

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la recherche Scientifique  
Université Akli Mohand Oulhadj-Bouira-  
Tasdawit Akli Muhend Ulhag -Tubirett-  
Faculté des Sciences économique,  
Commerciales et des Sciences de Gestion



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة العقيد أكلى محمد أولحاج

-البويرة-

كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير

تخصص : إدارة أعمال

مذكرة:

# نور التغيير التنظيمي في ارساء الابداع الاداري بالمؤسسة دراسة حالة مديرية التربية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تحت إشراف  
أ.د/ جميل أحمد

إعداد الطالبة:  
عزي ناجية

أمام لجنة المناقشة المشكلة من:

د/ عقال عز الدين ..... رئيسا

د/ جميل أحمد ..... مشرفا

د/فاسي فاطمة الزهراء..... مناقشا

الموسم الجامعي: 2019/2018



# شكر و تقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

يقول الله تعالى " (ومن يشكر فإنما يشكر لنفسه " (لقمان، 2) ولقوله صلى الله عليه وسلم

(لا يشكر الله من لا يشكر الناس)، لذا فإنني أتقدم بجزيل الشكر والتقدير والعرفان إلى أستاذي

الفاضل الدكتور: جميل أحمد الذي تفضل بقبول الإشراف على هذه الدراسة وعلى

جهوده العظيمة ونصائحه التي ساهمت في إخراج هذه الدراسة في صورتها النهائية،

كما أتقدم بالشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة الذين شرفوني بالموافقة على مناقشة هذه الرسالة

والشكر موصول لمن كانوا عوناً لي، إلى من زرعو التفؤل في دربنا وقدموا لنا المساعدات

المعنوية، ربما دون أن يشعروا بدورهم بذلك فلهم مني كل الشكر.

ناجية

# إهداء

أهدي ثمرة نجاحي إلى:

\* إلى من تاهت الكلمات و الحروف في وصفها و يعجز القلم في كتابة  
أي شيء عنها و التي مهما عبرت و قلت و كتبت لن أوفي حقها  
" أمي الغالية "

\* إلى من رباني و علمني الإخلاص و الإتقان في العمل " أبي الغالي "  
\* إلى إخوة وأخوات الغالين على قلبي : غانية ، صبرينة ، فاطمة ،  
حليمة،

لخضر ، رايح و خاصة حبيب قلبي " أيمن "

\* إلى زملائي في العمل بدون استثناء .

\* إلى زملائي و زميلات الدراسة رفقة و أخوة خاصة "إيمان".

\* إلى الذي كان عوناً لي و سنداً و بفضلته اليوم أكملت دراستي ووصلت

إلى ما أنا عليه اليوم " لافي عمر " جزاه الله كل خير .

إلى كل من في ذاكرتي ولم تذكره مذكرتي

# ناجية

# فهرس المحتويات



## فهرس الجداول والأشكال

فهرس المحتويات	
الصفحة	العنوان
	كلمة شكر.....
	إهداء.....
	فهرس المحتويات.....
	فهرس الجداول ،الأشكال والملاحق .....
أ-ج	مقدمة
36-1	<b>الفصل الأول: مدخل إلى التغيير التنظيمي</b>
2	تمهيد.....
18-3	المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي.....
3	المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي.....
8	المطلب الثاني: حتمية التغيير التنظيمي.....
13	المطلب الثالث: أنواع ومجالات التغيير التنظيمي.....
27-18	المبحث الثاني: متطلبات التغيير التنظيمي.....
18	المطلب الأول: مراحل ( نماذج) التغيير التنظيمي.....
24	المطلب الثاني: استراتيجيات وأساليب التغيير التنظيمي.....
26	المطلب الثالث: مسؤولية إحداث التغيير التنظيمي.....
34-28	المبحث الثالث: مقاومة التغيير التنظيمي.....
28	المطلب الأول: مفهوم المقاومة وأسبابها .....
30	المطلب الثاني: كيفية التغلب على مقاومة التغيير.....
32	المطلب الثالث: عوامل نجاح التغيير التنظيمي.....
36	خلاصة الفصل.....
66-37	<b>الفصل الثاني: مفاهيم أساسية في الإبداع الإداري</b>
38	تمهيد .....
46-39	المبحث الأول: ماهية الإبداع الإداري .....
39	المطلب الأول: مفهوم الإبداع والإبداع الإداري.....
42	المطلب الثاني: سمات وقدرات الشخصية المبدعة.....
44	المطلب الثالث: تنمية القدرة على الإبداع .....

فهرس الجداول والأشكال

58-47	المبحث الثاني: أساسيات الإبداع الإداري .....
47	المطلب الأول: مستويات ومراحل الإبداع الإداري.....
51	المطلب الثاني: عناصر ومكونات الإبداع الإداري.....
54	المطلب الثالث: وسائل ومعوقات الإبداع الإداري.....
65-59	المبحث الثالث: علاقة التغيير التنظيمي بالإبداع الإداري .....
59	المطلب الأول: التغيير التنظيمي والإبداع الإداري.....
60	المطلب الثاني: محتويات التغيير لتحقيق العملية الإبداعية .....
63	المطلب الثالث: المتغيرات الداعمة للإبداع الإداري .....
66	خلاصة الفصل.....
26-9	الفصل الثالث: واقع التغيير التنظيمي والإبداع الإداري بمديرية التربية بولاية البويرة
68	تمهيد.....
74-69	المبحث الأول: التعريف بمديرية التربية لولاية البويرة .....
69	المطلب الأول: نشأة مديرية التربية لولاية البويرة.....
71	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية التربية بالبويرة.....
90-75	المبحث الثاني: طريقة وإجراءات الدراسة.....
75	المطلب الأول: طريقة الدراسة.....
76	المطلب الثاني: أدوات الدراسة.....
86	المطلب الثالث: وصف مجتمع وعينة الدراسة.....
110-91	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة.....
91	المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات.....
99	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.....
108	المطلب الثالث: تفسير النتائج.....
111	خلاصة الفصل.....
30-28	خاتمة .....
	قائمة المراجع.....

# فهرس الجداول، الأشكال والملحق



# فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
32	أساليب التغلب على مقاومة التغيير التنظيمي	1
34	عوامل إنجاح التغيير التنظيمي	2
48	إيجابيات وسلبيات الإبداع الجماعي	3
78	مقياس سلم ليكارت الحماسي	4
79	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد التغيير في الهيكل التنظيمي والدرجة الكلية لفقراته	5
79	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد التغيير في الأفراد والدرجة الكلية لفقراته	6
80	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد التغيير في التكنولوجيا والدرجة الكلية لفقراته	7
80	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد التغيير في أنظمة وإجراءات العمل والدرجة الكلية لفقراته	8
81	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد التغيير في الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية لفقراته	9
81	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الأصالة والدرجة الكلية لفقراته	10
82	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الطلاقة الفكرية والدرجة الكلية لفقراته	11
82	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد المرونة الذهنية والدرجة الكلية لفقراته	12
83	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الحساسية والدرجة الكلية لفقراته	13
83	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد التحليلية والدرجة الكلية لفقراته	14
84	معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد واقع التغيير التنظيمي في المؤسسة والدرجة الكلية للمحور	15
85	معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد محور الإبداع الإداري والدرجة الكلية للمحور	16
84	معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية لجميع محاوره	17
85	معاملات الثبات لمحاور الدراسة وأبعادها	18

## فهرس الجداول والأشكال

87	توزيع عينة الدراسة	19
87	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	20
88	توزيع عينة الدراسة حسب السن	21
88	توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة	22
89	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	23
90	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات	24
91	مقياس ليكارت ( Likert ) الخماسي	25
92	اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المتغير المستقل " واقع التغيير التنظيمي في المؤسسة "	26
96	اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المتغير التابع " الإبداع الإداري "	27
99	اتجاه أفراد عينة الدراسة حول المتغير المستقل " واقع التغيير التنظيمي "	28
100	اتجاه أفراد عينة الدراسة حول المتغير التابع " الإبداع الإداري "	29
101	اختبار جودة النموذج، معامل التحديد والانحدار، واختبار التأثير بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.	30
106	مدى وجود فروق إحصائية في إرساء الإبداع الإداري وذلك تبعا للجنس	31
106	مدى وجود فروق إحصائية في إرساء الإبداع الإداري وذلك تبعا للسن	32
107	مدى وجود فروق إحصائية في إرساء الإبداع الإداري وذلك تبعا للوظيفة	33
107	مدى وجود فروق إحصائية في إرساء الإبداع الإداري وذلك تبعا للمؤهل العلمي	34
108	مدى وجود فروق إحصائية في إرساء الإبداع الإداري وذلك تبعا لسنوات الخبرة	35

## فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
09	العوامل الدّاخلية و الخارجية التي تدعو إلى التغيير التنظيمي	1
15	أنواع التغيير التنظيمي	2
19	نموذج كورت لوين	3
21	نموذج Ivancevich	4
53	مكونات الإبداع الإداري	5
57	أسلوب تحليل مجالات القوى	6
72	الهيكل التنظيمي لمديرية التربية بالبويرة	7
76	هيكل الدراسة	8
87	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	9
88	توزيع عينة الدراسة حسب السن	10
88	توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة	11
89	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	12
90	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات	13

مقدمة عامة

## مقدمة:

في ظل المنافسة الشديدة والتغير المتسارع والدائم وجدت المنظمات نفسها مطالبة بالكثير من العمل لخلق أفكار جديدة و مواكبة إيقاع العصر فهي مضطرة لبذل جهود متميزة لاكتساب ميزتي التطور والإبداع والمطالبة بالاستمرارية طالما المستقبل يحمل الكثير من الجديد والمفاجآت والمحفزات المثيرة .

لان التغيير يكاد يكون الحقيقة الوحيدة الثابتة في العالم، وجب على المنظمات باختلاف أنواعها أن تتغير وتتطور وباعتبار المنظمة نظاما مفتوحا، فان ذلك يجعل الحاجة شديدة للتكيف مع البيئة، والاستفادة مما بها من فرص ومزايا، وتجنب المخاطر والتهديدات، وذلك بإدخال بعض التعديلات على الإستراتيجية والهيكل التنظيمي وحتى ثقافتها ونظم المعلومات من اجل البقاء والاستمرارية، والقدرة على تنفيذ البرامج التغيير وإدارتها بنجاح لكن في بعض الأوقات قد تواجه إدارة التغيير مقاومة التغيير من طرف بعض الأفراد داخل المنظمة، أما لتعودهم على طرق العمل القديمة والسهلة إما إحساسهم بالخطر، أو بعض الصراعات من جل حماية بعض المصالح الخاصة.

وهذا الأمر حقيقة أثبتتها واقع عمل المنظمات فاليوم المنظمة التي لا تتكيف مع التغيير لا يمكنها تحقيق البقاء والاستمرارية والمنظمة الناجحة هي التي تصنع التغيير وتبادر إلى إحلاله وتحقيق متطلباته، حيث إن صناعة التغيير ومواجهته والتكيف معه يتطلب ممارسة إدارية فعالة.

كما يعد الإبداع من المواضيع المهمة والحديثة في العلوم الإدارية، وقد غدا الإبداع من أهم مقومات التنمية والتطوير للأفراد والمنظمات على السواء، فالإبداع الإداري دورا هاما في بقاء المنظمات وتطورها ، حيث المنظمة التي لا تبعد ولا تتطور مصيرها التراجع والاضمحلال بل قد يكون الزوال، فالإبداع يساعد المنظمات على التكيف مع المتغيرات المتلاحقة ويساعدها على مواجهة التحديات المتعددة والمختلفة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، فالإبداع الإداري يقود إلى التجديد، والتجديد يجعلنا نتقدم على غيرنا.

وان كانت المنظمات بشكل عام بحاجة إلى الإبداع، فان منظماتنا العربية لأشد احتياجا لانتهاج أساليب الإبداع، لما تعانيه من تحديات سياسية واقتصادية وتقنية متسارعة.

لذلك يتحتم على هذه المنظمات مواجهة مثل هذه التحديات وبسرعة وفي ذات الوقت بكفاءة وفعالية، بالبحث عن وسائل تحقيق النجاح والتطور والتميز في المنظمات .

وللتخلص من هذه المشكلة لا بد من البحث عن وسائل أخرى، تدفع بالمنظمة إلى التطور والنجاح من خلال عنصر التفرد، ومن أهم هذه الوسائل "الإبداع الإداري" الذي يعد عاملا حاسما في قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها، كما يعد أداة خاصة في أيدي المنظمات التي تسعى إلى تحقيق الريادة، من خلال استغلالها للتغيرات التي تعتبر فرصة للتحويل والانتقال.

### أولاً: إشكالية الدراسة :

تحاول هذه الدراسة تسليط الدور على واقع التغيير التنظيمي كآلية لتبني أسلوب الإبداع الإداري في المنظمة، حيث يمكن طرح مشكل الدراسة من خلال التساؤل التالي :

ما مدى مساهمة التغيير التنظيمي في تجسيد الإبداع الإداري بالمنظمة؟

### ثانياً: الأسئلة الفرعية :

حتى يتسنى لنا الإلمام بجوانب الموضوع ، ارتأينا تجزئة الإشكالية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالتغيير التنظيمي ؟ وما هي مختلف مجالاته ؟
- ما هو الإبداع الإداري ؟ وفيما تتمثل عناصره ؟
- هل هناك تأثير لمجالات التغيير التنظيمي على الإبداع التنظيمي للعاملين في المنظمة محل الدراسة؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة على الإبداع تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية؟

### ثالثاً: فرضيات البحث:

- يعتبر التغيير التنظيمي من متطلبات البقاء والاستمرارية للمنظمة.
- يعبر الإبداع الإداري عن قدرة الأفراد على طرح الأفكار الجديدة و الخلاقة إلا أن تطبيقه في المنظمات يتطلب توفير بيئة ملائمة تساعد على التفكير الإبداعي .
- توجد أثر ذو دلالة إحصائية لمجالات التغيير التنظيمي على مستوى الإبداع الإداري بمديرية التربية بالبويرة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$

### رابعاً: أهمية البحث :

تستمد هذه الدراسة أهميتها الموضوع المتناول ألا وهو موضوع التغيير التنظيمي بأبعاده المختلفة الذي أصبح ضرورة حتمية في ظل تغييرات بيئية مستمرة وحادة تتطلب درجة عالية من المرونة وقدرة كبيرة للاستجابة الملائمة لتلك المتغيرات، ضف إلى ذلك السرعة التي تميز التغييرات في العصر الحالي و انعكاسات ذلك على المنظمة وضرورة مواكبتها للتغيرات المحيطة بها. وأهمية تبني الإبداع الإداري من طرف المنظمات إذ سيساعدها على تبني أساليب عمل جديدة تختلف من نمطية العمل التقليدية مما يساهم في حل المشكلات، وإبقائها في الصدارة والريادة مقارنة بالمنافسين.

### خامساً: أهداف البحث:

تكمن أهمية أي بحث أو موضوع دراسة من خلال الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها ويراد من هذه الدراسة تحقيق تتمثل الأهداف في العناصر التالية :

- التعرف على مجالات التغيير التنظيمي وعناصر الإبداع الإداري بالمنظمات؛
- التعرف على مدى مساهمة التغيير التنظيمي في دعم الإبداع الإداري؛
- أخذ عينة من الواقع طبقت التغيير التنظيمي ومحاولة كشف تأثيره على الإبداع الإداري.

#### سادسا: الأسباب الذاتية

- طبيعة التخصص والتي تتلاءم مع دراسة مثل هذه المواضيع؛
- الرغبة الذاتية والميل الشخصي في معالجة ودراسة مواضيع كالإبداع الإداري والتغيير التنظيمي.

#### سابعا: الأسباب الموضوعية

- تعتبر هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير؛
- تأتي هذه الدراسة لتساهم بشكل متواضع في إثراء هذا المجال من البحوث والدراسات حيث تعتبر مرجعا إضافيا يمكن للمهتمين الاستفادة منه.

#### ثامنا: الدراسات السابقة في الموضوع

فيما يلي أهم الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث سواء تلك التي تناولت موضوع التغيير أو تلك التي تناولت موضوع الإبداع الإداري وذلك في حدود علمنا.

فمن الدراسات التي تطرقت إلى موضوع التغيير التنظيمي:

- دراسة شتاحة عائشة، بعنوان إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير بجامعة الجزائر، 2007/2006. هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية مدخل الثقافة التنظيمية أثناء القيام بالتغيير التنظيمي. مع دراسة حالة مؤسسة سونلغاز-مديرية التوزيع بالأغواط- وقد توصلت الباحثة إلى أن المؤسسة محل الدراسة تدرك أن التغيير التنظيمي يعتبر ضروريا لتطويرها إلا أنها تتبع أساليب الإدارة التقليدية، مع استبعاد مشاركة العاملين في تخطيط التغيير واعتماد سلطة الإيجار على قبوله.

- دراسة عكوش عقيلة، بعنوان أثر التكوين على التغيير التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير بجامعة بومرداس، 2014/2013، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية التكوين في الحد من مقاومة التغيير وبالتالي قبول التغيير التنظيمي، مع دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة-بومرداس- وقد توصلت الباحثة إلى أن المؤسسة محل الدراسة عرفت عدة تغيرات (أفراد، تكنولوجيا، هيكل تنظيمي) إلا أن تغيير الهيكل التنظيمي غير ملحوظ فهو لا يتصف بالمرونة، كما تعتمد الجامعة في تكوين موظفيها على مختلف أنماط التكوين المنصوص عليها قانونيا، وهناك علاقة ارتباط موجبة بين تكوين الموظفين والتغيير التنظيمي.

ومن بين الدراسات التي تطرقت إلى موضوع الإبداع الإداري نجد:

- دراسة توفيق عطية العجلة، بعنوان الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام) دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، 2009، هدفت الدراسة إلى معرفة واقع الإبداع الإداري وعلاقته بأداء المدراء العاملين بوزارات قطاع غزة،



توصل الباحث إلى أن المدراء بوزارات قطاع غزة يمتلكون جميع القدرات المميزة للشخصية المدعة بدرجة عالية، مما أدى إلى أداء وظيفي مقبول بشكل عام.

- **محمد كريم حسني سعيد خلف**، بعنوان **علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، 2010، توصل الباحث إلى توفر عناصر الإبداع الإداري بالمنظمة بنسب مختلفة حيث احتل عنصر القدرة على التحليل والربط المرتبة الأولى في حين جاء عنصر قبول المخاطرة في المرتبة الأخيرة. ووجود ممارسة للقيادة التحويلية من قبل القيادات الأكاديمية في الجامعة.

تناولت الدراسات السابقة بعض جوانب موضوعنا على حدا، إلا أنها لم تشر إلى دور التغيير التنظيمي في إرساء الإبداع الإداري، وهنا تكمن القيمة المضافة التي نسعى الوصول إليها وتحقيقها من خلال بحثنا، التغيير المستمر الذي تعيشه المنظمة الجزائرية يحتم عليها ضرورة التكيف معه من أجل بقائها واستمرارها ونموها، أو القيام بتغييرات جديدة من تجسيد الإبداع الإداري، وبالتالي نشير إلى ندرة الدراسات السابقة حول هذا الموضوع في الجامعات والإطلال على مكتباتها.

#### تاسعا: حدود الدراسة

حتى تتم معالجة الإشكالية المطروحة، في هذا الموضوع تم تحديد الإطار العامل لها كما يلي:

- **الإطار الزمني:** امتدت هذه الدراسة من 2018-2019م؛

- **الإطار المكاني:** تمت الدراسة الميدانية في مديرية التربية بالبويرة.

#### عاشرا: المنهج

بالنظر إلى طبيعة الموضوع المراد البحث فيه من خلال هذا العمل ارتأينا استخدام المنهج الوصفي التحليل وصفي لإظهار كل ما يتعلق بجوانب المتغيرين اللذين نود دراسة العلاقة بينهما والمتمثلين في كل من التغيير التنظيمي والإبداع الإداري، وتحليلي بالقيام بشرح وتفسير بعض العلاقات التي تربط أجزاء الموضوع، وتلك التي تربط أجزاءه بعوامل أخرى بغرض وضع هذا الجهد في سياقه النظري، بالإضافة إلى استخدام منهج دراسة الحالة فيما يتعلق بالدراسة الميدانية.

#### حادي عشر: الأدوات المستخدمة

لإعداد هذا البحث تم الاعتماد في الجانب النظري على المسح المكتبي بالاستعانة بالكتب، رسائل الماجستير مداخلات الأساتذة في ملتقيات عدة، دراسات لباحثين مستوحاة من الانترنت، أما الجانب التطبيقي فتم الاعتماد على أدوات جمع المعلومات المتمثلة في الملاحظة، المقابلة، وكأداة رئيسية استمارة الاستبيان التي تم إخضاعها للتحليل الإحصائي.

## الثاني عشر: المصطلحات المفتاحية

- **التغيير التنظيمي:** إجراء أي تعديلات في عناصر العمل التنظيمي كأهداف الإدارة أو سياساتها أو أساليبها، في محاولة لحل مشاكل المنظمة أو لإيجاد أوضاع تنظيمية أفضل وأقوى وأكثر كفاءة أو لإيجاد توافق أكبر بين التنظيم وبين أي ظروف بيئية جديدة تتحقق من حوله.
- **الإبداع الإداري:** هو عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنه فكرة أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات وتحمل المخاطرة والقدرة على التحليل والربط وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانيات الأفراد والجماعات والمنظمات.
- **إدارة التغيير:** كيفية إحداث التغيير، أي التعرف على المراحل التي يجب أن يمر بها التغيير لتحقيق المبتغى منه.
- **الأداء:** ما يفعله الفرد استجابة لمهمة معينة سواء فرضها عليه الآخرون أو قام بها من ذاته.
- **الجودة:** القيام بالعمل بشكل صحيح، ومن أول خطوة في كل مرة.
- **الرضا الوظيفي:** مجموعة المشاعر والمواقف للفرد العامل اتجاه العمل الذي يقوم به المنظمة، والتي قد تكون إيجابية متى حقق له العمل إشباعاً لحاجاته، أو يكون سلبياً متى وجد أن توقعاته عن العمل الذي يقوم به لا تتوافق مع الواقع الفعلي الذي يجده على أرض الواقع. ويختلف الرضا وعدمه من شخص إلى آخر لأسباب: أهمية العمل بالنسبة للفرد، مدى النشاط المطلوب للعمل، خصائص ظروف العمل، طبيعة المكافآت وطبيعة الزملاء في العمل.
- **المناخ التنظيمي:** مجموعة الخصائص والرموز التي تميز المنظمة عن بقية المنظمات وتركز أديباته على التحليلات الكمية، على عكس الثقافة التنظيمية التي تركز على التحليلات النوعية.
- **مقاومة التغيير:** امتناع الموظفين عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع الحالي القائم، وقد تعني مقاومة التغيير في بعض الحالات القيام بعمليات متناقضة ومنافية لعمليات التغيير وهذا من خلال صدور ردود أفعال سلبية من قبل الفرد للإبقاء على الأوضاع الراهنة التي تعود عليها وارتياح لها، ولكونه يتصور أن التغيير سيسلبه بعض المزايا المكتسبة والمتوقعة.
- **الأزمة:** تعبر عن حدث مفاجئ غير متوقع مما يؤدي لصعوبة التعامل معه ثم البحث عن وسائل وطرق الإدارة هذا الموقف للتقليل من أثاره ونتائجه السلبية.
- **الكفاءة:** مدى الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بالمنظمة وبالعلاقة التالية: الكفاءة = الأهداف المحققة / الوسائل المستعملة.
- **الفعالية:** قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المسطرة مسبقاً، ويعبر عنها بالعلاقة التالية: الفعالية = النتيجة المحققة / النتيجة المسطرة.

## الثاني عشر: هيكل البحث

سعيًا منا للقيام بمتطلبات الدراسة بطريقة منهجية، قمنا باعتماد خطة قسمنا من خلالها البحث إلى مقدمة وثلاث فصول وخاتمة حيث:

في الفصل الأول والذي جاء تحت عنوان مدخل إلى التغيير التنظيمي تعضنا إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول نتطرق فيه إلى ماهية التغيير التنظيمي من خلا تعريفه وذكر أسبابه، أهميته، أهدافه، أنواعه ومجالاته، والمبحث الثاني تطرقنا إلى متطلبات التغيير التنظيمي من خلال مختلف نماذجه، إستراتيجياته ومسؤولية القيام بالتغيير التنظيمي. والمبحث الثالث حول مقاومة التغيير مفهومها، أنواعها، كيفية التغلب عليها، وعوامل نجاح التغيير التنظيمي.

كما خصص الفصل الثاني لمفاهيم أساسية في الإبداع الإداري متضمنًا ثلاث مباحث، وفي المبحث الأول ماهية الإبداع الإداري من خلال مفهومه، خصائص المبدعين وتنمية القدرة على الإبداع، معوقات وإستراتيجيات الإبداع ومكونات، وسائل ومعوقات الإبداع الإداري، أما المبحث الثالث فتمحور حول العلاقة بين التغيير التنظيمي بالإبداع الإداري بالتطرق إلى التغيير التنظيمي والإبداع الإداري ثم إلى محتويات التغيير لتحقيق الإبداعية وأخيرا إلى بعض المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع الإداري.

ولإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي قمنا بتخصيص فصل للدراسة التطبيقية المتمثلة في الفصل الثالث الذي تتم فيه دراسة حالة مديرية التربية بالبويرة ومحاوله معرفة مدى تطبيقها للتغيير التنظيمي ومدى توفر عناصر الإبداع الإداري فيها بالإضافة إلى إبراز مدى مساهمة التغيير التنظيمي في إرساء الإبداع الإداري.

ختم البحث بخاتمة تضمنت مختلف النتائج المتوصل إليها على المستويين النظري والتطبيقي، إلى جانب مجموعة من التوصيات وأفاق البحث المستقبلية.

الفصل الأول :  
مدخل إلى التغيير التنظيمي

تمهيد:

تعيش المؤسسات الحديثة في ظل محيط يشهد تطورات وتغيرات عميقة وواسعة النطاق في مختلف المجالات، لاسيما المعرفية والتقنية والإدارية والمعلوماتية وتواجه الصعوبات والتحديات، وتتسارع وتتكيف مع البيئة المحيطة بها. حيث أن عملية التغيير أصبحت ظاهرة طبيعية تتأقلم معها المؤسسة أو المنظمة وتصبح جزء لا يتجزأ من سياستها.

فالتغيير عملية ضرورية ولازمة لكافة المؤسسات، فبدون عملية التغيير و التطوير تتوقف حركة تلك المؤسسات، لأنه يشمل كافة نواحي عمل المؤسسة والممارسات الإدارية بها.

وبما أن الغد يختلف تماما من اليوم فعلى المؤسسات أن تتكيف من خلال التخطيط والتنظيم و المراقبة وإن تحاول حل المشاكل التي ستظهر مستقبلا وإذا كان التغيير التنظيمي لا يعتبر غاية في حد ذاته وإنما يعتبر وسيلة للوصول إلى أفضل النتائج، فإن التعامل معه يصبح جزءا من الدور الذي تؤديه أو تقوم به الإدارة باستمرار .

وهذا ما سنتناوله في هذا الفصل من خلال التطرق إلى:

- المبحث الأول : ماهية التغيير التنظيمي
- المبحث الثاني :متطلبات التغيير التنظيمي
- المبحث الثالث:مقاومة التغيير التنظيمي

### المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي

لكي تستطيع المنظمات تحقيق النجاح يتطلب الأمر منها أن تتكيف بشكل مستمر مع البيئة . و التكيف التنظيمي سواء كان بقصد استباقي أو علاجي يستلزم بالضرورة من القائمين على إدارة المنظمة الشروع بإحداث التغييرات التنظيمية ، حيث تشترك اليوم جميع المنظمات في خاصية أساسية ألا و هي حاجتها ( في ظلّ محيط يتغيّر بشكل مستمر ) إلى إجراء التغيير التنظيمي .

### المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي

قبل الخوض في موضوع التغيير التنظيمي لابدّ من التعريف بالتغيير عموماً كما يلي :

### الفرع الأول: تعريف التغيير

هناك عدة تعاريف نذكر منها ما يلي :

**التعريف الأول:** "التغيير لغوياً يقصد به التبديل أي جعلت الشيء على غير ما كان عليه و في الإصلاح يقصد به تغيير الشيء عن حاله الذي كان عليه من قبل و استبداله بغيره عكس الثبات ، ويحدث التغيير بفعل قوى خارجة عن الشيء لتبديله كلية أو بصورة جزئية وتحويله إلى غير ما كان عليه<sup>1</sup> . وتغيّر الشيء عن حاله أي تبدّل وتحوّل و غير الشيء أي حوّله و بدّله"<sup>2</sup>.

**التعريف الثاني:** "يعني الانتقال من القديم إلى الحديث ، ومن المؤلف و المعتاد إلى الجديد"<sup>3</sup>.

**التعريف الثالث:** "ناتج الجهد البشري في محاولاته لإصلاح واقعه للتغلب على المشاكل والقيود التي تحدّ من إشباعه لاحتياجاته"<sup>4</sup>.

**التعريف الرابع:** "استبدال الوضع الحالي كلياً أو جزئياً بوضع آخر يختلف عنه نسبياً ( قليلاً أو كثيراً) لأنّ التغيير قد يكون محدوداً أو شاملاً كما قد يكون بسيطاً أو جذرياً يتضمن التغيير عملية الانتقال ( لموضوعي أو الزمني أو المكاني أو الشخصي أو الاجتماعي ) من حالة لأخرى قد تكون إيجابية كما قد تكون سلبية"<sup>5</sup>.

وكخلاصة لما تقدم يمكن القول أنّ:

"التغيير هو نشاط بشري واع و مقصود و مستمر يعني بإحداث تحوّل أو انتقال من واقع حالي يعاني مشاكل تعيقه من التطور ، إلى واقع مستقبلي أفضل بغية تحقيق الأهداف المرجوة" .

<sup>1</sup> فاروق عبده فليه، السيد محمد عبد المجيد ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، 2005 ، ص 360 .

<sup>2</sup> بسام عبد الله ، قاموس نوبل عربي، دار الكتاب الحديث ، الجزائر ، 2011، ص 196 ، ص 521.

<sup>3</sup> زيد منير عبوي ، القيادة و دورها في العملية الإدارية ، دار البداية ، عمان ، 2012 ، ص 135 .

<sup>4</sup> خضر مصباح الطيطي، إدارة التغيير التحديات و الإستراتيجيات للمدراء المعاصرين ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2011، ص 30 .

<sup>5</sup> نائل عبد الحافظ العوالمه ، إدارة التنمية ( الأسس ، النظريات ، التطبيقات العلمية ) ، زهران للنشر و التوزيع ، 2010 ، ص 37 .

فالتغيير يمس حياة الجميع من أفراد ومنظمات على اختلاف أنواعها وتفاوت أحجامها، وإذا تكلمنا عن التغيير في المنظمة فنحن بصدد الحديث عن التغيير التنظيمي .

### الفرع الثاني: تعريف التغيير التنظيمي

يعد التغيير التنظيمي من المواضيع التي حظيت بالاهتمام الكبير من طرف الكتاب والباحثين في مجال إدارة الأعمال، وقدموا له تعاريف متعددة ومختلفة، نورد فيما يلي بعضا منها :

**التعريف الأول:** "إجراء أيّ تعديلات في عناصر العمل التنظيمي كأهداف الإدارة، أو سياستها أو أساليبها، وفي محاولة لحلّ مشاكل المنظمة أو إيجاد أوضاع تنظيمية أفضل وأقوى وأكثر كفاءة أو لإيجاد توافق أكبر بين التنظيم وبين أي ظروف بيئية جديدة تتحقّق من حوله".<sup>1</sup>

**التعريف الثاني:** "عملية إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل، أو إنّه إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أيّ عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد أمرين أساسيين هما: ملائمة أوضاع التنظيم، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقا على غيره من المنظمات".<sup>2</sup>

**التعريف الثالث:** "نشاط يهدف أساسا إلى إحداث تغييرات في بعض أو جميع العناصر (الأجزاء) التي تتكوّن منها المنظمة، بغرض مواجهة بعض المستجدات والأحداث المؤثرة فيها والحاصلة في بيئتها الداخلية والخارجية، وذلك من أجل تحسين قدرتها على حلّ المشكلات، وتطوير نفسها، والتكيّف مع التغييرات الداخلية والخارجية، وبالتالي تحقي الأهداف المنشودة".<sup>3</sup>

**التعريف الرابع:** "عملية طبيعية تقوم على عمليات إدارية معتمدة، ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد".<sup>4</sup>

**التعريف الخامس:** "الاستجابة المخططة أو غير المخططة في أيّ منظمّة للضغوط والتي يمكن أن تنبع من مصادر متنوعة كالأفراد والجماعات والمجموعات ذات المصلحة داخل المنظمة وخارجها وقد تؤدي - كما تكون نتيجة - للتغيير

<sup>1</sup> عصام محمد حمدان مطر ، التطوير التنظيمي و أثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة ، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، الجامعة الإسلامية ، كلية التجارة ، تخصص إدارة الأعمال ، غزة ، 2008 ، ص 10 .

