكية، علوم الاقتصاد، علوم الطب).

- في سنة 1995 تغيرت تسمية الجامعة من جامعة تيزي وزو إلى جامعة مولود معمري بتيزي وزو.

- في 18 سبتمبر 2001، جاء المرسوم المعدل والمتمم للمرسوم 139/89 الصادر في 01 أوت ليضع تنظيميا جديدا لجامعة تيزي وزو، فأصبحت تستوعب في مجملها حوالي 1000 أستاذ و900 موظفا ومن بينهم: موظفين إداريين وموظفين تقنيين وأعاون المصالح، وأكثر من 28 ألف طالب وأصبحت تضم ثماني كليات.

وعرفت جامعة مولود معمري تطورا سريعا خلال 31 عاما، سواء من حيث العنصر البشري أو العلمي أو الهيكلي، فامتدت مساحتها وأصبحت تتربع على مساحة كبيرة وتحتوي على عدة منشآت.

- عرف المرسوم التنفيذي رقم 253/98 الكلية بأنها وحدة للتعليم والبحث الجامعي في مجال العلوم والمعرفة، وتسير من طرف عميد، تضم الكلية مكتبة وأقسام إدارية وكل قسم يسير من طرف رئيس القسم.

وفي سنة 1999، طرأ تنظيم جديد على الجامعة فأصبحت تضم ثمانية (08) كليات تتمثل في:

- كلية العلوم، كلية الطب، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، كلية العلوم البيولوجية والزراعة، كلية الحقوق (العلوم القانونية والإدارية)، كلية الهندسة المعمارية، كلية الهندسة المدنية.

وفي سنة 2010 طرأ تجديد في تنظيم جامعة تيزي وزو بحيث أصبحت تضم (09) كليات بدلا من ثمانية (08) وهذا بمقتضى المرسوم 308/10 المؤرخ في 05 ديسمبر 2010 والذي أضيف إلى القائمة "كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية".

وبقي التنظيم السابق على حاله سائدا في الجامعة أما بالنسبة للإحصائيات، فقد عرفت تحولا وتطورا واسعا، حيث أصبحت في عام 2011 تستوعب 1652 أستاذا و2022 موظفا، كما وصل عدد الطلبة حوالي 45654 طالبا.

3. الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية من الناحية المنهجية مرحلة تمهيدية قبل الشروع في تطبيق خطة البحث (الدراسة الأساسية)، وهذا بهدف إعطاء فكرة مصغرة للباحث للوقوف على مختلف المشاكل والصعوبات الميدانية التي يمكن أن تظهر أثناء إجراء الدراسة الأساسية، وبالتالي إيجاد حل لهذه الصعوبات الغير متوقعة في هذه المرحلة من الدراسة، والتعرف على مدى صلاحية وملائمة أدوات البحث أو التدريب على تطبيق بعض تقنيات جمع البيانات وملاحظة الظاهرة قيد الدراسة في الواقع الميداني (ظروفها الطبيعية) وزيادة التآلف بين الباحث و موضوع دراسته.

وكخطوة أولى قمنا باختيار مكان دراستنا الاستطلاعية، حيث اخترنا جامعة مولود معمري، وقد شرعنا فيما بعد بتوزيع أدوات هذه الدراسة على عينة أولية مكونة من 10 إداريين، من أجل مراجعة بنود أداة الدراسة، تصحيحها، ضبطها وتجريب أداة الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها قبل تطبيقها على عينة الدراسة الأساسية.

4. مجتمع الدراسة:

نعني بمجتمع الدراسة جميع مفردات الظاهرة التي يقوم الباحث بدراستها، ويتمثل المجتمع الأصلي للدراسة الحالية في جميع الإداريين لجامعة مولود معمري تيزي وزو والمقدر عددهم بـ 1700 موظف إداري .

5. عينة الدراسة:

العينة ليست مجرد الجزء من الكل حسب ما اتفق عليه ولكنها اختيار واعى تراعى فيه قواعد علمية لكي تكون نتائجها قابلة للتعميم على المجتمع الأصلي، وبمعنى آخر هي مجموعة أفراد المجتمع تكون ممثلة له لتجرى عليها الدراسة.

انطلاقاً من هذا تكونت الدراسة الحالية من 84 موظف إداري حيث تم اختيارهم بطريقة عشوائية من بين المجموع الكلي للموظفين الإداريين بجامعة مولود معمري تيزي وزو والمقدر بـ 1700 موظف إداري، حيث قمنا بتوزيع أداة الدراسة المكونة من استبيان خاص بأبعاد التغيير التنظيمي واستبيان خاص بمستوى الإبداع الإداري.

6. خصائص عينة الدراسة:

لقد تميزت عينة الدراسة الأساسية بالخصائص التالية:

1- توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

الجدول رقم (01): توزيع أفراد العينة حسب نوع الجنس

نوع الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	18	21.4%
أنثى	66	78.6%
المجموع	84	100%

من خلال الجدول رقم(01) يتضح لنا أن عدد الموظفين الإداريين الإناث يفوق عدد الموظفين الإداريين الذكور، بحيث بلغ عدد الإناث 66 بنسبة 78.6%، في حين بلغ عدد الذكور 18 بنسبة 21.4%. ويرجع ارتفاع نسبة الإناث على الذكور إلى طبيعة النشاط الذي تقوم به المؤسسة، وكذلك نجد أن المرأة أخذت دورها أمام الرجل في المؤسسة.

2- توزيع أفراد العينة حسب متغير السن:

الجدول رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب فئة السن

النسبة المئوية	التكرار	فئة السن
0%	00	أقل من 25 سنة
28.6%	24	ما بين 25 - 35 سنة
57.1%	48	ما بين 36 - 45 سنة
14.3%	12	أكبر من 45 سنة
100%	84	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول رقم(02) أن أغلبية أفراد عينة هذه الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 36- 45 سنة، حيث بلغ عددهم 48 موظف إداري بنسبة 57.1%، ثم تليها فئة السن التي تتراوح أعمارهم ما بين 25 - 35 سنة إذ قدر عددها بـ 24 موظف إداري بنسبة 28.6%، ثم تليها فئة السن أكثر من 45 سنة والتي قدر عددها بـ 12 موظف إداري بنسبة 14.3%. وهذا يرجع إلى أن المؤسسة تركز على استقطاب الفئة الشبابية والمتوسطة لتستثمر جهودها وطاقتها في تحقيق أهدافها والاستفادة من خبراتها.

3- توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية:

الجدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

النسبة المئوية	التكرارات	الحالة العائلية
29.8%	25	أعزب /عزباء
67.9%	57	متزوج (ة)
2.4%	02	مطلق (ة)
100%	84	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03) أن أغلبية عينة هذه الدراسة متزوجين، إذ يقدر عدد الموظفين الإداريين المتزوجين بـ 57 إداري بنسبة 67.9%، ثم تليها فئة الإداريين العزاب الذين بلغ عددهم 25 إداري بنسبة 29.8%، وفي الأخير فئة الإداريين المطلقين الذين بلغ عددهم 02 إداري بنسبة 2.4%. ذلك راجع لعدة أسباب أهمها الجانب الاجتماعي والمتمثل في الدعم والمساندة والتوجيه وهذا ما تحتاجه المؤسسة.

4- توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

الجدول رقم (04): توزيع الأفراد حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
2.4%	02	متوسط
13.1%	11	ثانوي
75%	63	جامعي
9.5%	08	دراسات عليا
100%	84	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (04) أن أغلبية عينة هذه الدراسة لديهم مستوى جامعي، إذ يقدر عدد الإداريين الجامعيين 63 موظف إداري بنسبة 75%، ثم تليها فئة المستوى الثانوي الذي بلغ عددهم 11 موظف إداري بنسبة 13.1%، ثم تليها فئة مستوى الدراسات العليا الذي بلغ عددهم 8 موظف إداري بنسبة 9.5%، وفي الأخير فئة مستوى متوسط الذي بلغ عددهم 2 موظف إداري بنسبة 2.4%. أي أن المؤسسة تولي اهتماما للشهادات في توظيفها للعمال خاصة حاملي الشهادات الجامعية وكذلك كون أغلبية الموظفين المتواجدين في الجامعة قد استأنفوا دراساتهم الجامعية بعد التعيين في الجامعة.

5- توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الأقدمية:

الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الأقدمية

النسبة المئوية	التكرارات	فئة الأقدمية
40.5%	34	أقل من 10 سنوات
56%	47	ما بين 10 - 20 سنة
2.4%	02	ما بين 21 - 30 سنة
1.2%	01	أكثر من 30 سنة
100 %	84	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (05) أن أغلبية أفراد عينة هذه الدراسة لديهم سنوات الأقدمية ما بين 10 - 20 سنة حيث بلغ عدد الإداريين في هذه الفئة 47 موظف إداري بنسبة 56%، ثم تليها فئة الإداريين التي تقل عن 10 سنوات في الإدارة والبالغ عددهم 34 موظف إداري بنسبة 40.5%، ثم تليه فئة الإداريين التي تتراوح ما بين 21-30 سنة والبالغ عددهم 2 موظف إداري بنسبة 2.4%، وفي الأخير تأتي فئة الإداريين ذوي سنوات الأقدمية الأكثر من 30 سنة والبالغ عددهم 01 إداري ما يعادل نسبة 1.2%. وتدل هذه النسب على توفر عامل الخبرة لدى أفراد مجتمع الدراسة، مما يجعلهم قادرين على تكوين آراء ايجابية أو سلبية أكثر دقة تجاه التغيير التنظيمي والإبداع الإداري في المؤسسة، حيث تعتبر الخبرة من أكبر العوامل المؤثرة في آراء الأفراد نحو الظواهر، لأن الخبرات المتراكمة عبر التجارب تسهم إلى حد كبير في تكوين اتجاهات سلبية أو ايجابية اتجاه موضوع معين.

7. وصف أداة الدراسة:

لكل دراسة أو بحث علمي مجموعة من الأدوات والوسائل التي يستخدمها الباحث، ويحاول الاعتماد على الأدوات التي توصله إلى الحقائق المرجوة، وللحصول على القدر الكافي من المعلومات وتنقسم أداة هذه الدراسة المستعملة في جمع البيانات إلى ثلاثة أجزاء التي تكمن فيما يلي:

الجزء الأول: وهو عبارة عن السمات أو البيانات الشخصية المتعلقة بالمستجيب من حيث الجنس السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، سنوات الأقدمية.

الجزء الثاني: ويشتمل هذا الجزء على استبيان قصد تحديد أبعاد التغيير التنظيمي لدى إداري جامعة مولود معمري تيزي وزو، وهو يتكون من (40) بند موزع على (04) محاور (أبعاد) أو مقاييس جزئية، تعد كل منها مصدرا من المصادر التي تؤدي إلى توجه إداري جامعة مولود معمري بتيزي وزو نحو التغيير التنظيمي وتتمثل فيما يلي:

1- التغيير في الهيكل التنظيمي: يقيس هذا البعد أهم الصلاحيات والمسؤولية المخولة للإداريين لأنه بمثابة العمود الفقري للإدارة والبناء التنظيمي للمؤسسة، كما يقيس تطوير مستوى الأداء للإداريين ويتكون من (11) بنود تتمثل في: البند رقم (01-06-11-16-21-25-29-32-33-36-39)

2- التغيير في التكنولوجيا: حيث يقيس هذا البعد التسهيلات التكنولوجية والتطورات اللازمة في مكان العمل، ويتكون من (06) بنود تتمثل في: البند رقم (02-07-12-17-22-26)

3- التغيير في قدرات المورد البشري: يقيس هذا البعد الكفاءات والمؤهلات الواجب توفرها لدى الإداريين للمساهمة في التغيير التنظيمي، ويتكون من (14) بند تتمثل في: البند رقم (03-04-08-09-13-14-18-19-23-27-30-34-37-40)

4- مناهج العمل أثناء إحداث التغيير: يقيس هذا البعد أهم المؤشرات والإجراءات والتعديلات اللازم إتباعها أثناء إحداث التغيير التنظيمي، ويتكون من (09) بنود تتمثل في: بند رقم (05-10-15-20-24-28-31-35-38)

• **فيما يخص طريقة التصحيح:** فقد اعتمدنا على سلم ليكارت (LIKART)، حيث يتكون هذا السلم من خمسة إجابات محتملة تتراوح ما بين دائما، غالبا، أحيانا، نادرا، أبدا والجدول رقم (06) يبين درجات مقياس ليكارت:

الجدول رقم (06): درجات مقياس ليكارت

أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	الاستجابة
1	2	3	4	5	الدرجة

الجزء الثالث: ويشمل هذا الجزء على استبيان مخصص لتحديد مستوى الإبداع الإداري لدى إداري جامعة مولود معمري تيزي وزو، وهو يتكون من (41) بند موزع على (06) محاور (أبعاد)، يهدف إلى توليد طرق وأساليب جديدة لإنجاز الأعمال بطريقة إبداعية متطورة، وتتمثل في:

- 1- **الطلاقة الفكرية:** حيث يقيس هذا البعد قدرة الفرد على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية محددة، ويتكون من (10) بنود تتمثل في: بند رقم (01-07-13-19-25-30-34-37-40)
- 2- **المرونة الذهنية:** يقيس هذا البعد طريقة النظر إلى الأشياء من زوايا مختلفة جديدة غير تقليدية ويتكون من (05) بنود تتمثل في: بند رقم (02-08-14-20-26)
- 3- **الأصالة:** حيث يقيس هذا البعد القدرة على إنتاج الحلول الجديدة والمبتكرة وعدم تكرار ما يقوم به الآخريين من حلول تقليدية، ويتكون من (04) بنود تتمثل في: بند رقم (03-09-15-21)
- 4- **الحساسية للمشكلات:** يقيس هذا البعد مدى إدراك الفرد بوجود مشكلة أو حاجة أو الشعور بوجود ضعف بالموقف أو البيئة، ويتكون من (08) بنود تتمثل في: بند رقم (04-10-16-22-27-31-35-38)
- 5- **المجازفة (قبول المخاطرة):** يقيس البعد استعداد الفرد لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها عند تبني الأفكار أو الأساليب الجديدة، ويتكون من (09) بنود وتتمثل في: بند رقم (05-11-17-23-28-32-36-39-41)
- 6- **القدرة على التحليل والربط:** ويقيس البعد عملية اختيار وتفكيك أي عمل جديد إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها أي تحليل وتفكيك المركبات إلى عناصرها الأولية، ويتكون من (06) بنود وتتمثل في: بند رقم (06-12-18-24-29-33)
- 7- **فيما يخص طريقة التصحيح:** فقد اعتمدنا على سلم ليكارت (LIKART)، حيث يتكون هذا السلم من خمسة إجابات محتملة تتراوح ما بين دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً والجدول رقم (07) يبين درجات مقياس ليكارت:

الجدول رقم (07): درجات مقياس ليكارت

أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	الاستجابة
1	2	3	4	5	الدرجة

8- صدق وثبات أداة الدراسة:

8-1- الخصائص السيكومترية لإستبيان أبعاد التغيير التنظيمي

8-1-1- الصدق:

أ- صدق المحكمين (الظاهري):

للتحقق من الصدق الظاهري للاستبيان والتأكد من أنه يخدم أهداف الدراسة، تم توزيعه على مجموعة من المحكمين لإبداء رأيهم فيه من حيث مدى صلاحية العبارات ومدى انتمائها للبعد، ومن حيث عدد العبارات وشموليتها، صياغتها اللغوية، وقد تم الأخذ بأرائهم واقتراحاتهم من حيث إعادة الصياغة لبعض العبارات وحذف تلك التي ليس لها علاقة بمتغير الدراسة وإضافة بنود أخرى لم نصل إليها من قبل.

ب- صدق التكوين الفرضي (البنائي):

وقد تم حساب هذا النوع من الصدق عن طريق حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بين كل بند ودرجة المحور الذي ينتمي إليه من جهة، وعلاقة هذا البند بالدرجة الكلية للاستبيان من جهة أخرى، وسيتم حذف أي بند يكون ارتباطه بالمحور الذي ينتمي إليه أو بالدرجة الكلية للاستبيان غير دال إحصائياً، وقد أسفر التحليل الإحصائي للبيانات عن النتائج الموضحة في الجدول رقم (08) التالي:

جدول رقم (08): يمثل معاملات الارتباط بين بنود الاستبيان وكل من درجة المحور والدرجة الكلية

المحاور	البنود	معامل الارتباط بدرجة المحور	معامل الارتباط بالدرجة الكلية	المحاور	البنود	معامل الارتباط بدرجة المحور	معامل الارتباط بالدرجة الكلية	
التغيير في الهيكل التنظيمي	1	0.85**	0.53**	التغيير في قدرات المورد البشري	03	0.29**	0.22*	
	6	0.56**	0.53**		08	0.72**	0.69**	
	11	0.70**	0.68**		13	0.63**	0.61**	
	16	0.65**	0.61**		18	0.72**	0.67**	
	21	0.73**	0.72**		23	0.77**	0.75**	
	25	0.63**	0.60**		27	0.73**	0.69**	
	29	0.76**	0.71**		30	0.67**	0.67**	
	32	0.70**	0.67**		34	0.42**	0.41**	
	33	0.68**	0.68**		37	0.67**	0.69**	
	36	0.75**	0.74**		40	0.58**	0.53**	
	39	0.74**	0.69**		04	0.54**	0.54**	
	التغيير في التكنولوجيا	02	0.55**		0.41**	09	0.60**	0.57**
		07	0.70**		0.64**	14	0.67**	0.65**
		12	0.69**		0.64**	19	0.59**	0.60**
مناهج العمل أثناء إحداث التغيير		17	0.62**	0.56**	05	0.56**	0.44**	
	22	0.73**	0.61**	10	0.69**	0.70**		
	26	0.66**	0.64**	15	0.80**	0.74**		
	0.01 دال عند (**) 0.05 دال عند (*)		20	0.72**	20	0.72**	0.71**	
			24	0.63**	24	0.63**	0.55**	
			28	0.63**	28	0.63**	0.64**	
			31	0.68**	31	0.68**	0.68**	
			35	0.62**	35	0.62**	0.54**	
38	0.60**	38	0.60**	0.51**				

يتضح من خلال الجدول رقم (08) وجود علاقة إرتباطية تراوحت بين المتوسطة والعالية وهي

دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$) و ($\alpha = 0.05$) بين درجة المحور الذي تنتمي إليه

وبين كل بند والدرجة الكلية لاستبيان أبعاد التغيير التنظيمي لدى إداريي جامعة مولود معمري، وعليه يمكن القول أن الاستبيان يتمتع بدرجة مرتفعة من الصدق.

8-1-2- الثبات:

يقصد بثبات المقياس أو الاستبيان أن يعطي هذا الأخير نفس النتائج لو تم إعادة تطبيقه أكثر من مرة تحت نفس الظروف ونفس الشروط، وقد تحققنا من ثبات استبيان أبعاد التغيير التنظيمي لدى إداريي جامعة مولود معمري من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ (Alpha de Cronbach). والجدول رقم (09) يوضح القيمة المتحصل عليها

الجدول رقم (09): قيمة معامل "ألفا كرونباخ" لاستبيان أبعاد التغيير التنظيمي

معامل ألفا كرونباخ	بنود كل محور	محور الاستبيان
0.871	39-36-33-32-29-25-21-16-11-6-01	التغيير في الهيكل التنظيمي
0.746	26-22-17-12-07-02	التغيير في التكنولوجيا
0.871	-27-23-19-18-14-13-09-08-04-03 40-37-34-30	التغيير في قدرات المورد البشري
0.843	38-35-31-28-24-20-15-10-05	مناهج العمل أثناء إحداث التغيير
0.957	40 بند	جميع بنود المقياس

نلاحظ من خلال الجدول رقم (09) أن قيمة معامل "ألفا كرونباخ" عالية في كل محاور استبيان أبعاد التغيير التنظيمي لدى إداريي جامعة مولود معمري، كما أن قيمة معامل "ألفا كرونباخ" في جميع بنود هذا الاستبيان كانت عالية تساوي إلى (0.957). ومن خلال هذه النتائج نستخلص بأن معامل الثبات مرتفع ، وبالتالي المقياس ثابت.

8-2- الخصاص السيكومترية لاستبيان الإبداع الإداري:

8-2-1- الصدق:

أ- صدق المحكمين (الظاهري):

قبل توزيع الإستبيان على عينة البحث، تمت مراجعتها من قبل مجموعة من الأساتذة في التخصص، وذلك لخبرتهم ومعرفتهم بمجال البحث العلمي. وقد تم إبداء بعض الملاحظات القيمة، وأجريت وفقا لها تعديلات في صياغة بعض العبارات وبالتالي تم دعم واختبار جانب مصداقية مضمون الاستمارة بالتأكد من أن مضمون العبارة يتوافق مع أدبيات الإبداع الإداري.

وبهدف الانقاص والتخفيف من أخطاء القياس ورفع درجة مصداقية الاستمارة، تم تطوير عدة عبارات للقسم الثالث، وذلك لتجنب سوء فهم أحد الأسئلة مما قد يضعف من أحد المحاور، حيث أن إدراك الأفراد يختلف من فرد لآخر، وقد استجبنا لآراء السادة المحكمين، وقمنا بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل وفق مقترحاتهم وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية مكون من 41 بندا بدلا من 42 بند موزعة على ستة محاور.

ب- صدق التكوين الفرضي (البنائي):

وقد تم حساب هذا النوع من الصدق عن طريق حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بين كل بند ودرجة المحور الذي ينتمي إليه من جهة، وعلاقة هذا البند بالدرجة الكلية للاستبيان من جهة أخرى، وسيتم حذف أي بند يكون ارتباطه بالمحور الذي ينتمي إليه أو بالدرجة الكلية للاستبيان غير دال إحصائيا، وقد أسفر التحليل الإحصائي للبيانات عن النتائج الموضحة في الجدول رقم (10) التالي:

جدول رقم (10): يمثل معاملات الارتباط بين بنود الاستبيان وكل من درجة المحور والدرجة الكلية

معامل الارتباط بالدرجة الكلية	معامل الارتباط بدرجة المحور	البنود	المحاور	معامل الارتباط بالدرجة الكلية	معامل الارتباط بدرجة المحور	البنود	المحاور
0.54**	0.61**	04	الحساسية للمشكلات	0.52**	0.61**	01	الطلاقة الفكرية
0.69**	0.67**	10		0.63**	0.66**	07	
0.61**	0.61**	16		0.60**	0.60**	13	
0.61**	0.63**	22		0.60**	0.56**	19	
0.69**	0.675**	27		0.60**	0.73**	25	
0.69*	0.6**	31		0.67**	0.71**	30	
0.54**	0.639**	35		0.40**	0.57**	34	
0.51**	0.63**	38		0.60**	0.71**	37	
0.44**	0.47**	05		0.54**	0.53**	40	
0.64**	0.65**	11	0.41**	0.55**	02		
0.56**	0.62**	17	0.69**	0.73**	08		
0.74**	0.73**	23	0.65**	0.75**	14		
0.64**	0.65**	28	0.71**	0.74**	20		
0.67**	0.75**	32	0.64**	0.74**	26		
0.73**	0.77**	36	0.22*	0.482**	03	الأصالة	
0.70**	0.73**	39	0.572**	0.702**	09		
0.08	0.28*	41	0.752**	0.742**	15		
0.52**	0.55**	06	0.722**	0.742**	21		
0.65**	0.72**	12	0.01 دال عند (**) 0.05 دال عند (*)				
0.68**	0.75**	18					
0.54**	0.60**	24					
0.71**	0.74**	29					
0.68**	0.68**	33					

يتضح من خلال الجدول رقم (10) وجود علاقة إرتباطية تراوحت بين المتوسطة والعالية وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.01 = \alpha$) و ($0.05 = \alpha$) بين درجة المحور الذي تنتمي إليه وبين كل بند والدرجة الكلية لاسنتيان مستوى الإبداع الإداري لدى إداريي جامعة مولود معمري، وعليه يمكن القول أن الاسنتيان يتمتع بدرجة مرتفعة من الصدق.

8-1-2- الثبات:

يقصد بثبات المقياس دقته واتساقه فيما يقيسه من معلومات عن سلوك واتجاهات المستقصي ويمكن التحقق من ثبات واتساق المقياس من خلال تكرار تطبيق المقياس نفسه على نفس المستقصي منهم وهو ما يعرف بطريقة إعادة الاختبار.

واقترح كرونباخ Cronbach معادلة على متوسط معاملات الارتباط بين مفردات (بنود) الاسنتيان، أطلق عليها معامل ألفا لاختبار ثبات أو تجانس المقياس واتساقه الداخلي حيث أن معامل ألفا كرونباخ كلما كان (0.70) فأكثر دل ذلك على الثبات والاتساق الداخلي للمقياس المستخدم. وقد أجرينا خطوات الثبات على العينة بطريقة ألفا كرونباخ، لقياس ثبات الاستبانة تم احتساب معامل ألفا كرونباخ كمعامل للثبات الكلي وارتباط الفقرات. والجدول رقم (11) يبين معاملات ألفا كرونباخ للمحاور الستة بالإضافة إلى معامل الثبات الكلي.

الجدول رقم (11): قيمة معامل "ألفا كرونباخ" لاسنتيان مستوى الإبداع الإداري

معامل ألفا كرونباخ	بنود كل محور	محور الاسنتيان
0.81	40-37-34-30-25-19-13-07-01	الطلاقة الفكرية
0.74	26-20-14-08-02	المرونة الذهنية
0.56	20-15-09-03	الأصالة
0.80	38-35-31-27-22-16-10-04	الحساسية للمشكلات
0.80	41-39-36-32-28-23-17-11-05	المجازفة (قبول المخاطرة)
0.76	33-29-24-18-12-06	القدرة على التحليل والربط
0.95	41 بند	جميع بنود المقياس

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) أن قيمة معامل "ألفا كرونباخ" عالية في كل محاور استبيان مستوى الإبداع الإداري لدى إداريي جامعة مولود معمري، كما أن قيمة معامل "ألفا كرونباخ" في جميع بنود هذا الاستبيان كانت عالية تساوي إلى (0.95). ومن خلال هذه النتائج نستخلص بأن معامل الثبات مرتفع ، وبالتالي المقياس ثابت.