<sup>2</sup> عبد الكريم حسين ، التغيير التنظيمي العوامل المؤثرة و استجابة الإدارة ( دراسة إحصائية تحليلية في المؤسسة العامة الغذائية في سوريا ) ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، سوريا ، المجلد 28 ، العدد الأول ، 2012 ، ص 273 .

<sup>3</sup> رجي مصطفى العليان ، أسس الإدارة المعاصرة ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2007 ، ص 134 .

<sup>4</sup> معن محمود عباصرة ، مروان محمد بني أحمد ، إدارة الصراع و الأزمات و ضغوط العمل ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008 ، ص 151 ،



في الاتجاهات مثل التركيز الحالي على نوعية حياة العمل وللأفكار مثل الإدارة بالمشاركة وقد تنعكس في صورة أساليب وسياسات وطرق عمل أو منتجات جديدة".<sup>1</sup>

**التعريف السادس:** "عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهادف و واع يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حلّ المشكلات ومجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حلّ المشكلات".<sup>2</sup>

**التعريف السابع:** "عبارة عن تحولات وتغييرات في الظواهر المحيطة في صيغ الوظائف والهياكل والقرارات والسلوكيات إمّا في البيئة المحيطة أو في الفرد أو في الجماعات أو المجتمع في التفاعل بينهم جميعاً فالتغيير علاقة بين السبب والنتيجة".<sup>3</sup>

واستنتاجاً مما سبق يمكن تعريف التغيير التنظيمي على أنه:

"عملية التحسين المستمر على كافة أبعاد المنظمة (البعد الإنساني، البعد التقني، البعد الهيكلي) لتحقيق مستوى من الكفاءة والفعالية التنظيمية، بما يضمن بقاء واستمرار المنظمة في ظلّ الظروف المتغيرة (الاجتماعية، الاقتصادية، التكنولوجية، السياسية، ...) التي تحدث في البيئة تؤثر بشكل كبير على الاحتياجات الإنسانية ، بغية مواكبتها".

والتغيير يؤثر على المنظمة من خلال جملة حقائق هي:<sup>4</sup>

- أنّ بيئة المنظمة مهما كانت فهي بيئة متغيرة و تتراوح درجة التغيير فيها بين حركية عالية و مستقرة نسبياً؛
- أن المنظمات مع استمرار حركة العلم والتقدم أصبحت أقل استقلالا واستقرارا بسبب ارتباطها الوثيق بمحيطها؛
- إنّ تأثيرات المنظمات الأخرى أصبحت تشكل جزءا هاما من بيئة المنظمة وبالتالي فإنّ ما يؤثر عليها ينعكس بشكل آخر على المنظمة؛
- إن ارتباط تكوين المنظمات بالأفراد يؤكد حقيقة هامة هي أنّ المنظمة وأدائها واستمرارها وبقائها يرتبط إلى درجة كبيرة بأداء أفرادها والمتغيرات الاجتماعية والبيئية التي تحكم سلوكهم الفردي والاجتماعي، وبالتالي فإنّ أيّ تغيير يطرأ على الأفراد يؤثر على المنظمة وبأشكال مختلفة .

<sup>1</sup> موري م . دالزيل ، ستيفن س سكوتوفر، أساليب التغيير (أداة عملية لتطبيق التغيير في المنظمات ) ، ترجمة : محمد وحيد المنطاوي ، مؤسسة رؤية للطباعة و النشر و التوزيع ، المعمورة ، 2008 ، ص 24.

<sup>2</sup> رفيقة شمّامي ، تفعيل المورد البشري ضمن إدارة الجودة الشاملة ، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة سعد دحلب بالبيدة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، تخصص إدارة الأعمال ، 2006 ، ص 119 .

<sup>3</sup> فريد النجار ، إدارة التغيير الاستراتيجي العربي (لمواجهة الأزمة المالية العالمية) ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2009-2010 ، ص 299

<sup>4</sup> عمر وصفي عقيلي ، المنظمة و نظرية التنظيم ، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان ، 1994 ، ص 162 .

الفرع الثالث : خصائص التغيير التنظيمي

يتمتع التغيير التنظيمي بالخصائص التالية:<sup>1</sup>

- التغيير عملية مستمرة وذلك نظرا لأنه استجابة لتغيرات حدثت في ظروف المنظمة أو من المتوقع أن تحدث؛
  - التغيير عملية مخططة فهو ليس عمل عشوائي بل يمر بثلاثة مراحل أساسية حسب لوين؛
  - التغيير مسؤولية إدارية فهو من المهام الرئيسية للمستويات الإدارية المختلفة بالمنظمة ولا سيما الإدارة العليا؛
  - التغيير مبني على مفهوم النظم المفتوحة حيث أنّ قدرة المنظمة على القيام بوظائفها وتحقيق أهدافها تتوقف على فاعلية العلاقة بينها وبين البيئة الخارجية التي تعيش في إطارها؛
  - التغيير يعتمد أساسا على مشاركة العاملين مع الإدارة في إحداثه؛
  - أنّه لا يوجد أسلوب مثالي لإحداث التغيير حيث أن أسلوب التغيير وكيفية إدخاله يمكن أن يختلف من منظمة لأخرى وذلك باختلاف ظروف كل منها؛
  - السرعة حيث أنّ دورة حياة المنتجات والتكنولوجيا الجديدة والأساليب والأفكار والخبرات، تتناقص بشكل أسرع من أيّ وقت مضى. والواقع أنّ هذا قد يتطلب تغييرا عميقا في أشكال التنظيم الهرمية التقليدية والمزيد من التمكين الإداري للأفراد من أجل الاستجابة السريعة؛<sup>2</sup>
  - الوسائل غير التقليدية في التغيير التي استنفذت الإدارة خلال الفترة الطويلة من عمر تطورها جميع الوسائل والأدوات المؤدية للكفاءة لذا أصبحت الشركات معنية بالبحث عن أساليب الكفاءة في الطرق والأساليب والمفاهيم غير التقليدية، وهذا ما ينطبق في الأفراد على الذكاء العاطفي\*، والذكاء التسويقي، كما ينطبق ذلك على البحث عن التكنولوجيا الجديدة؛<sup>3</sup>
  - عملية التغيير تهدف إلى تحسين فعالية التنظيم باعتبار عملية التغيير التنظيمي هي عملية هادفة يجب أن تؤدي في نهاية المطاف إلى تحسين مستوى الفعالية التنظيمية أي قدرة النظام على تحقيق أهدافه بكفاءة وبأقل جهد و تكلفة و في أقصر وقت ؛<sup>4</sup>
- التغيير إذا يمثل فعالية أساسية من فعاليات المنظمة كونه يمثل حركة المنظمة في مواجهة عناصر التأثير الداخلية والخارجية على المنظمة والتعامل معها والتأقلم مع اتجاهاتها بما يحقق كفاءة وفاعلية أعلى للمنظمة في تحقيق أهدافها.

<sup>1</sup> محمد الصبري ، التحليل على مستوى المنظمات ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2009 ، ص 139 .

<sup>2</sup> نجم عبود نجم ، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرون ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2011 ، ص 249 .

\* هو مجموعة من القدرات التي تمكن الفرد من تسخير العواطف في ترشيد و تحفيز الأفكار و السلوك من خلال الوعي و الفهم و التعبير و التقييم الدقيق للعواطف الذاتية و عواطف الآخرين و إدارة العواطف و الاستفادة من السمات الشخصية في عملية التحفيز .

<sup>3</sup> نجم عبود نجم ، مرجع سبق ذكره ، ص 249 .

<sup>4</sup> مبارك بنية ضامن العتري ، التغيير التنظيمي و علاقته بأداء العاملين - دراسة مسحية على العاملين في إدارة مرور الرياض . رسالة تدرج ضمن

متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، 2004 ، ص 21

كما أنه لا بدّ لصاحب عملية التغيير و مديرها أن يتحلى بعدّة سمات نلخصها فيما يلي<sup>1</sup>:

- **وجود القيم المهنية:** إنّ أخلاقيات المهنة\* المثلثة بالصدق في العمل والإخلاص فيه وتأديته بكفاءة عالية والالتزام بأسرار المهنة ومتطلباتها الخاصة وتحمل المسؤوليات بأمانة، جميعها أخلاقيات تدعم العمل وتيسره وتكون فيها إدارة التغيير نموذجاً يحتذى به من قبل العاملين.

- **القدرة على التواصل الجيّد:** إنّ عملية الاتصال عملية هامة جدا لتنفيذ برامج التغيير بشكل مناسب فالرسالة تحتاج إلى انتقال واضح من قادة التغيير لتصل إلى الفئات المستهدفة، وقد يفضلها قائد التغيير بأشكال مختلفة خاصة وجها لوجه، مدعماً إيضاح رسالته بلغة الجسد و الانفعال معها ومتابعة التأكد من فهمها كما قصد، على أن يعيش قيادته للتغيير مع العاملين ويتحرك من خلالهم، ويكسب ثقتهم ويضمن دعمهم .

- **المبادرة:** لا بدّ وأن تكون قيادة التغيير مبادرة مستشرقة تقود المجموعة أو المنظمة وتتقدم دائماً بخطوة وهذه قدرات ضرورية لقيادة التغيير حتى تضمن للمنظمة التنافس والسبق و التميز .

- **تحمل المخاطرة:** عندما نتحدث عن التغيير فإننا نتحدث عن المستقبل، وعندما نتحدث عن قيادة التغيير نتحدث عن أشخاص قادرين على الاستشراف بالضرورة، يتحملون اتخاذ القرار بجرأة ومسؤولية على الرغم من نسبة المخاطرة التي ترافق هذه العملية التغييرية، لذلك من غير الممكن أن يتحمّل صاحب التغيير المخاطرة المترتبة عليها وعليه فإنّ عملية التغيير ستأخذ طريقها دون قيادة حقيقية لها وهنا تتحمّل المنظمة تبعات الفشل المحتوم.

#### الفرع الرابع : أسس التغيير التنظيمي

باعتبار التغيير في المنظمة مسألة أساسية فلا بدّ من طرح الأسس التي تحكمه، و لو بشكل موجز كما يلي<sup>2</sup>:

- يتطلّب أيّ تغيير في نظام فرعي من المنظمة ( النظام)، أو جزء معين منه إجراء تغيير بمستوى معين في المنظمة ككل في نفس الوقت أو لاحقاً، تبعاً لدرجة وقوة واتساع آثارها؛
- ينبغي أن يتم التغيير في المجالات التي تكون أكثر عرضة من غيرها للضغط البيئي ( الخارجي)، مع العمل على إجراء التعديلات التدريجية الأخرى في أجزاء المنظمة التي هي أكثر استقراراً من غيرها؛
- عند دراسة إمكانية إجراء التغيير في المواضيع المطلوبة، فإنّه ينبغي أن تتم دراسة تحليلية لواقع الضغط، ودرجته، وقوة النتائج المتحققة من عملية التغيير، وذلك قبل الشروع بإجرائها، مع اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتجنّب المواضيع التي ستؤدي إلى ظهور ردود فعل غير إيجابية أو عنيفة إزاء التغيير المطلوب إجراؤه؛

<sup>1</sup> عمر محمود غباين ، القيادة الفاعلة و القائد الفعال ، إثراء للنشر و التوزيع ، 2009 ، ص 234 ، 242 .

\* هي المبادئ التي يجب احترامها عند القيام أو ممارسة مهنة معينة .

<sup>2</sup> خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم حمود ، " نظرية المنظمة " ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، ط3 ، 2007 ، ص 372 ، 373

- عند إجراء التغيير في مستوى معيّن من الهيكل التنظيمي للمنظمة فإنّه من الضروري إجراء التغيير في المستويات العليا والدنيا الأخرى منه، وإلاّ فإنّ حالة من عدم التوازن ستسود المنظمة، وستكون لها مردودات سلبية تنعكس على استمرارها في الوجود؛
- إذا كان التغيير المستهدف شاملاً لجميع المفاصل في هيكل المنظمة فإنّه ينبغي أن يرافقه في الوقت ذاته اتجاه مناسب للتغيير كذلك في السياسات والبرامج، والإجراءات الشاملة للمنظمة ككل، ومن شأن هذا الاتجاه أن يضمن التناسق بين واقع التغيير التنظيمي وسعي المنظمة لتنفيذ سياساتها وتحقيق أهدافها؛
- عند قيام المنظمة بانتهاج سياسة التغيير المخطّط، فإنّه ينبغي عليها لكي تحقّق النجاح في هذا الاتجاه، أن تأخذ بعين الاعتبار وعند البدء بعملية التغيير كلاً من التنظيمين الرسمي وغير الرسمي في الوقت ذاته؛
- ترتبط فاعلية وكفاءة التغيير، مباشرة بدرجة إسهام الأفراد العاملين في المنظمة، وذلك من خلال اكتشاف الحقائق وجمع المعلومات، وبيان اتجاهات التغيير المطلوبة، انسجاماً مع الأهداف العامة والتفصيلية للمنظمة وذلك لأنّ عدم إسهام هؤلاء الأفراد في التغيير يعرقل إمكانية استمرار المنظمة وقدرتها على العمل؛
- عدم التغيير لأجل التغيير فقط، وإنما يجب أن يتم التخطيط للتغيير مع بيان الحاجة له والأهداف المرجوة وسبل تحقيقها والمدة الزمنية اللازمة لذلك؛<sup>1</sup>
- البقاء على اتصال مع العاملين في التنفيذ، وجمع أكبر قدر ممكن من التغذية العكسية عن عملية التغيير من هؤلاء العاملين أو ممن يتأثرون بها؛<sup>2</sup>

### المطلب الثاني : حتمية التغيير التنظيمي

إنّ الحاجة إلى التغيير تبدأ في الظهور عندما تحسّ الإدارة بأنّ هناك فجوة بين ما تحاول الوصول إليه وبين ما تحقّقه بالفعل وهذا راجع لأسباب عدّة.

### الفرع الأول : أسباب التغيير التنظيمي

التغيير التنظيمي لا يأت من فراغ وإمّا نتيجة أسباب متعدّدة نذكر منها على سبيل الحصر لا الجمع ما يلي:<sup>3</sup>

- عدم الرضا عن الوضع الحالي للمنظمة والشعور بأنّ التغيير حقيقة لا بدّ منها آجلاً أو عاجلاً؛
- الطموح إلى الوصول إلى وضع أفضل للمنظمة وللأفراد كي تحقّق طموحات كلّ المنظمة والعاملين فيها؛
- الوصول على شريحة أكبر من العملاء؛

<sup>1</sup> محمود أحمد فياض ، عيسى يوسف قداد ، رجي مصطفى العليان ، مبادئ الإدارة ( وظائف المنظمة ) ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2010 ، ص 269 .

<sup>2</sup> المرجع نفسه ن ص 269 .

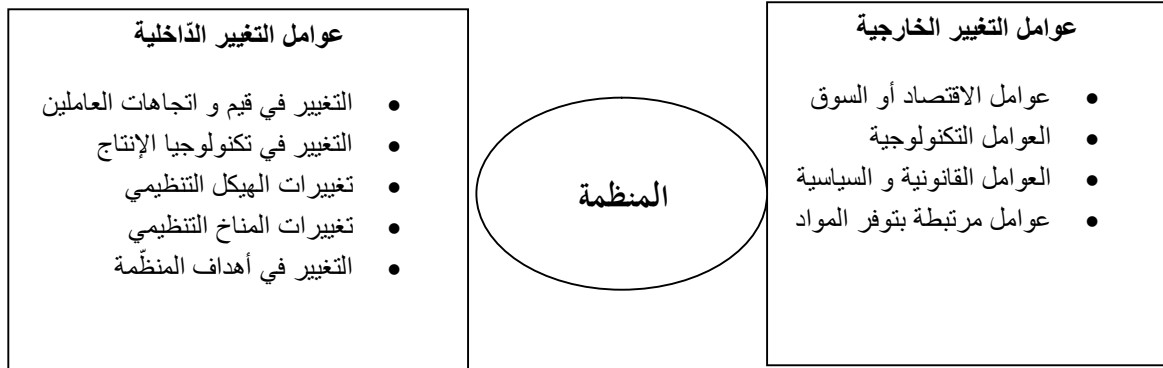
<sup>3</sup> حضر مصباح الطيطي، مرجع سبق ذكره، ص 55 .

- الوصول إلى الأسواق العالمية وتخطي كل الحدود؛
- تحسين المنتجات أو الخدمات أو العمل على ابتكار منتجات أو خدمات جديدة؛
- الوصول إلى مستوى عالي من الجودة يتماشى مع المقاييس العالمية؛
- العمل على المزيد من إرضاء العملاء فرغبات العملاء ليست ثابتة على الدوام، فهي تتغير بمرور الوقت، وهذا يجعل من المهم التخطيط لتطوير الوسائل التكنولوجية الموجودة واستخدام أخرى حديثة، كما يجب الاطلاع على التقنيات العالمية وامتلاك القدرة على إتاحتها للعملاء حتى تتوفر لهم أحدث خيارات التفاعل مع المنظمة.

بالإضافة إلى ما يلي :<sup>1</sup>

- انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين بالمنظمة، وبطء العمل وارتفاع تكلفته وتدني الإنتاجية، مما يستدعي إدخال تغييرات تنظيمية من أجل القضاء على هذه المظاهر السلبية؛
- زيادة المنافسة بين المنظمات مما يستدعي تغيير واضح في السياسات وأساليب العمل وإجراءاته وطبيعة الخدمات المقدمة إلى المستخدمين وطبيعة القوى العاملة وحجمها، والتكنولوجيا المستخدمة وغيرها؛
- عموما تصنف العوامل التي تدعو إلى التغيير التنظيمي إلى عوامل خارجية وأخرى داخلية، كما هو موضح في الشكل .

الشكل رقم(01) : العوامل الداخلية و الخارجية التي تدعو إلى التغيير التنظيمي



المصدر: عبد الرزاق الرحاحلة ، زكريا أحمد العزام ، السلوك التنظيمي في المنظمات ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، عمان، 2011، ص 256 .

كما هو موضح في الشكل أعلاه فإنّ هناك عددا من العوامل الخارجية التي من المفروض أن تنبه الإدارة إلى الحاجة إلى التغيير، وأول نوع من هذه العوامل هي عوامل الاقتصاد أو السوق (على سبيل المثال الانخفاض المفاجئ في الطلب على منتجات المنظمة)، وثاني نوع من هذه العوامل هي العوامل التكنولوجية (على سبيل المثال اكتشاف عملية صناعية جديدة ومنخفضة التكاليف لإنتاج المنتج من طرف المنافسين)، وثالث نوع من العوامل هي العوامل

<sup>1</sup>أحمد أحمد فياض و آخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 268.

القانونية والسياسية (على سبيل المثال إصدار تشريعات جديدة لحماية امن المستهلك بشكل يتعارض مع أسلوب الإنتاج الحالي الذي تتبعه المنظمة) ورابع وآخر نوع من هذه العوامل هي العوامل المرتبطة بمدى توفر الموارد اللازمة لاستمرار عملية الإنتاج (على سبيل المثال عجز مفاجئ في المادة الخام اللازمة لاستمرار عملية الإنتاج أو زيادة تكاليف هذه المادة بشكل يجعل استخدامها غير اقتصادي).<sup>1</sup>

وهناك من يضيف إلى جملة العوامل الخارجية ما يلي :<sup>2</sup>

- التغييرات في القيم الاجتماعية السائدة؛

- الرأي العام\* وتزايد ضغوطاته في توجيه و تصويب السياسات في الداخل و الخارج.<sup>3</sup>

أما فيما يتعلق بالعوامل الداخلية التي من المحتمل أن تدعو إلى التغيير فتشمل أولاً التغيير في قيم و اتجاهات القوى العاملة (على سبيل المثال التغيير في تركيبة القوى العاملة في المنظمة بحيث تصبح الأغلبية من العاملين صغار السن و الذين يتميزون بقيم - للعمل واتجاهات للأداء تختلف عن العاملين السابقين كبار السن) ، وثانياً التغيير في تكنولوجيا أداء العمل (على سبيل المثال إحلال الآلة محل العمالة اليدوية)، وثالثاً تغييرات الهيكل التنظيمي (على سبيل المثال إنشاء وحدات تنظيمية جديدة لم تكن موجودة من قبل)، رابعاً تغييرات المناخ التنظيمي (على سبيل المثال ظهور حالة من عداة العاملين اتجاه الإدارة وإحساسهم بعدم الأمان نتيجة تطبيق سياسة جديدة مثل الحدّ من صرف الحوافر)<sup>4</sup>، وخامساً وأخيراً التغيير في أهداف المنظمة ففي حالة تغيير أهداف المنظمة فإنّ جميع مكوناتها ومتطلباتها وإجراءاتها وأعمالها تتغير، ذلك لأنّ الأهداف هي قاعدة وأساس ودليل الأداء ونتائجه في المنظمة، الصعب على التنظيم الحالي أو العاملين الحاليين تحقيق الأهداف الجديدة.<sup>5</sup>

وهناك من يضيف إلى جملة العوامل الداخلية ما يلي :<sup>6</sup>

- زيادة معدّل الدوران الوظيفي: الدوران العالي في العمل يؤدي إلى تقليص نشاطات المنظمة وضعف كفاءتها ممّا يتطلب منها تغيير بعض قواعد العمل وإجراءاته والهيكل التنظيمي وتوزيعاته في المنظمة.

- تدني الأرباح: ويعكس ذلك الانخفاض في نشاطات وفعاليات المنظمة وربما في كفاءتها والتالي يؤدي إلى تقليص نشاط المنظمة وتغير حركتها وطبيعة عملها وهيكلها وفعاليتها .

<sup>1</sup> عبد الرزاق الرحاحلة و آخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 255 .

<sup>2</sup> محمد قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة و التنظيم ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، ط3 ، 2008 ، ص 338 .

\* موقف جماعة من الناس تجاه مسألة أو موضوع معيّن كموقف العرب من القضية الفلسطينية .

<sup>3</sup> حسن إبراهيم بلوط ، المبادئ و الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية ، بيروت ، 2005 ، ص 334 .

<sup>4</sup> ديري زاهد محمد ، السلوك التنظيمي ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، و الطباعة ، عمان ، 2011 ، ص 190 ، 191 .

<sup>5</sup> عمر وصفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره ، ص 162 .

<sup>6</sup> بالاعتماد على : - محمد قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة و التنظيم ، ط3 ، مرجع سبق ذكره ، ص 338 .

الفرع الثاني : مقاربات التغيير التنظيمي

هناك ثلاث مقاربات للتغيير التنظيمي تتمثل فيما يلي :<sup>1</sup>

- هناك من يرى أنّ التغيير التنظيمي راجع لأسباب خارجية ومن أنصار هذه المقاربة:

John freeman /Micheal T Hanan

- هناك من يرى أنّ التغيير التنظيمي راجع لأسباب داخلية ومن أنصار هذه المقاربة:

Thomas e Bower

- هناك من يرى أنّ التغيير التنظيمي راجع لأسباب خارجية وأسباب داخلية ومن أنصار هذه المقاربة:

Robert E Quinn/ Kim Cameran

الفرع الثالث : أهمية التغيير التنظيمي

تتمثل أهمية التغيير التنظيمي فيما يلي:<sup>2</sup>

أولاً:الحفاظ على الحيوية الفاعلة: حيث تكمن أهمية التغيير في داخل مؤسسة أو منظمة إلى التجديد و الحيوية وتظهر روح الانتعاش والمقترحات، كما تختفي روح اللامبالاة والسلبية والروتين الذي يقتل الإبداع والإنتاج.

ثانياً:تنمية القدرة على الابتكار:فالتغيير دائماً يحتاج إلى جهد للتعامل معه على أساس أنّ هناك فريقين منهم من يؤيد التغيير، ويكون التعامل معه بالإيجاب ومنهم من يتعامل بالمقاومة، لأنّ التغيير يطلق كمّاً هائلاً من مشاعر الخوف من المجهول ، وفقدان الميزات أو المراكز وفقدان الصلاحيات والمسؤوليات.

ثالثاً:إزكاء الرغبة في التطوير:يحث التغيير على التحفيز وإزكاء الرغبات والدوافع نحو التغيير والارتقاء والتطوير وتحسين العمل، وذلك من خلال عدّة جوانب:

أ - عمليات الإصلاح ومواجهة المشكلات ومعالجتها؛

ب - عمليات التجديد وتطوير القوى الإنتاجية القادرة على الإنتاج والعمل؛

ت - التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديدة من خلال إدخال تكنولوجيا جديدة ومتطورة، إنّ التكنولوجيا المتطورة والأساليب الحديثة توجد وتولد الأسباب والبواعث الطبيعية والذاتية نحو التغيير.

رابعاً:التوافق مع المتغيرات:وينظر أيضاً إلى أهمية التغيير لتوافق مع التكنولوجيا وعملة التجارة والتي تقود تلك الاتجاهات وتسيطر عليها، فإنه يجب علينا أن نتعلّم كيف نتوافق وبسلامة مع هذا التغيير أو نقوم بأداء الدور الصعب للتوافق معه، فالتجديد الاقتصادي على سبيل المثال عامل منشّط ومطلب ضروري يفرز بعض المفاهيم و المبادئ الاقتصادية الحديثة في الفكر الاقتصادي المحلي والعالمي، وإدارة التغيير هي النواة والحلقة المفقودة وكذلك التغيير في منظّمات التعليم العالي، حيث نجد أنّه لا بدّ من التغيير لتتوافق مع زخم التغيير المتواصل.

<sup>1</sup> www . Mémoire Online .com , Article sur la critique de changement organisationnel par Quint Quade.

تاريخ الإطلاع 2019/06/04م، الساعة 11.

<sup>2</sup> سيد سالم عرفة ، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير ، الـراية ، ب ، ب ، ن ، 2012 ، ص 20 .



خامساً: الوصول إلى درجة أعلى من القوة و الأداء: حيث تكمن أهمية التغيير في الوصول إلى النمو والارتقاء، وذلك من خلال محورين هما<sup>1</sup>:

- أ - معرفة وتشخيص الوضع الراهن بالنسبة للمنظمات؛
- ب - معرفة مجالات القوة وتأكيدھا ، تشجيع الإنتاج وتحسين مناخ العمل.

#### الفرع الرابع: أهداف التغيير التنظيمي

من أهداف التغيير التنظيمي نذكر<sup>2</sup>:

- زيادة قدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها، وتحسين قدرتها على البقاء والنمو؛
- زيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة للمنظمة؛

- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب؛
- تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم؛

- الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة؛

- بناء جوّ من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة؛

- تمكين المدراء من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية؛

- مساعدة المنظمة على حلّ المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عملياتها المختلفة ونتائجها؛

بالإضافة إلى<sup>3</sup>:

- زيادة درجة الانتماء للمنظمة ولأهدافها؛

- زيادة إحساس العاملين بالملكية والأهداف التنظيمية؛

- إرساء قواعد الثقة بين الأفراد المكونين للجماعات، وبين الجماعات المتفرعة في جميع أرجاء المنظمة وعلى جميع مستوياتها التنظيمية؛

- زيادة قدرات الأفراد على الرقابة الذاتية والتوجه الذاتي داخل إطار المنظمة.

<sup>1</sup> أحمد الخطيب ، عادل سالم معاينة ، الإدارة الحديثة ( نظريات و استراتيجيات و نماذج حديثة ) ، عالم الكتاب الحديث للنشر و التوزيع ، عمان ، 2009 ، ص 387 ، 388 ( بتصرف ) .

<sup>2</sup> سيد سالم عرفة ، مرجع سبق ذكره ، ص 20 ، 21 .

<sup>3</sup> ناصر محمد العديل ، السلوك الإنساني و التنظيمي ، ( منظور كلي مقارن ) ، الإدارة العامة للبحوث ، مطابع معهد الإدارة العامة ، الرباط ، 1995 ، ص 550 .

كما و يهدف التغيير بالدرجة الأولى :<sup>1</sup>

- الانتقال من الواقع الحالي إلى واقع مستقبلي أي تجاوز حالة راهنة (الجمود) والانتقال إلى حالة أخرى؛ وبالرغم من تعدد أهداف التغيير الإرادي (المخطط) إلا أنه بالإمكان حصرها في هدفين أساسيين هما :<sup>2</sup>
- تنمية قدرة المنظمة على التكيف ومسايرة التغيرات التي تحصل في المحيط وتشكل ضغوطات بالنسبة لها؛
- تغيير النماذج والأنماط السلوكية للمستخدمين.

### المطلب الثالث: أنواع و مجالات التغيير التنظيمي

قبل التطرق إلى تصنيفات وميادين التغيير التنظيمي نحاول معرفة مما يتكون هذا الأخير.

#### الفرع الأول:العناصر الرئيسية في عملية التغيير

يرى بعض العلماء أنّ أيّ عملية تغيير تتكون من ستة عناصر رئيسية ينصح كلّ من يتعامل التغيير وإحداثه دراستها والتعرف على كيفية التعامل معها، وهذه العناصر هي:<sup>3</sup>

أولاً:موضوع التغيير:أي الموضوع الذي يتناوله التغيير .

ثانياً:المغيّر:وهو الذي يطالب بالعملية التغييرية وينادي بها، ويبدأ في ممارستها ويقودها، فهو الأساس الذي تقوم عليه عملية التغيير.

ثالثاً:المؤيّد:وهو الذي يؤيّد ويقدم الدعم و المساعدة لعملية التغيير من خلال المساهمة في ذلك أو المطالبة بها.

رابعاً:المحايد:وهو الذي يشكّل رأياً أو يتبنى موقفاً واضحاً اتجاه العملية التغييرية.

خامساً:المقاوم:وهو الذي يرفض ويقاوم عملية التغيير ويسعى إلى إفشالها والقضاء عليها أو تأخيرها وتشويهها.

سادساً:مقاومة المقاومة:وهي الممارسات التي يقوم بها قادة التغيير ومؤيّدوه للقضاء عليها.

#### الفرع الثاني : أنواع التغيير التنظيمي

يتطلّب نجاح عملية التغيير فهما لطبيعة التغيير وأنواعه، فهناك عدّة أنواع من التغيير وفقاً للمعيار المستخدم في التصنيف نجد:<sup>4</sup>

أولاً:التغيير المادي والتغيير المعنوي:إذا أخذنا موضوع التغيير أساساً لأمكن التمييز بين التغيير المادي (مثل التغيير الهيكلي والتكنولوجي) والتغيير المعنوي (النفسي والاجتماعي)، فعلى سبيل المثال قد نجد أنّ بعض المنظمات لديها

<sup>1</sup> حسن إبراهيم بلوط ، مرجع سبق ذكره ، ص 332 .

<sup>2</sup> ثابّي الحبيب ، بن عبو الجليلي ، تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية ( دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة ) ، مؤسسة الثقافة الجامعية ، الجزائر ، 2009 ، ص 56 .

<sup>3</sup> محمد بن يوسف النمران العطيات ، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير ( رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي و العشرين ) ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال 2006 ، ص 100 .

<sup>4</sup> محمود سلمان العميان ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، ط4 ، 2008 ، ص 350 ، 351 .

معدّات وأجهزة حديثة ولكن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها تقليدية، وهذا النوع من التغيير شكلي سطحي و غير فعال.

**ثانيا: التغيير السريع والتغيير التدريجي:** يوجد تقسيم آخر لأنواع التغيير حسب سرعته، وهو يشمل التغيير البطيء و التغيير السريع، وعلى الرغم من أنّ التغيير التدريجي البطيء يكون عادة أكثر رسوخا من التغيير السريع المفاجئ إلا أنّ اختيار السرعة المناسبة لإحداث التغيير يعتمد على طبيعة الظرف.

**ثالثا: التغيير الشامل والتغيير الجزئي:** إذا اعتمدنا درجة شمولية التغيير معيارا لاستطعنا أن نتمييز بين التغيير الجزئي الذي يشمل أجزاء من المنظمة أو من الأنشطة أو العمليات فقد يشمل التغيير وحدة من الوحدات الإدارية في المنظمة أو أهداف المنظمة أو السياسات أو الإجراءات، والتغيير الشامل الذي يشمل المنظمة ككل من كافة النواحي سواء أفراد أو جماعات أو أقسام أو عمليات أو غير ذلك،<sup>1</sup> والخطورة في التغيير الجزئي أنّه قد ينشئ نوعا من عدم التوازن في المنظمة بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى متخلفة مما يقلل من فاعلية التغيير، فعلى سبيل المثال يحتاج تغيير أدوات الإنتاج إلى تغيير في عمليات الإنتاج وأساليب التسويق وتدريب العاملين وغيره.

ويضاف إلى ما سبق نوع آخر حسب درجة الهيكلة يضم النوعين التاليين:<sup>2</sup>

**رابعا: تغيير هيكلية:** أي محدّد الشكل، ومحدّد النتائج، ومحدّد في التدخلات وفي باقي عناصر التطوير، أي أنّها خطة رسمية محدّدة الخطوات، وموزّعة في مسؤولياتها على أطراف مختلفة، ولها جداول زمنية، وميزانيات للصرّف.

**خامسا: تغيير عفوي:** هو تطوير بسبب النشوء والارتقاء والنمو الطبيعي للأشياء، ويحدث دون تدخل يذكر ويتسم بأنّه يحدث من داخل المنظمة، ولتحمّس بعض المسؤولين، وبشكل غير رسمي تقريبا.

وبالاعتماد على معيار الإبداعية نجد:<sup>3</sup>

**سادسا: التغيير التكيّفي:** هو تغيير يتضمّن إعادة تنفيذ تغيير معيّن سبق وأن تمّ إحداثه في نفس الوحدة التنظيمية، أو تقليد عملية التغيير التي سبق وأن نفذت في وحدة تنظيمية أخرى، وهذا النوع من التغيير التي يتميّز بانخفاض درجة تعقيده وكلفته وعدم التأكيد فيه، فضلا عن المقاومة المنخفضة من قبل الأفراد.

**سابعا: التغيير الإبداعي:** يتضمّن هذا النوع من التغيير تطبيق المنظمة لممارسات جديدة لم تطبقها في الوقت الحاضر ويتميز هذا النوع من التغيير بأنّ كلّ من درجة تعقيده وكلفته ومستوى عدم التأكيد فيه ومقاومته ذات درجة متوسطة.

**ثامنا: التغيير الإبداعي الجذري:** ينطوي هذا النوع من التغيير التنظيمي على تطبيق المنظمة لممارسات جديدة لم تطبقه الصناعة حتى في الوقت الحاضر، ويتميّز هذا النوع بأنّ درجة تعقيده وكلفته وعدم التأكيد فيه ومقاومته تكون جميعها مرتفعة.

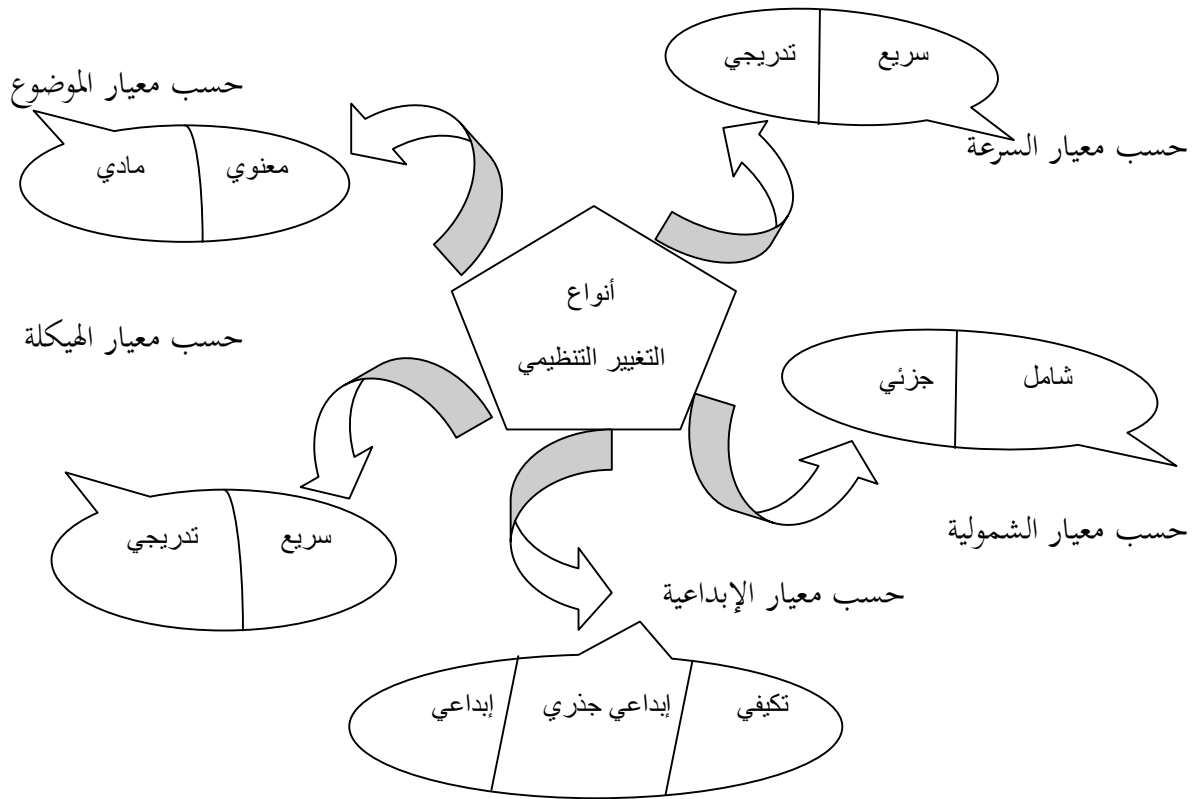
ويمكن تلخيص هذه الأنواع في الشكل التالي:

<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة ( مفاهيم و تطبيقات )، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، ط2، 2006، ص 39، 38.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، إدارة التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010، ص 17.

<sup>3</sup> إحسان دهب جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2011، ص 671، 672.

الشكل رقم (02) أنواع التغيير التنظيمي .



المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الشكل أعلاه يمكن القول أنّ للتغيير التنظيمي عدّة تصنيفات وذلك وفقا لمعايير مختلفة

الفرع الثالث: مجالات التغيير التنظيمي

يمس التغيير التنظيمي ستة مجالات في المنظّمات هي كالتالي:<sup>1</sup>

أولا: الأفراد و جماعات العمل

أ - الأفراد: إنّ الأفراد هم عناصر التغيير التنظيمي، لأنّهم جوهر منظّمات الأعمال وأهم عناصرها على الإطلاق، ويمكن تغيير أفراد المنظّمة في تفهم وإدراك سلوكهم وشخصياتهم، ومن ثم العمل على تغييرها لتتلاءم مع متطلبات وأدوار المنظّمة، إنّ تغيير الموظّفين إلى الأحسن يساعد المنظّمة على تحقيقي أهدافها وأداء مهامها على الوجه المطلوب والتناغم بين شخصيات الأفراد و قدراتهم وفرص المشاركة لهم ، له دور كبير في فعالية المنظّمة ونجاحها.

ب - جماعات العمل: يأتي الاهتمام بتغيير جماعات العمل كمرحلة أخرى من مراحل التغيير التنظيمي، بعد تغيير الأفراد كأفراد، وهنا يكون التغيير للأفراد كجماعات، وهو لا يقل أهمية عن سابقه، غير أنّه قد يكون أسهل عندما نضمن تغييرا فعالا للأفراد أنفسهم، وتمثل جماعات العمل بالأقسام والإدارات واللجان والمجالس وفرق العمل .

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي ، مبادئ السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2005 ، ص 362 ، 362 .

والتغيير هنا يركز على: فعالية الجماعة، والاهتمام بقيمتها ومعاييرها وتطوير أهدافها وتماسك الجماعة، وما يطرأ بين أفراد الجماعة من نزاعات أو خلافات، والأساليب المناسبة لحل المشكلات واتخاذ القرارات وأسلوب الاتصال بين جماعات العمل.

**ثانياً: الإستراتيجية:** وهي توجه نشاط المؤسسة، الخطط والأهداف، الوسائل اللازمة والإمكانات المتوفرة فهي توجه القوى، وتشغل حيزاً هاماً في العلاقات بين ما هو خارجي عن المؤسسة مثل الزبائن، المنافسين، الإبداعات التكنولوجية، الموردين، حكومة وتأثيراتها على المؤسسة وتعاملها معها، فالإستراتيجية تبنى انطلاقاً من جملة المتغيرات السريعة وتثير جملة من التغييرات في المؤسسة خدمة للرؤية الإستراتيجية.<sup>1</sup>

**ثالثاً: الهيكل التنظيمي:** إنّ الهيكل يمثل الوعاء الذي تولد الإستراتيجية في إطاره ومن ثمّ تنفيذها، وهو يمثل مجموعة العلاقات والمستويات والمسؤوليات والصلاحيات داخل المنظمة التي تتسم بجانبي الثبات والمرونة،<sup>2</sup> وتظهر الحاجة إلى عمل تغييرات في الهيكل التنظيمي لأسباب عديدة من أهمها ما يلي:<sup>3</sup>

أ- حدوث تغييرات في حجم ومجال وأهداف المنظمة (توسع أو انكماش)؛

ب - حدوث فراغ في وظائف الإدارة العليا نتيجة الاستقالة أو التقاعد أو الفصل فيقوم المدير الجديد خاصة إذا كان من خارج المنظمة باختبار كفاءة الهيكل التنظيمي القائم ويدخل عليه تغييرات كثيرة تتحارب وأسلوب تفكيره؛

ت - الانخفاض المستمر في الكفاءة الإنتاجية يستدعي إحداث تغيير لتفادي نقاط الضعف فيه المتمثلة في: بطء اتخاذ القرارات أو تنفيذها/أخطاء جوهرية في القرارات المتخذة/انخفاض مستوى الرقابة، وهكذا قد يتعين مثلاً إنشاء أو إلغاء وحدات تنظيمية أو تغيير في خطوط الاتصال، وتغيير في اختصاصات الوحدات التنظيمية، أو في المسميات الوظيفية أو في معدلات الأداء ومن ثمّ المقررات الوظيفية أو في معدلات الأداء ومن ثمّ المقررات الوظيفية أي عدد الموظفين بكلّ قسم أو إدارة أو قطاع داخل المنظمة،<sup>4</sup> وتقوم المنظمة بتغيير هيكل تنظيمها نتيجة عمليات الدمج أو التصفية أو إنشاء أقسام جديدة للإنتاج...، مما يترتب عن ذلك تغيير في هيكل عمالة المنظمة لذا يجب أن يؤخذ عامل تغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة في الحسبان عند التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> كريمة بومازونة، القيادة الإدارية و تحديات التغيير في المؤسسة الاقتصادية - حالة مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء و الغاز للوسط البلديّة . رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة سعد دحلب بالبلديّة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، تخصص إدارة الأعمال ، 2008 ، ص 125 .

<sup>2</sup> وائل محمد إدريس ، طاهر محسن الغالي ، الإدارة الإستراتيجية ( المفاهيم و العمليات ) ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2011 ، ص 141 .

<sup>3</sup> عادل حسن ، علي شريف ، محمد فريد الصحن ، تنظيم و إدارة الأعمال ، دار النهضة العربية للطباعة و النشر ، بيروت ، ب . س . ن . ص 246 ، 248 ، (بتصرف) .

<sup>4</sup> أحمد سيد مصطفى ، إدارة السلوك التنظيمي ، ب . ن . ب . ب . ن ، 2000 ، ص 467 ، 477 .

<sup>5</sup> عبد القادر شلال ، دور إدارة الموارد البشرية في التخطيط الإستراتيجي . دراسة حالة مؤسسة Poval وحدة المضخات فرع البرواقية - رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة سعد دحلب بالبلديّة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، تخصص: إدارة الأعمال ، 2007 ، ص 154 .

رابعاً: الإجراءات: \* من السهل تغييرها إلا أنّ السؤال هو: هل سيلتزم بها الأفراد؟<sup>1</sup> كتبسيط إجراءات العمل لتحقيق السرعة في الأداء، أو إدخال أساليب جديدة،<sup>2</sup> فالإجراءات تعكس التسلسل الزمني لأداء أي عمل معيّن وتكون مدوّنة عادة في كتاب دليل الموظف.<sup>3</sup>

خامساً: الثقافة التنظيمية: ثقافة المنظمة أمر مهم وحيوي لأنها توفر إطار العمل الذي يوضح للموظفين أيّ الأفعال السلوكيات تتم المكافأة عليها وأيّها تستحق العقاب، وعليه يجب أن تتغيّر ثقافة المنظمة وتتطور تماماً كما ينمو المشروع و يتطور مع مرور الوقت،<sup>4</sup> وهناك تسعة أنشطة لتغيير الثقافة التنظيمية هي:<sup>5</sup>

أ . القناعة بالقصد الإستراتيجي الجديد لمنظمة الأعمال؛

ب . إيضاح معنى الثقافة التنظيمية الحالية؛

ت . تطوير مهارات عملية صنع القرارات؛

ث . القبول بآراء الآخرين؛

ج . تطوير المهارات والقواعد المعرفية؛

ح . تشجيع الموظفين للشعور بالأمان؛

خ . تطوير وسائل تساعد الموظفين على إنجاز أعمالهم على أكمل وجه؛

د . تمكين العاملين من التعبير عن أفكارهم للإدارة العليا أثناء فترة التغيير؛

ذ . تشجيع عملية التفكير التي تركز على العالم الخارجي لمنظمة الأعمال .

سادساً: التكنولوجيا: كان من أبرز النتائج المترتبة عن الثورة التكنولوجية الزيادات الكبيرة في معدلات الإنتاجية في منظمات الأعمال والمنظمات الصناعية، حيث ساهمت التكنولوجيا في تسريع وتحسين وتطوير العمليات الإنتاجية والخدمية أيضاً،<sup>6</sup> وتشمل التغييرات التكنولوجية التغييرات في المعدات أو الأساليب المستعملة في الإنتاج وفي العلاقات بين النشاطات المختلفة وفي تحسين طرق تدفق العمل: فتغيير أساليب التدريس على سبيل المثال في الجامعة من نمط المحاضرة التقليدية إلى نمط الدراسة عن بعد، وباستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والأفلام التدريبية يعني تقليل الحاجة لتعيينات جديدة من المدرسين، وهذا وضع تستطيع معه الجامعات تقديم خدماتها لأعداد أكبر من

\* عادة ما يقترن ذكرها مع ذكر مصطلح القواعد غير أنّ القاعدة خطّة دائمة الاستخدام تتطلب نشاط محدد دون تغيير، و هي تحدّد ما يجب القيام به أو الامتناع عنه مثلاً قاعدة "ممنوع التدخين" في المنظمة، إلا أنّها لا ترتبط أحياناً بإجراءات العمل .

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية (الاتجاهات الحديثة)، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007، ص 93، 94 .

<sup>2</sup> ربحي مصطفى العليان، مرجع سبق ذكره، ص 136.

<sup>3</sup> عبد الباري درة، محفوز جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2012، ص 143 .

<sup>4</sup> جريجوري إف كيشيل، باتريشيا جانتر كيشيل، كيف تنشئ مشروعاً تجارياً وتديره وتحافظ عليه، مكتبة جرير، ب. ب. ن 2007، ص 164

، 165 .

<sup>5</sup> طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 452 .

<sup>6</sup> بشير العلاق، الإدارة الحديثة (نظريات ومفاهيم)، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 126 .

الطلبة ممن لهم أوضاعهم الخاصة التي لا تسمح لهم بالدراسة المنتظمة كما هو الأمر في الجامعات التقليدية التي تستوجب حضور الطلبة و انتظامهم في صفوف دراسية.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: متطلبات التغيير التنظيمي

يتطلب إحداث التغيير التنظيمي نماذج توضح مختلف المراحل التي تمرّ بها عملية التغيير، وهذا من أجل التنفيذ الجيد والصحيح لهذه العملية، كما يتم إتباع إستراتيجيات ملائمة لمختلف حالات التغيير، إلا أنّ كلّ ما سبق يستوجب وجود من يقوم بالتغيير أو من تقع على عاتقه مسؤولية إحداث التغيير التنظيمي .

### المطلب الأول: مراحل ( نماذج ) التغيير التنظيمي

إنّ عملية التغيير تسعى إلى تحسين بيئة العمل في المنظمة، فتخضع لمراحل ( نماذج ) عدّة من أجل إنجاحها.

### الفرع الأول: نموذج Kurt Lewin\*

يشير الشكل رقم (03) إلى أن مراحل التغيير الثلاثة حسب لوين، وهي:<sup>2</sup>

**أولاً: مرحلة إذابة الجليد (الوضع القائم):** يتم في هذه المرحلة العمل على التخلص من الاتجاهات والقيم والممارسات والسلوكيات التي يمارسها الأفراد داخل التنظيم في الوقت الحالي، ثمّ العمل على تهيئة الأجواء الملائمة لخلق دوافع جديدة عند الأشخاص لعمل شيء ما ثمّ العمل على تقوية الشعور لدى هؤلاء الأشخاص بضرورة استبدال الأنماط السلوكية، والقيم والاتجاهات القديمة بشيء جديد، ومن الممارسات التي يتم استخدامها لإذابة الجليد في هذه المرحلة الضغط للتخلص من السلوكيات الحالية، نتيجة تدني مستوى الأداء، والاعتراف بوجود مشكلة وزيادة تشجيع الأشخاص المبتكرين والمبدعين .

**ثانياً: مرحلة التغيير:** يجب التركيز على ضرورة تعلم الفرد أفكار وأساليب ومهارات عمل جديدة، بحيث يتوفر لدى الأفراد البدائل الجيدة لأداء الأعمال، من خلال ما تقدمه الإدارة لهم وفي هذه المرحلة أيضاً يتم العمل على إجراء تغيير وفي الواجبات والمهام، كذلك في التقنيات والهياكل التنظيمية الموجودة حالياً، الأمر الذي يتطلب من الإدارة ضرورة العمل على توفير معلومات ومعارف جديدة وأساليب عمل للأفراد العاملين للمساهمة في تطوير مهارات وسلوك هؤلاء، في هذه المرحلة يحذر لوين من الإقدام بشكل متسرع على تنفيذ هذه المرحلة وإحداث التغيير، لأنّ ذلك سوف يترتب عليه ظهور مقاومة شديدة ضدّ التغيير، الأمر الذي يؤدي إلى الإرباك والتشويش، وعدم الوضوح، ومن ثمّ عدم تحقيق المطلوب .

**ثالثاً: مرحلة إعادة التجميد:** يتم التأكد من أنّ ما تمّ إكسابه للأفراد العاملين من مهارات وأفكار واتجاهات جديدة في مرحلة التغيير يتم دمجها في الممارسات الفعلية، حيث تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره، عن طريق

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة و التنظيم ، دار وائل ، عمان ، ط 2 ، 2006 ، ص 347 .

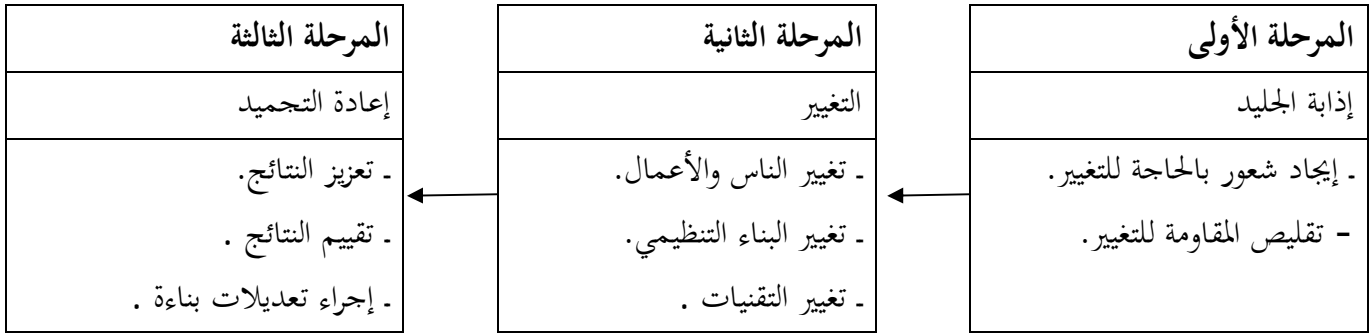
\* كورت لوين : من مواليد ألمانيا عام 1890 ، و كان أول من أشار إلى ضرورة تحليل القوى البيئية و بين أنّها قد تكون مساعدة أو معيقة ، توفي عام 1947 .

<sup>2</sup> موسى اللوزي ، التنمية الإدارية ( المفاهيم، الأسس ، التطبيقات ) ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2000 ، ص 231، 232.



مساعدة الأفراد في العمل على دمج الاتجاهات والأفكار، وأنماط السلوك التي يتم تعلمها في أساليب وطرائق عملهم المعتادة مما يؤدي إلى سهولة الطرق والأساليب الجديدة، وعلى الإدارة هنا أن تعطي الفرصة الكاملة للأفراد لإظهار ممارساتهم السلوكية الجديدة وضرورة العمل على تعزيز السلوكيات الإيجابية، حتى يستمر الأفراد في مواصلة هذا السلوك برغبة ورضا.

الشكل رقم (03) : نموذج كورت لوين



المصدر: صالح بن فالخ عبد الله البلوي ، اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي - دراسة مسحية على العاملين

في هيئة الطيران المدني - رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،

كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية ، 2005 ، ص 55 .

كما يستند هذا النموذج على بعض الافتراضات ومنها :<sup>1</sup>

- أن الهدف من عملية التغيير هو تعلم مهارات جديدة أو تغيير الاتجاهات والسلوكيات القديمة؛
- لا بدّ من توفر الرغبة للتغيير لدى الإدارة والعاملين؛
- أن العاملين هم المحور الأساسي في عملية التغيير وبالتالي لا بدّ من تغيير اتجاهاتهم وسلوكهم؛
- لا بدّ أن يؤخذ في الاعتبار أنّ التغيير يقاوم من قبل الأفراد.

#### الفرع الثاني: نموذج منطقة التغيير

إنّ نموذج منطقة التغيير هو من النماذج الأولى التي قدمت بعد نموذج كير تلوين ويسمى أيضا صيغة بيكهارد وهاريس للتغيير، إنّ نموذج منطقة التغيير يقوم على تضافر أربعة عوامل واضحة في التفكير الإداري، وهذا ما توضحه

$$\text{التغيير الملائم} = \text{عدم الرضا} + \text{الرؤية} + \text{المسار} < \text{التكلفة} \quad 2$$

يحدث التغيير عندما يكون هناك عدم رضا بالحالة المستقرة، ويدرك الناس مستقبلا مرغوبا فيه ومسارًا معينًا لتحقيق هذا المستقبل، ويكون أكثر من تكاليف التغيير، وتعدّ هذه طريقة محفزة لإدارة التغيير، ويكون هذا مؤثرا ويقدم

<sup>1</sup> صالح بن فالخ عبد الله البلوي، مرجع سبق ذكره ، ص 55 ، 56.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم ، مرجع سبق ذكره ، ص 286 .

مساهمة مرتفعة القيمة لفهمنا كيف ندير التغيير المخطط فنحن نحتاج أن نقلل تكاليف التغيير، ونحتاج أن نقنع الأفراد أنّ الوضع الحالي مثقل بالمشاكل، ونحتاج أن نواجه الأفراد برؤية مرغوب فيها للمستقبل، وأنّ هناك وسيلة لتحقيق ذلك.<sup>1</sup>

فهذا النموذج موجه نحو الحالات القائمة غير الملائمة التي تثير في الأفراد عدم الرضا والإنكار، لهذا فإنهم يتطلعون لتغييرها، ممّا يفرض على قادة التغيير أن تقدّم الرؤية (تغيير أعلى - أسفل) التي تمثل الحالة الجديدة المرغوبة المستهدفة التي تتخطى أسباب عدم الرضا في الحالة القائمة من جهة وتشير بوضوح إلى المسار الذي يحقق الحالة، وكلّما كانت هذه العوامل الثلاثة ذات قيمة وتأثير أكبر من تكلفة التغيير كان التغيير أسهل وأسرع و أقل عقبات ومقاومة التغيير.

### الفرع الثالث: نموذج Kotter :

يتكون نموذج Kotter\* من ثمانية خطوات لتنفيذ التغيير التنظيمي تتمثل في حقيقتها تطويراً لنموذج Lewin، إذ تتمثل الخطوات الأربعة الأولى مرحلة إذابة الجليد، والخطوات 5 - 6 - 7 مرحلة إدارة التغيير، والخطوة الثامنة مرحلة إعادة التجميد، والآتي خطوات نموذج Kotter<sup>2</sup>:

- خلق إحساس بالحاجة إلى إحداث التغيير، وعادة ما يكون ذلك عند حدوث أزمة؛
- حشد التحالفات للمباشرة بعملية التنفيذ؛
- تطوير رؤية إستراتيجية تسهم بتوجيه عملية التغيير ومن ثم تطوير الإستراتيجية المناسبة لتنفيذ التغيير؛
- العمل على إيصال الرؤية الإستراتيجية لجميع المستويات التنظيمية لا سيما تلك التي تشملها عملية التغيير؛
- تمكين الأفراد بغرض تنفيذ الرؤية الإستراتيجية والإستراتيجية التنظيمية؛
- السعي لتحقيق مكاسب في الأمد البعيد وجعل القائمين بالتغيير يشعرون بوجود تقدم ملموس في الأداء ناجم عن التغيير؛

- تعزيز المكاسب المتحققة ومعالجة المشكلات الكبيرة؛
- الشروع بإجراء التغيير عبر ربط المدراء بين السلوكيات الجديدة المطلوبة وبين النجاح التنظيمي، وضرورة النظر إلى أنّ التغيير يمثل جزءاً مهماً من عمل المنظمة واعتماد مبدأ الثواب والعقاب في ذلك.

### الفرع الرابع: نموذج Ivancevich في إدارة التغيير

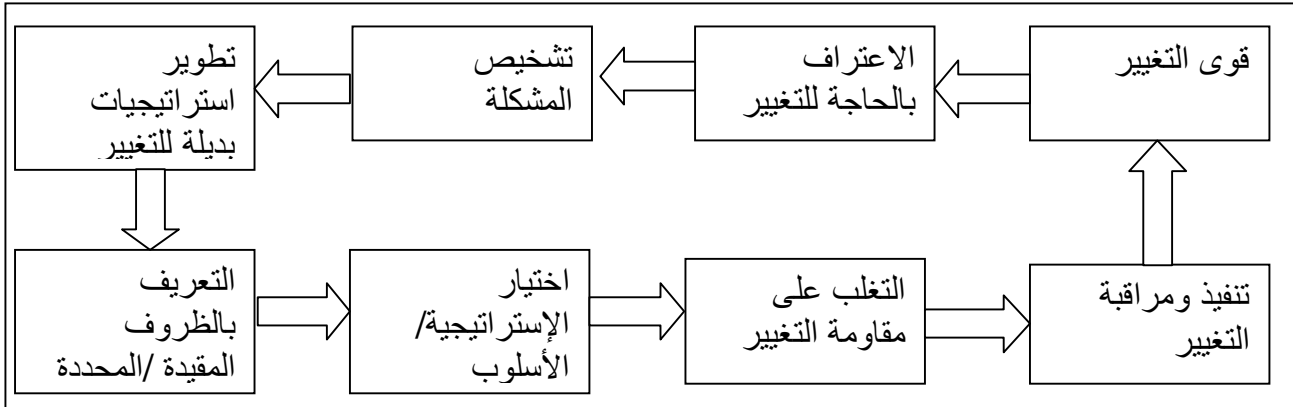
يرى Ivancevich أنّ عملية التغيير تخضع لمراحل منظمة تمثلها مجموعة من الخطوات المنطقية كما يبينه الشكل التالي:

<sup>1</sup>الان وليمز ، سالي وودوارد ، بول دوبسون، إدارة التغيير بنجاح ( استخدام النظرية ، والخبرة في تنفيذ التغيير ) ، ترجمة : سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر ، الرياض ، ب. س . ن. ص 378.

\* جون كوتر أستاذ في كلية هارفارد لإدارة الأعمال و متخصص في مجال القيادة في الأعمال .

<sup>2</sup>إحسان دهب جلاب ، مرجع سبق ذكره ، ص 693 .

الشكل رقم (04) : نموذج Ivancevich



المصدر : بهاء الدين المنجي العسكري ، إدارة التغيير في منظمات الأعمال - التجربة الماليزية نموذجاً - رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، الأكاديمية العربية بالدنمارك، قسم العلوم الإدارية ، 010 ، ص 53 . ويمكن شرح المراحل أعلاه كما يلي :<sup>1</sup>

أولاً: قوى التغيير: تتمثل في مسببات التغيير الداخلية والخارجية.

ثانياً: الاعتراف بالحاجة للتغيير: تستطيع إدارة المنظمة أن تعرف حاجتها للتغيير من خلال التقارير والإحصائيات والمعلومات التي تصلها من المصادر المختلفة، فمن خلال البيانات المالية و الميزانيات، وانخفاض الأرباح وانخفاض معدلات الأداء، وتراجع المبيعات، وتدني معنويات العاملين وغيرها، تستطيع الإدارة أن تعرف قوة وكثافة قوى التغيير.

ثالثاً: تشخيص المشكلة: التشخيص يهدف إلى تعريف المشكلة وتحديدتها، قبل تبني أي إجراء، ومن أهداف مرحلة التشخيص الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هي المشكلة، بذاتها وتمييزها عن العوارض؟

- ماذا يجب عمله لحل المشكلة؟

- ما هي النتائج المتوقعة من الإجراء؟ وكيف يمكن قياسها؟

بناء على هذا التشخيص تحدد الأهداف المطلوبة ومن ثم إحداث تعديلات على توجهات التغيير وتقييم نتائجه.

رابعاً: تطوير بدائل وأساليب التغيير: تقوم الإدارة بتقرير أي أساليب التغيير الأكثر احتمالاً أن تحقق النتائج المرجوة. وهناك 3 أساليب عامة للتغيير:

- تغيير البناء التنظيمي: فيتضمن الجهود لتحسين الأداء من خلال تعديل وتغيير البناء التنظيمي الرسمي وتصميم الوظائف، وعلاقات السلطة.

- تغيير سلوك الأفراد: تشمل الجهود الموجهة لتغيير دافعية العاملين ومعارفهم ومهاراتهم، ومن بين الوسائل المستخدمة: التدريب، بناء الفريق، تدريب الحساسية.

<sup>1</sup> حسين حريم ، السلوك التنظيمي ، دار زهران للنشر و التوزيع ، الأردن ، 1997 ، ص 498 - 501 (بتصرف) .

- التغيير التقني: يتضمن استخدام فنون وأساليب ومعدات وأجهزة جديدة.

خامسا: تعريف المحددات ( الظروف المقيدة): يتوقف اختيار أسلوب التغيير على تشخيص المشكلة، ولكنه يتأثر ببعض المتغيرات والظروف الآتية السائدة في المنظمة كمنط القيادة، ثقافة المنظمة، التنظيم الرسمي.

سادسا: مقاومة التغيير: \* على الإدارة أن تدرك بأن مقاومة التغيير أمر طبيعي، ويتوجب معرفة أسبابها ومعالجتها.

سابعا: تنفيذ التغيير ومتابعته: هذه المرحلة لها بعدان:

أ - التوقيت: معرفة متى يتم إحداث التغيير، وهو ذو بعد إستراتيجي يعتمد على دورة عمل المنظمة والأعمال الأولية التي سبقت التغيير، ويفضّل أن ينفذ التغيير في فترة ركود العمل، أما إذا كان خيار التغيير يتوقف عليه بقاء المنظمة فلا خيار أمامها إلا التنفيذ.

ب - النطاق: يتم تنفيذ التغيير في جميع أنحاء المنظمة ويتم تعميمه بوتيرة متسارعة كما يُمكن تنفيذه على مراحل ومن إدارة إلى أخرى.

وفيما يتعلق بالمتابعة، فهي تهدف إلى توفير معلومات عن التغذية العكسية التي تتحوّل إلى قوى التغيير لأنّ التغيير نفسه ينشئ حالة جديدة يمكن أن تسبب بعض المشكلات .

#### الفرع السادس: الخطوات العشر الأساسية في إحداث التغيير التنظيمي

يمكن النظر للتغيير التنظيمي على أنه أمر يخضع لظروف الموقف، قد يكون معقداً للغاية و يتطلب جهود المئات من المديرين و المشرفين، و قد يكون سهل بحيث تنخفض درجة مقاومة العاملين له وفي نفس الوقت تستطيع المنظمة العناية بعملائها أثناء إحداثه، وبالاعتماد على العديد من مشروعات التغيير التنظيمي فإنّ خطوات إحداث التغيير يمكن حصرها في العشر خطوات التالية:<sup>1</sup>

أولاً: خلق الإحساس بوجود حاجة ملحة للتغيير: فمجرد إدراك الأفراد للحاجة للتغيير فإنّ معظم القادة يحاولون إشعارهم بأنّ إحداث التغيير يعد حاجة لا تحتمل التأخير.