ولدقة النتائج ومعرفة مستويات الإبداع، ولأجل تحديد فئات هذا المقياس يستخرج طول الفئة الذي يحسب كما يلي: نقوم بضرب عدد البنود في أدنى درجة لسلم ليكارت الخماسي وهي (1)، ثم نضرب عدد البنود في أعلى درجة لسلم ليكارت الخماسي وهي (5): $41 = 1 \times 41$ و $205 = 5 \times 41$

إذن أقل درجة يحصل عليها المبحوث هي 41، وأكبر درجة يتحصل عليها المبحوث هي 205.

حساب المجالات:

ثم نقوم بحساب المدى حيث نقسم 164 على عدد المستويات وهي (2) : $82 = 2/164$ ثم نأخذ أدنى درجة هي 41 أضيف لها المدى 82 كما يلي: $123 = 82 + 41$ والمجال الأول هو [41-123] مستوى منخفض. $205 = 82 + 123$ والمجال الثاني هو [123-205] مستوى مرتفع وعلى هذا الأساس تكون فئات الاستبيان المبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (12): مجالات مستوى الإبداع الإداري

المجال	[123-41]	[205-123]
المستوى	منخفض	مرتفع

9. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

بعد استرجاع إستبيان أبعاد التغيير التنظيمي وإستبيان مستوى الإبداع الإداري وفرزهم، قمنا بتفريغهم وتحليلهم ومعالجتهم عن طريق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإنسانية والاجتماعية (SPSS.23)، وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية الآتية:

- التكرارات
- النسب المئوية
- المتوسط الحسابي
- الانحراف المعياري
- معامل α كرومباخ Alpha de Cronbach لحساب معامل الثبات
- معامل الارتباط بيرسون Pearson
- إختبار فريدمان للرتب Friedman.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى الخطوات المنهجية للدراسة في جانبها التطبيقي، بحيث قمنا بجميع الإجراءات المناسبة من أجل مواصلة البحث والحصول على نتائج يمكن تعميمها على المجتمع الأصلي وإيجاد حلول للمشاكل التي تعيق السير الحسن للمؤسسة التي نجري فيها الدراسة وتقديم اقتراحات للجهة الوصية المكلفة بتسيير المؤسسة الجامعية.

الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

- 1- عرض وتحليل نتائج الدراسة
- 2- مناقشة وتفسير نتائج الدراسة
- 3- الاستنتاج العام
- 4- الاقتراحات

1- عرض وتحليل نتائج الدراسة:

الفرضية الأولى:

توقعنا فيها حدوث لتغيير التنظيمي في الأبعاد ذات صلة بكل من التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في قدرات المورد البشري ومناهج العمل أثناء إحداث التغيير.

ولاختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار فريدمان للرتب، وقبل عرض نتائجه نقوم أولاً بعرض الإحصاءات الوصفية لأفراد عينة هذه الدراسة من حيث المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، فقد أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي للبند المتمثل في (التغييرات في الهيكل التنظيمي للجامعة ساعدت على تقسيم العمل والمسؤوليات) والذي ينتمي إلى محور التغيير في الهيكل التنظيمي يساوي 2.86 بانحراف معياري يقدر بـ 1.14، في حين المتوسط الحسابي للبند الخاص بـ (تركز إدارة الجامعة على اقتناء أجود المعدات والوسائل (أجهزة الحاسوب، شبكة الإنترنت)) الذي ينتمي إلى محور التغيير التنظيمي يقدر بـ 2.78، وانحراف معياري يقدر بـ 1.17، أما المتوسط الحسابي للبند المتمثل في (لا يحدث التغيير التنظيمي داخل إدارة الجامعة إلا بعد توفر العنصر البشري المؤهل) والذي ينتمي إلى محور التغيير في قدرات المورد البشري يساوي 3.29 بانحراف معياري بلغ 1.40، والبند المتمثل في (الجامعة تقدر الجهد الذي يبذله الإداريين في سبيل إنجاح التغيير) الذي ينتمي إلى نفس المحور يبلغ متوسطه الحسابي 2.26 وانحراف معياري يقدر بـ 1.25، كما بلغ المتوسط الحسابي للبند المتعلق بـ (تمتلك إدارة الجامعة خطة قائمة على اكتشاف العوامل المشتركة بين العاملين وإدارة الجامعة في إطار تحقيق أهداف التغيير) والذي ينتمي إلى محور مناهج العمل أثناء إحداث التغيير 2.29 وبانحراف معياري يساوي 1.14، أما فيما يخص البند المتمثل في (تقوم إدارة الجامعة بمراجعة الهيكل التنظيمي دورياً وبشكل مدروس) والذي ينتمي إلى محور التغيير في الهيكل التنظيمي قد بلغ متوسطه الحسابي 2.35 في حين انحرافه المعياري يقدر بـ 1.23، أما البند الخاص بـ (تسعى إدارة الجامعة إلى التسهيل من إجراءات العمل وتعقيدها من خلال الإستعانة بالتكنولوجيا الحديثة (الوقت والجهد)) الذي ينتمي إلى محور التغيير في التكنولوجيا فيقدر متوسطه الحسابي بـ 2.73 وبانحراف معياري يقدر بـ 1.20، والبند الخاص بـ

(تحفيز إداري الجامعة على تقبل فكرة التغيير من خلال شرح فوائده ومخرجاته) الذي ينتمي إلى محور التغيير في قدرات المورد البشري قد بلغ المتوسط الحسابي له 2.35 وبانحراف معياري يقدر بـ 1.22، بالنسبة للبند المنتمي إلى نفس المحور والمتمثل في (اعتماد إدارة الجامعة على اختيار أفضل القيادات عند إحداث التغيير) فيقدر متوسطه الحسابي بـ 2.30 في حين يقدر انحرافه المعياري بـ 1.08، كما بلغ المتوسط الحسابي للبند المتمثل في (تضع إدارة الجامعة مؤشرات لمعرفة مدى التقدم في تنفيذ التغيير التنظيمي) والذي ينتمي إلى محور مناهج العمل أثناء إحداث التغيير بـ 2.38 وبانحراف معياري 1.25، أنظر الجدول رقم (13).

الجدول رقم (13): الإحصاءات الوصفية لأفراد عينة الدراسة حسب أبعاد التغيير التنظيمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد التغيير التنظيمي
1.14	2.86	1- التغييرات في الهيكل التنظيمي للجامعة ساعدت على تقسيم العمل والمسؤوليات.
1.17	2.78	2- تركز إدارة الجامعة على اقتناء أجود المعدات والوسائل (أجهزة الحاسوب، شبكة الأنترنت).
1.40	3.29	3- لا يحدث التغيير التنظيمي داخل إدارة الجامعة إلا بعد توفر العنصر البشري المؤهل.
1.25	2.26	4- الجامعة تقدر الجهد الذي يبذله الإداريين في سبيل إنجاح التغيير.
1.14	2.29	5- تمتلك إدارة الجامعة خطة قائمة على اكتشاف العوامل المشتركة بين العاملين وإدارة الجامعة في إطار تحقيق أهداف التغيير.
1.23	2.35	6- تقوم إدارة الجامعة بمراجعة الهيكل التنظيمي دورياً وبشكل مدروس.
1.20	2.73	7- تسعى إدارة الجامعة إلى التسهيل من إجراءات العمل وتعقيدها من خلال الإستعانة بالتكنولوجيا الحديثة (الوقت والجهد).
1.22	2.35	8- تحفيز إداري الجامعة على تقبل فكرة التغيير من خلال شرح فوائده ومخرجاته.
1.08	2.30	9- اعتماد إدارة الجامعة على اختيار أفضل القيادات عند إحداث التغيير.
1.25	2.38	10- تضع إدارة الجامعة مؤشرات لمعرفة مدى التقدم في تنفيذ التغيير التنظيمي.
1.10	2.61	11- يمتاز الهيكل التنظيمي المعدل بقدرته على تطوير مستوى أداء إداري الجامعي.
1.39	2.61	12- تلجأ إدارة الجامعة إلى إحداث التغيير التنظيمي عند إبداع منتسبها لطرق عمل جديدة.
1.27	3.10	13- الاهتمام بأسلوب العمل الجماعي كأداة ناجحة عند إحداث التغيير.
1.24	2.67	14- تعمل كافة المستويات الإدارية مع بعضها بصورة جيدة لإنجاح عملية التغيير التنظيمي.
1.29	2.47	15- تقدم إدارة الجامعة كافة المعلومات المتعلقة بالتغيير التنظيمي للموظفين حتى تزيل أي غموض قد يسبب مقاومة عملية التغيير.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد التغيير التنظيمي
1.09	2.89	16- يساعد الهيكل التنظيمي على إدارة عملية التغيير التي تنتهجها إدارة الجامعة.
1.09	2.84	17- دائما ما تتبنى إدارة الجامعة فكرة التغيير التنظيمي لمسايرة التطورات التكنولوجية السائدة.
1.24	2.55	18- التحسين من مستوى أداء الإداريين من خلال تدريبهم لإنجاح عملية التغيير فيما بعد.
1.00	2.59	19- يتوفر لدى إدارة الجامعة رؤية واضحة الأهداف ونتائج عملية إحداث التغيير التنظيمي.
1.15	2.38	20- تنظم إدارة الجامعة إجتماعات دورية لتقييم مدى سير مشروع التغيير.
1.17	2.67	21- اتضاح الصلاحيات والمسؤوليات المخولة للإداريين بعد إحداث التغيير.
1.12	2.57	22- تلجأ إدارة الجامعة إلى الاستعانة بالتطور التكنولوجي للتقليل من المستويات الإدارية.
1.10	2.47	23- عمل إدارة الجامعة على التخفيف من حدة مقاومة التغيير التنظيمي من خلال تدريب المورد البشري.
1.24	2.79	24- تقوم إدارة الجامعة بإجراء التعديلات اللازمة عند إكتشاف الأخطاء.
1.27	2.77	25- تطبيق وسائل اتصال حديثة عند التعامل مع إدارة الجامعة.
1.09	2.65	26- تعمل إدارة الجامعة على التقليل من أشكال البيروقراطية في العمل بفضل التكنولوجيا.
1.10	2.39	27- السعي إلى إثارة دافع الإداريين نحو تقبل التغيير من خلال الإهتمام بنظام التحفيز.
1.22	2.35	28- تعين إدارة الجامعة فريق لقيادة التغيير.
1.27	2.52	29- يتم التخطيط المسبق لكافة القرارات المتعلقة بعملية التغيير التنظيمي قبل تنفيذها داخل الجامعة.
1.12	2.42	30- توفير كافة الظروف المسهلة لإندماج الإداريين مع متطلبات العمل الجديد.
1.11	2.51	31- تهتم إدارة الجامعة بطرق العمل بما يخدم حاجة التغيير.
1.06	2.32	32- فتح المجال لإداريي الجامعة في صنع القرارات الخاصة بالتغيير.
1.17	2.55	33- دائما تراعي إدارة الجامعة عند الرغبة في تغيير الهيكل التنظيمي جميع المتغيرات الموجودة داخل بيئتها.
1.18	2.91	34- تقبل إداريي الجامعة لأسلوب التسيير السائد داخلها.
1.21	2.64	35- تقوم إدارة الجامعة بإزالة المعوقات التي تعترض سبيل تحقيق التغيير.
1.14	2.48	36- تحرص إدارة الجامعة على تحديث ومراجعة الهيكل التنظيمي بصفة دورية.
1.18	2.39	37- تساهم كفاءات المسؤول المباشر في حل جميع المشاكل المرتبطة بالتغيير التنظيمي.
1.15	2.70	38- توضح إدارة الجامعة رؤيتها للتغيير التنظيمي لتجنب مقاومة العاملين لها.
1.25	2.26	39- يتم توزيع المناصب الموجودة في الهيكل التنظيمي بناء على مؤهلات وقدرات إداريي الجامعة.
1.13	1.95	40- مكافأة إدارة الجامعة لجهود الأفراد المبذولة في إنجاح التغيير.

فيما يخص تطبيق اختبار فريدمان على الأبعاد المؤدية إلى التغيير التنظيمي في إدارة جامعة مولود معمري تيزي وزو، قد تم ترتيب هذه الأبعاد حسب المرتبة التي يحتلها كل بند في مدى تدخله في عملية حدوث التغيير التنظيمي في إدارة الجامعة، حيث نجد في المرتبة الأولى البند الذي يتمثل في (الاهتمام بأسلوب العمل الجماعي كأداة ناجحة عند إحداث التغيير) والذي ينتمي إلى المحور الخاص (التغيير في قدرات المورد البشري)، ثم يأتي في المرتبة الثانية البند (لا يحدث التغيير التنظيمي داخل إدارة الجامعة إلا بعد توفر العنصر البشري المؤهل) والذي ينتمي دائما إلى المحور الخاص (التغيير في قدرات المورد البشري)، ثم يليه البند (يساعد الهيكل التنظيمي على إدارة عملية التغيير التي تنتهجها إدارة الجامعة) المنتمي إلى المحور الخاص (التغيير في الهيكل التنظيمي)، وجاء بعده البند (التغييرات في الهيكل التنظيمي للجامعة ساعدت على تقسيم العمل والمسؤوليات) الذي ينتمي دائما إلى المحور الخاص (التغيير في الهيكل التنظيمي)، ويليه البند المتمثل (دائما ما تتبنى إدارة الجامعة فكرة التغيير التنظيمي لمسايرة التطورات التكنولوجية السائدة) والذي ينتمي دائما إلى محور (التغيير في التكنولوجيا)، ثم يليه البند المتمثل في (تقبل إداري الجامعة لأسلوب التسيير السائد داخلها) والذي بدوره ينتمي إلى محور (التغيير في قدرات المورد البشري)، يأتي بعده البند الذي يتمثل في (تقوم إدارة الجامعة بإجراء التعديلات اللازمة عند اكتشاف الأخطاء) والذي ينتمي إلى محور (مناهج العمل أثناء إحداث التغيير)، ثم يليه البند المتمثل في (تسعى إدارة الجامعة إلى التسهيل من إجراءات العمل وتعقيده من خلال الاستعانة بالتكنولوجيا الحديثة (الوقت والجهد)) المنتمي لمحور (التغيير في التكنولوجيا)، ويأتي بعده البند المتمثل في (تطبيق وسائل اتصال حديثة عند التعامل مع إدارة الجامعة) الذي ينتمي إلى محور (التغيير في الهيكل التنظيمي)، ثم يأتي البند الذي يمثل (تركز إدارة الجامعة على اقتناء أجود المعدات والوسائل -أجهزة الحاسوب، شبكة الانترنت-) المنتمي إلى محور (التغيير في التكنولوجيا) والجدول رقم (14) يوضح ترتيب أبعاد التغيير التنظيمي في إدارة الجامعة حسب نتائج فريدمان للرتب.

الجدول رقم (14): نتائج اختبار فريدمان للرتب

م. الرتب	أبعاد التغيير التنظيمي
26.33	01- الاهتمام بأسلوب العمل الجماعي كأداة ناجحة عند إحداث التغيير.
26.21	02- لا يحدث التغيير التنظيمي داخل إدارة الجامعة إلا بعد توفر العنصر البشري المؤهل.
24.83	03- يساعد الهيكل التنظيمي على إدارة عملية التغيير التي تنتهجها إدارة الجامعة.
24.27	04- التغييرات في الهيكل التنظيمي للجامعة ساعدت على تقسيم العمل والمسؤوليات.
23.81	05- دائماً ما تتبنى إدارة الجامعة فكرة التغيير التنظيمي لمسايرة التطورات التكنولوجية السائدة.
23.68	06- تقبل إداري الجامعة لأسلوب التسيير السائد داخلها.
22.93	07- تقوم إدارة الجامعة بإجراء التعديلات اللازمة عند إكتشاف الأخطاء.
22.80	08- تسعى إدارة الجامعة إلى التسهيل من إجراءات العمل وتعقيدها من خلال الإستعانة بالتكنولوجيا الحديثة (الوقت والجهد).
22.59	09- تطبيق وسائل اتصال حديثة عند التعامل مع إدارة الجامعة.
22.56	10- تركز إدارة الجامعة على اقتناء أجود المعدات والوسائل (أجهزة الحاسوب، شبكة الأنترنت).
22.11	11- اتضاح الصلاحيات والمسؤوليات المخولة للإداريين بعد إحداث التغيير.
21.99	12- توضح إدارة الجامعة رؤيتها للتغيير التنظيمي لتجنب مقاومة العاملين لها.
21.56	13- تعمل كافة المستويات الإدارية مع بعضها بصورة جيدة لإنجاح عملية التغيير التنظيمي.
21.51	14- تعمل إدارة الجامعة على التقليل من أشكال البيروقراطية في العمل بفضل التكنولوجيا.
21.35	15- يتوفر لدى إدارة الجامعة رؤية واضحة والأهداف ونتائج عملية إحداث التغيير التنظيمي.
21.19	16- تلجأ إدارة الجامعة إلى إحداث التغيير التنظيمي عند إبداع منتسبها لطرق عمل جديدة.
21.01	17- يمتاز الهيكل التنظيمي المعدل بقدرته على تطوير مستوى أداء إداري الجامعي.
20.67	18- تقوم إدارة الجامعة بإزالة المعوقات التي تعترض سبيل تحقيق التغيير.
20.47	19- تلجأ إدارة الجامعة إلى الاستعانة بالتطور التكنولوجي للتقليل من المستويات الإدارية.
20.38	20- دائماً تراعي إدارة الجامعة عند الرغبة في تغيير الهيكل التنظيمي جميع المتغيرات الموجودة داخل بيئتها.
20.30	21- تهتم إدارة الجامعة بطرق العمل بما يخدم حاجة التغيير.
20.10	22- التحسين من مستوى أداء الإداريين من خلال تدريبهم لإنجاح عملية التغيير فيما بعد.
20.03	23- يتم التخطيط المسبق لكافة القرارات المتعلقة بعملية التغيير التنظيمي قبل تنفيذها داخل الجامعة.
19.60	24- تحرص إدارة الجامعة على تحديث ومراجعة الهيكل التنظيمي بصفة دورية.
19.49	25- عمل إدارة الجامعة على التخفيف من حدة مقاومة التغيير التنظيمي من خلال تدريب المورد البشري.
19.48	26- تقدم إدارة الجامعة كافة المعلومات المتعلقة بالتغيير التنظيمي للموظفين حتى تزيل أي غموض قد يسبب مقاومة عملية التغيير.

م. الرتب	أبعاد التغيير التنظيمي
19.38	27- توفير كافة الظروف المسهلة لإندماج الإداريين مع متطلبات العمل الجديد.
18.81	28- تنظم إدارة الجامعة إجتماعات دورية لتقييم مدى سير مشروع التغيير .
18.80	29- تعين إدارة الجامعة فريق لقيادة التغيير .
18.76	30- السعي إلى إثارة دافع الإداريين نحو تقبل التغيير من خلال الإهتمام بنظام التحفيز .
18.70	31- تساهم كفاءات المسؤول المباشر في حل جميع المشاكل المرتبطة بالتغيير التنظيمي.
17.98	32- تمتلك إدارة الجامعة خطة قائمة على اكتشاف العوامل المشتركة بين العاملين وإدارة الجامعة في إطار تحقيق أهداف التغيير .
17.92	33- تقوم إدارة الجامعة بمراجعة الهيكل التنظيمي دوريا وبشكل مدروس .
17.88	34- تضع إدارة الجامعة مؤشرات لمعرفة مدى التقدم في تنفيذ التغيير التنظيمي.
17.80	35- فتح المجال لإداريي الجامعة في صنع القرارات الخاصة بالتغيير .
17.76	36- تحفيز إداريي الجامعة على تقبل فكرة التغيير من خلال شرح فوائده ومخرجاته.
17.01	37- اعتماد إدارة الجامعة على اختيار أفضل القيادات عند إحداث التغيير .
16.92	38- الجامعة تقدر الجهد الذي يبذله الإداريين في سبيل إنجاح التغيير .
16.79	39- يتم توزيع المناصب الموجودة في الهيكل التنظيمي بناء على مؤهلات وقدرات إداريي الجامعة.
14.27	40- مكافأة إدارة الجامعة لجهود الأفراد المبذولة في إنجاح التغيير .

وبما أنّ اختبار فريدمان يتبع كاف مربع (كا²)، فقد كانت قيمة (كا²) 201.97 وهو اختبار دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)، بحيث قدرت الدلالة الإحصائية (p) بـ 0.00/0.01 ($p < 0.01$)، وعليه يعني أن هذا الترتيب المقدم هو ترتيب موضوعي ودال وبالتالي نتائج هذا الاختبار جاءت مطابقة لما توقعناه سابقاً، ومفادها أن إدارة الجامعة تلجأ إلى التغيير التنظيمي بسبب التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في قدرات الموارد البشرية، مناهج العمل أثناء إحداث التغيير أنظر الجدول رقم (15).

الجدول رقم (15): قيمة χ^2

الدرجة الحرة (ddl)	مستوى الدلالة (α)	الدلالة الإحصائية (p)	χ^2
39	0.01	0.00	201.97

الفرضية الثانية:

توقعنا فيها أن مستوى الإبداع الإداري لدى إداريي جامعة مولود معمري تيزي وزو يكون مرتفع من خلال الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الأصالة، الحساسية للمشكلات المجازفة (قبول المخاطرة)، القدرة على التحليل والربط.

لاختبار الفرضية قمنا بتحديد مستويين للإبداع الإداري لدى إداريي جامعة مولود معمري بتيزي وزو انطلاقاً من المعطيات التي يحتويها استبيان الإبداع الإداري، وبناءاً على الطريقة المسطرة لتصحیح هذا الاستبيان يمكن تحديد الدرجة الدنيا والقصى لكل مستوى كما يلي:

أ. مستوى الإبداع الإداري منخفض: بعد الحصول على علامة تتراوح ما بين (41 إلى 123).

ب. مستوى الإبداع الإداري مرتفع: وذلك بعد أن يتحصل المستجيب على علامة تتراوح ما بين (124- إلى 205).

الجدول رقم (16): الإحصاءات الوصفية لأفراد عينة هذه الدراسة حسب مستوى الإبداع الإداري

لديهم

مستوى الإبداع الإداري	عدد الإداريين	النسب المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مستوى الإبداع الإداري منخفض	28	34.27%	127.29	28.87
مستوى الإبداع الإداري مرتفع	56	65.73%		
المجموع	84	100%		

ت.

ينضح من الجدول (16) واستنادا على النتائج المتحصل عليها من خلال حساب الإحصاءات الوصفية لأفراد عينة هذه الدراسة حسب مستوى الإبداع الإداري السائد لديهم، فإن أغلبية إداريي جامعة مولود معمري الذين تناولتهم هذه الدراسة نجد مستوى الإبداع الإداري عندهم مرتفع والتي تتراوح العلامة بين (124 إلى 205)، حيث قدر عددهم بـ 69 موظف (ة) إداري بنسبة مئوية بلغت 82.73%، ثم يليه الإداريين الذين لديهم مستوى منخفض من الإبداع الإداري حيث تتراوح علامتهم بين (41 إلى 123)، حيث قدر عددهم 15 موظف (ة) إداري بنسبة مئوية بلغت 16.30%. وبالتالي جاءت هذه النتائج متوافقة لما افترضناه سابقا. فبالنتالي إداريي جامعة مولود معمري يتميزون ورو يتمتعون بمستوى مرتفع من الإبداع الإداري.

الفرضية الثالثة:

توقعنا فيها وجود علاقة ارتباطية دلالة إحصائية بين أبعاد التغيير التنظيمي مستوى الإبداع الإداري لدى إداريي المؤسسات الجامعية. ولاختبار هذه العلاقة قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون الذي يسمح بالتعرف على طبيعة العلاقة التي تربط بين متغيري الأبعاد المؤدية للتغيير التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري، والجدول رقم (18) يبين ذلك:

الجدول رقم (17): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson)

القرار الإحصائي	الدلالة الإحصائية P	مستوى الدلالة α	معامل الارتباط (Pearson)	عدد أفراد العينة	متغيري الدراسة
دالة	0.00	0.01	0,96	84	أبعاد التغيير التنظيمي
					مستوى الإبداع الإداري

يتضح لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (18) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون (Pearson) والذي يقدر بـ (0,96**) هي قيمة دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)، لأن الدلالة الإحصائية ($P=0.00$) أصغر من مستوى الدلالة أو الخطأ ($\alpha=0.01$)، لأن الدلالة ($\alpha=0.01$).
 $[P < (0.01=\alpha) ; (0.00=P)]$.

وهذا ما يدل بكل وضوح على وجود علاقة ارتباطية قوية دلالة إحصائية بين متغير أبعاد التغيير التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري لدى إداريي المؤسسات الجامعية، ويتبين ذلك في قيمة (R) التالية: قيمة ($r=0,96^{**}$) وهي دالة لأن $[P < (0.01=\alpha) ; (0.00=P)]$. وعليه فإن هذه النتائج قد جاءت موافقة لتوقعتنا السابقة.