ثانياً: زيادة دعم و تأييد الأفراد للتغيير من خلال التشخيص الملائم للمشكلات التنظيمية: فمجرد خلق الإحساس بالحاجة للتغيير يقوم معظم القادة بإجراء تشخيص للمشكلات التي تعاني منها المنظمة حتى يمكن الوصول إلى فهم مشترك لطبيعة تلك المشكلات وكيفية التعامل معها، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى التزام الأفراد بتنفيذ برنامج التغيير لعلاج تلك المشكلات.

ثالثاً: تشكيل فرق عمل قائد: يصعب على قائد واحد أن ينفذ برنامج التغيير بكفاءة الأمر الذي يتطلب تشكيل فريق من الأفراد المؤثرين القادرين على قيادة التغيير وفي نفس الوقت قادرين على الاندماج و العمل سوياً بروح الفريق.

رابعاً: صياغة رؤية مشتركة: يتطلب التغيير إحداث تعديلات في رؤية المنظمة.

\* هذا ما سنتطرق إليه في المبحث الثالث .

<sup>1</sup> جاري ديسلر ، إدارة الموارد البشرية ، دار المريخ ، الرياض ، 2005 ، ص 300 .

خامسا: تعريف المجتمع برؤية المنظمة: فالرؤية الجديدة لن تحقق الهدف منها إن لم يكن هناك فهم واضح لمضمونها من قبل جميع الأطراف ذات المصلحة في وجود المنظمة، ولكي يسهل فهم هذه الرؤية والتعريف بها ينبغي أن تتوفر بها الشروط التالية:

- أ - أن تكون بسيطة وسهلة الفهم، وذلك من خلال البعد عن كافة الكلمات المعقدة؛
- ب - استخدام وسائل متعددة لنشر رؤية المنظمة، سواء أكانت وسائل رسمية أو غير رسمية؛
- ت - مراعاة التكرار، فالأفكار لا تعلق بالذهن إلا بعد تكرارها أكثر من مرة على مسامع الفرد.

سادسا: تمكين الموظفين من تسهيل إحداث التغيير: الأمر لا يقتصر على مجرد فهم الموظفين لرؤية المنظمة أو حتى توافر رغبة قوية لجعلها حقيقة واقعة، ولكن يمتد الأمر ليشمل ضرورة التغلب على مختلف العقبات التي تحول دون نجاح التغيير مثل تعقيد السياسات والإجراءات وتداخل الهياكل التنظيمية ولا شك أن التغلب على تلك المعوقات إنما يتطلب دعم إدارة الموارد البشرية، والذي يتمثل في تقديم التدريب اللازم لإكساب العاملين مهارات التعامل مع الوضع الجديد.

سابعاً: وضع أهداف قصيرة الأجل: نظراً لأن التغيير قد يستغرق فترة طويلة، فإن الأمر يستلزم وضع مجموعة من الأهداف قصيرة الأجل بهدف تشجيع الأفراد على الاستمرار في عملية التغيير عندما تتحقق تلك الأهداف.

ثامناً: تعزيز النتائج و الاستمرار في إدخال المزيد من التغييرات: فمن خلال ما يتحقق من أهداف قصيرة الأجل فإن التغييرات قد تمتد لتشمل النظم والسياسات والهياكل التي لا تتوافق مع الرؤية الجديدة للمنظمة، ولذلك فإنه بإمكان المدراء الاستمرار في إدخال المزيد من التغييرات من خلال تعيين موظفين جدد تتوافر لديهم الاستعدادات الكافية للتعامل مع تحديات التغيير.

تاسعاً: إرساء طرق جديدة لتنفيذ الأعمال في ظل ثقافة المنظمة: إن إجراء تغييرات تنظيمية يتطلب في نفس الوقت إحداث تغييرات في القيم المشتركة بين الموظفين مثل التأكيد على العمل بروح الفريق، التوجه بالجودة الشاملة وسرعة التكيف لذلك فإنه لكي ينجح التغيير فلا بد من تعديل قيم الأفراد بما يتفق والثقافة السائدة بالمنظمة .

عاشراً: الرقابة على معدلات النجاح وتعديل رؤية المنظمة إذا تطلب الأمر ذلك: حتى يمكن الحكم على فعالية التغيير فلا بد من إجراء رقابة منتظمة للتعرف على معدلات النجاح والتأكد من أنها متزايدة، مع مراعاة تغيير رؤية المنظمة إذا تطلب الأمر ذلك، خاصة إذا ثبت أنها لم تحقق معدلات النجاح المستهدفة.

### المطلب الثاني: إستراتيجيات و أساليب التغيير التنظيمي

تتطلب عملية إحداث التغيير التنظيمي من المنظمة إتباع إستراتيجيات وأساليب معينة يمكن ذكرها كما يلي:

#### الفرع الأول: إستراتيجيات التغيير التنظيمي

هناك عدّة إستراتيجيات تعتمد عليها المنظمة لإحداث التغيير التنظيمي نذكر منها ما يلي: <sup>1</sup>

**أولاً: إستراتيجية العقلانية الميدانية:** وهذه تقوم على افتراض أنّ العدوّ الرئيسي للتغيير هو الجهل وعدم الوعي والخرافات، وبالتالي تنظر للتعليم والبحوث العلمية والدراسات على أنّها العامل الرئيسي الذي يقوم عليه التغيير فالتعليم وسيلة لنشر المعرفة العلمية، لذلك تقوم المنظمات بتصميم برامج تدريبية تركز بشكل رئيسي على تزويد المتدربين بالمعلومات وكذلك تشجيع البعثات الدراسية والبحوث والدراسات العلمية .

**ثانياً: إستراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة:** تفترض هذه الإستراتيجية أنّ الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توافرها، بل عدم اقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير وعدم رغبتهم فيه أو خوفهم منه. فقد يكون في التغيير تهديد لمصالح بعض الأشخاص أو تضارب مع قيمهم ومعتقداتهم و بالتالي فإنهم يقاومونه ولا يقبلونه.

يحاول القائد الذي يرغب في إحداث التغيير أن يتغلب على هذه المقاومة عن طريق التوعية و التثقيف وإزالة المخاوف وتنمية الولاء للتغيير المراد إحداثه، بحيث يصبح الناس قابلين للتغيير وراغبين فيه بدلا من أن يكونوا رافضين ومقاومين له، و من الأساليب المستخدمة في ذلك التدريب والذي يهدف إلى تغيير اتجاهات الفرد ومواقفه.

**ثانياً: إستراتيجية القوة القسرية:** وفقا لهذا النوع يعتمد القائم على التغيير على قوته المتمثلة في السلطة وذلك باستخدام كافة الأساليب والوسائل في إحداث التغيير، فالتغيير يفرض على الجهات المعنية للتغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاء لكلّ من يخالف، وهذا النوع قد يكون فعّال في بعض الظروف وفي بعض الحالات الطارئة ولكنّه غير فعّال في المدى البعيد لأنّه لا يضمن ولاء الأفراد ودعمهم للتغيير، فقد يكون قبول الأفراد للتغيير إمّا خوفا من العقاب أو طمعا في المزايا التي تعدّهم بها الإدارة، إنّهم رضخوا لهذا التغيير، لكن هذا القبول يكون مؤقتاً طالما القائم على التغيير يمارس ضغوطاته السلطوية ويزول بزوال هذه الضغوط. <sup>2</sup>

وعلى الرغم من أنّه لا توجد إستراتيجية واحدة مثلى يمكن استخدامها لإحداث التغيير بفعالية لأنّ طبيعة الموقف والظروف هي التي تحدّد ذلك ، إلا أنّ المزج بين الإستراتيجية الأولى ( الإستراتيجية العقلانية الميدانية ) والثانية ( إستراتيجية التثقيف و التوعية الموجهة ) قد يكون هو الأمثل، وهذا لا يعني عدم استخدام القوة للتغلب على مقاومة التغيير .

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان ، مرجع سبق ذكره ، ص 354 ، 355 .

<sup>2</sup> بلال خلف السكارنة ، القيادة الإدارية الفعّالة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، ط2 ، 2014 ، ص 357 .

### الفرع الثاني: أساليب التغيير التنظيمي

يمكن القول أنّ أساليب التغيير لا تخرج ع أسلوبين يمارسهما غالبية من يشرفون على أيّ عملية تغيير و هما التغيير الذي يتمّ خطوة بخطوة (متدرج) والثاني الذي يتم بصورة سريعة (جذري) .

**أولاً : أسلوب التغيير خطوة بخطوة (متدرج) :** هو التغيير الذي يقوم بإحداثه الشخص أو الإدارة بطريقة بطيئة وعلى فترات زمنية طويلة أو قصيرة ، حيث يغلب عليه المعدل الزمني الثابت ،<sup>1</sup> إلا أنّ ما يؤخذ عنه أنّه قد يؤدي إلى نتائج غير مرضية وغير مرغوب فيها ولا تتماشى مع ما كان مخطّط له من قبل المسؤولين المقرّرين لهذا التغيير في حالة ما إذا كانت التطورات المؤدّية إلى التغيير غير متوقعة أو تسير برتم أسرع من التغيير المخطّط له في المنظّمة.<sup>2</sup>

**ثانياً: أسلوب التغيير الجذري:** يتميّز هذا التغيير بأنّه يكون مفاجئاً وله آثار مشهودة فهو على سبيل المثال يحدث انقلاب شامل في إستراتيجية المنظّمة لدخول أسواق جديدة مثلاً وقد يتعلّق بالبناء والتركيب الهيكلي للمنظّمة أو تكوينها، علماً أنّ هذين العنصرين يواكب أحدهما الآخر، إلا أنّ ذلك لا يحدث على نطاق واسع وغالبا ما تتجه المنظّمات الكبرى الناجحة إلى إتباع أسلوب التغيير الجذري، من أجل تحقيق المزيد من المكاسب ومن أجل المنافسة بقوة وقبل اتخاذ القرار الخاص بتطبيق سياسة التغيير الجذري يجب النظر في هذه المسألة بدقة وإمعان كما يجب استعراض الخيارات تفصيلاً للوصول باحتمالات المخاطر إلى أدنى حد ممكن.

**ثالثاً: أسلوب المزج بين الأسلوبين:** عند تطبيق التغيير قد يستلزم الأمر الجمع بين الأسلوبين أو التقدم من نوع آخر ويمكن لهذه العملية أن تكون عملية تفاعلية على نطاق واسع في المنظّمة فمثلاً عندما يكون ردّ الفعل سلبياً اتجاه إحداث تغيير جذري وسريع فإنّ وجود برنامج متدرج في متابعة الإنجازات أمر حيوي ومهم ، مثلاً: تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة\* بشكل يتزامن وإدخال تحسينات فعلية على العمليات وكيفية سيرها وفي نفس الوقت تغيير طرائق التفكير بين أوساط الإداريين نظراً لتغيير الظروف والمطالب والأولويات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد بن يوسف النمران العطيات ، مرجع سبق ذكره ، ص 105 .

<sup>2</sup> بوداود فاطمة الزهراء ، التغيير و التطوير التنظيمي و تأثيره على سلوك و أداء الأفراد في المنظّمة ( دراسة حالة وحدة عمليات اتصالات الأغواط) ، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة أحمد بوقرة بومرداس ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ، فرع : تسيير المنظّمات ، 2006-2007 ، ص 34 .

\* نظام إداري إستراتيجي متكامل يسعى لتحقيق احترام العميل و العمل على إرضائه عن طريق إشباع حاجاته المعلنة و المفترضة ، و تقدم له خدمات ذات جودة وفي الوقت المناسب ترتكز على مشاركة جميع العاملين .

<sup>3</sup> محمد بن يوسف النمران العطيات ، مرجع سبق ذكره ، ص 106 ، 107 .



### المطلب الثالث: مسؤولية إحداث التغيير التنظيمي

تواجه المنظمات الساعية للتغيير مشكلة الإجابة على السؤال: من يقوم بالتغيير التنظيمي؟ وهناك بدائل عديدة نذكر منها:

#### الفرع الأول: الإدارة العليا

يستأثر هنا المدراء في الإدارة العليا بمعظم أو كلّ السلطات الخاصة بعمليات التغيير، فهم الذين يخططون وينظمون، ويصدرون كلّ القرارات المتعلقة بذلك، ويقوم هؤلاء المدراء بالتعرف على المشاكل إما بالاعتماد على خبراتهم الذاتية أو الاسترشاد بالمعلومات والتقارير التي ترد من مرؤوسيههم. ويتم ذلك من خلال مرسوم أو قرار إداري . ويعدّ هذا اتصالاً ذاتاً اتجاه واحد، من أعلى لأسفل، يحدد الرئيس أو المدير التغيير الذي سيحدث ويحدد دور المرؤوسين في إتباع مثل هذا التغيير،<sup>1</sup> ويمتد التغيير الذي يحدث بواسطة الإدارة العليا إلى اتخاذ التغييرات التالية في المنظمة: تغيير الأفراد، تغيير الجماعات، تغيير هياكل التنظيم.<sup>2</sup>

#### الفرع الثاني: المشاركة

تقوم الإدارة العليا هنا بإشراك باقي المستويات التنظيمية والعاملين في عملية التغيير، ويعتمد هذا المدخل في التغيير على افتراض أنّ العاملين والمستويات التنظيمية ذات كفاءة و أهلية للمشاركة، وأنّها ذات تأثير قوي على مصير الإدارة بالقدر الذي يعطيها قوة وسلطان لا يمكن إنكاره، وبالتالي قد يكون من الأفضل وجود تفاعل بين المستويات التنظيمية المختلفة،<sup>3</sup> ويتم مشاركة العاملين بأحد الشكلين الآتين:<sup>4</sup>

**أولاً: اتخاذ القرار الجماعي:** وتقوم الإدارة العليا هنا بتشخيص المشاكل وتعريفها ودراستها، وتقوم أيضاً بتحديد بدائل الحلول. يلي ذلك أن تقوم الإدارة العليا بإعطاء توجيهات إلى المستويات الدنيا بدراسة هذه البدائل واختيار البديل (أي اتخاذ قرار) المناسب لها، وهنا يقوم العاملون ببذل قصارى جهدهم في دراسة البدائل واختيار ذلك البديل الذي يناسب و يحلّ مشاكلهم.

**ثانياً: الحل الجماعي للمشاكل:** وهذا الأسلوب في المشاركة أقوى وأعمق، وذلك لأنّ العاملين لا يقومون فقط بدراسة البدائل واختيار أنسبها، بل يبدأ ذلك من دراسة المشكلة، وجمع معلومات عنها، وتعريف المشكلة بدقة، والتوصل إلى بدائل التصرف والحل.

#### الفرع الثالث: التفويض

وتقوم الإدارة العليا هنا بإعطاء اليد العليا لباقي المستويات التنظيمية والعاملين بالمنظمة في تحديد معالم التغيير، وعلى هذه المستويات أو الأقسام أو العاملين أن يطلعوا بمعظم مهام التغيير من تحديد المشاكل وبدائل الحلول أو

<sup>1</sup> أحمد ماهر ، إدارة التغيير ، مرجع سبق ذكره ، ص 41 ، 420 .

<sup>2</sup> أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي (مداخل بناء المهارات) ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ب. س. ن. ص 424

<sup>3</sup> سامي محمد هشام حرير ، أساسيات إدارة الأعمال (مهارات نظرية وتطبيقية) ، دار قنديل للنشر و التوزيع ، عمان ن 2008 ، ص 45 .

<sup>4</sup> أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات) ، مرجع سبق ذكره ، ص 425 .



اختيار الحل المناسب واتخاذ القرارات التي يعتقدون أنّها مناسبة لحلّ مشاكلهم،<sup>1</sup> ويتم التفويض للمستويات التنظيمية والعاملين بأحد الأسلوبين الآتيين:<sup>2</sup>

**أولاً: مناقشة الحالة:** يتم أخذ مشكلة أحد الإدارات أو الأقسام كحالة واجبة النقاش، ويقوم مدير الإدارة أو رئيس القسم بتوجيه المناقشة بين العاملين، ويتم ذلك بغرض إكساب العاملين المهارة على دراسة مشاكلهم، وبفرض تقديمهم لمعلومات قد تفيد في حلّ المشكلة، وعلى هذا فإنّ تدخّل المدير أو الرئيس ليس بغرض فرض حلول معيّنة وإنما لتشجيع العاملين لكي يصلوا إلى حلول ذاتية لمشاكلهم.

**ثانياً: تدريب الحساسية:** ويتم هنا تدريب العاملين في مجموعات صغيرة لكي يكونوا أكثر حساسية لسلوك الفرد والجماعات التي يتعاملون معها، كما يتم التركيز أساساً على اكتساب العاملين مهارة التبصر بالذات والوعي لما يحدث من حولهم، والتأهب والحساسية لمشاعر وسلوك الآخرين، ويعتمد هذا المدخل على افتراض أساسي هو أنّه بإكساب العاملين المهارات السلوكية المطلوبة وحساسيتهم لمشاعر الآخرين ولمشاكل العمال يمكن تطوير العمل بشكل أفضل أي أنّ التطوير التنظيمي يعتمد إلى حدّ كبير على تطوير و تنمية العلاقات الشخصية للعاملين كما قد تلجأ المنظمة إلى الاستعانة بمستشار خارجي.<sup>3</sup>

ومهما كان الأسلوب الذي يتم الإنفاق عليه للبدء في عملية التغيير فإنّ دور الإدارة العليا في إدارة التغيير يبقى دوراً مهماً، ويتمثل في قيادة عملية التغيير، من خلال تسويق التغيير، وإيجاد طلب عليه، وتطوير معايير أداء تجري المساءلة على أساسها، مما يؤدي إلى إيجاد ضغوط لأداء أفضل تؤدي إلى حشد الجهود لإحداث التغيير، وكذلك فإنّها يمكن أن تمارس دوراً مهماً من خلال الإشارة لتجارب النجاح في بعض الوحدات التنظيمية كأمثلة تحتذي من قبل الوحدات الأخرى.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> أحمد ماهر ، إدارة التغيير ، مرجع سبق ذكره ، ص 42 .

<sup>2</sup> احمد ماهر ، السلوك التنظيمي ( مدخل بناء المهارات ) ، مرجع سبق ذكره ، ص 426 .

<sup>3</sup> في هذا الصدد عد إلى : - محمد الصيرفي ، التطوير التنظيمي ، دار الفكر الجامعي الإسكندرية ، 2007 ، ص 44 ، 45 .

<sup>4</sup> محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي ( دراسة السلوك الإنساني ، الفردي و الجماعي في منظمات الأعمال ) ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان

ط 5 ، 2009 ، ص 349 ، 350 .

### المبحث الثالث: مقاومة التغيير التنظيمي

غالباً ما يتجه الأفراد داخل المنظمة إلى مقاومة التغيير، وذلك لعدم تقبلهم لفكرة أن التغيير سيكون لصالح المنظمة، فينظرون إليه على أنه انتقال من حالة استقرار وتوازن إلى حالة مضطربة، لذا يجب على المسؤولين معرفة أهم هذه العوائق و المشاكل، وتحديدتها بدقة ليسهل التعامل معها إذا ما أرادوا إنجاح التغيير.

#### المطلب الأول: مفهوم مقاومة التغيير

تعتبر مقاومة التغيير من أهم المشاكل التي تقابل القائمين على التخطيط للتغيير .

#### الفرع الأول: تعريف مقاومة التغيير

**التعريف الأول:** هي تعبير ظاهري أو باطني لردود الفعل الراضية للتغيير، وهي ظاهرة طبيعية شأنها شأن التغيير.<sup>1</sup> وقد لا تكون مقاومة التغيير مقصودة، ولكن الثقافة التنظيمية (المحافظة) تجعل عملية التغيير صعبة حتى للأفراد الذين يطمحون للتغيير.<sup>2</sup>

**التعريف الثاني:** "ردود الفعل السلبية للأفراد تجاه التغييرات التي قد تحصل، أو التي حصلت بالفعل في المنظمة لاعتقادهم بتأثيرها السلبي عليه".<sup>3</sup>

**التعريف الثالث:** "امتناع الأفراد عن التغيير وعدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والمحافظة على الوضع القائم".<sup>4</sup> عموماً فمقاومة التغيير هي أول أثر يظهر على الأفراد عند حدوث عملية التغيير، وقد تؤدي إلى فشل هذه العملية . ويعتبر التغيير خاصية مميزة للحياة التنظيمية، ويمكن أن يستخدم التغيير بشكل إبداعي وكقوة إيجابية، لكن مبادرات التغيير كثيراً ما يتم اعتبارها تجارب سلبية .<sup>5</sup>

#### الفرع الثاني: مزايا مقاومة التغيير

رغم أنه ينظر إلى مقاومة التغيير على أنها سلبية إلا أنّ لها نواحي إيجابية تؤدي إلى ما يلي:<sup>6</sup>

- تؤدي مقاومة التغيير إلى إجبار إدارة المنظمة على توضيح أهداف التغيير ووسائله وآثاره بشكل أفضل؛
- تكشف مقاومة التغيير في المنظمة عن عدم فعالية عمليات الاتصال وعن عدم توافر النقل الجيد للمعلومات؛
- إنّ حالة الخوف من التغيير ومشاعر القلق التي يعاني منها الأفراد العاملون تدفع إدارة المنظمة إلى تحليل أدق للنتائج المحتملة للتغيير سواء المباشرة أو غير المباشرة؛

<sup>1</sup> أحمد الخطيب ، مرجع سبق ذكره ، ص 398 .

<sup>2</sup> خليل محمد حسان الشماع ، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، ط5 ، 2007 ، ص222 .

<sup>3</sup> خليل محسن حسن الشماع و آخرون ، نظرية المنظمة ، مرجع سبق ذكره ، ص 385 .

<sup>4</sup> محمود سلمان العميان ، مرجع سبق ذكره ، ص 355 .

<sup>5</sup> جينفر جوي ماثيو ، تنمية الموارد البشرية ، ترجمة علا أحمد إصلاح ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، 2008 ، ص 249 .

<sup>6</sup> محمود سلمان العميان ، مرجع سبق ذكره ، ص 357 .

- تكشف مقاومة التغيير النقاط من نقاط الضعف في عملية معالجة المشكلات و اتخاذ القرارات في المنظمة. ويرى بعض الكتاب والباحثين أنه ليست كل أشكال وصور مقاومة التغيير، فردية وجماعية سيئة، بل أنّ مقاومة التغيير قد تكون مفيدة في بعض الحالات، ومن بعض الفوائد التي قد تنتج عن مقاومة التغيير ما يلي:<sup>1</sup>
- مقاومة التغيير يمكن أن تساعد على اكتشاف بعض مجالات ومواطن الصعوبات التي يحتمل أن يسببها التغيير وبذلك تقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات الوقائية قبل أن تتطور و تفاقم المشكلة، وفي ذات الوقت يمكن أن تشجع الإدارة على بذل مزيد من الجهد والاهتمام بإعلام الموظفين وإحاطتهم بالتغيير، والذي يؤدي في النهاية إلى تقبل أفضل للتغيير؛
- المقاومة تزود الإدارة بالمعلومات حول حدّة وشدة مشاعر الأفراد بشأن قضية معينة، كما توفر متنفساً للأفراد للتعبير عن مشاعرهم، ويمكن أن تشجع الأفراد على التفكير والتحدث عن التغيير بصورة أكبر حتى يفهموه بصورة أفضل.

### الفرع الثالث: أنواع مقاومة التغيير

بالإمكان الحديث عن نوعين من مقاومة التغيير هما:<sup>2</sup>

**أولاً: المقاومة المكبوتة:** وهذه المقاومة غير صحية أو اعتيادية ويظهر الأفراد وكأنهم غير معارضين للتغيير أي أنّ عجلة التغيير قد دارت وأنّ الأمور على ما يرام من حيث خطوات التغيير ولم يبق إلا تحسين مواقف الأفراد وتعاونهم الإيجابي معه، حتى تنفجر المقاومة بطريقة فجائية وشديدة، وفي هذه المقاومة فإنّ الوقت يعمل على تفاقمها لتنفجر بطريقة صاخبة.

**ثانياً: المقاومة الاعتيادية - الصحية:** وهذه المقاومة تكون لدى غالبية العاملين عند عرض مشروع جديد لا يعرفون عنه شيئاً ولا يدركون مزاياه وعيوبه، وقد تزداد المقاومة في البداية عند عدم حصول العاملين على المعلومات وعدم مشاركتهم فيه، ولكن مع الوقت تتبدد المقاومة بعلاقة عكسية مع اتضاح صورة التغيير وتزايد المعلومات واستخدام مهارات العاملين فيها.<sup>3</sup>

### الفرع الثالث: أسباب مقاومة التغيير

من الأسباب التي تدعو الكثيرين لمقاومة التغيير نذكر ما يلي:<sup>4</sup>

- سوء فهم الغرض من التغيير و طريقة تنفيذه و النتائج المحتمل أن تترتب عليه؛

<sup>1</sup> ابتسام إبراهيم مرزوق ، فعالية متطلبات التطوير التنظيمي و إدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية ، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، الجامعة الإسلامية بغزة ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، 2006 ، ص 50 .

<sup>2</sup> نجم عبود نجم ، مرجع سبق ذكره ، ص ، 292 ، 293 .

<sup>3</sup> المرجع نفسه ، ص 293 .

<sup>4</sup> ديري زاهد محمد ، مرجع سبق ذكره ص 191 .

- عدم إشراك العاملين في عملية التغيير منذ البداية؛
- عدم التجانس بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة؛
- العادات: يقاوم الأفراد التغيير سوف يؤثر على عادات الفرد في تأدية أعماله، فإذا اعتاد الأفراد الاعتماد على الآخرين في تأدية جزء من أعمالهم، فإنهم سوف يقاومون التغييرات التي تؤثر على تقليل اعتمادهم على الآخرين.<sup>1</sup>
- الوضع الراهن أفضل: قد ترى المنظمة ومديروها أنها تتمتع بوضع راهن جيد، وذلك بسبب هياكل تنظيمية جيدة، وبيئة مستقرة، وإدارة راسخة، وموارد وفيرة، وقيادة حكيمة، وقد ترى أنّ التغيير يمكنه أن يهدّد استقرار وقوة الوضع الراهن ممّا يؤدي إلى عدم تفضيل التغيير بل ومقاومته.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: كيفية التغلب على مقاومة التغيير

هناك أساليب مقترحة يمكن استخدامها للتعامل مع مقاومة التغيير نتطرق إلى هذه الأساليب بشكل موجز:<sup>3</sup>

#### الفرع الأول: التعليم والاتصال

يمكن تقليل المقاومة من خلال الاتصال بالعاملين ومساعدتهم على التعرف بمنطق التغيير ويفترض هذا الأسلوب أن مصادر المقاومة تكمن في عدم توفر معلومات أو سوء الاتصال، فإذا ما استلم العاملون الحقائق كاملة وتمّ توضيح أي سوء فهم، فإنّ ذلك يؤدي لتقليل المقاوم، ويمكن تحقيق الاتصال من خلال المناقشات المباشرة، المذكرات أو التقارير أو العرض الجماعي.

#### الفرع الثاني: المشاركة

يصعب على الأفراد مقاومة قرار التغيير الذي شاركوا في اتخاذه وبذلك و قلب إدخال التغيير يمكن جلب هؤلاء الذين يمكن أن يعارضوا التغيير و إشراكهم في عملية اتخاذ القرار المتعلق بذلك التغيير، وعلى افتراض أنّ المشاركين يمتلكون الخبرة التي تمكنهم من المشاركة فإنّ مشاركتهم قد تؤدي لتقليل مقاومتهم، والحصول على التزامهم وتحسن نوعية قرار التغيير.

#### الفرع الثالث: التسهيل والدعم

يمكن لمستشار التغيير تقديم جهود الدعم لتقليل المقاومة، عندما تكون درجة الخوف بين العاملين كبيرة، فإنّ تقديم النصح والتدريب على مهارات جديدة، أو إجازة قصيرة قد تساعد على عملية التكيف.

<sup>1</sup> أحمد عبد السلام سليم، الإدارة المعاصرة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2010، ص 246.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، تطوير المنظمات (الدليل العملي لإعادة الهيكلة و التميز الإداري و إدارة التغيير)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص

72.

<sup>3</sup> ماجدة العطية، سلوك المنظمة (سلوك الفرد و الجماعة)، دار الشروق، عمان، 2003، ص 355، 356.

### الفرع الرابع: المفاوضات

طريقة أخرى يتمكن مستشار التغيير من خلالها من التعامل مع مقاومة التغيير، وهي تقديم شيء ذو قيمة لتقليل المقاومة، فعلى سبيل المثال، إذا كان سبب المقاومة يتمركز بين عدد قليل من الأفراد، فإنّ عدداً من المكافآت يمكن تقديمها لإشباع حاجاتهم الخاصة، وقد يكون أسلوب المفاوضات ضرورياً حينما تظهر المقاومة من قبل مصدر قوي.

### الفرع الخامس: المناورة والكسب

تشير المناورة إلى محاولات التأثير غير الظاهرة، من خلال التلاعب بالحقائق وتغييرها، بما يجعلها أكثر جاذبية وحجب معلومات غير مرغوب بها، وخلق إشاعات كاذبة للتأثير على العاملين لقبول التغيير، أما الكسب فإنّه أسلوب يشمل كلا من المناورة والمشاركة، ويهدف لشراء قادة الجماعات المقاومة عن طريق منحهم دوراً أساسياً في قرار التغيير، حيث تطلب نصيحة القادة ليس بغرض الوصول لقرار أفضل، ولكن الحصول على تأييدهم لقرار التغيير.

### الفرع السادس: الإيجاب

الأسلوب الأخير الذي يمكن استخدامه لتقليل مقاومة التغيير هو الإيجاب، أي تطبيق التهديد المباشر أو القوة على المقاومين للتغيير، ومن الأمثلة على الإيجاب: التهديد بالنقل أو الحرمان أو الفصل ...  
ويمكن توضيح ما سبق من خلال الجدول التالي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بالاعتماد على :

- أندرودي سيزلاقي، السلوك التنظيمي و الأداء، ترجمة أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1991، ص 562 .

- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة و الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص 402 .

JEAN PIERRE HELFER , MANAGEMENT STRATEGIE ET ORGANISATION , NAGRIARD VUIBERT ,  
8EDITION , PARIS, 2010 ,P 406

الجدول رقم ( 01 ):أساليب التغلب على مقاومة التغيير التنظيمي

الأسلوب	المواقف التي يستخدم فيها	المزايا	العيوب
التعليم و الاتصال	حينما لا تتوافر المعلومات أو عندما تكون غير دقيقة التحليل.	زيادة اندماج العاملين و قبولهم	لا تفيد في حالة فقدان الثقة و المصداقية بين الطرفين .
المشاركة	عندما يكون لدى المقاومين خبرة يمكن أن يشاركوا بها .	يمكن شراء الموافقة و القبول بالتغيير .	من الممكن أن يكون مضيعة للوقت إذا قام المشاركون بتخطيط تغيير لا يتلاءم و الحاجة
التسهيل و الدعم	المواقف التي يقاوم فيها التغيير بسبب مشكلات التكيف .	لا يوجد أسلوب سواء لمعالجة مشكلات التكيف .	من الممكن أن يأخذ وقتا أطول و مكلفا مع احتمال فشله .
المفاوضات	ضرورية عندما تأتي المقاومة من مجموعة ذات قوة .	تحدّ من مقاومة الفرق اطر الناجمة عن ارتفاع تكاليف التغيير	كلفة عالية كما أنه يمكن أن يفتح الباب لجهات أخرى لممارسة الضغط .
المناورة الكسب	حينما تفضل الوسائل الأخرى أو تكون عالية التكلفة .	طرق غير مكلفة نسبيا ، سهلة للحصول على دعم المعارضين	نتائج سلبية إذا ما أدرك الهدف أنه مخدوع و يستخدم كوسيلة .
الإجبار	عندما تكون هناك حاجة للإسراع بالتغيير و تتوافر الأشخاص الذين يسعون للتغيير سلطة واسعة	سريع و يمكن التغلب على أيّ نوع من أنواع المقاومة .	يمكن أن تنتج عنها آثار سلبية قبل الأوان و تفقد المسؤول عن التغيير لمصداقيته .

المصدر: من إعداد الطالبة .