2- مناقشة وتفسير نتائج الدراسة:

2-1- مناقشة وتفسير الفرضية الأولى:

توقعنا من خلالها الأبعاد المؤدية إلى حدوث التغيير التنظيمي في إدارة جامعة مولود معمري

تيزي وزو

لقد بينت نتائج الدراسة الحالية أن إدارة جامعة مولود معمري تيزي وزو تسعى إلى حدوث التغيير التنظيمي وجاءت هذه النتيجة متوافقة لتوقعتنا السابقة، وقد يرجع هذا التغيير إلى مختلف العوامل التي تتبعها إدارة جامعة مولود معمري بتيزي وزو والمرتبطة بتغيير الهيكل التنظيمي الذي يعتبر بمثابة العمود الفقري لإدارة الجامعة والإطار العام الذي تعمل بداخله مجموعة من الأفراد توجد بينهم علاقات مشتركة يمكنهم من خلاله انجاز المهام بأقل قدر من الجهد والوقت لتحقيق أهداف الإدارة الجامعية، ونجد الهيكل التنظيمي في إدارة جامعة مولود معمري يتصف بالمرونة والتوازن والاستمرارية وقابلية التعديل في كل مرة، وينظر إليه كأساس عام لتحديد العلاقات التنظيمية ويمكن له أن يتطور ليستوعب المتغيرات المستجدة، وله تأثير كبير على تحقيق أهداف الجامعة بكفاءة وفاعلية ويقوم بتحديد الأدوار والمسؤوليات بدقة للإداريين وضمان عدم الإزدواجية في المسؤوليات وطبيعة الاتصال بين الإدارة والموظفين وفيما بينهم، ونظرا لاتساع حجم عمل الجامعة من حيث عدد المستويات الإدارية فيها وعدد الوحدات والأقسام في المستوى الإداري الواحد، سمح لإدارة الجامعة بخلق مراكز عمل جديدة والمتمثلة في منصب رئيس فرعي لمختلف المصالح الإدارية وذلك لتحفيز الموظفين، وهذا له تأثير إيجابي على أداء الموارد البشرية، كما يمكن أن يرجع حدوث التغيير التنظيمي إلى الدور المهم الذي تلعبه التكنولوجيا المتطورة التي تساعد على سرعة الأداء والاقتصاد في التكاليف، والتي تساهم في ارتفاع كفاءة أداء المورد البشري من حيث تقليص الجهد والوقت والمعلومات، لأن نجاح إدارة جامعة مولود معمري يتوقف على قدرتها على مواكبة التغييرات المستمرة في بيئة العمل والتي تتضمن استعمال الطرق الحديثة والمتطورة فيها، والذي أصبح مطلبا أساسيا للنهوض بالأداء في ظل التغييرات المتسارعة، فأصبحت تركز على اقتناء أجود المعدات والوسائل التي تستعملها مختلف المستويات الإدارية، واستطاعت إدارة جامعة مولود معمري إحداث تغيير كبير من الناحية التكنولوجية في الآونة الأخيرة وذلك بتطوير طرق العمل وذلك باستعمالها لمختلف البرمجيات التي تساهم في تسهيل وتقليص الجهود عن طريق المراسلات الإدارية الالكترونية، حيث

كانت في الماضي تجد صعوبة في التنقل من قطب جامعي لآخر الذي يؤدي إلى التأخر في إيصال المعلومات في وقتها بالإضافة إلى الصعوبات التي تجدها مصالح المحاسبة المالية التي كانت تأخذ وقت كبير وبذل جهد أكثر، ومن الناحية البيداغوجية كانت تعاني تأخرا ملحوظا فيما يخص المداومات الخاصة بالطلبة لأنها كانت تعتمد على الوسائل التقليدية، وتم تطويرها في السنوات الأخيرة من خلال اعتمادها على برامج تساعد على أداء أعمالها بسرعة دون عناء. كما تساهم قدرات المورد البشري الذي يعتبر العنصر النشط والفعال داخل الإدارة في حدوث التغيير، الذي يؤدي إلى تطوير خصائص الأفراد وقدراتهم ومهاراتهم وثقافتهم والتأثير على التنظيم بشكل عام، فإدارة الجامعة تقدر الجهد الذي يبذله الإداريين في سبيل إنجاح التغيير من خلال الدورات التكوينية والامتحانات المهنية لمختلف المستويات الإدارية المبرمجة في كل سنة، حيث يستطيع الموظف من خلالها أن يرقى إلى منصب أعلى وهذا يساعد على تحفيز وتطوير قدرات العاملين، والتوظيف المستمر الذي تقوم به الجامعة يساعد الأفراد على تقليص الأعباء وشعورهم بالراحة النفسية، بالإضافة إلى الأساليب التي تنتهجها الإدارة أثناء حدوث التغيير التي تعتبر ضرورة حتمية لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية التي تواجه إدارة الجامعة، لأن الأساليب التقليدية لم تعد صالحة للتعامل مع البيئة الجديدة التي تقوم على مبدأ البقاء للمنظمة الأفضل والتي تمارس التغيير المخطط باستمرار من أجل ضمان التحسين المستمر، فهي تسعى لتغيير الوسائل والإجراءات بالانتقال إلى الوسائل الحديثة في مختلف الهياكل الإدارية وكل الإجراءات التي تتبعها من أجل إزالة المعوقات التي تعترض سبيل نجاح التغيير وتوضيح رؤيتها للتغيير من أجل تجنب مقاومة العاملين بها.

وهذا ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة التي تتفق مع توقعتنا السابقة التي تناولت موضوع التغيير التنظيمي في الوسط الجامعي بصفة عامة مثل دراسة دهنون جول (2019) التي توصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي في مجال تغيير الهيكل التنظيمي والفني والتغيير التكنولوجي والتغيير البشري في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية بجامعة بسكرة. بالإضافة إلى دراسة علاوي عبد الفتاح (2013) التي توصلت إلى وجود أثر للتغيير التنظيمي في أبعاد الهيكل التنظيمي والتغيير التكنولوجي في مؤسسة سونلغاز بالأغواط، وكذلك دراسة بودبزة ويوب (2019) التي توصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي في التغيير في الأفراد والتغيير في التكنولوجيا.

واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة كرمي (2010) التي توصلت إلى أن التغيير التنظيمي لم ينجح وذلك لوجود مجموعة عوائق ومنها سرعة إجراء التغيير، عدم إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات، نقص الاتصال وعدم تدريب الأفراد.

ولعل الأسباب المفسرة لهذا الاختلاف بين نتائج الدراسة الحالية ونتائج تلك الدراسات السابقة ربما راجع إلى الظروف الحالية التي يعيشها العالم بصفة عامة والجامعة بصفة خاصة، واختلاف المؤسسات التي تمت الدراسة فيها، والأزمة الصحية التي كانت سائدة في هذه الفترات التي تعتبر أحد الأسباب الرئيسية لتغيير الكثير من متغيرات وطرق العمل لهذه الإدارة، كما يمكن أن يرجع هذا الاختلاف بين النتائج إلى بعض الإجراءات المنهجية مثل حجم العينة والحدود الزمنية لإجراء الدراسات الميدانية.

2-2- مناقشة وتفسير الفرضية الثانية:

توقعنا من خلالها مستوى الإبداع الإداري لدى إداري إدارة جامعة مولود معمري بتيزي وزو. لقد بينت نتائج الدراسة الحالية أن مستوى الإبداع الإداري مرتفع لدى إداري جامعة تيزي وزو وقد جاءت هذه النتائج موافقة لتوقعتنا السابقة، وعليه فإن هذا الارتفاع قد يعود إلى مجموعة من الأبعاد المرتبطة بالطلاقة الفكرية التي تمثل قدرة الفرد على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية محددة ونجد إداريين جامعة مولود معمري يتميزون بقدرة عالية من الإبداع في الإدارة لأن أغلبية إداري الجامعة لديهم مستوى جامعي في الدراسة وتتوفر الطلاقة في الفرد كلما كان قادرا على استدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار وبارزياً تلك القدرة يزداد الإبداع وترتفع درجة نموه، ويظهر ذلك حينما توجد مشاكل إدارية فأغلبية هؤلاء الإداريين لديهم اقتراحات وحلول عدة ولديهم سرعة إنتاج الكلمات والوحدات التعبيرية باستحضارها بصورة تدعم الفكرة، وكذلك يستطيعون أن يعبروا بسهولة عن الأفكار وصياغتها في قالب مفهوم يعني لديهم ثقافة غنية في جميع النواحي، وحتى هناك بعض الإداريين رغم أن لديهم شهادة جامعية في تخصص ما لكن يمكنهم التدخل والتصرف في أمور أخرى من أجل تسهيل العمل لذا فهم لديهم قدرة على الإبداع وتعتبر الطلاقة الفكرية عنصر مهم ومنتج أول ورئيسي للوصول إلى حل المشكلات المختلفة من خلال ما يقدمه الفرد المبدع من اقتراحات للعديد من الأفكار التي من الممكن أن تكون مفيدة وملائمة للتطبيق العملي، كما يمكن أن يرجع هذا الارتفاع إلى المرونة الذهنية التي تعني النظر إلى الأشياء من زوايا مختلفة وجديدة غير تقليدية وهذه المرونة

الذهنية لديها دور كبير في الاختراعات التي نلمسها ونراها في إدارة جامعة مولود معمري تمتلك أفراد لديها قدرات كبيرة على الابتكار فمثلا نجد أن هناك بعض الموظفين لديهم سياسة الإثراء الوظيفي التي تحقق صالح العمل وتشجيع حاجات إثبات الذات عند الموظف، حيث استطاع بعض إداريي الجامعة أن يتخطوا بعض المشاكل التي تعاني منها الإدارة بفضل ابتكارهم لبعض برمجيات العمل التي استخدموها قبل أن تنتقل إدارة الجامعة إلى استعمال التكنولوجيا المتطورة مثلا نجد في المستوى البيداغوجي استطاع بعض الإداريين ابتكار برنامج يسهل استخراج شهادات الطلبة وكل الوثائق التي يحتاجها الطلبة بكل سرعة دون اللجوء إلى العملية التقليدية المتمثلة في الكتابة اليدوية وهنا هذا الابتكار ساعد الإدارة كثيرا في هذا الجانب، كما يمكن أن يرجع أيضا هذا الارتفاع إلى الأصالة التي تعني القدرة على إنتاج حلول جديدة ومبتكرة والفرد المبدع لديه تفكير أصيل بحيث لا يكرر أفكار المحيطين به، وإداريي الجامعة تجدهم يسعون إلى التجديد ومحاولة الحصول على أفكار جديدة من خلال تمكن بعض الموظفين من استكمال دراساتهم الجامعية والدراسات العليا بهدف الحصول على معارف جديدة تتميز بالأصالة لأنه كلما زادت درجة إنتاج الأفكار الجديدة وابتعدت عن النمط التقليدي والالتيان بأفكار وحلول للمشكلات بطريقة مختلفة عن تفكير الآخرين كلما زادت درجة أصالة الفكرة وتميزها، بالإضافة إلى الحساسية للمشكلات والتي تعني الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو ضعف في البيئة أو الموقف ونجد بعض الإداريين أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف وهناك من يمتلك إحساس قوي لاكتشاف المشكلة قبل وقوعها وهذا يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها وإدخال تحسينات وتعديلات عليها وهذا يساعد إدارة الجامعة من أجل تجنب أو تخطي الكثير من العوائق التي تعرقل أعمالها، ففي هذه الحالة نجد إداريي الجامعة إذا طرأ مشكل ما حول أي موقف أو موضوع لديهم القدرة على ملاحظة الأشياء غير العادية وإثارة التساؤلات حولها وإيجاد مخرج جديد لتلك المشكلات، كما يمكن أيضا أن يرجع هذا الارتفاع إلى اتجاه بعض الإداريين إلى المجازفة أو قبول المخاطرة في بعض المواقف والاستعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقومون بها عند تبني الأفكار أو الأساليب الجديدة من خلال الأفكار الجديدة التي يقدمونها لتسهيل العمل دون عوائق ويملكون دائما بدائل للتعامل مع هذه المشكلات، كما يمكن أن يرجع هذا الارتفاع إلى القدرة على التحليل والترابط الذي يتمثل في إنتاج إبداعي يتضمن عملية اختيار وتفتيت أي عمل جديد ومعقد إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها إلى عناصر أولية في إدارة الجامعة هناك

بعض الإداريين يمتلكون القدرة على تبسيط بعض المشكلات المعقدة وتسهيلها بطريقة بسيطة يمكن فهمها التعامل معها دون بذل جهد ووقت في حلها وهذا يمثل أيضا إبداع إداري والمشاركة في نقل الإدارة الجامعية من حالة غير مقبولة إلى حالة منشودة مواكبة ومسارعة في كافة مجالات الحياة.

وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج بعض الدراسات السابقة فيما يخص تحديد والكشف عن مستوى الإبداع الإداري لدى إداريي الجامعة بصفة خاصة ، فمن بين هذه الدراسات نجد نتائج دراسة الجعبري (2009) التي توصلت إلى وجود مستوى كبير جدا من الإبداع الإداري لدى إداريي الهيئات المحلية الفلسطينية، كما تتفق مع نتائج دراسة الخالدي (2013) التي أشارت إلى أن كل من بعدي الطلاقة الفكرية والمرونة الذهنية ساهمت إلى حد كبير في تحقيق مستوى عال من الإبداع في الجامعات الأردنية، وتتفق أيضا مع دراسة معرف سلمى (2017) التي توصلت إلى امتلاك مديرو المدارس المتوسطة مستوى مرتفع من الإبداع الإداري، ودراسة منير حسن (2012) التي بينت مستوى مرتفع في توفر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة في مجال الطلاقة الفكرية والمرونة الذهنية والأصالة، المخاطرة والقدرة على التحليل والربط والحساسية لحل المشكلات، كما اتفقت أيضا الدراسة الحالية مع دراسة فنديج (2008) Vendebergh التي بينت أنه هناك درجة عالية من الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية، وهذه المتغيرات هي نفسها مع الأبعاد التي اقترحتها هذه الدراسة الحالية كأساس لتحديد مستوى الإبداع الإداري في إدارة جامعة تيزي وزو، بالإضافة إلى دراسة خالد علي (2017) الذي توصل في دراسته إلى أن مستوى الإبداع الإداري مرتفع إلى حد ما في المركب المنجمي للفوسفات بتبسة.