المطلب الثالث:عوامل إنجاح التغيير التنظيمي

ينبغي على المنظمة أن تتخذ كافة الإجراءات التي من شأنها أن تساعد على تنفيذ التغيير التنظيمي بالسهولة والسرعة المطلوبين وكذا تحقيق نتائج أفضل والتي تؤدي إلى نجاح عملية التغيير التنظيمي، فعند إحداث تغيير في بيئة العمل يجب على القائم بالتغيير الانتباه إلى النقاط التالية:<sup>1</sup>

- ضع خطة مفصلة ودقيقة للشئ الذي تؤد تغييره؛
- ضع إطارا زمنيا لها؛
- ضع شرحا وافيا للخطة بطريقة واضحة ومفهومة؛
- اعرض هذا الشرح بطريقة إيجابية وحماسية؛

<sup>1</sup> إبراهيم الفقي ، سحر القيادة (كيف تصبح قائدا فعالا ) ، دار البقین للنشر و التوزيع ، مصر ، 2008، ص 54 ، 55

- وضح ما سيحدث من تغيير، وبيّن أثره على المنظمة؛
  - توقع الاعتراضات التي تتوقعها وجهّز ردًا عمليًا عليها؛
  - لا تنفعل، تقبل كلّ الآراء، مهما كانت صادمة لك؛
  - تحمّل المسؤولية أيًا ما كانت النتائج؛
  - كن مرنا في تعديل خطّتك وغيرها إذا ما بيّن لك أحدهم خللا فيها؛
  - أشكر الجميع، من قبل الخطّة منهم ومن عارضها.
- إنّ عددا من العوامل التي يمكن أن تساعد في إنجاح عملية التغيير و أهمها ما يلي :<sup>1</sup>
- إشراك المتأثرين بالتغيير في التخطيط له وتنفيذه ورقابته؛
  - التشاور وتبادل الرأي بين جميع الجهات المعنية فيما يتعلّق بأبعاد التغيير وأغراضه و ضرورته وسبل تحقيقه
  - تطبيق التغيير تدريجيا، وذلك حتى يستطيع النظام التأقلم عليه وامتصاص تأثيراته واستيعابه والوقوف على مزاياه الإيجابية والسلبية؛
  - أن تتوافر كافة الإمكانيات والتدريبات اللازمة لإنجاحه؛
  - مشاركة جميع العاملين في نتائج التغيير من حيث زيادة الرواتب والأجور ممّا يجعلهم أكثر تقبلا للتغيير؛
  - إجراء تجربة مبدئية على التغيير وذلك قبل تطبيقه بشكل نهائي؛
  - اختيار الوقت المناسب لتطبيق خطّة التغيير.<sup>2</sup>
- وهناك عشرة نقاط على المنظمة الأخذ بها من أجل إنجاح عملية التغيير التنظيمي و هي موضحة في الجدول التالي :

<sup>1</sup> زيد منير عبوي ، الاتجاهات الحديثة في المنظّمات الإدارية ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان ، 2006 ، ص 179 .

<sup>2</sup> عياض عادل ، إدارة التغيير و الموارد البشرية بمؤسسات الاتصالات ، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ، 10.09 مارس 2004، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، ص 39 .

الجدول رقم (02): عوامل إنجاح التغيير التنظيمي

اللوائح والسياسات	إلغاء اللوائح والسياسات التي تعيق الأساليب الجديدة، وإدخال قوانين وسياسات أخرى تجعل تطبيق طرق العمل المطلوبة إلزامية، والقيام بتطوير وتوثيق المعايير الواجب إتباعها في التطبيق .
الأهداف ومعاييرها	القيام بتطوير أهداف ومعايير ملزمة في تطبيق التغييرات، وإيجاد أهداف مخصصة للعمليات، بالإضافة إلى الأهداف المالية التي ستكون عبارة نتيجة حتمية لتغيير أساليب العمل.
العادات والتقاليد	العمل على إزالة العادات والسلوكيات التي تلزم العاملين بتطبيق الوسائل القديمة ، واستبدالها بعادات وسلوكيات جديدة، مثال: استبدال المذكرات الكتابية في نقل المعلومات داخل المنظمة باجتماعات أسبوعية للمدراء والفرق العاملة معهم .
التدريب	الاستعانة بالتدريب يؤدي إلى استخدام الأساليب الجديدة، إضافة إلى تطوير التدريب البحثي، حيث ستساعد الأبحاث على تحديد الموعد المناسب لجلب الخبرة المطلوبة للتدريب الحديث .
الاحتفالات والمناسبات	استحداث مناسبات واحتفالات تؤدي إلى الالتزام استخدام الطرق الجديدة مثل احتفال ومناسبة توزيع المكافآت و المنح المتميزة للفرق والعاملين الذين يحققون الأهداف وينجحون في أداء عملية التغيير .
السلوكيات الإدارية	تطوير أهداف وأساليب ملزمة لإتباع السلوكيات المرغوبة، مع توفير التدريب الذي يركز على السلوكيات الجديدة في العمل، وتحديد المكافآت العلنية للمدراء الذين يساهمون في عملية التغيير بربط ترقياهم ومكافآتهم بتنفيذ السلوك المرغوب.
المكافآت والتقدير	التخلص من تقديم المكافآت والتقدير التي قد تؤدي إلى التمسك بالأساليب القديمة، واستبدالها بشكل جديد من التقديرات والمكافآت لاستخدام طرق التشغيل المرغوبة، وجعل المكافآت مخصصة لأهداف التغيير الذي تم اعتماده.
الاتصال	إتباع أساليب اتصال جديدة تضمن تطبيق التغيير المطلوب، وإيصال المعلومات بطرق جديدة تأكيداً للالتزام بالتغيير وجعل الاتصالات تجري بالاتجاهين لتعطي التوضيحات المنتظمة على أسئلة العاملين بشأن التغييرات التي تجري .
الجو المادي	القيام بإنشاء جو مادي يعزز التغيير الحاصل، وإعادة تحديد المواقع و توزيع العاملين الذين يتم بهم العمل لإنجاح التغيير، واستخدام مكاتب عملية لتشجيع الأفراد على التعامل مع العملاء خارج المكاتب .
هيكل المنظمة	القيام بتشكيل هيكل المنظمة يؤدي إلى تطبيق التغيير، مثل إنشاء فرقا خاصة لخدمة الفروع ، و التخلص من تعدد طبقات المدراء ، و إيجاد المركزية في العمل أو التخلص منها حسب الحاجة ، و تحديد الأقسام المتداخلة الاختصاصات .

المصدر: طارق محمد السويدان ، منهجية التغيير للمنظمات ، دار ابن حزم ، بيروت ، 2001 ، ص 64 ، 65



نلاحظ من خلال الجدول أنّ هناك عدّة إجراءات تتخذها المنظّمة من أجل إنجاح عملية التغيير التنظيمي كإلغاء اللوائح و السياسات التي من شأنها إعاقة سير الأساليب الجديدة، بالإضافة إلى إزالة العادات والسلوكيات غير المرغوبة وإيجاد ثقافة تنظيمية تقوم على العادات والسلوكيات المرغوبة، وذلك من خلال تدريب العاملين، واستحداث أساليب أخرى في الاتصال تضمن إيصال المعلومات من أجل تأكيد الالتزام بالتغيير، والسعي لتوفير الجو المادي المناسب من خلال إعادة تحديد مواقع توزيع العمال الذين يعتبرون القوة الدافعة للتغيير، وملائمة الهيكل التنظيمي.

## خلاصة الفصل :

أضحى التغيير التنظيمي من أهم القضايا التي تشغل المنظمات في الوقت الراهن، لأنه يتم في ظل ظروف بيئية تتسم بالديناميكية والحدة وسرعة التغيير، على اعتبار أن المنظمة تمثل نظاما مفتوحا مفروض عليها، من اجل ضمان استقرارها ونموها وعليها أن تنمو وتتطور وتتفاعل على ضوء فرص و تحديات محيطها الذي تنشط فيه .

ما يلاحظ أن التغيير التنظيمي مفهوم معاصر واختلف الباحثين في تحديد جوهره لما له من خصائص ومبادئ تميزه واختلاف المقاربات المتبناة للتغيير التنظيمي، وبالتالي أصبح ضرورة على المنظمات لما له من فائدة عليها، إلا أنه يواجه عدة عقبات من أجل إحلاله في المنظمة لما تتعرضه من مقاومة لكل ما هو جديد راجع لعدة أسباب بما فيها ذهنيات الأفراد لتقبلهم التغيير

الفصل الثاني:  
مفاهيم أساسية حول الإبداع الإداري

### تمهيد:

يعتبر الإبداع الإداري أداة ووسيلة هامة وأساسية لنمو وتطور المنظمات وبقائها وذلك من اجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة التي تمكن المنظمة من الوصول إلى أعلى درجات النمو والتطور. ونظرا للأهمية البالغة التي يحققها الإبداع الإداري فإنه لا بد من توفير مجموعة من المقومات والعوامل من اجل تبني توجهه الإبداعي وفق مراحل واستراتيجيات للوصول إلى أعلى مستويات الإبداع الإداري. لذلك سنحاول في هذا الفصل إبراز المفاهيم الأساسية للإبداع الإداري وذلك من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: ماهية الإبداع الإداري
- المبحث الثاني: أساسيات الإبداع الإداري
- المبحث الثالث: علاقة التغيير التنظيمي بالإبداع الإداري

### المبحث الأول: ماهية الإبداع الإداري

تعتبر الإدارة هي العنصر الفاعل في أداء المنظمة وأهم مميزات هذه الأخيرة استعدادها الدائم للتخلي عن الأنظمة التي طالما نجحت في أداء مهامها ولكن هذا لا يعني بالطبع أن كل جديد أفضل من القديم ولكن الأشياء الجيدة فعلا قادرة على البقاء في الاستمرارية.

### المطلب الأول: مفهوم الإبداع الإداري

ينطلق مفهوم الإبداع الإداري من المفاهيم العامة للإبداع ذاته، وعليه فقبل التطرق للإبداع الإداري لابد من تعريف الإبداع بصفة عامة.

### الفرع الأول: تعريف الإبداع

هناك عدة تعاريف للإبداع نذكر منها:<sup>1</sup>

**التعريف الأول:** "عملية تفكير تنشأ عن نشاط عقلي تغييري يتميز بالبحث والانطلاق بحرية في اتجاهات متعددة".

**التعريف الثاني:** "نتاج العقل البشري المتفوق، وسمة أصحاب العقول المستترة".

**التعريف الثالث:** "هو عمل شيء ما أفضل، وهو امتلاك رؤية بفكرة ما وتحديد الثغرات التي تعترض تحقيق تلك الرؤية والوصول إلى مفيد وعملي في نهاية الأمر".<sup>2</sup>

**التعريف الرابع:** "هو استخدام المخيلة في ابتكار شيء جديد لا يشبه أي من سابقاته".<sup>3</sup>

**التعريف الخامس:** "عبارة عن تغيير و لكن كل تغيير يتضمن بالضرورة جديدة".<sup>4</sup>

مما سبق يمكن القول أن الإبداع هو " عملية الإتيان بجديد".

ويختلف الإبداع عن الاختراع، حيث أن هذا الأخير هو عبارة عن إيجاد شيء جديد لم يتم التوصل إليه من قبل، بينما الإبداع ما هو إحداث تغيير في المواصفات أو الخصائص لمنتوج موجود، وهذا لجعله أكثر قدرة على تلبية رغبات أو إشباع حاجات، فجعل الثلاجة من طرف اليابانيين تقوم بدور التسخين للموارد الغذائية، بعدما كانت تقتصر فقط على تبريدها يعتبر نشاط إبداعي، في حين أن الثلاجة في أول مراحلها هي اختراع في حد ذاته.<sup>5</sup> كما أن الاختراع دائما يسبق الإبداع، إذ لا يمكن أن يكون هناك تحسين لمنتوج معين أو خدمة ما إذا لم يكن هذا المنتوج موجود بالفعل، ومن هنا قد يظهر أن الاختراع عبارة عن نشاط علمي تكون نتائجه غير مضمونة، في حين أن الإبداع يكون أكثر قابلية للتحكم فيه.

<sup>1</sup> جمال خير الله ، الإبداع الإداري ، أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2009 ، ص 7.

<sup>2</sup> برفين جويبا ، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين ، ترجمة أحمد المغربي ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2008 ، ص 125.

<sup>3</sup> لإليزابيث أوليري ، الإبداعي الناجح ( قيادة الأعمال خطوة خطوة ) ، ترجمة أمين الأيوبي ، أكاديميا ، بيروت ، 2001 ، ص 64.

<sup>4</sup> ماجدة العطية ، مرجع سبق ذكره ، ص 365.

<sup>5</sup> شوقي قبطان ، دراسة العلاقة بين سياسات تسيير الموارد البشرية وأداء المؤسسات الصناعية -دراسة حالة عينة المؤسسات الصناعية- رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة سعد دحلح بالبلدية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير علوم التسيير، تخصص، إدارة الأعمال، 2006 ، ص 67 ، 68 .

وينقسم الإبداع إلى نوعين أساسيين هما: الإبداع الفني،\* والإبداع الإداري "وهو محور الدراسة".

### الفرع الثاني: تعريف الإبداع الإداري

من حملة التعريف نذكر:<sup>1</sup>

**التعريف الأول:** "القدرة على إيجاد أشياء جديدة قد تكون أفكارا ، أو حلولاً، أو طرق وأساليب عمل مفيدة".

**التعريف الثاني:** "الأفكار والممارسات التي يقدمها المدراء والعاملون والتي تفضي إلى إيجاد عمليات إدارية وطرائق وأساليب أكثر كفاءة وفاعلية في إنجاز أهداف المنظمة".

**التعريف الثالث:** "قدرة على استخدام إمكانياته الذهنية أو العقلية والاستفادة من الإمكانيات والموارد المتوفرة أو الممكنة لتقديم أداة أو وسيلة أو فكرة جديدة نافعة ومفيدة للمنظمة وأعضائها وعملائها".

**التعريف الرابع:** "يشتمل على تغييرات في الهيكل التنظيمي وتصميم الوظائف وعمليات المنظمة وسياسات وإستراتيجيات جديدة ونظم رقابة جديدة".<sup>2</sup>

**التعريف الخامس:** "عملية فاعلة من أعلى إلى أسفل، حيث يتم تبني الإبداع ودعم عملية التطبيق من قبل الإداريين".<sup>3</sup>

**التعريف السادس:** "هو تغيير في العمليات الإدارية والتي بواسطتها يمكن إنجاز وتقديم وتسليم الخدمة أو السلعة إلى المستهلكين".<sup>4</sup>

**التعريف السابع:** "هو إيجاد طرائق جديدة في العمل أو أفكار حديثة في حل المشاكل، تؤدي إلى زيادة كفاءة العمل وقدرات العاملين فيه".<sup>5</sup>

مما سبق يمكن القول أن الإبداع الإداري:

"مزيج من القدرات التي تمكن الفرد من إنتاج فكرة جديدة، متميزة، قابلة للتطبيق، يهدف حل مشكلة أو تطوير نظام قائم أو إيجاد مفهوم أو أسلوب عملي لتنفيذ أعمال المنظمة، بشكل يكفل تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية".

\* يتعلق بالمنتج سواء السلع أو الخدمات ، و يتعلق بتكنولوجيا الإنتاج أي بنشاطات المنظمة الأساسية التي تنتج عنها السلع أو الخدمات وهي عملية فاعلة من أسفل لأعلى. وز ركزت المنظمات على الإبداع الإداري مما سبب فجوة ثقافية مما أثر على المنظمة بصورة سلبية.

<sup>1</sup> توفيق عطية توفيق العجلة ، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام "دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة" رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، الجامعة الإسلامية بغزة ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، تخصص ، إدارة موارد بشرية ، 2009، ص 14 .

<sup>2</sup> زيد منير عبوي : معجم مصطلحات الإدارة العامة ، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع ، 2007، عمان ، ص 89.

<sup>3</sup> سامي محمد هشام حريز ، مرجع سبق ذكره ، ص 12.

<sup>4</sup> طاهر محسن منصور العالي ، الإدارة و الأعمال ، مرجع سبق ذكره ، ص 410 .

<sup>5</sup> حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية و شؤون العاملين ( انجليزي -عربي) ، مكتبة لبنان ناشرون ، لبنان ، ب ، س ، ن ، ص 76

يتميز الإبداع الإداري بجملة من الخصائص نذكر منها ما يلي:<sup>1</sup>

- الإبداع يبدأ بالتحليل للفرص التي يتيحها التغيير، وبالتفكير في استغلال هذه الفرص وتحويلها إلى إمكانيات إبداعية؛
- لكي تكون نتيجة الإبداع ذات فاعلية، لابد أن تكون موجهة لإشباع حاجات أو رغبات معينة، كما ينبغي أن تكون في ذات الوقت سهلة؛
- الإبداعات الفعالة تبدأ دائما صغيرة، إن التعديلات والتغيرات الواجبة أثناء المرحلة الإبداعية بما تشمل من اختبار و تجريب و تقويم، تستوجب البدايات الصغيرة، على أن يتطور الأمر مرحليا وفقا للنتائج والتقويم؛
- إن المحصلة الإبداعية الفعالة تتطلع إلى موقع الصدارة والتميز والريادة، وإذا لم يطمح الجهد الإبداعي منذ البداية إلى موقع الصدارة والتفوق فإنه في الغالب لا يصل إلى نتيجة إبداعية؛

بالإضافة إلى :<sup>2</sup>

- الإبداع ظاهرة فردية وجماعية: فالإبداع ليس حكرا على الأفراد وليس عملية فردية بالضرورة، بل تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمؤسسات، ويتأكد ذلك في الوقت الحاضر حيث يبدو الإبداع الجماعي أكثر إمكانية ووجودا بحكم الظروف والظواهر والمتغيرات التي يعيشها الإنسان وتتداخل بصورة بالغة التعقيد وتحتاج إلى جهود عظيمة وإمكانيات ضخمة حتى يمكن التعامل معها و الوصول إلى نتائج إبداعية حولها؛
- الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد: فالإبداع ليس حكرا على الخبراء والعلماء والأخصائيين، بل أن كل إنسان عاقل هو إنسان مبدع وتنطوي شخصيته على عناصر إبداعية بغض النظر عما إذا كان الفرد الإنساني يعي ذلك أم لا يعيه، ولكن توجد فروق بين الأفراد حسب الفطرة التي فطره الله عليها وحسب البيئة التي يعيش ويتأثر بها فقد تكون بيئة مشجعة على الإبداع أو بيئة محبطة لذلك فإن من مهام إدارة أي منظمة أن تعي هذه الحقيقة وتعمل على تنمية روح الإبداع لدى العاملين والمواطنين، وأن تعمل على فتح المجال أمام أي بواذر إبداعية وتقوم بتوظيفها في أطر مؤسسية ترعاها وتطورها.

#### الفرع الرابع: أهمية الإبداع الإداري

يسهم الإبداع إذا تهيأت له البيئة المناسبة الراحية، بشكل مباشر في تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية ضمن التوجه لبناء الميزات والقدرة التنافسية فهو كالتالي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> رداج محمود الخطيب، أحمد محمود الخطيب : القيادة (دراسة حديثة) ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2014، ص 170 .

<sup>2</sup> محمد يزيغ حامد بن تويلى العازمي: قيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري (دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية) ، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، 2006، ص 59.

<sup>3</sup> نبيل حامد مرسي ، فن إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية و الخاصة ، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية ، 2010 ، ص 260.

- ينمي ويراكم المهارات الشخصية وفي التفكير والتفاعل الجماعي من خلال فرق العصف الذهني (سيتم التطرق إليه في المبحث الثاني)؛
- يزيد من جودة القرارات التي تصنع لمعالجة المشكلات على مستوى المنظمة أو على مستوى قطاعاتها وإداراتها، في المجالات المختلفة الفنية والمالية والتسويقية وتلك الخاصة ببيئة العمل الاجتماعية؛
- يحسن من جودة المنتجات؛
- يساعد على تقليل الفترة بين تقديم منتج جديد وآخر، مما يساهم في تميز المنظمة من حيث التنافس بالوقت؛
- يساعد على خلق وتعزيز صورة ذهنية طيبة عن المنظمة لدى جماهيرها؛
- يساعد على تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة؛
- يساعد على ابتكار سبل لتفعيل و زيادة حجم و قيمة المبيعات.

#### المطلب الثاني: خصائص المبدعين و تنمية القدرة على الإبداع

نظرا لأهمية الإبداع في المنظمة لتقوم بتحقيق أهدافها بأيسر الطرق وأقلها تكلفة، ونظرا لأهمية المبدعين من الأفراد سواء المدراء أو الموظفين فإن كثيرا من الكتاب يقترح عددا من الخطوات لتشجيع وتنمية الإبداع بين الموظفين.

#### الفرع الأول: خصائص الشخصية المبدعة

يتميز الشخص المبدع عموما بالخصائص التالية:<sup>1</sup>

**أولا: البصرية الخلاقة:** ويعني ذلك القدرة على تصور بدائل عديدة مع المشاكل، وعلى طرح الأسئلة الصحيحة، والتي ليس هناك أجوبة واضحة عليها، وليس غريبا أن يصرف المبدع وقتا أطول في تحليل المعلومات، أكثر من الوقت الذي يقضيه في جمعها، وهو لا يمل من تجريب الحلول، ولا يفقد صبره بسرعة؛

**ثانيا: الثقة بالنفس وبالآخرين لدرجة كبيرة:** فالمبدع لا يستسلم بسهولة، إذ يتوقع الإداري المبدع الفشل، ولكن ذلك لا يزيده إلا تصميمًا على متابعة جهوده؛

**ثالثا: القدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير:** فالمبدع يتحمل التعامل مع المواقف الغامضة، لأنها تثير في نفسه فضول البحث عن حلول، وهو أحد الأركان المهمة في الإبداع؛

**رابعا: القدرة على التكيف والتجريب والتجديد:** إذ يشك المبدع بالقضايا التي يمكن أن يعتبرها عامة الناس مسلمات وقد يصل الأمر بالمبدع أن لا يؤمن بالصواب والخطأ المطلق، إذ يعتبر أن تلك أمورًا نسبية تعتمد على المنظور الذي ينطلق منه الإنسان؛

<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص 315.



**خامسا: الجرأة في إبداء الآراء والمقترحات:** وتنعكس هذه الجرأة في مناقشة التعليمات والأوامر الصادرة من المراجع العليا وهي صفة لا تتوافر في الممتلكين الذين لا يتقنون إلا فن ترديد الموافقات وطأطأة الرؤوس دونما تفكير، طمعا في كسب رضي رؤسائهم أو خوفا من غضبهم؛

**سادسا: الاستقلالية الفردية:** لا يجب الفرد المبدع أن تفرض عليه سلطة الغير، كما أنه لا يجب أن يفرض سلته على الآخرين؛

**سابعا: القدرة على تغيير الحالة الذهنية وفقا لتغيير المواقف:** وذلك على عكس ما نجده عند أولئك الذين تتصف استجاباته بالتصلب والعناد والتشبث بحلول معينة دون تغييرها.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: العوامل المساعدة على الإبداع الإداري

هناك ستة عوامل تتبناها الإدارة المبدعة باعتبارها محفزة للإبداع وهي:<sup>2</sup>

**أولا: التحدي:** حيث يوضح الشخص المناسب في المكان المناسب لكي يمارس الخبرة ومهارات التفكير الإبداعي، حيث يجب على المدير أن يكون واعيا وبشكل جيد لكل المعلومات الخاصة بالعاملين وهذا بدوره يحفز الدوافع الجوهرية الكامنة للشخص لتقوم و إيجاد القدرة الإبداعية والطاقة الابتكارية؛

**ثانيا: الحرية:** حيث تعتبر من العوامل الداخلية للشعور بالتملك وحب العمل وانتمائهم إليه عندما يقومون بالعمل بالطريقة التي تروق إليهم، إلا أنه غالبا ما نجد المدراء يميلون إلى سوء الإدارة بتغيير الأهداف بشكل مستمر و يمنحون الحرية اسما دون تطبيق؛

**ثالثا: المصادر والموارد:** حيث أن الوقت والمال يدعمان الإبداع فالمنظمات تقتل الإبداع روتينيا وذلك من خلال تبني سياسة تحديد الزمن مما يستحيل معه إنجاز المهام؛

**رابعا: وصفات مجموعة العمل "جماعة العمل":** على الإدارة إيجاد فرق عمل جماعية تتميز بالتنوع والاختلاف في وجهات النظر، فكلما كانت هذه المجموعات مختلفة ومتنوعة مما يكسب الأفراد رأي جديدة وإبداع وتفكير إبداعي؛

**خامسا: التشجيع التوجيهي والإشرافي:** وللأسف الشديد يهمل المدراء المدح للأفكار الإبداعية والجهود التي قد تكمل بالنجاح مما يخلق الإبداع بحاجة إلى الشعور بأهميتهم وأهمية ما يقومون به مع القدرة على التسامح في الأخطاء وبالتالي يمكن للأفراد العمل بنجاح؛

**سادسا: الدعم المنظمي:** أي الدعم الذي تقدمه المنظمة للعاملين سواء كان هذا الدعم في حالة تحقيق النجاح أو حتى في حالة وجود الأخطاء بهدف قبول خطأ وهذا هو دور القادة الذين يدعمون الجهود الإبداعية.

### الفرع الثالث: تنمية القدرة على الإبداع

<sup>1</sup> عزايو عمر ، عميلة محمد ، الإبداع كأسلوب لتحقيق الميزة التنافسية ، ورقة بحثية مقدمة ضمن العملي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات وحكومات ، جامعة ورقلة ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، قسم علوم التسيير ، يومي 08-09 مارس 2005 ، ص 479.

<sup>2</sup> سهام عبد الكريم ، زم أكارن ، دور الثقافة التنظيمية في دعم الإبداع الإداري / ورقة بحثية ضمن الملتقى العلمي الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، جامعة سعد دحلب بالبلدة ، طلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، يومي 12-13 ماي 2010 ، ص 10 .

- تستطيع المنظمة أن تلعب دورا كبيرا في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين بها وذلك لأن الإبداع شيء يمكن التدريب عليه وممارسته، لذا فهناك عددا من الخطوات للوصول إلى هذا لهدف وهي على النحو التالي:<sup>1</sup>
- التهيئة المناسبة لبورز الأفكار الجديدة من خلال إتاحة الفرصة للعاملين للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم، بحيث يكون هناك قنوات مناسبة وسريعة تصب فيها الأفكار وتدرس وتحلل وتبلغ نتائجها للعاملين؛
  - أن يكون المدراء قدرة للعاملين في التفكير المجرد، وأن يبتعدوا عن التفكير بطريقة تقليدية أو يجعلوا الأنظمة واللوائح حجر عثر ترفض تقبل و تطبيق الجديد من الأفكار؛
  - تشجيع التنافس بين العاملين في إبراز واقتراح الأفكار والآراء الجديدة المتعلقة بالعمل وإعطاء الأفراد المبدعين المكافأة الجزية سواء المالية منها أو المعنوية؛
  - تدريب العاملين على استخدام الأساليب الإدارية الحديثة في حل ومعالجة المشكلات مثل استخدام أداة العصب الذهني، أو أداة دلفاي أو غيرها من الأدوات التي تثري النقاش وتساعد على طرح الأفكار والآراء المتنوعة للوصول إلى حل المشكلات والوصول إلى آراء وأفكار جديدة تتعلق بالمنتجات أو الخدمات المقدمة من تلك المنظمات؛
  - تطبيق نظام مقنن ومحدد للحوافز يقدم المكافأة الجزية لأصحاب الأفكار الجيدة على أن يكون هذا الجزء حافزا سريعا ومتناسبا مع الفكرة وعائدها .

### المطلب الثالث: مقومات واستراتيجيات الإبداع الإداري

الإبداع الإداري يعني القدرة على ابتكار أساليب وأفكار يمكن أن تلقي التجاوب الأمثل من العاملين وتحفيزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية، ويؤكد على أهمية استثمار الأفكار الموجودة لدى الفرد في تحريك مواهب ومهارات الآخرين بشكل يفيد المنظمة الإدارية.

#### الفرع الأول: مقومات الإبداع الإداري.

تتلخص مقومات الإبداع الإداري في ستة متطلبات هي:<sup>2</sup>

**أولا: الانتماء المؤسسي:** الانتماء الوطني ومن ثم المؤسسي والأسري أساسا للإبداع على المستوى القومي والمؤسسي والعائلي، وتعتبر اليابان مجتمعا وإدارات مثلا حيا على ما لهذا المفهوم من أهمية ودور في عملية الإبداع فقد تمكنت اليابان من الاستفادة من هذه القيمة الاجتماعية وتسخيرها في زيادة إخلاص الفرد أيا كان موقعه في المنظمة التي يعمل فيها وعلى العكس من ذلك فإن زيادة شعور اللامبالاة إن لم نقل الاستهتار بالمال العام يفسر تحلف كثير من الدول النامية، حيث لا يفكر الفرد إلا بالطرائق التي يمكنه فيها تحقيق المكاسب على حساب المنظمة التي يعمل فيها؛

<sup>1</sup> محمد زويد العتي ، الطريق إلى الإبداع و تميز الإداري ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2007 ، ص 10.

<sup>2</sup> محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 328-330.

**ثانيا: الحس الاقتصادي والاجتماعي:** إن مبرر وجود الإدارة هو تحقيق الكفاءة والفعالية وتعني الكفاءة خفض النفقات أما تحسين نوعية الخدمات المقدمة فتأتي بفعل الحس الاجتماعي، إن انعدام هذا الحس من شأنه أن يؤدي إلى إهدار الموارد ناهيك عن القدرة على الإبداع؛

**ثالثا: العقلية في التعامل مع المشكلات:** تقوم الإدارة المبدعة على الأساليب العملية بدل أسلوب المحاولة والخطأ فقد ولى الزمن الذي كانت فيه الإدارة جهدا فرديا يعتمد على وجود الفرد العظيم، وأصبحت مهنة تعتمد على المؤسسة التي تقوم بدورها على الجهود المتكاملة لكافة العاملين؛

**رابعا: الانفتاح على الرأي الآخر:** لا بد للإبداع الإداري من مناخ تنظيمي يسوده احترام الرأي الآخر وليس الإصرار على إسكاته، فالحوار هو الذي يوصل والمفيد ومن هنا تجتهد المنظمات المبدعة في تحيين الفرص المناسبة لتشجيع الأفراد على تقديم المقترحات للتطوير والتحسين، فالمنظمات المنغلقة تحكم على نفسها بالموت البطيء؛

**خامسا: الإيمان بمواهب الآخرين:** لما كانت الإدارة جهدا جماعيا، فلا يمكن للإبداع أن يتحقق إلا بتشجيع كافة العاملين على المساهمة بأقصى إمكاناتهم في تحقيق الأهداف التنظيمية وحتى يتحقق ذلك فلا بد للإدارة من أن تولي عظيم الاهتمام بتشجيع روح الفريق ولكن ذاتية وأناية بعض المدراء، بل بعض المسؤولين وأصحاب المراكز تدفعهم أحيانا إلى إخفاء جهود الجماعة حتى يظهروا أنهم وحدهم وراء المنجزات، متناسين أن مثل هذا العمل مثبط للروح المعنوية للعاملين الإداري الجيد والمبدع هو الذي يرى جهده جزءا متكاملًا مع جهود الآخرين، ويرى في إنجازات الآخرين إنجازا للمنظمة و تتزايد ضرورة وجود مثل هذا الشعور كلما انتقلنا إلى المستويات الإدارية العليا؛

**سادسا: البعد الإنساني في التعامل والاتصالات:** يتحقق المجال الأكبر للإبداع في ظل الاهتمام بالأبعاد الإنسانية في النظر للعاملين، والذين هم أدوات الإبداع فإذا صفيت نفوس الأفراد وأذهانهم ويشعروا أنهم محل اهتمام الإدارة اجتهدوا في العمل على ما يحقق إنتاجا بكلفة أقل وتوعية أفضل؛

**سابعاً: المثالية والمستقبلية:** يتميز المبدعون بالسعي المستمر للأفضل، واستشراف المستقبل، ورؤية الفرص المتاحة والتفكير بكيفية استثمارها.

### الفرع الثاني: استراتيجيات الإبداع الإداري

ويقصد باستراتيجيات الإبداع "السياسات التنظيمية التي تصمم للترويج للعملية الإبداعية، وإيجاد المناخ الإبداعي داخل المنظمة"، ومن هذه الاستراتيجيات ما يلي:<sup>1</sup>

**أولا: التطوير التنظيمي:** وهو عبارة عن مجموعة من الأساليب أو الطرق المستوحاة من العلوم السلوكية والتي تصمم لزيادة فعالية المنظمة ولتعزيز قدرتها على تقبل التغيير، فهو موجه أساسا نحو المحددات السلوكية كقيم الأفراد ومعايير

<sup>1</sup>رياض عبد الله عايف الخوالدة، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الإبداع الإداري في المؤسسات العامة الأردنية، رسالة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الأردنية، كلية الدراسات العليا، تخصص إدارة عامة، 2005، ص 75، 76.

الجماعة، والعلاقات فيما بينهم وهو بذلك يعتبر إستراتيجية ملائمة لترويج الإبداع الإداري، من خلال تدريب الأفراد على تقبل الإبداع، من خلال الترويج للصفات التنظيمية التي تساعد على ذلك؛

**ثانيا: التخصص الوظيفي:** وذلك من خلال قيام المنظمة بتصميم وحدات متخصصة لأداء الأنشطة كإنشاء وحدات للبحث والتطوير، أو جماعات للتخطيط...، ويعتبر التخصص الوظيفي، الإستراتيجية الأكثر شيوعا من بين استراتيجيات الإبداع الإداري، خصوصا في المنظمات الصغيرة نسبيا؛

**ثالثا: الدورية:** ويقصد بها القدرة على استخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة (متغيرة) كاستخدام نموذج المصفوفة، والذي يتم وفقا له تجميع مجموعة من المختصين والعاملين لتنفيذ مشروع معين، وإنشاء بناء تنظيمي مؤقت ينتهي بانتهاء المشروع حيث يتم عندها تحريك الأفراد للعمل في مشاريع أخرى ومن الأمثلة على هذه الإستراتيجية:

- نقل أفراد الإدارة العليا للعمل في بيئات تشغيلية مشابهة، ولكنها ذات مسؤوليات وظيفية مختلفة؛
- التعيين الدوري لموظفين جدد، ذوي خبرات مختلفة وخاصة في المناصب التي تمتلك إمكانية إبداعية غير عادية؛
- التطوير المتوازي للجماعات التي تعمل على حل نفس المشكلة أو المشكلات المتشابهة.

**رابعا: التمكين:** هو إعطاء الفرد حرية الاختصار واتخاذ القرارات والاستقلالية أكثر في مجال المهام المتعلقة بوظيفته إن التمكين هو أحد أدوات القادة لمواجهة الأزمات وتحقيق الأهداف العالية والكبيرة، ويرى علماء السلوك أن التمكين يزيد من ولاء العاملين وعزمهم وقدرتهم على تحمل المخاطر، كما أنه لا يمكن تحقيق أية رؤية أو تنفيذ خطة بدون موظفين قادرين وممكنين ولكي تحقق عملية التمكين لابد من توفر ثلاث شروط هي: خبرة ومهارة العامل الذي سيتم تمكينه والثقة المتبادلة بينه وبين رئيسه وزملائه، بالإضافة إلى ضرورة وجود نظام يساعد على تبادل المعلومات بين العاملين بعضهم البعض وبينهم والقادة، لأن المعلومات هي أسس اتخاذ القرارات الصائبة؛<sup>1</sup>

**خامسا: الإدارة بالأهداف:** تعرف الإدارة بالأهداف على أنها محاولة لتحقيق أهداف المنظمة من خلال زيادة التزام العاملين ومشاركتهم الفعلية في تحقيق أهدافها ونشاطاتها ويركز نظام الإدارة بالأهداف على مدراء والموظفين، وذلك لأن الفرد هو الذي يقوم بالعمل على مختلف المستويات، حيث يزود النظام المدراء بالمعلومات عن الموظفين وطريقة أدائهم وذلك بشكل دوري ومستمر ومن خلال تحديد الفرد للأهداف يصبح الرئيس في موقف أفضل لتقوم أداء الموظفين، كما وساعد النظام المدراء على اتخاذ القرارات بشكل صحيح من خلال قاعدة معلومات سليمة تتعلق بالترقية ودفع التعويضات ومن خلال تركيز النظام على التحفيز الفردي فإن ذلك يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء والانجاز، ويتم قياس هذا الأداء عن طريق ربطه بالنتائج، وهكذا تتوفر الفرصة للابتكار والإبداع.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> فبطان شوقي ، صدوقي زروق ، أهمية تفعيل المناخ التنظيمي الإبداعي في المنظمة الجزائرية لدعم تنافسيتها في عصر العولمة، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول الإبداع و تغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، جامعة سعد دحلب بالبلدية ، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير، يومي 12-13 ماي 2010 ، ص 16 .

<sup>2</sup> عاكف لطفي خصاونة ، مرجع سبق ذكره ، ص 81-82 .

### المبحث الثاني: أساسيات الإبداع الإداري

يعتبر الإبداع الإداري بمختلف مستوياته موردا قيما من الموارد التي ينبغي الاهتمام بها والمحافظة عليها، لا بل العمل على تعزيزها، وذلك من خلال الاهتمام بالموهب في ظل التحديات والمنافسة الكبيرة التي تواجهها هذه المنظمات، وعادة ما ينظر للمنظمات الناجحة والمتميزة في أدائها وإنجازها، على أنها تلك المنظمات التي تولي للإبداع جانبا من اهتماماتها، وتسخر له قدرا من إمكانياتها وجهودها .

### المطلب الأول: مستويات ومراحل الإبداع الإداري

يظهر الإبداع الإداري على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة ككل، وهو عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكر أو عمل جديد.

### الفرع الأول: مستويات الإبداع الإداري

هناك ثلاث مستويات للإبداع الإداري هي:<sup>1</sup>

**أولاً: الإبداع الفردي:** وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد بحيث يكون لدى العاملين عملية إبداعية لتطوير العمل وذلك من خلال خصائص فطرية كالذكاء والموهبة أو من خلال خصائص مكتسبة كالمثابرة والمرونة وحب المخاطرة والقدرة على التحليل وحل المشكلات وهذه الخصائص يمكن التدريب عليها وتنميتها.

#### أ - مؤشرات الأفراد المبدعين:

- توليد عدد كبير من الأفكار؛
- المرونة في التفكير؛
- الرؤية العقيمة و الثاقبة؛
- الأصالة الفكرية؛
- استنتاج العلاقات بين الأشياء؛

#### ب - خصائص المدراء المحفزين للإبداع:

- الاستعداد للتعامل مع المخاطر؛
- الشعور بالارتياح لما يعرض من أفكار غير مكتملة؛
- الاتصال الفعال مع الآخرين؛
- تجاهل الأخطاء القديمة؛
- القدرة على صنع قرارات سريعة وصحيحة.

**ثانياً: الإبداع الجماعي:** يعرف الإبداع الجماعي، بأنه العمل الذي يؤدي إلى ابتكار أو تبني فرض أفكار جديدة في محيط الجماعة بحيث تعمل الجماعة على وضع هذه الأفكار موضع التنفيذ من خلال المناقشات ومحاولة إعادة بناء

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2011، ص 125-128.

وصياغة الأفكار والمقترحات الأصلية مع مرور الوقت، وهو كذلك الإبداع الذي يتم التوصل إليه أو تقديمه من قبل الجماعة وإبداع الجماعة أكبر من الإبداع الفردي بحيث تكون جماعات محددة في العمل تتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها وتغيير الشيء نحو الأفضل.

أ- أسباب الحاجة إلى الإبداع الجماعي:

- التحول في فلسفة العمل الإداري من المهام الفردية إلى فرق العمل؛
  - صعوبة الاعتماد على الإبداع الفردي في المنظمات بسبب اختلاف قدرات الأفراد؛
  - الإبداع الجماعي أقوى من الإبداع الفردي يكمن ناحية التأثير والقبول.
  - كما أن للإبداع الجماعي إيجابيات وسلبيات كما هو موضح في الجدول التالي:
- الجدول رقم (03) : إيجابيات وسلبيات الإبداع الجماعي .**

الإيجابيات	السلبيات
- طرح أفكار أكثر .	- الحاجة إلى وقت أكثر .
- قوة للأفكار وزيادة تقبلها .	- قد ينجر نتيجة الضغط و المتابعة المستمرة .
- حل المشكلات بشكل أسرع.	- عدم المشاركة في الرأي.
- الاستفادة من تعدد خبرات المشاركين .	- قد يسبب الإحباط لعدم وجود الدعم للأفراد المبدعين .
- قلة درجة المقاومة.	- اختلاف الاهتمامات الشخصية.
- ضمانات أكثر للنجاح.	

المصدر : بلال خلف السكارنة: الإبداع الإداري ، مرجع سبق ذكره، ص 127 .

من خلال الجدول يتضح أن الإبداع الجماعي يتميز بإيجابيات كما لا يخلو من السلبيات، ولكن إيجابياته أكثر من سلبياته.

ب- مراحل وآلية العمل الإبداعي الجماعي: يتطلب الإبداع الجماعي الالتزام بخمسة مراحل عملية هي:<sup>1</sup>

- مرحلة التكوين وتحديد منهج العمل؛
- مرحلة تحديد المشكلات ومناقشتها؛
- مرحلة تحديد الأهداف والأدوار؛
- مرحلة وضع قواعد وعايير العمل؛
- مرحلة الأداء.

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة ، الإبداع الإداري ، مرجع سبق ذكره ، ص 127-128 .

**ثالثاً: الإبداع التنظيمي:** وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق المنظمة ككل، فهناك منظمات متميزة في مستوى أدائها وعملها، وغالباً ما يكون عمل هذه المنظمات نموذجاً مثالياً للمنظمات الأخرى، وحتى تصل المنظمات إلى الإبداع لابد من وجود إبداع فردي وجماعي في المنظمة وقد بينت الدراسات بأن المنظمات التي تشجع العاملين على طرح أفكار جديدة وحرية النقاش والاهتمام بأرائهم وإيجاد قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد، وتشجيع التنافس بين العاملين وتقديم الدعم المادي والمعنوي للمبدعين تساعد على تنمية الإبداع التنظيمي. وتتميز هذه المنظمات ببعض الخصائص الإدارية والهيكلية التي تختلف عن مثيلاتها من المنظمات كالبساطة في الهيكل التنظيمي واستخدام الأسلوب الديمقراطي في الإدارة والالتزام ألقيمي بأخلاقيات العمل الإداري والميل نحو التجربة ودراسة حاجات المستهلكين وكذلك بتأييد قوي من قبل الإدارة العملية للإبداع.<sup>1</sup>

#### أ- مؤشرات الإبداع التنظيمي:

- وجود عدد كبير من الأفراد المبدعين؛
- تكوين وانتشار (حلقات الإبداع)؛
- وجود نظام لجميع العمليات التشغيلية؛
- توافر الخدمات؛
- ارتفاع نسبة الرضا للعاملين والمستفيدين.

#### الفرع الثاني: مراحل الإبداع الإداري

انطلاقاً من كون الإبداع الإداري عملية فهي مكونة من عدة مراحل.

#### أولاً: مراحل الإبداع على مستوى الفرد: تتكون عملية الإبداع على مستوى الفرد من المراحل التالية:<sup>2</sup>

**أ- مرحلة التهيؤ والاستعداد:** وتعتبر هذه المرحلة البذرة الأساسية للإبداع وفيها يفتح المبدع على البدايات الأولى لعمله، وتأتي تلك البدايات في الغالب بشكل مفاجئ وغامض وفي هذه المرحلة يتجه المبدع إلى تنمية تلك البذرة الأولى بالقراءة، وتدوين الملاحظات وإدارة الحوار والمناقشات وإلقاء الأسئلة وجمع الشواهد وتسجيلها بحيث يستطيع الفكر أن يكون الخامة الضرورية التي تساعد على الانتقال الناجح إلى المرحلة الثانية، فعالية التهيؤ يجب أن تأخذ لديه شكلاً منظماً فقراءته وملاحظاته وإدارته للحوار وإلقائه للأسئلة، كل ذلك يجب أن لا يتم بشكل عشوائي وكذلك يجب أن تكون لديه القدرة على تحرير نفسه وفكره من الأفكار الثابتة، وإلا فإن القراءات قد تتحول إلى عائق خطر نحو الانطلاق والتحرر، فسيطرة الخبرات السابقة الناتجة من القراءات على أفكار الباحث قد تكون من أشد

<sup>1</sup> ديري زاهد محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 302.

<sup>2</sup> منور أو سرير ، زهية كواش ، الحوافز كأحد الركائز الأساسية لتنمية الإبداع للموظفين داخل المنظمات الحديثة ، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى

العلمي الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، جامعة سعد دحلب بالبلدية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، يومي 12-13 ماي 2010 ، ص 6 .



المخاطر على العمل الإبداعي في هذه المرحلة، حيث يأتي عمله متأثراً بتلك الخبرات فيقع في التكرار الذي يبعده عن الأصالة في عمله؛

ب - **مرحلة الاختمار أو الكمون:** يطلق عليها البعض لفظ الاحتضان أو البزوغ، وهي مرحلة تعقب عدة محاولات يائسة للتواصل إلى خارق للمشكلة بعد التفكير في كل الاحتمالات الممكنة، وهكذا فإن فترة احتضان الفكرة أو اختمارها قد تطول لسنوات وقد تقصر لبضع دقائق؛

ت - **مرحلة الإشراق:** ويطلق عليها البعض لفظ الكشف أو الإلهام، ويقصد بالإشراق " تلك اللحظة التي يتفق فيها التفكير فجأة عن حل، أو بواد حل للمشكلة التي طالما شغلت حيزاً كبيراً من النشاط العقلي خلال مرحلتي التهيؤ والاختمار، وأثناء الانتقال من مستوى الوعي الكامل بجميع حيثيات المشكلة إلى المستوى اللاشعور أو ما قبل الشعور الذي تتم فيه معالجة البيانات والمعلومات في أعقاب مرحلة التهيؤ والاختمار، إن الإشراق هو الخبرة التي تنتهي بحل اللغز المحير والشعور بالرضا والارتياح بعد معاناة ذهنية قد تطول أو تقصر لأنه لا يمكن التنبؤ بها أو استعجالها، وفي هذه المرحلة تصل العملية الإبداعية إلى قمته حيث تنتظم الأمور في مواقعها الصحيحة؛

ث - **مرحلة التحقيق:** وبانتهاء مرحلة الإشراق تدخل العملية الإبداعية طروها النهائي، والذي يتمثل في مرحلة التحقي والتي تتضمن المادة الخام الناتجة من المرحلة السابقة، حيث يقوم المبدع في هذه المرحلة بتحويل تلك المادة الخام إلى أشكال متكاملة ونهائية من خلال إخضاعها للتحقيق والفحص والتطوير وتقديم الأدلة على أنها متفردة وأصلية وغير مسبوقة، وقد يستغرق العمل الإبداعي من مرحلة الإشراق إلى مرحلة الفعلي عدة سنوات فقد ظل نيوتن إحدى وعشرين سنة يفكر في نظريته في الجاذبية ويحكمها قبل أن ينشر قوانينه، وفي هذه المرحلة تبرز أهمية الكثير من خصائص الشخصية والعوامل العقلية، فالقدرة الذكائية، والقدرة على تغيير الاتجاه العقلي والمرونة، والقدرة على التقويم والحكم والاستنتاج، ومواصلة النشاط العقلي كلها تتضافر معا في تنسيق منتظم من أجل أن يصل العمل الإبداعي إلى النتائج الذي يكون فيه مقبولا ويمكن نشره.

### ثانياً: مراحل الإبداع على مستوى الجماعة والتنظيم

تتمثل مراحل الإبداع على مستوى الجماعة والتنظيم فيما يلي:<sup>1</sup>

أ - **مرحلة إدراك الحاجة إلى الإبداع:** تدرك الجماعة الحاجة إلى الإبداع حين تكون هناك فجوة بين الأداء المتوقع والأداء الحالي، وبالتالي فإن التفكير الإبداعي يحدث كاستجابة لهذه الفجوة. أو حينما تدرك المنظمة أو الجماعة أهمية بعض الإبداعات كمطلب أساسي لاستمرار وبقاء المنظمة؛

<sup>1</sup> بالاعتماد على :

- عطية توفيق العجلة ، مرجع سبق ذكره ، ص 22-23 .

- محمد كريم حسني سعيد خلف ، علاقة القيادة التحويلي بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة مقدمة

ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، الجامعة الإسلامية بغزة ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، 2010، ص 45



ب- مرحلة المبادرة بطرح الأفكار الإبداعي: وتحتضن هذه المرحلة الاقتراحات الإبداعية للآخرين الذين يمثلون جماعة العمل و ذلك بغرض حل المشكلة أو تحسين الوضع الراهن ولاشك أن هذه المرحلة أهميتها في تفعيل العملية الإبداعية من خلال قبول الأفكار الإبداعية التي تسهم في حل المشكلة أو تقود إلى توليد أفكار إضافية أو رفض تلك الأفكار وبالتالي تفقد العملية الإبداعية جزءا من وجودها؛

ت- مرحلة التطبيق: تكمن أهمية هذه المرحلة بمقدرة أعضاء الجماعة أو المنظمة بتبني وتوظيف الأفكار الإبداعية المرغوبة، وتتسم هذه المرحلة بعدة خصائص ترتبط بموضوع إدخال التغيير في المنظمة منها مقاومة الفكرة الإبداعية أو التعاون في تطبيقها تحت شروط مفردات بحيث تصبح جزءا من ممارسات الأعمال اليومية أو الإجراءات والمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة، ومن المتوقع أن تتعرض الفكرة الإبداعية في هذه المرحلة لبعض التعديلات أو التطوير لتمكينها من التطبيق بنجاح، وإذا لم يكتب لها النجاح فمن المحتمل أن يتم إلغاؤها والتفكير في بديل آخر؛

ث- مرحلة الثبات: وهي المرحلة التي يصبح فيها العمل الإبداعي أو الفكرة الإبداعية جزءا اعتياديا من المنظمة حيث يرتبط بثقافة ومعايير إجراءات الرقابة في المنظمة .

وأخيرا لابد من الإشارة إلى أنه ليس بالضرورة أن يمر كل عمل إبداعي بهذه المراحل على الترتيب، فمن الممكن أن تتقدم إحدى هذه المراحل على الأخرى كما أنه قد يوجد تداخل بين هذه المراحل.

### المطلب الثاني: عناصر ومكونات الإبداع الإداري

للإبداع الإداري عناصر ومكونات تنطرق إليها من خلال هذا المطلب.

#### الفرع الأول: عناصر الإبداع الإداري

تتمثل فيما يلي:

أولا: الأصالة: المقصود بالأصالة هنا القدرة على توليد أفكار جديدة، أو مدهشة أو لم يسبق إليها أحد، أو بمعنى آخر إنتاج ما هو غير مألوف، وكلما قل شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها. وتتميز الاستجابات الأصلية بالطرافة ( مثال: ماذا يحدث لو فقدنا فجأة القدرة على استعمال الأيدي؟).

القدرة على التحديد في الأفكار والإتيان بأفكار جديدة ونادرة وغير مألوفة ويوصف الأشخاص ذوو الأصالة المرتفعة بأنهم: أولئك الذين يستطيعون الابتعاد عن الشائع والمألوف ويدركون العلاقات ويفكرون في أفكار وحلول جديدة وأصيلة عن تلك التي يفكر بها الآخرون.

وليس المهم في الأصالة كمية الأفكار الإبداعية بل قيمة ونوعية وجدة تلك الأفكار ومدى اختلافها عن أفكار الآخرين.

نقصد بالأصالة: الأفكار التي تتميز بـ:

- الجدة أو ( فكرة مسبقة)؛
- الطرافة أو ( فكرة طريفة أو مثيرة للدهشة أو الابتسامه)؛

- الندرة أو ( فكرة يندر التفكير فيها أو لا تظر على بال الكثيرين)؛
- تجاوز الواقع ( فكرة تتسم بالخيال النشط وجمع عناصر متباعدة).

ثانيا: المرونة: القدرة على تنوع أو اختلاف الأفكار أو الحلول التي يأتي بها الفرد وإلى السهولة التي يستطيع الفرد أن يغير موقفه أو وجهة نظرة العقلية حسبما تتطلبه الفكرة أو المشكلة المراد حلها وهي تمثل الجانب النوعي للابتكار نقصد بالمرونة :

- لا نفكر في إطار فئة واحدة؛
- أن نتقل بين الفئات المختلفة؛
- أن لا تحكنا حدود في تفكيرنا؛
- أن ننطلق في أوسع مدى؛
- أن لا نتقيد بالقوالب المألوفة؛
- أن نتجاوز كل ما هو نمطي ومتوقع.

ثالثا: الطلاقة: السرعة أو السهولة في صدور الأفكار أو الحلول للمشكلات مع متطلبات البيئة الواقعة بحيث لا تكون الأفكار عشوائية وصادرة عن عدم معرفة وجهل، وقائمة على افتراض خاطئ وغير مقبولة كالحرفات وتقاس الطلاقة بالقدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار في وقت محدد وتمثل الطلاقة الجانب الكمي من الابتكار. نقصد بالطلاقة:

- القدرة على إنتاج أكبر قدر من الأفكار؛
- الطلاقة في اللغة؛
- الطلاقة في الأشكال.

رابعا: الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته: يمتاز الشخص المبدع بطريقة خاصة في إطلاق طاقاته تتمثل في مقدرته على التركيز لفترات طويلة في مجال اهتمامه، وتظهر هذه المقدرة في إمكانية الشخص ومقدرته على متابعة هدف معين وتخطي أي مشتتات، والالتفاف حولها بأسلوب يتسم بالمرونة<sup>1</sup>.

خامسا: الحساسية للمشكلات: ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف ويعني ذلك أو بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلات أو بمعنى آخر يقصد بالحساسية للمشكلات هو التعرف على المشكلة من جميع جوانبها وكلما أجهد الفرد نفسه في دراسة المشكلة زادت فرص

<sup>1</sup> إبراهيم أحمد عواد أوب جامع ، الثقافة المؤسسية و الإبداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية ، أوراق عمل المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي ، الجامعة الأردنية ، المملكة العربية السعودية ، الرياض ، 2009 ، ص 24 .

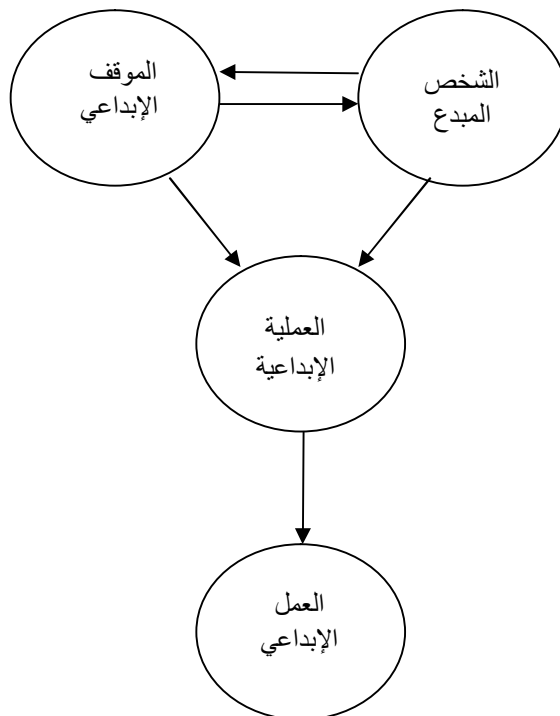
التوصل إلى حين، في يصعب على الآخرين تبين هذا، حيث أن المبدع يمتلك حساسية مفرطة اتجاه المشاكل فهو أقدر من غيره على رؤيتها و التعرف على أسبابها<sup>1</sup>؛

سادسا: القدرة على التحليل و الربط: وتعني القدرة على التوصل إلى العناصر التي تتكون منها الأشياء المركبة أو هي بمعنى آخر الكفاءة في تحليل عناصر الأشياء وفهم العلاقات بين هذه العناصر.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: مكونات الإبداع الإداري

للإبداع أربع مكونات كما هو موضح في الشكل التالي :

الشكل رقم ( 05 ):مكونات الإبداع الإداري



المصدر: توفيق عطية توفيق العجلة ، مرجع سبق ذكره ، ص 40.

يتضح من الشكل أعلاه أن الإبداع الإداري يتكون من 4 عناصر كما يلي:<sup>3</sup>

أولاً: العمل الإبداعي أو الإنتاج الإبداعي: هو النواتج الملموسة للعملية الإبداعية والتي تخرج في صورة لأفكار؛

<sup>1</sup> محمد كريم حسنى سعيد خلف، مرجع سبق ذكره ، ص 39 .

<sup>2</sup> عبد الرحمان بن أحمد هيجان ، علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري ، دراسة مسحية على العاملين في العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، 2003 ، ص 44.

<sup>3</sup> توفيق عطية توفيق العجلة ، مرجع سبق ذكره ، ص 39 ، 40 .

ثانيا: العملية الإبداعية: وهي تركز على الجوانب المتعلقة بعملية حل المشكلات وأنماط التفكير وأنماط معالجة المعلومات التي تشكل الإبداع وهي الخطوات التي يقوم بها الفرد للوصول للأفكار الإبداعية، كما أنه يمكن التعبير عنها بأنها العملية التي تمر بها الفكرة الجديدة منذ ظهورها كخاطرة إلى أن تكون فكرة ناضجة؛

ثالثا: الشخص المبدع: وهو ذلك الفرد الذي تتوفر لديه خصائص واستعدادات يمكن التعرف عليها عن طريق دراسة متغيرات الشخصية والفروق الفردية في المجال المعرفي وفي مجال الدافعية واستخدام مقاييس التفكير الإبداعي والشخصية؛

رابعا: الموقف الإبداعي: إن تكرار المواقف الإبداعية وتعددتها يسهم بإطلاق صفة المبدع على الفرد، وأيضا الفرد يكون مبدعا في موقف، ويظهر سلوكا عاديا في مواقف أخرى، فالإبداع يربط بالموقف الذي تفاعل معه الفرد و يظهر حلا غير مألوف.

### المطلب الثالث: وسائل ومعوقات الإبداع الإداري

تعتمد المنظمة على وسائل لتشجيع وتنمية الإبداع، وكذا الحد والتغلب على مختل المعوقات.

#### الفرع الأول: وسائل الإبداع الإداري

تتعدد وسائل الإبداع الإداري التي تسهم في تطوير المهارات الابتكارية لدى الإدارة ومن جملة الوسائل نذكر ما يلي:

أولا: العصف الذهني: وهو أسلوب يتبع لتوليد قائمة من الأفكار الإبداعية في ظل بيئة مشجعة ومؤيدة في فترة زمنية محددة، ويستخدم هذا الأسلوب لتوليد الأفكار فقط ولكنه لا يتطرق إلى تحليلها والتشديد يكون على حجم الأفكار وتوليدها، وكيف يظهرون الإحساس بها، فالغرض الأساسي من العصف الذهني هو جمع البيانات ومناقشتها بعد ذلك،<sup>1</sup> إن الهدف من التقنية الحصول على أكبر عدد ممكن من الأفكار الإبداعية في ظل بيئة مشجعة لجميع أعضاء فريق التحسين والأعضاء المدعوين للمشاركة في معالجة ودراسة حالة من الحالات الخاصة بتحسين الجودة. ويرتكز عمل هذه التقنية على عهدة ركائز أساسية حتى تكفل جهودها بالنجاح، وهي:<sup>2</sup>

- تحديد المشكلة المراد تطبيق أداة العصف الذهني عليها؛
- عرض المشكلة من قبل قائد الفريق ولمدة لا تزيد عن خمسة دقيقة؛
- فتح باب النقاش الذي يبدأ بأحد الأعضاء ثم يسير من عضو إلى آخر عقرب الساعة؛
- أن يقدم كل عضو فكرة واحدة إضافية غير مكررة أي لم يسبق أن طرحها قبله عضو سابق، وإذا لم يكن لدى الفرد مشاركة يتم الانتقال إلى المشارك الذي يليه؛

<sup>1</sup> ناصر أمين أحمد علي ، مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات ( حالة قطاع الاتصالات في الجمهورية اليمنية) ، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه ، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، تخصص إدارة الأعمال ، 2011-2012 ، ص 183 .

<sup>2</sup> مهدي السامرائي ، إدارة الجودة الشاملة ( في القطاعين الإنتاجي والخدمي ) ، دار جرير للنشر والتوزيع ، عمان ، 2007 ، ص 236 ، 237.

- يوجه الحديث لقائد الفريق مباشرة، إذ لا يسمح للأعضاء تبادل الأحاديث والأفكار فيما بينهم؛
  - لا يسمح بتوجيه النقد لفكرة تقدم بها أحد الأعضاء حتى وإن كانت الفكرة غير ناضجة؛
  - الحرص على زيادة عدد الأفكار؛
  - تصنف الأفكار بعد استكمال طرحها من قبل جميع الأعضاء.
- وفي نهاية الجلسة يغلق باب المناقشة وتتم العودة إلى كل بند من البنود التي تمت مناقشتها لاستخلاص أهم الأفكار التي تم التواصل إليها وتصنيفها بما يفيد أن القضية في آن واحد بثلاثة أمور هي:
- حلها في مجملها تحت سيطرة الفريق؛
  - حلها جزئياً تحت سيطرة الفريق؛
  - حلها خارج نطاق سيطرة الفريق.
- هذه الشروط ضرورية لضمان الاستفادة من هذه التقنية، لأن الإخلال فيها يشتت أذهان الفريق ويبعدهم عن التفكير في أصل المشكلة أو القضية المطروحة للنقاش أو التداول بشأنها.
- ثانياً: أسلوب دلفي:** يتلخص هذا الأسلوب في اجتماع عدد من المدراء لاتخاذ القرار بشأن مشكلة معينة، ثم التواصل إلى قرار بعد اتفاق الأعضاء، وإجماعهم عليه، إلا أن أهم ما يتميز هذه الطريقة أنه ليس هناك اتصال شخصي بين الأعضاء، إذ يجري العمل بينهم على الوجه التالي:<sup>1</sup>
- يكتب كل عضو في ورقة مستقلة - دون مناقشة مع زملائه - تعليقه على المشكلة، واقتراحاته والحلول التي يراها؛
  - ترسل هذه الأوراق إلى مراكز تجميع، حيث يتم تصنيفها وإعادة ترتيبها وإخراجها في ورقة واحدة؛
  - يستلم كل عضو بعد ذلك نسخة من الورقة المجمعة التي تحتوي على الأفكار المكتوبة؛
  - يقوم كل عضو بتقديم رأيه، فيكتب أفكاره الجديدة التي حركتها أفكار الآخرين، ويرسلها مرة أخرى إلى مركز التجميع؛
  - تكرر الخطوات 3 و4 حتى يتم الوصول إلى اتفاق أو إجماع على حل المشكلة.
- ثالثاً: أسلوب المجموعة الاسمية:** يشبه أسلوب المجموعة الاسمية إلى حد كبير، أسلوب دلفي كمدخل من مداخل التفكير الجماعي في اتخاذ القرارات، وقد تم استخدام هذا الأسلوب في البداية بواسطة علماء النفس الاجتماعي منذ ما يقارب من ثلاثة عقود مضت، وعند عقد اجتماع لبحث مشكلة يمر تطبيق هذا الأسلوب بالخطوات التالية:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد محمدي الماضي، المستجدات العالمية وأثرها على، ماط وأساليب القيادة في بناء فرق العمل وتفجير روح الإبداع و الابتكار، ورقة عمل مقدمة ضمن مجموعة مقالات بعنوان تنمية المهارات الإبداعية لقادة المنظمات العامة والخاصة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2010، ص 79 .

<sup>2</sup> مدحت محمود أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 396 ، 397 .