2-3- مناقشة وتفسير الفرضية الثالثة:

توقعنا من خلالها وجود علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التغيير التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري لدى إداريي جامعة مولود معمري بتيزي وزو.

لقد بينت نتائج هذه الدراسة على وجود علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التغيير التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري لدى إداريي جامعة مولود معمري بتيزي وزو، وجاءت هذه النتائج موافقة لتوقعتنا السابقة، والتي تنص على وجود علاقة ارتباطية قوية بين أبعاد التغيير التنظيمي المتمثلة في التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في قدرات المورد البشري ومناهج العمل أثناء إحداث التغيير.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة رحيم حسين وعلاوي عبد الفتاح (2013) والتي توصلت أن هناك تأثير مباشر للتغيير التنظيمي على كفاءة وأداء العاملين، إذ أن الهدف من التغيير التنظيمي هو تحسين وتطوير القدرات، المهارات وأداء الأفراد العاملين بهدف التغلب على مشكلات العمل، كما يسعى التغيير إلى التحسين في المنظور الإنساني باستخدام المعارف العلمية حيث يعتمد على مبدأ العلاقات الإنسانية كوسيلة لرفع كفاءة الأداء، وبما أن هذا الأخير من أهم المصادر المباشرة لتطوير الإبداع لدى العاملين ورفع ثقة العاملين بأنفسهم وإنجاز الأعمال والمهام والعمل على إشباع حاجاتهم ورغباتهم، فإن ذلك يجعلهم يقبلون على العمل وزيادة انتمائهم للمؤسسة، وزيادة الإنتاجية والرفع من مستوى الإبداع لدى العاملين، كما تتفق أيضا مع دراسة معرف سلمى (2017) والتي توصلت إلى امتلاك مديرو المدارس المتوسطة مستوى مرتفع من الإبداع الإداري في المرحلة المتوسطة، وتوصلت أيضا إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيا ما بين إدارة التغيير التنظيمي والإبداع الإداري لمديري المدارس المتوسطة.

كما تتفق مع دراسة شنافي نوال (2020) التي توصلت إلى أن التغيير التنظيمي يؤثر في الهيكل التنظيمي على الإبداع الإداري بمنظمات الأعمال نتيجة التجديد في مكان العمل، الوسائل والمهارات وترشيد النفقات من أجل التحكم في التكاليف ما يسمح بالارتقاء بمستوى الأداء، كما توصلت أيضا إلى أن التغيير التكنولوجي والتغيير في قدرات الأفراد يؤثر على الإبداع الإداري بمنظمات الأعمال حيث يسمح باستعمال التقنيات الجديدة المبتكرة التي تؤدي إلى الرفع من القدرة الإنتاجية وتحسين الإبداع ومن خلال خلق اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة وتنمية الولاء لدى العاملين وتحقيق مستوى عالي من الدافعية والإبداع، وتوصلت أيضا إلى أن التغيير التنظيمي يؤثر على الإبداع الإداري بمنظمات الأعمال بسبب اقترانه بمختلف جوانب المنظمة سواء من حيث استراتيجياتها أو هيكلها التنظيمية أو من حيث سلوك الأفراد العاملين والإجراءات المنظمة والتكنولوجيا (التقنيات) المستخدمة. فبالنظر إلى تشترك الدراسة الحالية مع نتائج هذه الدراسة في أن جوانب المنظمة وإجراءاتها تنتمي إلى أبعاد التغيير التنظيمي (الهيكل التنظيمي أو سلوك الأفراد أو التكنولوجيا) والتي لها علاقة مباشرة بالإبداع الإداري الذي يمثل أحد العوامل التي تؤدي إلى العمل على التطوير وزيادة الإنتاج والدافعية نحو الإبداع والابتكار.

الاستنتاج العام:

يعد التغيير التنظيمي من أهم المواضيع والقضايا الرئيسية التي تؤثر على الموارد البشرية والمنظمات على حد سواء، والتغيير التنظيمي يمثل تطوير المنظمات داخليا لكي تتلائم مع تغييرات البيئة الخارجية بتهيئة الظروف المواتية للنجاح، والأهم من كل هذا هو معرفة الأبعاد التي تؤدي إلى حدوث التغيير التنظيمي بإدارة جامعة مولود معمري بتيزي وزو. ولأن الإداريين هو جوهر الإدارة وأهم عنصر في إدارة الجامعة فتحقيق الإبداع الإداري حاجة ملحة تتطلب الاهتمام من أجل تحقيق أهداف إدارة الجامعة. وعليه جاءت دراستنا هذه للكشف عن أبعاد التغيير التنظيمي وعلاقته بمستوى الإبداع الإداري لدى إداريي جامعة مولود معمري بتيزي وزو، معتمدين على المنهج الوصفي، والتي حاولنا أيضا الكشف عن مستوى الإبداع الإداري عند أفراد عينة دراستنا، وفي الأخير حاولنا الكشف عن طبيعة العلاقة الموجودة بين أبعاد التغيير التنظيمي وعلاقته بمستوى الإبداع الإداري لدى إداريي جامعة مولود معمري بتيزي وزو.

وبعد تحليل وإثراء متغيرات الدراسة، قمنا بتطبيق استبيان من إعداد الطالبتين حول أبعاد التغيير التنظيمي واستبيان خاص بمستوى الإبداع الإداري لجمع البيانات على عينة الدراسة التي تتكون من (84) موظف وموظفة إداريين، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية من بين إداريي جامعة مولود معمري بتيزي وزو المقدر عددهم بـ (1700) موظف (ة).

وبعد جمع البيانات، تمت معالجتها إحصائيا بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية (SPSS.23) في استخراج التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية، معامل الارتباط بيرسون ومعامل ألفا كرونباخ لحساب الثبات، اختبار فريدمان للرتب، وعرضها وتفسيرها ومناقشتها وعلى ضوء ما توصلت إليه الدراسات السابقة توصلنا إلى النتائج التالية:

- يعد كل من التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في قدرات المورد البشري ومناهج العمل أثناء إحداث التغيير أبعاد مؤدية لحدوث التغيير التنظيمي بإدارة جامعة مولود معمري بتيزي وزو.

- وجود مستوى مرتفع من الإبداع الإداري لدى إداريي جامعة مولود معمري بتيزي وزو .
- وجود علاقة ارتباطيه قوية دلالة إحصائيا بين أبعاد التغيير التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري لدى إداريي جامعة مولود معمري بتيزي وزو، وبالتالي يمكن القول بأن فرضيات الدراسة تحققت.

اقتراحات الدراسة:

بناء على نتائج الدراسة المتوصل إليها، يمكن تقديم بعض الاقتراحات التي قد تساهم في إيجاد بعض الحلول للمشاكل التي يعاني منها إداريي الجامعة في نشاطاتهم الإدارية، والتشجيع على حدوث التغييرات التنظيمية لديهم وزيادة تحقيق مستوى الإبداع الإداري لديهم وهي كالتالي:

- توفير التسهيلات المادية والتقنية والفنية التي تساعد في تسيير الإبداع الإداري المساهم في تطبيق التغيير.
- التأكيد على الإداريين بتفعيل ودعم الأساليب الإدارية التي تحقق الإبداع الإداري وتعزيزه، من خلال إتاحة الفرصة للعاملين مع الاشتراك في التخطيط ووضع الأهداف واتخاذ القرارات، مما له نتائج إيجابية على مستوى أداء وإبداع العاملين.
- نشر الوعي بأهمية تحقيق الإبداع الإداري وإبراز دوره في تسهيل إجراءات العمل الإداري ومهام وأعمال إداريي الجامعة.
- على الإدارة الجامعية أن تعمل بصورة دائمة ومتجددة على تنمية وتطوير الهياكل والأنظمة وأساليب العمل بما يؤمن الإسهام والمشاركة ويحفز على الإبداع ويشجع البحث والتجريب.
- التوسع في الدورات التدريبية المقدمة لإداريي الجامعة التي تساعدهم في اكتساب مهارات الإبداع الإداري وممارستها في عملهم، كما تنمي وعي الإداريين لزيادة معرفتهم بالأعمال الإدارية.
- وضع حوافز مادية ومعنوية للإداريين المبدعين.
- إشراك كافة العاملين في عملية التغيير التنظيمي وتنفيذه وجعلهم جزءاً منه، لأن مشاركة العاملين في التغيير التنظيمي سيجعلهم أكثر إدراكاً لكيفية تطبيقه ولأهدافه ونتائجه وللمشكلات التي يمكن أن تحد من فعاليتها.
- يجب على إدارة الجامعة النظر إلى التغيير التنظيمي التي تقدمها الجامعة لعاملها ولكن الأمر يتطلب المتابعة والتجديد بصفة دورية للاحتياجات.
- القيام بالمزيد من الدراسات حول موضوعي أبعاد التغيير التنظيمي مستوى الإبداع الإداري عند إداريي الجامعة، والاستفادة منها وتعميم نتائجها.

- المحافظة على وجود نظام اتصال فعال يسمح للموظفين بإبداء آرائهم ومقترحاتهم من خلال الاجتماعات واللقاءات الدورية بين القيادة العليا والمرؤوسين، فهذا من شأنه أن يكسر حواجز الخجل والخوف بين المرؤوسين والرؤساء ويعزز الثقة المتبادلة بينهم، مما يفتح الباب أمام الأفكار الإبداعية أن تطرح.
- وضع استراتيجية مبنية على معايير دقيقة للكشف على تدريبهم لتوفير قيادات إدارية مؤهلة قادرة على استثمار طاقاتها الإبداعية في تطوير العمل، لأن اكتشاف المبدعين يمثل الخطوة الأولى على طريق الإبداع.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ- الكتب:

- 1- إبراهيم، مصطفى. (1989). المعجم الوسيط. ط1. دار الدعوة
- 2- أحمد، ماهر. (2000). السلوك التنظيمي-مدخل بناء المهارات، ط7. القاهرة: مصر. الدار الجامعية.
- 3- أحمد، هيجان عبد الرحمان. (2005). سيكولوجية الإبداع وأساليب تنميته. ط1. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 4- إسماعيل، محمد السيد. (1999). الإدارة الاستراتيجية-مفاهيم وحالات تطبيقية. مصر- الإسكندري: المكتب العربي للنشر.
- 5- أميمة، القاسمي. (2002). مفهوم الإبداع الإداري وتنميته-ورقة عمل المؤتمر العربي الثالث في القيادة الإبداعية والتحديات في ظل النزاهة والثقافة. بيروت.
- 6- أندرودي، سيزولاقي ومارك جي ولاس. (1999). السلوك التنظيمي والأداء، المملكة العربية السعودية: الإدارة العربية للبحوث
- 7- أياد محمود، عبد الكريم رحيم. (2007). التغيير التنظيمي وسيلة المنظمة للبقاء والتكيف، المجلد رقم 20
- 8- جروان فتحي، عبد الرحمان. (2002). الإبداع- مفهومه-معايير- مكوناته- نظرياته- خصائصه- مراحل- قياسه وتدريبه. عمان: دار الفكر
- 9- جروان فتحي، عبد الرحمان. (2008). الموهبة والتفوق والإبداع. ط3. الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- 10- جلال، نصر عزة. (2008). الإبداع الإداري والتطوير الذاتي. الرياض: دار الفكر للنشر
- 11- حسين، محمود حريم. (2006). تصميم المنظمة-الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل. ط3. دار حامد للنشر والتوزيع
- 12- خضير كاظم، حمود. (2002). السلوك التنظيمي. الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع

- 13- دوجلاس، سميث. (2001). إدارة تغيير الأفراد-المبادئ والاستراتيجيات والرؤى. إيتراك للطباعة والنشر
- 14- رشوان، فتحي. (2002). الإبداع - مفهومه ومعايير ونظرياته وقياسه. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.
- 15- زيد منير، عبودي. (2006). الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية. ط1. عمان-الأردن: دار الشروق
- 16- السرور، نادية هائل. (2002). مدخل إلى تربية المتميزين والموهوبين. ط3. الأردن: دار الفكر للطباعة والنشر.
- 17- سعيد، يس عامر. وعلي محمد عبد الوهاب. (1998). الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة. ط2. القاهرة-مصر: مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري
- 18- السكارنة، بلال خلف. (2009). الإبداع الإداري. ط1. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع
- 19- الشمري، فهد عايض. (2002). المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث. الرياض: فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية
- 20- صالح محمد، عبد الباقي. (2000). السلوك التنظيمي في المنظمات. القاهرة: الدار الجامعية
- 21- صالح مهدي، محسن العامري والطاهر محسن منصور الغالبي. (2008). الإدارة والأعمال. ط2. عمان- الأردن: دار الذاتية للنشر والتوزيع.
- 22- الصرن، رعد حسن. (2004). نظريات الإدارة والأعمال-دراسة لـ 401 نظرية في الإدارة وممارستها ووظائفها. سوريا: دار الرضا للنشر
- 23- الصيرفي، محمد عبد الفتاح. (2003). الإدارة الرائدة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 24- طارق، سويدان. (2001). منهجية التغيير في المنظمات. ط1. دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع
- 25- عامر خضير، الكيسي. (1998). التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة-التطوير التنظيمي. الدوحة-قطر: مطابع دار الشرق.
- 26- عامر، سامح عبد المطلب وقنديل، علاء محمد سيد. (2010). التطوير التنظيمي. ط1. عمان: دار الفكر ناشؤون وموزعون
- 27- عبد السلام، أوقحف. (2004). مقدمة في الأعمال. مصر-الإسكندرية: الدار الجامعية.

- 28- عبد الكريم، بوحفص و ميلاد بوحفص. (2022). السلوك التنظيمي في ضوء المحددات الفردية والجماعية والتنظيمية. ط1. الجزائر: دار الخلدونية للنشر والتوزيع
- 29- عبد الله عبد الغني، الطحم والسواط طلق عوض الله. (1995). السلوك التنظيمي-المفاهيم والنظريات والتطبيقات. جدة-السعودية: دار النوايح للنشر والتوزيع.
- 30- عبد الله محمد، عبد الرحمن. (2005). علم اجتماع التنظيم. الإسكندرية. دار المعرفة الجامعية.
- 31- العقبلي، عمر وصفي. (2010). إدارة الموارد البشرية-بعد استراتيجي. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع
- 32- علي، السلمي. (1983). إدارة السلوك الإنساني. مصر-القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع
- 33- علي، السلمي. (2001). تطور الفكر التنظيمي. مصر-القاهرة: دار غريب للنشر.
- 34- علي، شريف. (2000). الإدارة المعاصرة. الإسكندرية-مصر: الدار الجامعية
- 35- عمار، بوحوش. (1983). الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة. الجزائر: بدون بلد النشر
- 36- غسان، اللامي. (2007). إدارة التكنولوجيا مفاهيم ومداخل تقنيات تطبيقات عملية. عمان-الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- 37- قيس، المؤمن وآخرون. (1997). التنمية الإدارية. عمان-الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع
- 38- كامل محمد، المغربي. (2010). السلوك التنظيمي- مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم. ط4. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون
- 39- الكناني، مدوع عبد المنعم. (2005). نظرية المنظمة والتنظيم. عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
- 40- ماجدة، العطية. (2003). سلوك المنظمة-سلوك الفرد والجماعة. عمان-الأردن: دار الشروق
- 41- محمد عاطف، (1989). علم الاجتماع الصناعي -باركر- براون- سميث. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- 42- محمد عساف، عبد المعطي. (1999). السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة. عمان-الأردن: دار زهران للنشر.

- 43- محمد علي، محمد. (1986). علم اجتماع التنظيم مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعة
- 44- محمد فريد، الصحن وآخرون. (2002). مبادئ الإدارة. الإسكندرية-مصر: الدار الجامعية
- 45- محمد قاسم، القريوتي. (2003). السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة. عمان-الأردن: دار الشروق.
- 46- محمد، الصيرفي. (2007). إدارة التغيير، الإسكندرية- مصر: دار الفكر الجامعي
- 47- محمد، المحمدي الماضي. (2000). إستراتيجية التغيير التنظيمي-مدخل إسلامي مقارن. القاهرة-مصر: دار النشر للجامعات.
- 48- محمود سلمان، العميان. (2004). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط2. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 49- محمود سليمان، العميان. (2013). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط6. عمان: دار وائل للنشر.
- 50- مصطفى محمد، أبو بكر. (2000). التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة-مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري. مصر: الدار الجامعية.
- 51- مصطفى محمد، أبو بكر. (2001). دليل المدير المعاصر-الوظائف-الأدوار والمهارات والصفات. الإسكندرية-مصر: الدار الجامعية.
- 52- مصطفى، أحمد سيد. (2000). إدارة السلوك التنظيمي-رؤية معاصرة. الإسكندرية-مصر: الدار الجامعية
- 53- موسى، اللوزي. (1999). التطوير التنظيمي-أساسيات ومفاهيم حديثة. ط1. عمان: دار وائل للنشر
- 54- موسي، اللوزي. (2003). التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة. ط2. عمان: الأردن. دار وائل للنشر والتوزيع.
- 55- ميشل، أرمسترونج. إذا كنت مديرا ناجحا كيف تكون أكثر نجاحا. ط1. مكتبة جرير للترجمة والنشر والتوزيع.
- 56- نيغل، كنج نيل أندرسون وتعريب حسين محمود حسن. (2004). إدارة أنشطة الابتكار والتغيير الانتقادي للمنظمات. الرياض: دار المريخ للنشر

ب-المذكرات والرسائل الجامعية:

- 57- إبتسام، إبراهيم مرزوق. (2006). فعالية متطلبات التطوير التنظيمي لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية. رسالة ماجستير، غير منشورة. الجامعة الإسلامية: غزة.
- 58- أحمد زياد، يوسف دار عواد. (2018). أثر إدارة المعرفة على الإبداع الإداري في المدارس الخاصة. جامعة آل البيت: الأردن.
- 59- أحمد زياد، يوسف دار عواد. (2018): أثر إدارة المعرفة على الإبداع الإداري في المدارس الخاصة في الأردن. رسالة ماجستير، غير منشورة. جامعة آل البيت: الأردن.
- 60- أسامة، محمد علي غريبة. (2015). العوامل المؤثرة على أداء التغيير التنظيمي. رسالة ماجستير، غير منشورة. جامعة سنان: إندونيسيا.
- 61- ألياس، لبوز. (2017). دور الإبداع الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي لدى العاملين بالقطاع العام بورقلة. أطروحة دكتوراه، غير منشورة. جامعة محمد خيضر-بسكرة: الجزائر.
- 62- تهناني محسن، بدر الحميدي. (2013). الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية. مذكرة لنيل شهادة الماستر، غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط
- 63- توفيق عطية توفيق، العجلة. (2009). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام بغزة. رسالة ماجستير، غير منشورة. الجامعة الإسلامية: غزة.
- 64- توفيق، برباش. (2016). التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. أطروحة دكتوراه، غير منشورة. جامعة سطيف1: الجزائر.
- 65- جمعة، محمود حسن نوري. (2011). تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري-دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا. رسالة ماجستير، غير منشورة. غزة.
- 66- زين الدين، بروش. لحسن، هدار. (2007). دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية. العدد 1. الجزائر: جامعة فرحات عباس-سطيف.
- 67- سارة، مكناسي. (2017). دور الإبداع الإداري في تحقيق التنمية الإدارية لدى العاملين بمطاحن سيدي أرغيس أم البواقي. مذكرة ماستر، غير منشورة. جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي: الجزائر.

- 68- سلمى، معرف. (2017). إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة. جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي: الجزائر.
- 69- سناء، راجي أحمد السوداني. (2016). درجة إدارة الإبداع وعلاقته بالأداء الإداري من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. رسالة ماجستير، غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية: فلسطين.
- 70- صالح، بن سليمان الفائز. (2008). الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته. أطروحة الدكتوراه، غير منشورة. جامعة نايف: الرياض
- 71- صليحة، بوصوردي. (2015). الإبداع كمدخل لتسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية. أطروحة دكتوراه، غير منشورة. جامعة باتنة: الجزائر.
- 72- عائشة، سموم. (2008). مكانة الإبداع الإداري في تنظيم الإدارة الجزائرية. أطروحة دكتوراه، غير منشورة. جامعة سعد دحلب: الجزائر.
- 73- عبد الفتاح، علاوي. (2013). أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية. أطروحة الدكتوراه، غير منشورة. جامعة الجزائر1: الجزائر.
- 74- علي خالد، الخالدي. (2013). الإبداع الإداري والميزة التنافسية في الجامعات الرسمية الأردنية. رسالة ماجستير، غير منشورة. جامعة آل البيت: الأردن:
- 75- عنان، الجعبري. (2009). دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية. رسالة ماجستير، غير منشورة. جامعة الخليلي: فلسطين.
- 76- كريم، أموداش. (2007). الإدارة بالمشاريع تحدي جديد لإدارة الأفراد. رسالة ماجستير، غير منشورة. جامعة الجزائر: الجزائر.
- 77- كريمة، كرمي. (2010). التغيير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي. رسالة ماجستير، غير منشورة. جامعة باجي مختار-عناينة: الجزائر.
- 78- لمياء، خدروش وسهام شناق. (2017). القيادة الإدارية وأثرها على الإبداع الإداري. مذكرة الماستر، غير منشورة. جامعة محمد الصديق بن يحي-جيجل: الجزائر
- 79- مبروكة، بالعجال ويمينة بالعجال. (2017). التغيير التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي. مذكرة ماستر، غير منشورة. جامعة حمه لخضر بالوادي: الجزائر
- 80- محفوظ، حضري. (2019). دور التغيير التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي. مذكرة لنيل شهادة الماستر، غير منشورة. جامعة الشهيد حمه لخضر الودي: الجزائر.

81- مريم، قبائلي وسعديو مسيكة. (2016). التغيير التنظيمي وعلاقته بالاستقرار المهني في المؤسسة الصناعية الجزائرية. مذكرة لنيل شهادة الماستر، غير منشورة. جامعة محمد الصديق بن يحي-جيجل: الجزائر.

82- منير حسن، أحمد شقورة. (2012). إدارة التغيير وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري الدارس الثانوية. رسالة ماجستير، غير منشورة. جامعة الأزهر: غزة

83- نبيل، سوفي. (2011). دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي. رسالة ماجستير، غير منشورة. جامعة منتوري-قسنطينة: الجزائر.

84- نوال، شنافي. (2020). أثر التغيير التنظيمي في إرساء الإبداع الإداري بمنظمات الأعمال. أطروحة الدكتوراه، غير منشورة. جامعة محمد خيضر - بسكرة: الجزائر.

ج- المجالات العلمية والمقالات:

85- إكرام، بودبزة وأمال يوب. (2019). أثر التغيير التنظيمي على الالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظرهم. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية. 12. (01). 24-39.

86- الحسن، رابحي. (بدون سنة). التخطيط للتغيير-مدخل للتنمية الإدارية. مجلة معهد الإدارة العامة. (27).

87- رحيم، حسين. (2005). التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات-مدخل النظم. مجلة العلوم الإنسانية، (07).

88- الطيب، حسن أبشر. (1999). الأداة العربية وتحديات القرن القادم. مجلة الإداري. 79.

89- عبد، سيد. (2008). ندوة الإدارة الإبداعية والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة-التحديات التي تواجهها الإدارة الإبداعية. المنظمة العربية للتنمية الإدارية

90- علاوي، عبد الفتاح و رحيم حسين. (دون سنة). أثر أبعاد التغيير التنظيمي على أداء العاملين. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا. (12). 119-132.

91- علي، خالد. (2017/2016). أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في المركب المنجمي للفوسفات بتبسة. مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية. 10. (01). 220-231

92- علي، عبد الله. (2002). التحولات وثقافة المؤسسة. مطبوعات الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثانية.

- 93- عمر، عزاوي و محمد عجيلة. (2005). الإبداع كأسلوب لتحقيق الميزة التنافسية. المؤتمر العالمي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات. جامعة ورقلة
- 94- عيسى، صواش وخالد دحية. (2021). دراسة تحليلية لاتجاهات موظفي الإدارات العمومية نحو التغيير التنظيمي. مجلة التكامل الاقتصادي. 09. (04). 291-279.
- 95- نوال، شنافي. (2020). التغيير التنظيمي في إرساء الإبداع الإداري بمنظمات الأعمال. مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية. 04. (01). 97-82.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- 96- Bussenault E, Martine pretet. (1991). Organisation et gestion de l'entreprise, édition Vuibert : Paris.
- 97- Isabelle Franchisteguy, Gérer le changement organisationnel à l'Hopital-des diagnosties vers un modèle intégrateur. Thèse de Doctorat. Université Jean Moulin : Paris.
- 98- Kotter.J.P. (2007). Leading change Why Transformation Effort Fail. Harvard Business Review.
- 99- Marie-Georges Fileau. (1999). Les théories de l'organisation et de l'entreprise. Paris : ellipses.
- 100- Olivier meier et al. (2007). Gestion du Changement. Paris : Dunod

الملاحق

جامعة مولود معمري - تيزي وزو-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس

تخصص: علم النفس العمل والتنظيم

استبيان بحث:

سيدتي الفاضلة ... سيدي الفاضل...

في إطار إنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية تحت عنوان : (أبعاد التغيير التنظيمي وعلاقته بمستوى الإبداع الإداري لدى الإداريين بالتعليم العالي - دراسة ميدانية بجامعة مولود معمري تيزي وزو) نضع بين أيديكم هذا الإستبيان، راجين منكم التعاون بغرض إفادتنا في جمع البيانات ذات الصلة ببحثنا. ونحيطكم علما بأن هذه المعلومات المدونة ستحظى بسرية تامة ولا تستعمل إلا لغرض البحث العلمي.

وشكرا على تعاونكم معنا.