- يقوم كل عضو بتسجيل أفكاره تجاه المشكلة المطروحة كتابة وفي صمت؛
  - يقوم كل عضو بدوره بعرض فكرة واحدة على الجماعة ويتم تأجيل المناقشة إلى أن ينتهي كل الأعضاء من عرض أفكارهم؛
  - تأخذ الجماعة بعد ذلك في مناقشة الأفكار المطروحة، وذلك بغرض استخراج نقاط غامضة فيها أو تفسيرها وتطويرها؛
  - يقوم كل عضو منفردا بترتيب الأفكار، ثم التصويت من جانب أعضاء المجموعة على أولوية الأفكار، ويتحدد قرار الجماعة على أساس الفكرة التي تحصل على أعلى درجة أو المرتبة الأولى من المجتمعين.
- والفرق الرئيسي بين هذا الأسلوب وأسلوب دلفاي، أن أعضاء الجماعة في هذا الأسلوب يتقابلون وجها لوجه مع بعضهم البعض، ويحدث الاتصال مباشرة بينهم، ومن ناحية أخرى يمكن القول بأن الجماعات التي تستخدم هذا الأسلوب تتفوق في عدد الأفكار التي تصل إليها عن أسلوب دلفاي.
- ولقد أثبت هذا الأسلوب فاعليته في تجنب سيطرة الأفراد وتأثيرهم على قرارات المجموعة، كما يفيد أيضا مع المشكلات المحددة بدقة فعندما تكون المشكلة أكثر تعقيدا، ويصعب حلها، فإن الأساليب الأخرى مثل أسلوب العصف الذهني وأسلوب دلفاي قد تكون أكثر فاعلية.
- رابعا: تحليل مجالات القوى:** بصرف النظر عن البرامج المستخدمة في إدارة التغيير، فإن المدير الذي يقوم بالتغيير سوف تواجهه مقاومة تمثل قوى معيقة للتغيير، وبالتالي من الضروري أن يتقن هذا المدير كيفية استخدام (تحليل مجالات القوى) الذي وضعه (كير تلوين).
- يقترح (لوين) أن التغيير ينشأ من مجالات القوى النسبية للقوى الدافعة والمعيقة وتقوم القوى الدافعة بدفع المنظمة نحو التغيير، أما القوى المعيقة فتدفع في الاتجاه المضاد للتغيير، لذلك فالتغيير الناتج ينشأ نتيجة للتفاعل بين هاتين المجموعتين: القوى الدافعة والقوى المعيقة<sup>1</sup>.
- وإذا كنت تريد التغيير، يجب عليك أن تزيد أو تقوي القوى الدافعة وأن تضعف أو تقلل من تأثير القوى المعيقة مما يؤدي إلى إحداث التغيير كما هو موضح في الشكل التالي:

<sup>1</sup>مدحت محمود أبو النصر ، مرجع سبق ذكره ، ص 397 .

الشكل رقم (06): أسلوب تحليل مجالات القوى .

القوى الدافعة للتغيير	التوازن					القوى المعيقة للتغيير
توفير المرونة						الخوف من فقد الوظيفة
التخصص المتميز في الصناعة						الخوف من الجهول
تلبية احتياجات العملاء						الخوف الناتج من الوضع الحالي
الحاجة إلى الربط بين أجهزة الكمبيوتر						
	2-	1-	0	1+	2+	
	التغيير					

المصدر: مدحت محمود أبو النصر ، مرجع سبق ذكره ، ص 397.

يتضح من خلال الشكل أعلاه أنه كلما زادت القوى المعيقة للتغيير كلما أثر ذلك على القوى الدافعة للتغيير والعكس صحیح.

#### الفرع الثاني: معوقات الإبداع

على الرغم من أن الإبداع يعد مهما للمنظمات سواء لبقائها أو تموها أو زيادة الفرص التنافسية لها ، يضاف إلى ذلك ما يحققه الإبداع من الرضا الوظيفي للموظف ويجعله يشعر بأنه جزء من المنظمة التي يعمل بها، لما أن هناك العديد من المعوقات التي توق الموظفين من أن يكونوا مبدعين أو لديهم استعداد ورغبة في المشاركة بأفكار ومقترحات إبداعية وهي<sup>1</sup>:

- الالتزام الحرفي بالقوانين و التعليمات والأنظمة والإجراءات ؛
- عدم ثقة بعض المدراء بأنفسهم وبالعاملين معهم؛
- عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة؛
- تطبيق هيكل تنظيمي غير سليم لا يسمح للأفراد الرأي والاجتهاد؛

<sup>1</sup> بالاعتماد علي :

- حاتم علي حسن رضا ، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي ( دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة) رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، ص 44 .

- محمد زويد العتيبي ، مرجع سبق ذكره ، ص 31،32 .

- سامي محسن منصور العالي ، وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 410 .

- خضر مصباح الطيطي ، مرجع سبق ذكره ، ص 54، 55 .

- وجود العمليات الإدارية غير السليمة بما في ذلك أسلوب القيادة وطرق اتخاذ القرار وعدم توفر قنوات اتصال إداري فعال و غيرها وقد تتعدى معوقات الإبداع ما هو موجود بالمنظمة إلى الخارجية للفرد حيث تقيد بعض الأعراف أو القيم أو الاتجاهات قدرات الفرد ولا تساعده على الإبداع، يضاف إلى ذلك ما يحيط بالفرد من نظم تعليمية أو عائلية قد لا تكون مشجعة أو مساعدة للفرد المبدع القادر على الابتكار والخروج بأفكار وآراء جديدة وحديثة؛
- المحافظة على الوضع الاجتماعي وعدم الرغبة في خلق صراع سلبي ناشئ عن الاختلافات بين الثقافة السائدة في المنظمة وبين الثقافة التي يستلزمها التغيير؛
- الرغبة في المحافظة على أساليب وطرق الأداء المعروفة، حيث أن الإبداع في المنظمة تستلزم بدايته نفقات إضافية على المنظمة أن تتحملها؛
- عدم الرغبة في تغيير الوضع الحالي، بسبب التكاليف التي يفرضها مثل هذا التغيير؛
- ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة، وترسيخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من رغبة أصحاب السلطة في المحافظة عليها، وعلى طاعة ولاء المرؤوسين لهم، أو رغبة أصحاب الامتيازات في المحافظة على امتيازاتهم؛
- نقص الموارد المكرسة لعملية الإبداع، فعليه الإبداع مكلفة من ناحية الموارد المالية والوقت والطاقة؛
- الفشل في إدراك الفرص الواعدة أو توليد الأفكار الجديدة؛
- مقاومة التغيير، حيث أن الأفكار الجديدة عادة ما تجد الكثير من المعارضة وعدم القبول وبالتالي فإن عملية الإبداع قد تموت وتندثر مبكراً؛
- عدم تهيئة الظروف الملائمة لخلق الجو المشجع على الإبداع من حيث غموض الدور وعدم وضوح الأهداف والخوف من السخرية عند طرح أفكار وتصورات جديدة تخالف المؤلف إضافة إلى عدم المشاركة في الآراء بين الرئيس والمرؤوسين والتمسك الشديد بالإضافة وتغريب المتميزين داخل المنظمة ؛
- وضع نظام موحد للحوافز فمن الخطأ وضع نظام موحد لعدد من المنظمات التي تختلف أنشطتها إذ تختلف الحوافز بما يتناسب وكل بيئة منظمة أو نشاط أو حسب العاملين، كذلك من الأمور المحبطة للإبداع الإداري المساواة بين الفرد المبدع وغير المبدع؛
- استخدام العقاب كأسلوب للتحفيز، فمن الممكن استخدامه للأداء المحدد أما الإبداع فإنه لا ينمو في ظل التحفيز السلبي لأنه قدرات مبتكرة وحديثة تحتاج إلى مناخ ملائم لذلك يجب عدم وضع الحوافز السلبية في إطار التشجيع على الإبداع.



### المبحث الثالث: علاقة التغيير التنظيمي بالإبداع الإداري

التغيير التنظيمي بحاجة العامة إنما يعبر عن تبني فكرة جديدة أو سلوك جديد من قبل المنظمة وهو بذلك يترادف مع مفهوم آخر هو الإبداع الإداري، وإذا ما نظرنا إلى الإبداع بوصفه عملية تطبيق فكرة جديدة للبدء بعملية أو منتج أو فكرة أو المشروع بتطوير الحالة القائمة حالي.

#### المطلب الأول: التغيير التنظيمي والإبداع الإداري

ترتبط وظيفة الإبداع ببعدين رئيسيين:<sup>1</sup>

- البعد الأول هو تقديم الأفكار والاقتراحات والمشاريع ومخططات الجديدة؛
- البعد الثاني هو عملية تنفيذها وتبرز هذه الوظيفة من خلال مساهمة الاتصال التنظيمي في توفير منابر تطرح فيها الأفكار الجديدة والإبداعات التي تتطلب انخراطاً ووفقاً حولها، لأن المنشآت التي توجد في الطبيعة تشجع هذه الحركات، فهي تعرف أن تسهيل المبادرات المجددة والمبدعة والحرية يخلق القيمة المضافة إلى المنشأة والفاعلين.

بعد أن عرفنا أن الإبداع هو نتاج العقل الفريدة التي تصدر على شكل أفكار أو أساليب أو طرق أو سلوكيات وغيرها من المستجدات التي لو يسبق لها وجود أو تداول في السوق أو في المنظمة أو المجتمع، وكذلك بعد أن عرفنا أن التغيير هو إجراء أو تكتيك ينفذ على وضع قائم للتحويل من واقع حالي إلى واقع أفضل استجابة للمستجدات والنتائج الإبداعية للوصول إلى هدف معين، هذا يكفي أن نستدل من خلاله على العلاقة الوثيقة التي تربط بين الإبداع والتغيير، إذ أن الإبداع يعتبر المحرك الرئيسي للتغيير هو نشاط استجابي لما يصدره الإبداع من مستجدات أو نتائج جديدة، كما يعتبر التغيير تحرك ديناميكي يتبع طرق وأساليب مستخدمة ناتجة عن الإبداعات المادية والفكرية والإبداع هو المادة الأساسية في عمليات التغيير والتطور.<sup>2</sup>

إن التغيير يأتي نتيجة تحرك الإدارة لمواجهة الأوضاع الجديدة للاستفادة من الإيجابيات وتفادي السلبيات وتحقيق الأهداف كذلك يمكن أن يعتبر الإبداع أحد فروع التغيير، وتعمل الكثير من المنظمات على إيجاد أقسام منفصلة لملازمة وتلاؤم الجهود الإبداعية مع المنظمات الأخرى، وأن المقدرة الإدارية على الإبداع وتصميم منظمات مبدعة سيزداد أهمية كلما زادت وتيرة التغيير كما يرى أن أغلب المنظمات الإبداعية يتكون لديها اتجاه داخلي للتغيير ولتحقيق ذلك ينبغي توفر أجزاء رئيسية وهي:

- مرجعة الإبداع والتغيير في الموقع الإستراتيجية والتغيير الاستراتيجي؛

<sup>1</sup> جمال بن زروق، التغيير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في إنجاحه، مجلة جامعة دمشق المجلد 26 العدد الأول + الثاني 2010، ص 404. نقلا عن الموقع: [www.damascusuniversity.Ed](http://www.damascusuniversity.Ed) تاريخ الاطلاع: 2019/05/26، الساعة: 21:30.

<sup>2</sup> عاكف لطفي خصاونة، مرجع سبق ذكره، ص 186، 187.

- فحص ومراجعة التغيير من خلال الاتجاهات الرئيسية الأربعة وهي الموارد البشرية، وإدارة المنظمة وتكنولوجيا المعلومات والعمولة؛

- الاهتمام بالإبداع وتوضيح العلاقة بين نشر الأفكار الإبداعية وتبنيها .

وكذلك يمكن أن يتواجد الإبداع وتغيير معا من خلال عوامل متعددة أو يمكن أن يقدم من خلال الأعمال الإنسانية أو نتيجة مواقف أو عوامل داخلية، أو عوامل خارجية مثل أعمال المنافسين أو استجابة لحاجات ورغبات الزبائن وترتبط الإبداع والتغيير علاقة من حيث التشاركية في القوى المؤثرة التي يخضع لها كل منهما، وهي قوى البيئة الخارجية والمتمثلة بالتحديات التي تواجه المنظمة من الخارج كالعوامل السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، البيئية والتشريعية والقوى التنافسية.

كما يرتبط الإبداع بالتغيير من حيث التداخل والتفاعل في دورة حياة الإبداع ، حيث أن الإبداع و التغيير يشكلان جوهر الروح لدورة حياة الأفكار الإبداعية واستمراريتها وكل منهما مرتبط بالآخر منذ المرحلة الأولى في دورة الحياة وحتى المرحلة الأخيرة، إذ لا قيمة للإبداع دون تغيير، والإبداع يأتي ليغير من حال إلى حال أفضل والتغيير يأتي استجابة للمستجدات والنتائج الإبداعي وكل منهما يدفع و يفعل الآخر.

كما يرتبطان من حيث أنهما نشاطان يتميزان بالديناميكية والتجدد اللامتناهي مع متغيرات الحياة.

الإبداع تبني عملية التغيير في المنظمة والبيئة المحيطة،<sup>1</sup> ويتضمن بالضرورة التغيير، وليس بالضرورة أن يكون كل تغيير إبداعاً<sup>2</sup> فهو عبارة عن تغيير ولكن ليس كل تغيير يتضمن بالضرورة أفكار جديدة<sup>3</sup>

الإبداع يمثل رؤية جديدة تقود إلى أفضل الطرق للتعامل مع الواقع وبالتالي فإن الإبداع يتضمن تغييراً حاداً أو غير مندرج بالنسبة للوضع الراهن ومن هنا فقد اعتبر الإبداع استجابة لتغيير.<sup>4</sup>

تعتبر القدرة على التكيف مع التغيير من خلال اعتباره شيئاً حتمياً ومهارة ضرورية للإبداع.<sup>5</sup>

#### المطلب الثاني: محتويات التغيير لتحقيق الإبداعية

للتغيير بشكل عام مجموعة من المحتويات والأبعاد والتي يجب أن يحيط بها بشكل دقيق ومدروس قبل اتخاذ قرارا البدء بأي تغيير، وأن تدرك تلك المحتويات، والعلاقات الترابطية التي تمكن أن يؤثر عليها التغيير أو يتأثر بها ولكي يغلب الطابع الإبداعي، وليتمكن من الوصول إلى تحقيق الأهداف بتوازن ونجاح يجب أن يراع مجموعة من المحتويات وهي:

<sup>1</sup> رداح محمود الخطيب ، أحمد الخطيب ، القيادة ( دراسة حديثة ) ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، عمان ، 2014 ، ص 171 .

<sup>2</sup> إحسان دهش جلاب ، مرجع سبق ذكره ، ص 667 .

<sup>3</sup> ماجدة العطية ، مرجع سبق ذكره ، ص 365 .

<sup>4</sup> سيد عيد ، التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية ، ورقة عمل مقدمة ضمن مجموعة مقالات بعنوان تنمية المهارات الإبداعية لقادة المنظمات العامة و الخاصة ، المنظمة العربية للتنمية ، الإدارية ، القاهرة ، 2010 ، ص 193 .

<sup>5</sup> محمد قاسم القربوت ، السلوك التنظيمي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، ط 5 ، 2009 ، ص 326 .

### الفرع الأول: المحتوى المتعلق بالبيئة الداخلية

وهي كل العناصر التي تعيش في بيئة المنظمة الداخلية و تتعامل معها بشكل مباشر كجزء يلعب دور فاعل في عملية التأثير والتأثير على أي نشاط تعديري ، ومن أهم تلك العناصر ما يلي:<sup>1</sup>

**أولاً: المنظمة أو التنظيم:** وهو كل ما يتعلق بتركيبة المنظمة الداخلية من حيث نوعها وحجمها وأهدافها وأنظمتها وقوانينها وهيكلها التنظيمي وإدارتها ومواردها المختلفة، حيث يجب أن يراعي التغيير كل تلك الجوانب من حيث القوة والضعف للتأكد من ملائمتها مع متطلبات التغيير وقدرتها والاستجابة له لتجنب الوقوع في مشاكل أو معوقات تواجه عملية التغيير.

**ثانياً: أصحاب المصالح الداخلية:** يتعلق هذا العنصر بكل أصحاب المصالح الداخليين الذين لهم علاقة مباشرة مع المنظمة أو التنظيم كإدارات العليا والعاملين والمساهمين ومجالس الإدارة، حيث يجب على التغيير مراعاة احتياجاتهم ومصالحهم المختلفة بعدالة بما تتناسب مع القيم والأعراف والقوانين والأديان وأن يراعي فيها المصالح المشتركة وعدم التحيز في إجراء التغيير لحساب مصلحة على الأخرى، كما يجب أن يراعي التغيير قناعة وقبول أصحاب المصالح الداخليين بالتغيير المستهدف لكي يكونوا العنصر الداعم والمؤازر بدلا من الرفض والتحريض ولأنهم يشكلون العنصر الأهم في نجاح التغيير أو فشله.

### الفرع الثاني: المحتوى المتعلق بالبيئة الخارجية

وهي كل تلك العناصر التي تعيش في البيئة الخارجية للمنظمة والتي تلعب أيضا دورا لا يقل أهمية عن عناصر البيئة الداخلية نظرا لترابطية العلاقة والتبادل المشترك من حيث مستوى التأثير والتأثر، وفيما يلي توضيحا لتلك العناصر على النحو التالي:<sup>2</sup>

**أولاً: العنصر السياسي والقانوني:** وهو العنصر الذي يرتبط بالنظام السياسي للدولة والفلسفة التي يتبناها ذلك النظام في حكم وإدارة شؤون الدولة، وما ينبثق عن الدولة من أنظمة وقوانين وتشريعات تفرض على الآخرين التقيد والالتزام بها وأن يعمل أي نشاط أو عمل مؤسسي تحت ظل هذا النظام وتوجيهاته السياسية وما يصدر عنه من قوانين وأنظمة جديدة ومن هنا فإن عملية التغيير تتطلب معرفة شاملة بالجوانب السياسية والقانونية المؤثرة على عملة التغيير ذاته وعلى سلوك قوي التغيير للتمكن من تنفيذ التغيير بما يتناسب مع سياسة الدولة وأنظمتها وقوانينها ولتجنب الوقوع في مشاكل تتعارض مع نظام الدولة وقوانينها؛

**ثانياً: العنصر الاقتصادي:** وهو العنصر الذي يتعلق بالموارد المالية التي يجب أن تراعى في عملية التغيير، ويجب أن تدرس بشكل دقيق للتأكد من وجودها ومصادر تدفقها، والتأكد من مستوى العائد أو الربح الذي قد يتحقق نتيجة التغيير، وكذلك تقييم كل ما يتعلق بحسابات التكاليف والإنفاق وأجور و المنافع الاقتصادية المتوقع تحقيقها؛

<sup>1</sup> عاكفر لطفي خصارنة ، مرجع سبق ذكره ، ص 190 ، 191 .

<sup>2</sup> عاكف لطفي خصارنة ، مرجع سبق ذكره ، ص 191 - 194 .

**ثالثا:العنصر الاجتماعي والثقافي:**وهو العنصر الذي يتعلق بكيفية إدارة التغيير بما يتوافق مع التركيب المجتمعي والعلاقات الاجتماعية والقيم والعادات والتقاليد والطقوس والأديان المختلفة للمجتمع بما يضمن المحافظة على نسيج الترابط والوازن والاستفادة المشتركة من عملية التغيير؛

**رابعا:العنصر الإعلامي:**وهو العنصر الذي يتعلق بكيفية إدارة التغيير من الجانب الإعلامي والاتصالي مع الجماهير المستهدفة في التغيير، بحيث يتم استخدام أساليب ذكية وحكيمة ونقل الأفكار الايجابية من عملية التغيير ونشر الوعي لدى الناس لزيادة مستوى الطموح والأمل والتوقعات الايجابية في عملية التغيير، لأن الاتصال الإعلامي يلعب دور كبير لدى المجتمع المستهدف في التغيير من حيث مستويات القبول والرفض؛

**خامسا:العنصر التكنولوجي:**وهو العنصر الذي يتعلق بضرورة إدخال وتطبيق إدارة التغيير تكنولوجيا جديدة تناسب مع أهداف المجتمع المستهدف سواء منظمة أو تنظيم أو مجتمع، وكذلك تناسب مع الكفاءات والقدرات والإمكانيات التشغيلية والقدرة أيضا على مواكبة تلك التكنولوجيا بما يستجد من حادثة أو بما تحتاجه تلك التكنولوجيا من مهارات معرفية في التشغيل والصيانة واستمرارية التعامل معها، وكذلك أن تناسب التكنولوجيا مع حاجات ورغبات وثقافة وقيم وعادات وسلوكيات المجتمع المستهدف في التغيير، بالإضافة إلى ضرورة توفير البيئة لتطبيق تلك التكنولوجيا من خلال الإعداد والتجهيز والتدريب اللازم؛

**سادسا:العنصر الأمني لعملية التغيير:**وهو العنصر الذي يتعلق بضرورة توفير الأمن والحماية للمجتمع الذي أجرى عملية التغيير وتجنبيه العوائد السلبية التي يمكن أن تلحق بها نتيجة الوقوع في عيوب ما تنفيذ عملية التغيير على سبيل المثال إجراء عملية التغيير لمؤسسة عامة إلى مؤسسة خاصة، هل يعني أن نتاج عملية التغيير هو الاستغناء عن عاملين المؤسسة العامة وتركهم دون عمل أو حقوق؟ طبعا الإجابة كلا، بل يجب توفير الأمن والحماية الوظيفية من خلال منحهم عقود عمل لفترات معينة حتى يتمكنوا من إيجاد وظائف بديلة، أو منحهم مكافآت وتعويضات مالية يستطيعوا من خلالها الإنفاق على أنفسهم وأسرهم لحين وجود البدائل، وهناك الكثير من الأمثلة التي تتعلق بالبعد الأمني الذي يجب أن يؤخذ بعناية فائقة من قبل القائمين على التغيير حتى يتم المحافظة على حقوق المجتمع المستهدف في التغيير وحماية مصالحهم، لأن ذلك يعتبر من أهم الأبعاد التي تحدد مصير العلاقة ما بين العميل والمنظمة وتبني جسور الثقة والمصادقية بينهم؛

**سابعا:العنصر المعرفي للقوى التنافسية:**وهو أكثر العناصر الذي يركز عليه التسويقيين عند إجراء التغيير والتحليل للسوق لتحقيق الميزة التنافسية الموجودة في السوق ومعرفة المنافسين لهم من حيث كافة جوانب القوة والضعف والإمكانيات والحجم والامتلاك الموارد والتميز للتمكن من إجراء التغيير على أسس ثابتة ودقيقة ما هو أفضل من المنافسين في السوق لأن هدف التغيير يفترض أن يسعى دائما إلى تحقيق الأفضلية والتميز عن الآخرين ، لذلك يجب

أن يواكبوا رواد التغيير الاطلاع والمعرفة الشمولية على القوى التنافسية من خلال الدراسة والبحث والتحليل والاعتماد على الاستخبارات السوقية، والتحالفات، والزبائن، وقنوات التوزيع من أجل استمرارية تحقيق التميز والإبداع<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: المتغيرات الداعمة للإبداع الإداري

الإبداع الإداري يتطلب مناخا صحيا يساعد على نموه، وهناك ثلاثة عناصر أساسية يعد وجودها شرطا ضروريا لوجود مناخ تنظيمي مشجع وداعم للتوجيهات الإبداعية، وهي<sup>2</sup>:

- تبني وإعلان المنظمة عن مجموعة من القيم و المبادئ التي تنمي الاتجاهات الإبداعية؛
- صياغة هذه القيم وترجمتها في نظم وأساليب ووسائل تغرس الإبداع منهجا لكل العمليات والنشاطات الوظيفية؛
- إبداع النظم والأساليب والحوافز التي تعمق إيمان العاملين بهذه القيم والمبادئ، بالقدر الذي يحقق إلزامهم بها وحرصهم على تنميتها.

وفيما يلي أهم المتغيرات التنظيمية التي تلعب دورا هاما في تهيئة المناخ المناسب للإبداع الإداري<sup>3</sup>:

### الفرع الأول: البناء التنظيمي

يتضمن البناء التنظيمي للمنظمة وجود الهيكل التنظيمي وما يتطلبه من وضوح التصميم والمفهوم الذي بني عليه، و وضوح الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وجهة المساءلة والمكافأة، بالإضافة إلى وجود مناخ العمل الملائم والمتمثل في درجة جيدة للاستقلالية والحرية الذاتية في اتخاذ القرارات ووجود اعتبارات للإبداع وتشجيع الأداء الجيد، مع الشفافية والصراحة في النقد، والنقد الذاتي البناء؛

وتكمن أهمية البناء التنظيمي في كونه أداة رئيسة تساعد الإدارة على تنظيم وتنسيق جهود العاملين للوصول إلى أهداف متفق عليها مسبقا، وهو يوفر الإطار الذي يتحرك فيه الأفراد، ومن خلاله يتم التوحيد، أو التفاعل بين الجهود والأنشطة المختلفة في المنظمة، ومن هذا المنطلق فإن التنظيم الفعال الذي يتضمن هياكل تنظيمية مرنة تناسب فيها الاتصالات بسلاسة وتشجيع فيها اللامركزية وتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات يمنح مساحة أفضل ويهيئ فرص أكبر للإبداع عن طريق تطوير وتنمية الأفراد، حيث تتاح لهم فرصة أداء أعمالهم بحرية واستقلالية في اتخاذ القرارات مما يشجع على التنافس؛

### الفرع الثاني: أنظمة وإجراءات العمل

يمثل أنظمة العمل مجموعة السياسات والقواعد والأساليب والإجراءات التي تحكم أنشطة المنظمة لتحقيق أهداف محددة، وتساهم أنظمة وإجراءات العمل في تنمية روح الإبداع لدى العاملين إذا ما اتسمت بالبساطة

<sup>1</sup> عاكف لطفي خصاونة ، مرجع سبق ذكره ، ص 194 .

<sup>2</sup> سهام عبد الكريم وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 11 .

<sup>3</sup> توفيق عطية توفيق العجلة ، مرجع سبق ذكره ، ص 31-32 .

والابتعاد عن الروتين والتعقيد التشدد في تنفيذ أنظم وقواعد العمل، وفي المقابل فإن البيئة التنظيمية إذا ما اعتمدت على الإجراءات الروتينية واستخدام المركزية في تنفيذ قواعد العمل خشية تحمل مسؤولية الخروج عن تلك القواعد، فسوف يكون عقبة في طريق تنمية الروح الإبداعية لدى العاملين، الأمر الذي يفقد التنظيم فرصة استغلال مواهب هؤلاء العاملين وقدراتهم الخلاقة في تأدية أعمالهم؛

### الفرع الثالث: الاتصالات

تقوم العمليات الإدارية على تبادل البيانات والمعلومات داخل المنظمات، ومن ناحية أخرى فإن المدير كقائد في عمله يحتاج لكي يحقق أهداف المنظمة إلى التوجيه، وأن يفهم العاملين معه ويوجه سلوكهم بشكل يضمن عدم تعارض هذا السلوك مع الأهداف التنظيمية، كما وتلعب الاتصالات الإدارية دورا هاما داخل الإدارات، فهي تحافظ على تدفق وانسياب العمل داخلها، فكلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات كلما زادت كفاءة العمل. وتعتبر الاتصالات كأداة لتحقيق التماسك بين أجزاء المنظمة وتحسين مستواها ولها تأثير كبير على وجهات نظر العاملين وأنماط تفكيرهم وروحهم المعنوية، فهم يفضلون الرؤساء الذين يستمعون لما يريدون قوله، ويشجعونهم على إبداء مقترحاتهم ويزودهم بالمعلومات الملائمة لإتمام أعمالهم، مما يتطلب ضرورة إيجاد نظم الاتصال التي توفر المعلومات الفعالة بما يؤدي إلى تحفيز وتنمية الأفكار والاقتراحات الإبداعية .

### الفرع الرابع: نمط القيادة

تتمثل القيادة بالشخص الذي يقود جماعات العمل سواء كان رئيسا أو مديرا أو مشرفا، على ذلك فإن دراسة القيادة وتحديد دورها ورسالتها والعمل على تطويرها يعتبر تطورا للعملية الإدارية والارتقاء بإمكاناتها وقدراتها لتحسين المناخ التنظيمي وتشجيعا لإبداع العاملين، فالقائد المبدع هو شخص مجدد يبحث دائما عن أهداف ووسائل جديدة ويوظف ذكائه بشكل لا يخاف التجربة، ويحدد خطواته المستقبلية وهو رجل يبحث دائما عن تركيبات جديدة وترابطات نادرة للأفكار والأشياء .

وعليه تلعب القيادة دورا هاما وحيويا في تنمية وتحفيز التفكير الإبداعي في أداء العاملين، ولتحقيق ذلك يجب أن تتولى القيادات الإدارية والمنظمات العمل على تحسين العمل القيادي من خلال إيجاد أنظمة وآليات توفر معاملة موضوعية مع الأفراد وتبادل الرأي والثقة، وتشجيع التفكير الإبداعي والتركيز على أن الوظيفة ليست وجهة اجتماعية أو امتيازات مادية بل يجب النظر إليها على أنها مسؤولية، الأمر الذي يساعد على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين عن أعمالهم ويحقق ما تسعى إليه المنظمات لإيجاد مناخ تنظيمي ملائم والحصول على الأداء الأحسن للوصول إلى أهدافها وتحقيق نموها وتطورها واستمرارها.

### الفرع الخامس: الحوافز

تعتبر الحوافز إحدى الوسائل التي تهدف إلى حث الأفراد على العمل بكفاءة وفعالية، وعلى ظهور واستمرار الإبداع الإداري في المنظمات فالحوافز لها أثر على تشجيع الموظفين على الإبداع والمبادرة والتجديد، وبذل مزيد من الجهد في الانجاز وزيادة الطلاقة الفكرية والإنتاجية، وعليه تعتبر الحوافز مقوما رئيسيا في المنظمات المبدعة بل وركيزة

أساسية لوجود الإبداع وتنميته في هذا المجال، ولا ينبغي الاهتمام فقط بوضع الحوافز بل لابد من ربطها بالأداء والإبداع بحيث توضع معايير محددة وعادلة وموضوعية حتى تؤدي الحوافز ثمارها المرجوة، وتجدر الإشارة إلى أن الحوافز قد تخلف نتائج سلبية إذا استخدمت بطرائق تتنافى مع العدالة والموضوعية، حيث يقتضي نظام الحوافز السليم أن تكون هنالك مقاييس عادلة وموضوعية لقياس الإبداع مع تحديد اختصاصات وواجبات الوظائف التي يشغلها الأفراد تحديدا واضحا<sup>1</sup>.

يعتبر التدريب خيارا استراتيجيا لأي جهة تتطلع إلى إعداد كوادر بشرية مبدعة قادرة على تلبية حاجات العمل ومواكبة التطورات والتغيرات السريعة التي تحدث في مجالات العمل بطريق إبداعية، لأن العملية الإبداعية ليست عملية مستمرة لذاتها لدى الأفراد المبدعين إذ لابد من تشجيعهم وتدريبهم من خلال برامج تدريبية تستهدف تعزيز الإبداع الإداري لديهم<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> سهام عبد الكريم وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 14 .

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 15 .

### خلاصة الفصل :

لقد أصبحت المنظمات الحديثة على دراية تامة انه لا سبيل لها نحو التقدم و الوصول إلى الرواج أو الريادة دون انتهاجها طريق الإبداع، الذي يعتبر الخيار الأمثل لتحقيق واستمرار النجاحة الإدارة التي تحرص على تحقيق قدرات كمية ونوعية في مختلف مجالات العمل، حيث أصبح الإبداع من المفاهيم الأساسية المتداولة في العالم اليوم نتيجة للتطورات التكنولوجية والعلمية التي انعكست على مجمل حياة الفرد والمنظمة، وبنائها وقدرتها على التكيف مع ظروف البيئة المتغيرة .

فهذه المنظمات تسعى بشكل حثيث إلى تهيئة البيئة الإبداعية للأفراد، عن طريق منح الفرص وتجاوز الأخطاء وغيرها من المتطلبات للإبداع وفي نفس الوقت تعمل على تجنب المعوقات وتفاديها .

ومن اجل التعرف على مدى تأثير التغيير التنظيمي على الإبداع، قمنا بدراسة ميدانية في مديرية التربية من خلال

الفصل الموالي.



## الفصل الثالث:

واقع التغيير التنظيمي والإبداع الإداري بمديرية التربية بولاية البويرة

### تمهيد:

بعدها تم تناوله في الفصلين السابقين المتعلقة بمختلف المفاهيم النظرية المرتبطة بتغيري الدراسة المتمثلة في التغيير التنظيمي والإبداع الإداري وتحليل أوجه العلاقة بينهما، شهدت المنظمات الحكومية تطورا كبيرا وسريعا للغاية في مجال الاهتمام بتطوير الأساليب الإدارية وانتهاجها من أجل تحسين الأداء في مجالها. فبعد التطرق للجانب النظري سنحاول في هذا الفصل إسقاط أهم جوانبه على واقع المنظمة، وبالضبط على منظمة جزائرية، ووقع اختيارنا على مديرية التربية بولاية البويرة، حتى نتمكن من الإجابة عن الإشكالية واختبار فرضيات الدراسة، وفي هذا الإطار سنتطرق في هذا الفصل إلى:

- المبحث الأول: التعريف بمديرية التربية لولاية البويرة
- المبحث الثاني: طريقة وإجراءات الدراسة
- المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

### المبحث الأول: التعريف بمديرية التربية لولاية البويرة

نتعرف في هذا المبحث على نشأة مديرية التربية بالبويرة، وذلك من خلال معرفة التطور التاريخي للمؤسسة على المستوى الوطني ثم على المستوى الإقليمي، وهيكلها التنظيمي بجميع مصالحة.