ملاحظة: ضع علامة (x) أمام الخانة المناسبة

أولا: البيانات الشخصية:

1- الجنس: ذكر أنثى

2- السن: سنة

3- الحالة الاجتماعية:

أعزب/عزباء متزوج (ة) مطلق (ة) أرمل (ة)

4- المستوى التعليمي:

متوسط ثانوي جامعي دراسات عليا

5- الأقدمية: سنة

ثانياً: اقرأ العبارات الواردة في الجدول التالي ثم ضع العلامة (x) أمام الخانة المناسبة لها.

الأبعاد	العبارة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً	
المحور الأول: التغيير في الهيكل التنظيمي	01						التغييرات في الهيكل التنظيمي للجامعة ساعدت على تقسيم العمل والمسؤوليات
	02						تقوم إدارة الجامعة بمراجعة الهيكل التنظيمي دورياً وبشكل مدروس
	03						يمتاز الهيكل التنظيمي المعدل بقدرته على تطوير مستوى أداء إداري الجامعة
	04						يساعد الهيكل التنظيمي على إدارة عملية التغيير التي تنتهجها إدارة الجامعة
	05						اتضح الصلاحيات والمسؤوليات المخولة للإداريين بعد إحداث التغيير
	06						تطبيق وسائل اتصال حديثة عند التعامل بين إدارة الجامعة
	07						يتم التخطيط المسبق لكافة القرارات المتعلقة بعملية التغيير التنظيمي قبل تنفيذها داخل الجامعة
	08						فتح المجال لإداري الجامعة في صنع القرارات الخاصة بالتغيير
	09						دائماً تراعي إدارة الجامعة عند الرغبة في تغيير الهيكل التنظيمي جميع المتغيرات الموجودة داخل بيئتها
	10						تحرص إدارة الجامعة على تحديث ومراجعة الهيكل التنظيمي بصفة دورية
	11						يتم توزيع المناصب الموجودة في الهيكل التنظيمي بناء على مؤهلات وقدرات إداري الجامعة
المحور الثاني: التغيير في التكنولوجيا	12						تركز إدارة الجامعة على اقتناء أجدد المعدات والوسائل (أجهزة الحاسوب، شبكة الأنترنت)
	13						تسعى إدارة الجامعة إلى التسهيل من إجراءات العمل وتعقيدها من خلال الإستعانة بالتكنولوجيا الحديثة (الوقت والجهد)
	14						تلجأ إدارة الجامعة إلى إحداث التغيير التنظيمي عند إبداع منتسبها لطرق عمل جديدة
	15						دائماً ما تتبنى إدارة الجامعة فكرة التغيير التنظيمي لمسايرة التطورات التكنولوجية الحاصلة
	16						تلجأ إدارة الجامعة إلى الاستعانة بالتطور التكنولوجي للتقليل من المستويات الإدارية
	17						تعمل إدارة الجامعة على التقليل من أشكال البيروقراطية في العمل بفضل التكنولوجيا
المحور الثالث: التغيير في قدرات المورد البشري (الأفراد)	18						لا يحدث التغيير التنظيمي داخل إدارة الجامعة إلا بعد توفر العنصر البشري المؤهل
	19						تحفيز إداري الجامعة على تقليل فكرة التغيير من خلال شرح فوائده ومخرجاته
	20						الاهتمام بأسلوب العمل الجماعي كأداة ناجحة عند إحداث التغيير
	21						التحسين من مستوى أداء الإداريين من خلال تدريبهم لإنجاح عملية التغيير فيما بعد
	22						عمل إدارة الجامعة على التخفيف من حدة مقاومة التغيير التنظيمي من خلال تدريب المورد البشري
	23						السعي إلى إثارة دافع الإداريين نحو تقبل التغيير من خلال الإهتمام بنظام التحفيز
	24						توفير كافة الظروف المسهلة لإندماج الإداريين مع متطلبات العمل الجديد
	25						تقبل إداري الجامعة لنمط التسيير السائد داخلها
	26						تساهم كفاءات المسؤول المباشر في حل جميع المشاكل المرتبطة بالتغيير التنظيمي

					27	مكافأة إدارة الجامعة لجهود الأفراد المبذولة في إنجاح التغيير
دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	العبارات	الإبعاد
					28	الجامعة تقدر الجهد الذي يبذله الإداريين في سبيل إنجاح التغيير
					29	اعتماد إدارة الجامعة على التقاط أفضل القيادات عند إحداث التغيير
					30	تعمل كافة المستويات الإدارية مع بعضها بصورة جيدة لإنجاح عملية التغيير التنظيمي
					31	يتوفر لدى إدارة الجامعة رؤية واضحة الأهداف ونتائج عملية إحداث التغيير التنظيمي
					32	تمتلك إدارة الجامعة خطة قائمة على اكتشاف العوامل المشتركة بين العاملين وإدارة الجامعة في إطار تحقيق أهداف التغيير
					33	تضع إدارة الجامعة مؤشرات لمعرفة مدى التقدم في تنفيذ التغيير التنظيمي
					34	تقدم إدارة الجامعة كافة المعلومات المتعلقة بالتغيير التنظيمي للموظفين حتى تزيل أي غموض قد يسبب مقاومة عملية التغيير
					35	تنظم إدارة الجامعة إجتماعات دورية لتقييم مدى سير مشروع التغيير
					36	تقوم بإجراءات التعديلات اللازمة عند إكتشاف الأخطاء
					37	تعين إدارة الجامعة فريق لقيادة التغيير
					38	تهتم إدارة الجامعة بطرق العمل بما يخدم حاجة التغيير
					39	تقوم إدارة الجامعة بإزالة المعوقات التي تعترض سبيل تحقيق التغيير
					40	توضع إدارة الجامعة رؤيتها للتغيير التنظيمي لتجنب مقاومة العاملين لها

المحور الرابع : مناهج العمل أثناء إحداث التغيير

ثالثا: إليك العبارات التالية اقرأها جيدا ثم ضع علامة (x) أمام العبارات التي تنطبق عليك

الأبعاد	الترتيب	هل تتعرض للمواقف التالية أثناء تأدية عملك؟	نابرا	أحيانا	غالباً	دائماً
المحور الأول: الطلاقة الفكرية	01	لدي القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل				
	02	تتوفر لدي مهارات النقاش المتعلقة بالعمل				
	03	أمتلك المهارات الكافية لإقناع المتعاملين معي				
	04	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية وجيزة				
	05	لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة				
	06	أقدم الأعمال بأسلوب متجدد بين الفترة والأخرى				
	07	لدي القدرة على التعبير عن أفكارى بطلاقة أو صياغتها في كلمات مفيدة تناسب موقفاً معيناً				
	08	أقوم بالتعبير عن رأيي ولو كان مخالفاً لرئيس العمل				
	09	أمتلك القدرة على توليد أفكار مناسبة حول موضوع معين				
المحور الثاني: المرونة الذهنية	10	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه لاحقاً				
	11	لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته				
	12	لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة				
	13	أسعى للحصول على الأفكار والاقتراحات التي تسهم في حل مشكلات العمل				
	14	أنوع في استخدام آليات العمل إستجابة للمستجدات في بيئة العمل				
	15	أنجز الأعمال الموكلة إلي بأساليب متطورة مختلفة عن بقية زملائي				
المحور الثالث: الأصاله	16	أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل				
	17	تتوفر لدي مهارات فائقة أثناء الحوار والمناقشة في العمل				
	18	أقترح أفكار وأساليب إبداعية جديدة في مجال العمل				
	19	أشعر بالمتعة في التعامل مع صعوبات العمل				
المحور الرابع: الحساسية للمشكلات	20	أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف التعقيدات الموجودة في العمل				
	21	أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها				
	22	أستطيع في الكثير من الأحيان توقع الحل لمشكلات العمل				
	23	أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل				
	24	أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل				
	25	أكتشف الأخطاء الحاصلة في العمل بناء على المعلومات المتوفرة لدي				
	26	أحاول بجد للوصول إلى الرؤية المتكاملة لمشكلات العمل				

الأبعاد	الرقم	هل تتعرض للمواقف التالية أثناء تأدية عملك؟	أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
المحور الخامس: المجازفة (قبول المخاطرة)	27	أقترح أساليب جديدة لأداء العمل حتى لو كان احتمال عدم نجاحه					
	28	أمتلك الشجاعة على إنجاز أعمال إبداعية وأتحمل عواقبها					
	29	أحرص على تقديم أفكار جديدة حتى ولو يصعب تطبيقها					
	30	أعمل ضمن فريق يسوده روح المجازفة					
	31	أقبل انتقادات الآخرين بصدر رحب					
	32	لدي القدرة على الدفاع عن أفكاري بالحجة والبراهين					
	33	أبادر بتبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لمشكلات العمل					
	34	أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي استعداد لمواجهة النتائج المترتبة عن ذلك					
	35	أقبل الفشل باعتباره التجربة المرحلة التي تسبق النجاح					
	36	أتمتع بالقدرة على تنظيم أفكاري					
المحور السادس: القدرة على التحليل والربط	37	لدي القدرة على تجزئة وتحليل مهام العمل					
	38	أحدد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه					
	39	لدي القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها					
	40	لدي دافع قوي لتحقيق النجاح					
	41	أشارك مع الإدارة في الكشف عن الخطط المستقبلية وتدعيمها					

مخرجات برنامج الحزمة الاحصائية SPSS

sexe

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	masculin	18	21,4	21,4	21,4
	feminin	66	78,6	78,6	100,0
	Total	84	100,0	100,0	

âge

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	entre 25 ans et 35 ans	24	28,6	28,6	28,6
	entre 36 ans et 45 ans	48	57,1	57,1	85,7
	plus que 45 ans	12	14,3	14,3	100,0
	Total	84	100,0	100,0	

Situation familiale

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	celebataire	25	29,8	29,8	29,8
	marier	57	67,9	67,9	97,6
	divorce	2	2,4	2,4	100,0
	Total	84	100,0	100,0	

Niveau d'étude

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	moyen	2	2,4	2,4	2,4
	lycee	11	13,1	13,1	15,5
	universitaire	63	75,0	75,0	90,5
	etude superieur	8	9,5	9,5	100,0
	Total	84	100,0	100,0	

ancienneté

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	moins de 10 ans	34	40,5	40,5	40,5
	de 10 ans à 20 ans	47	56,0	56,0	96,4
	de 21 ans à 30 ans	2	2,4	2,4	98,8
	plus que 30 ans	1	1,2	1,2	100,0
	Total	84	100,0	100,0	

Statistiques

	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
A1	84	0	2,8690	1,14891
A2	84	0	2,7857	1,17270
A3	84	0	3,2976	1,40378
A4	84	0	2,2619	1,25265
A5	84	0	2,2976	1,14891
A6	84	0	2,3571	1,23837
A7	84	0	2,7738	1,20592
A8	84	0	2,3571	1,22860
A9	84	0	2,3095	1,08635
A10	84	0	2,3810	1,25059
A11	84	0	2,6190	1,10753
A12	84	0	2,6190	1,13970
A13	84	0	3,1071	1,27078
A14	84	0	2,6786	1,24340
A15	84	0	2,4762	1,29388
A16	84	0	2,8929	1,09784
A17	84	0	2,8452	1,09207
A18	84	0	2,5595	1,24524
A19	84	0	2,5952	1,00743
A20	84	0	2,3810	1,15022
A21	84	0	2,6786	1,17361
A22	84	0	2,5714	1,12245
A23	84	0	2,4762	1,10286
A24	84	0	2,7976	1,24938
A25	84	0	2,7738	1,27394
A26	84	0	2,6548	1,09207
A27	84	0	2,3929	1,10876
A28	84	0	2,3571	1,22860

A29	84	0	2,5238	1,27512
A30	84	0	2,4286	1,12245
A31	84	0	2,5119	1,11392
A32	84	0	2,3214	1,06602
A33	84	0	2,5595	1,17557
A34	84	0	2,9167	1,18432
A35	84	0	2,6429	1,21876
A36	84	0	2,4881	1,14591
A37	84	0	2,3929	1,18238
A38	84	0	2,7024	1,15935
A39	84	0	2,2619	1,25265
A40	84	0	1,9524	1,13970

Rangs

	Rang moyen :
A1	24,27
A2	22,56
A3	26,21
A4	16,92
A5	17,98
A6	17,92
A7	22,80
A8	17,76
A9	17,01
A10	17,88
A11	21,01
A12	21,19
A13	26,33
A14	21,56
A15	19,48
A16	24,83
A17	23,81
A18	20,10
A19	21,35
A20	18,81
A21	22,11
A22	20,47
A23	19,49
A24	22,93
A25	22,59

A26	21,51
A27	18,76
A28	18,80
A29	20,03
A30	19,38
A31	20,30
A32	17,80
A33	20,38
A34	23,68
A35	20,67
A36	19,60
A37	18,70
A38	21,99
A39	16,79
A40	14,27

Tests statistiques^a

N	84
Khi-deux	201,977
ddl	39
Sig. asymptotique	,000

a. Test de Friedman

Tests statistiques^a

N	84
Khi-deux	212,632
ddl	41
Sig. asymptotique	,000

a. Test de Friedman

corrélations

		total A	total B
total A	Corrélation de Pearson	1	,967**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	84	84
total B	Corrélation de Pearson	,967**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	84	84

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).