### المطلب الأول: نشأة مديرية التربية لولاية البويرة

بعد استرجاع الجزائر سيادتها سنة 1962 عرفت الإدارة المدرسية على الولاية عدة تغيرات فتأسست أول وزارة للتربية في 1962/09/25، ومن سنة 1962 إلى غاية 1971 كانت تعرف الإدارة المدرسية الولائية بالمفتشية الأكاديمية يرأسها مفتش الأكاديمية، والذي يمثل وزير التربية في العمالة (الولاية حاليا)، ويشرف إداريا وتربويا على جميع المؤسسات التعليمية و التكوينية سواء كانت عمومية أو خاصة .

ومن سنة 1971 إلى غاية 1979 كانت تسمى مديرية التربية والثقافة، ومن 1980 إلى 1986 كانت تسمى في هذه الفترة قسم استثمار الموارد البشرية، ومن هذه الفترة إلى غاية اليوم أصبحت تعرف بمديرية التربية، والتي تشرف على مستوى كل والية بالأمور المتعلقة بالتربية والتكوين، ويشرف على تسييرها إطار سامي في الدولة يتمثل في مدير التربية، وهو أعلى هيئة في التنظيم الإداري، ويعتبر ممثل التربية على مستوى الولاية في كل ما يخص التربية والتعليم، ومكلف بتسيير جميع العاملين بالولاية من أساتذة وموظفين، كما يمارس الرقابة التربوية والإدارية والمالية على جميع الهياكل والمؤسسات التابعة للولاية، كما يضمن حقوق الموظفين ويسهر على مدى تنفيذها. ويساعد مدير التربية في مهامه الأمين العام الذي يتولى تنشيط أعمال المديرية على مستوى الولاية وتنسيقها ومتابعتها، ويسهر على تنفيذ التوجيهات والتعليمات الصادرة عن الإدارة المركزية، ويتابع تطبيق تعليمات مدير التربية و قراراته، وينوب عن مدير التربية في حالة حصول مانع، كما يمضي في حدود صلاحياته على المستندات والوثائق الإدارية، ويساهم مع مديري المؤسسات التعليمية في معالجة القضايا التنزاعية والوقاية من النزاعات الاجتماعية و المهنية وتسويتها<sup>1</sup>.

أما مديرية التربية لولاية البويرة أنشأت بموجب التقسيم الإداري لسنة 1974، وتم تأسيسها سنة 1995 من ولاية تيزي وزو والمدية، كما تم تعديل هيكلية مديرية التربية سنة 1990 بموجب المرسوم التنفيذي 1974/90 المؤرخ في: 1990/06/09، والذي يحدد كفايات تنظيم مصالح التربية على مستوى الولاية<sup>2</sup>.

عرفت وزارة التربية منذ نشأتها الأولى في الحكومة المؤقتة إلى يومنا هذا تسميات عديدة ومختلفة وبالتالي تنوعات في اختصاصاتها ومهامها.

فمديرية التربية بالبويرة فقد عرفت نفس التطورات والتغيرات التي عرفتها باقي المديريات على مستوى الوطني، وتقع المديرية وسط المدينة الطريق المؤدي للجامعة، وهي تشرف على جميع القطاعات التربوية التابعة لها على مستوى كل الدوائر والبلديات، حسب الترتيب التالي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> بالاعتماد على وثائق داخلية للمؤسسة.

<sup>2</sup> المرجع نفسه.

<sup>3</sup> وثائق خاصة بالمؤسسة.

## الفصل الثالث: واقع التغيير التنظيمي والإبداع الإداري بمديرية التربية بولاية البويرة

- الإبتدائيات: المجموع الولائي 541 إبتدائية عمومية وواحدة خاصة النجاح؛
  - المتوسطات: المجموع الولائي 125 متوسطة عمومية وواحدة خاصة النجاح؛
  - الثانويات: 56 ثانوية عمومية وواحدة خاصة النجاح.
- ومن أهم المهام: أنه يسهر على تنشئة الأجيال في كل دول العالم وفي الجزائر تطور من التركيز على التكوين والتعليم إلى إعادة النظر والإصلاح والتركيز على الجانب التنظيمي.
- تتولى مديرية التربية الموضوعة تحت سلطة وزير التربية ما يلي:<sup>4</sup>
- تنشيط مجموع النشاطات التربوية في مجال التعليم الأساسي، والتعليم الثانوي والتكوين على مستوى قطاع التربية، وتنسيقها ومتابعتها؛
  - السهر بالاتصال مع الهياكل والهيئات المعنية، على توفير الشروط التي تمكن من الأداء العادي للأنشطة المدرسية والموازية للمدرسة، والسير الحسن لمؤسسات التربية والتكوين التابعة للقطاع؛
  - وتكلف بهذه الصفة، في إطار التنظيم الجاري به العمل على الخصوص بما يلي:
  - إعداد الخريطة المدرسية لمختلف مراحل التعليم والقيام بتحديثها بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية؛
  - جمع الإحصاءات المدرسية ومعالجتها وتحليلها والقيام بكل عمليات السبر والتحقيقات لتقدير احتياجات الولاية في ميدان التربية؛
  - السهر على التنظيم والمتابعة والمراقبة التربوية لمؤسسات التربية والتكوين الموضوعة تحت وصاية وزير التربية؛
  - السهر على تطبيق برامج التعليم واحترام التنظيم المدرسي؛
  - القيام بتعيين الموظفين التربويين والإداريين والتقنيين وأعوان الخدمة في المؤسسات ومتابعتهم وتسيير شؤونهم في إطار التنظيم الجاري به العمل؛
  - تنظيم الامتحانات والمسابقات التابعة للقطاع ومتابعتها بالاتصال مع الهياكل والهيئات المؤهلة وتسليم البراءات والشهادات المتعلقة بالامتحانات والمسابقات المذكورة في إطار التنظيم الجاري به العمل؛
  - تنظيم عمليات التوجيه والتقييم المدرسي وتنفيذها؛
  - تنفيذ عمليات تكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معارفهم؛
  - تنظيم نشاط أسلاك التفتيش وتنفيذه، بالاتصال مع المصالح والأجهزة المعنية؛
  - ترقية الأنشطة التربوية والثقافية والرياضية في المؤسسات المدرسية، بالاتصال مع القطاعات والأجهزة والجمعيات المعنية؛
  - السهر على احترام مقاييس حفظ الصحة والأمن في مؤسسات التربية والتكوين التابعة للقطاع.

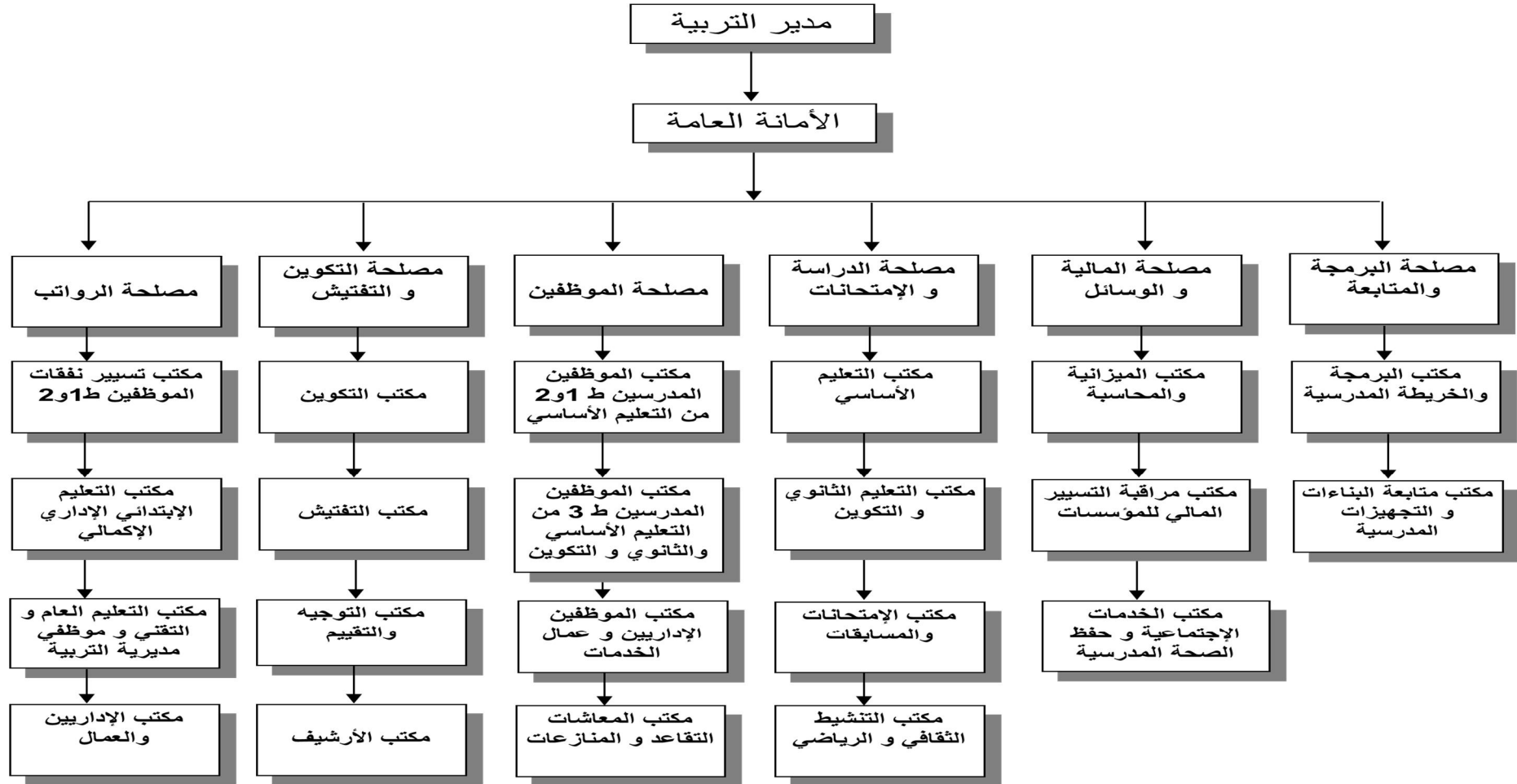
<sup>4</sup> المرجع نفسه.

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية التربية بالبويرة

تضم كل مديرية للتربية مصالح تتكون من مكاتب، يتراوح عدد المصالح تبعاً لأهمية المهام المرسومة، من ثلاث (3) إلى ست (6) مصالح، ويتراوح عدد المكاتب في كل مصلحة تبعاً لحجم المهام المسندة من المكتبين اثنين (2) إلى أربعة (4) مكاتب، إلا أنه تم تغيير الهيكل التنظيمي سنة 2002 من خلال استحداث مصلحة الأجور التي أصبحت اليوم مسمى بمصلحة تسيير نفقات المستخدمين، ويتضح الهيكل التنظيمي في الشكل التالي:

## الفصل الثالث: واقع التغيير التنظيمي والإبداع الإداري بمديرية التربية بولاية البويرة

الشكل رقم (07): الهيكل التنظيمي لمديرية التربية بالبويرة



المصدر: وثائق المديرية الداخلية

## الفصل الثالث: واقع التغيير التنظيمي والإبداع الإداري بمديرية التربية بولاية البويرة

من خلال الشكل أعلاه يتضح أن المديرية تتكون من 06 مصالح وكل مصلحة لها مهامها في التسيير وهي كالتالي:

**1- مدير التربية:** وضع مدير التربية بالتشاور مع المسؤولين المعنيين في الولاية والبلديات جميع التدابير التي من شأنها تسهيل تنفيذ الأحكام المنصوص عليها في المواد 97 و 98 و 99 من القانون رقم 90-08 والقانون رقم 90-09 المؤرخين في 7 أبريل سنة 1990 المذكورين أعلاه، ويتعين عليه إخبار الوالي بصفة منتظمة عن الوضعية السائدة في قطاع التربية، وعليه في كل الأحوال، إفادته بكل المعلومات التي يطلبها منه، ويكون مدير التربية آمرا ثانويا بالصرف فيما يخص الاعتمادات المالية المخصصة له وينفذ، بهذه الصفة، العمليات المتعلقة بالإيرادات والنفقات، ويساعد مدير التربية، في الحالة التي تستوجبها ضرورة تنسيق عمل المصالح وأهمية المهام المسندة، كاتب عام.

**2- مصلحة المستخدمين:** تعتبر مصلحة المستخدمين من أهم وأكبر المصالح في هيكل مديرية التربية نظرا لطبيعة المهام المنوطة بها والمتمثلة في تسيير الموارد البشرية...، يشرف على تسييرها رئيس مصلحة معين بمرسوم تنفيذي رقم: 159/13 المؤرخ في: 15 أبريل 2013 الذي يحدد قائمة المناصب العليا التابعة للمصالح الخارجية لوزارة التربية الوطنية وشروط الالتحاق بهذه المناصب وكذا الزيادة الاستدلالية المرتبطة بها. من مهام المصلحة بجميع مكاتبها التسيير اليومي للمسار المهني للمستخدمين وتسيير شؤونهم في إطار التنظيم من بداية التعيين إلى غاية نهاية صلة العاملين بالمؤسسة، وتسيير ملفات المستخدمين بجميع رتبهم وأصنافهم كإنجاز قرارات التربص للموظفين المعيّنين جدد، وقرارات الترسيم، التكفل والشطب..... الخ إضافة إلى ذلك إنجاز حصيلة الشغل، واستقبال البريد ودراسته والرد عليه.

**3- مصلحة التكوين والتفتيش:** هي مصلحة داخلية تشكل العمود الفقري في بناء هيكل مديرية التربية، وتعد بمثابة القلب النابض في إدارة النشاط وبناء ديناميكية العمل الجماعي داخل هذه المؤسسة الحيوية الهامة، باعتبار أنها تخطط لمختلف العمليات التكوينية داخل المديرية وخارجها وتشمل بنشاطها كل الفئات والأسلاك: تربويون، إداريون، أسلاك مشتركة، بالإضافة إلى علاقاتها التفاعلية مع كل الشركاء المعنيين بقطاع التربية والتعليم، وتهتم هذه المصلحة بمختلف العمليات التكوينية داخل المديرية وخارجها بجميع موظفيها من إداريون وتربويون، ومن مهامها التخطيط، التحليل، استثمار المعطيات والتقارير، وتطوير وسائل العمل، والاتصال والتواصل، والإعلام والتحسيس.

**4- مصلحة التمدريس والامتحانات:** تقوم مصلحة الدراسة والامتحانات بالمتابعة الميدانية لمتدريس التلاميذ على مستوى الولاية وفي جميع أطوار التعليم وتسهر على تطبيق المناهج المقررة وإعداد الخريطة التربوية لجميع المؤسسات التعليمية وفق الشريحة الممنوحة لمختلف أسلاك التعليم، وتقوم هذه المصلحة بالمتابعة الميدانية لمتدريس التلاميذ على مستوى الولاية وفي جميع عداد الخريطة التربوية الأطوار الثالثة، كما تسهر على تطبيق المناهج الدراسية المقررة، والجميع المؤسسات التعليمية وفق الشريحة الممنوحة لمختلف أسلاك التعليم.

5- مصلحة البرمجة والمتابعة: مصلحة من بين مصالح مديرية التربية المنشأة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 174- 90 المؤرخ في 09 جوان 1990 المتعلق بكيفية تنظيم مصالح التربية على مستوى الولاية و عملها وتنظيمها تمارس مهامها تحت سلطة مدير التربية أمر بالصرف ثانوي وبمساعدة الأمين العام، وتتم هذه المصلحة بمختلف النشاطات المتعلقة بالبرامج الاستثمارية من إعداد المنشآت والهياكل المدرسية ومتابعة تنفيذها وتجهيزها بمختلف الوسائل، ودراسات التقديرات المالية عداد ومتابع برامج الصحة، وإعداد المؤشرات الإحصائية ومعالجتها لميزانية المؤسسة، وتحليلها.

6- مصلحة تسيير نفقات المستخدمين: قبل سنة 2002 كانت رواتب موظفي قطاع التربية تسدد عن طريق المسيرين الماليين لكل مؤسسة على حدا(ثانوي-إكمالي) ونظرا للتوجهات الجديدة التي أقرتها وزارة التربية الوطنية تقرر استحداث طريقة جديدة لتسديد الأجور وذلك بمركزها في مصلحة واحدة تشمل جميع موظفي قطاع التربية والتعليم لكل ولاية، وقد سميت هذه المصلحة بمصلحة تسيير نفقات المستخدمين. أنشأت مصلحة تسيير نفقات المستخدمين على مستوى الولايات للمصالح اللامركزية لمديريات التربية بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 01-232 المؤرخ في: 09 أوت 2001 والذي يتضمن مركز تسيير الإعتمادات المخصصة بعنوان نفقات مستخدمي موظفي مؤسسات التعليم بمختلف أطواره حيث حددت مهامها في التكفل بتسيير جميع العمليات الخاصة بالأجور أو الراتب. وتتم هذه المصلحة بصرف رواتب جميع موظفي المديرية بمختلف رواتبهم من أساتذة ومعلمين وإداريين، وكل ما يتعلق بالجانب المالي للموظف كمخلفات الترقية، الخصم من الراتب في حال العطل المرضية، تسديد المنح العائلية، دفع رواتب المستخلفين في المناصب الشاغرة والعطل المرضية.....الخ.



### المبحث الثاني: طريقة وإجراءات الدراسة

يتناول هذا المبحث وصفا للمنهجية المستخدمة في الدراسة، وكذلك مصادر جمع بيانات الدراسة، ومتغيرات الدراسة (المستقل والتابع)، وكذلك وصفا لمجتمع وعينة الدراسة، ووصفا لأداة الدراسة من صدق وثبات الأداة، بالإضافة إلى المعالجة الإحصائية لتحليل البيانات، وفيما يلي تفصيلا في ذلك.

#### المطلب الأول: طريقة الدراسة

سنتناول في هذا المطلب المنهجية المتبعة في الدراسة وأنواع ومصادر جمع البيانات ووصفا لمتغيرات الدراسة وهيكل الدراسة.

#### أولا: منهجية الدراسة

تم الاعتماد على المنهج الوصفي، الذي يقوم بدراسة الأحداث والظواهر كما هي موجودة في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، ويعبر عنها تعبيراً كلفياً أو كلفياً، بحيث يصف الظاهرة ويوضح جميع خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقمياً يوضح حجم ومقدار هذه الظاهرة ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى المختلفة، وذلك من خلال استقصاء وتبعية مادة البحث وتحليلها واستخلاص النتائج، عبر استعراض الدراسات السابقة والمراجع المتعلقة بموضوع الدراسات من جهة أخرى، ومن خلال استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V.22 لتحليل العلاقة أو الدور الذي يلعبه التغيير التنظيمي في إرساء الإبداع الإداري في مديرية التربية لولاية البويرة.

#### ثانيا: متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات التالية:

#### 1- البيانات الشخصية: وتتمثل في

أ- الجنس: وله مستويان (ذكر، أنثى)

ب- السن: ولها ثلاث مستويات (أقل من 30 سنة، من 30 إلى 40 سنة، من 41 فما فوق).

ج- الوظيفة: ولها ثمانية مستويات (المدير العام، الأمين العام، مصلحة الدراسة والامتحانات، مصلحة الموظفين، مصلحة المالية والمحاسبة، مصلحة التكوين، مصلحة البرمجة والمتابعة، مصلحة تسيير النفقات).

د- المؤهل العلمي: وله أربع مستويات (متوسط، ثانوي، جامعي، تكوين).

هـ - سنوات الخبرة: وله أربع مستويات (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 15 سنة، من 16 إلى 25 سنة، فوق 26 سنة).

2- المتغير المستقل: هو المتغيرات (العوامل) التي تؤثر في قيم المتغير التابع إلى إحداث تغيير وذلك عن طريق التأثير في قيم متغيرات أخرى تكون ذات صلة بها، ويتمثل المتغير المستقل في بحثنا هذا في التغيير التنظيمي وتتمثل أبعاده في

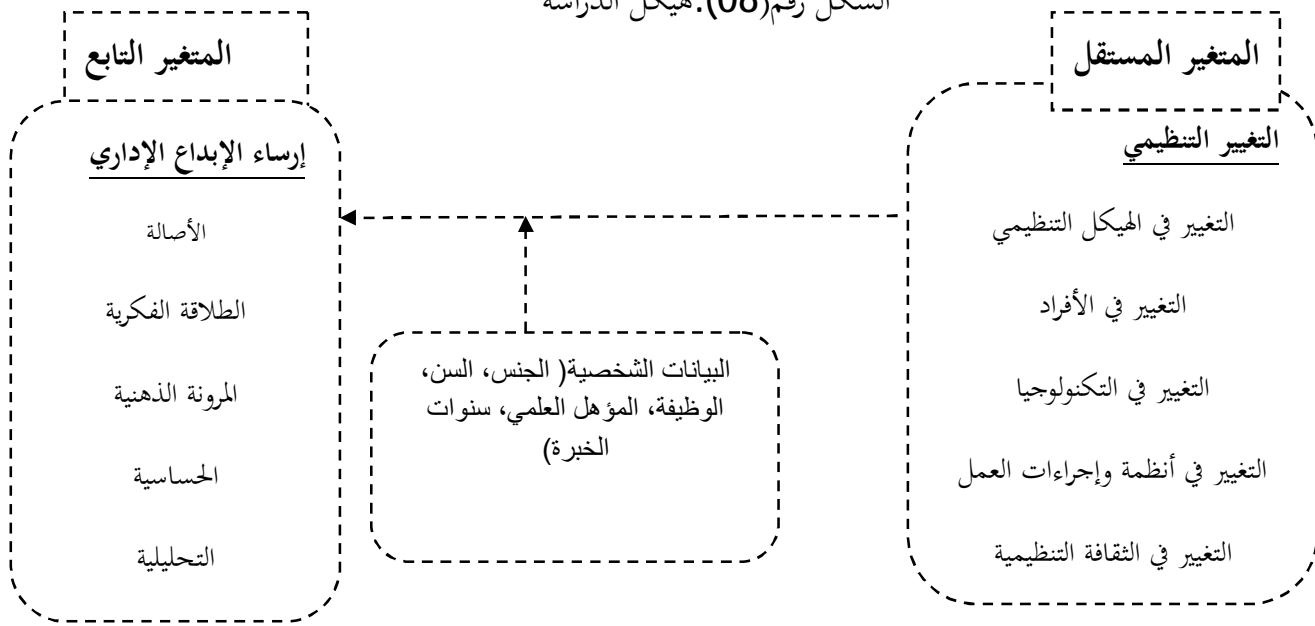
## الفصل الثالث: واقع التغيير التنظيمي والإبداع الإداري بمديرية التربية بولاية البويرة

التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في الأفراد، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في أنظمة وإجراءات العمل، التغيير في الثقافة التنظيمية.

**3- المتغير التابع:** وهو الذي تتوقف قيمته على مفعول تأثير قيم متغيرات أخرى مستقلة، بحيث أنه كلما أحدثت تعديلات على قيم المتغير المستقل ستظهر النتائج على قيم المتغير التابع ويتمثل المتغير التابع في بحثنا هذا في إرساء الإبداع الإداري في مديرية التربية لولاية البويرة، وتمثل أبعاده في الأصالة، الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الحساسية، التحليلية.

ثالثا: مخطط الدراسة

الشكل رقم (08): هيكل الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا متغيرات الدراسة

### المطلب الثاني: أدوات الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب إلى الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، صدق وثبات الأداة، والأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة في معالجة البيانات.

#### أولا: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

استخدمت في هذه الدراسة مجموعة من الأدوات عند جمع المعلومات والبيانات عن مديرية التربية لولاية البويرة، والتي تمكننا من معرفة واقع أو ميدان الدراسة.

## الفصل الثالث: واقع التغيير التنظيمي والإبداع الإداري بمديرية التربية بولاية البويرة

1- الوثائق الخاصة بالمؤسسة: تم الاطلاع على العديد من الوثائق الداخلية الخاصة بالمؤسسة، وإصدارات الجريدة الرسمية فيما يخص نشاط المؤسسة، حيث تم الحصول على معلومات مفيدة من أجل الدراسة التي نقوم بها.

2- الملاحظة: تعتبر الخطوة الأولى في البحث العلمي، ولها دور كبير في إثراء البحث بالعديد من المعلومات حيث تم تسجيل العديد من الملاحظات أثناء الزيارات الميدانية التي تم القيام بها في مديرية التربية لولاية البويرة، على إثر الزيارات العديدة التي استخدمت كبيانات تساعد في الوصول إلى النتائج المرجوة من البحث.

3- المقابلات والزيارات الميدانية: تم القيام ببعض المقابلات في إطارات ومسؤول المؤسسة لغرض شرح موضوع البحث والحصول على العديد من المعلومات عن المؤسسة، وخاصة التي يصعب الحصول عليها من مصادر أخرى.

4- الاستبيان: تم تصميم استبيان يحتوي على مجموعة من الأسئلة والتي تدور محاورها حول موضوع البحث، ليجيب عليه موظفي وإطارات المؤسسة، بعدها تم توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، بعدها تم استخدام نتائج هذا الاستبيان، وكل المعلومات التي تم الحصول عليها بواسطة الأدوات السابقة في الوصول إلى إجابات عن الإشكالية المدروسة وعن فرضيات الدراسة، ولقد تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاث محاور كما يلي:

أ- المحور الأول: ويتناول البيانات الشخصية المتعلقة بالمبحوثين من حيث (الجنس، السن، الوظيفة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

ب- المحور الثاني: واقع التغيير التنظيمي في المؤسسة يتكون من 25 فقرة، وينقسم إلى خمسة أبعاد:

- التغيير في الهيكل التنظيمي؛
- التغيير في الأفراد؛
- التغيير في التكنولوجيا؛
- التغيير في أنظمة وإجراءات العمل؛
- التغيير في الثقافة التنظيمية؛

ج- المحور الثالث: إرساء الإبداع الإداري ويتكون من 20 فقرة، وينقسم إلى خمسة أبعاد:

- الأصالة؛
- الطلاقة الفكرية؛
- المرونة الذهنية
- الحساسية؛
- التحليلية؛

## الفصل الثالث: واقع التغيير التنظيمي والإبداع الإداري بمديرية التربية بولاية البويرة

وتم الاعتماد في إجابات الفقرات في المحورين الأساسيين (واقع التغيير التنظيمي في المؤسسة، الإبداع الإداري) على مقياس سلم ليكارت الحماسي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(04): مقياس سلم ليكارت الحماسي

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالب.

ثانيا: صدق وثبات الأداة

يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبيان على قياس المتغيرات التي صمم لقياسها، وللتحقق من صدق الاستبيان المستخدم في الدراسة، نعتمد على ما يلي:

### 1- صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث، وأيضا للتأكد من أنها تخدم أهدافه، قمنا بما يلي:

أ- إعداد استبيان مبدئي من أجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات.

ب- عرض الاستبيان على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمته لجمع البيانات.

ج- تعديل الاستبيان بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.

د- بعد ذلك عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين (أساتذة من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير)، وتم طلب إبداء رأيهم في مدى وضوح عبارات أداة الدراسة ومدى انتمائها للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى ملاءمتها لقياس ما وضعت لأجله، وكذلك إضافة أو تعديل أي عبارة من العبارات، وقد قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.

وفي إطار التوجيهات التي أبداها المحكمون، تم إجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين سواء كان بتعديل الصياغة أو حذف بعض العبارات أو إضافة عبارة جديدة، وقد اعتبر أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري، وصدق محتوى الأداة.

### 2- صدق المقياس

#### أ- صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محاور الاستبيان والدرجة الكلية للمحور نفسه، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجداول التالية:

تم اعتماد مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، في كامل الدراسة.

## الفصل الثالث: واقع التغيير التنظيمي والإبداع الإداري بمديرية التربية بولاية البويرة

جدول رقم(05): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد التغيير في الهيكل التنظيمي والدرجة الكلية لفقراته

الرقم	محتوى العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
01	تعتبر أهداف عملية التغيير التي حدثت لهيكل المؤسسة معروفة لكل الأفراد وفي كل المستويات الإدارية .	0.626**	0.05
02	يوجد تكافؤ بين السلطات والمسؤوليات	0.524**	0.05
03	يساعد الهيكل التنظيمي الجديد على سهولة الاتصال بين مختلف الوحدات والأقسام	0.712**	0.05
04	يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة أي يمكن تغييره حسب حاجة العمل	0.620**	0.05
05	يتم اتخاذ القرارات الروتينية دون اللجوء إلى المستوى الإداري الأعلى	0.463**	0.05

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد التغيير في الهيكل التنظيمي والدرجة الكلية لفقراته، تراوحت بين (0.712-0.463)، حيث تعتبر دالة عند مستوى دلالة 0.05 وبذلك فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم(06): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد التغيير في الأفراد والدرجة الكلية لفقراته

الرقم	محتوى العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
01	تم إعادة توزيع المهام وفقا للمؤهلات والقدرات التي يمتلكها العامل	0.687**	0.05
02	تم عملية الترقية بناء على تحسن أداء العامل	0.663**	0.05
03	تخصص الإدارة جزءا من ميزانيتها لتدريب العامل	0.679**	0.05
04	زيادة الأجر بعد التغييرات التي حدثت في المؤسسة كانت دافع لتحسين الأفراد	0.721**	0.05
05	يتم تقديم حوافز مادية ومعنوية للعمال لرفع مستوى أدائهم	0.724**	0.05

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

## الفصل الثالث: واقع التغيير التنظيمي والإبداع الإداري بمديرية التربية بولاية البويرة

نلاحظ من الجدول أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد التغيير في الأفراد والدرجة الكلية لفقراته، تراوحت بين (0.663-0.724)، حيث تعتبر دالة عند مستوى دلالة 0.05 وبذلك فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم(07): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد التغيير في التكنولوجيا والدرجة الكلية لفقراته

الرقم	محتوى العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
01	تتم المؤسسة بمواكبة التطور التكنولوجي	0.630**	0.05
02	تتسم الإمكانيات التكنولوجية المتوفرة بالكفاءة العالية	0.552**	0.05
03	تنسجم التكنولوجيا المستخدمة مع متطلبات العمل	0.782**	0.05
04	التكنولوجيا المتوفرة أدت إلى تقليل الجهد وتوفير الوقت	0.640**	0.05

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد التغيير في التكنولوجيا والدرجة الكلية لفقراته، تراوحت بين (0.552-0.782)، حيث تعتبر دالة عند مستوى دلالة 0.05 وبذلك فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم(08): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد التغيير في أنظمة وإجراءات العمل والدرجة الكلية لفقراته

الرقم	محتوى العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
01	أدى تغيير أنظمة العمل وإجراءات العمل إلى الابتعاد عن الروتين والتعقد	0.571**	0.05
02	لا يوجد تشدد في تطبيق الأنظمة والقواعد والإجراءات اللازمة لسير العمل	0.382**	0.05
03	تحرص الإدارة العليا على مراجعة قواعد وإجراءات العمل وتطويرها بصفة مستمرة	0.533**	0.05
04	تميل الإدارة العليا إلى الابتعاد عن المركزية في رقابة المسائل الشكلية	0.690**	0.05
05	يسمح للعمال بتجاوز أنظمة وإجراءات العمل	0.529**	0.05

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

## الفصل الثالث: واقع التغيير التنظيمي والإبداع الإداري بمديرية التربية بولاية البويرة

نلاحظ من الجدول أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد التغيير في أنظمة وإجراءات العمل والدرجة الكلية لفقراته، تراوحت بين (0.382-0.690)، حيث تعتبر دالة عند مستوى دلالة 0.05، وبذلك فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم(09): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد التغيير في الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية لفقراته

الرقم	محتوى العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
01	هناك استجابة و دعم من قبل الإدارة العليا لمن يشارك بأفكار جديدة و مقترحات جيدة	0.659**	0.05
02	تشجع الإدارة العليا على انجاز الأعمال بشكل جماعي	0.688**	0.05
03	هناك تفاهم وتعاون بين العمال بالرغم من اختلاف عاداتهم وتقاليدهم ولغتهم	0.531**	0.05
04	يطلب مني المشاركة في الاجتماعات المتعلقة بالعمل	0.486**	0.05
05	تحرص الإدارة العليا على تحديد حاجتي من الدورات التدريبية	0.434**	0.05
06	المعرفة المكتسبة من البرامج التدريبية تساعد على الإبداع وابتكار أساليب حديثة لأداء الأعمال المختلفة	0.489**	0.05

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد التغيير في الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية لفقراته، تراوحت بين (0.434-0.688)، حيث تعتبر دالة عند مستوى دلالة 0.05 وبذلك فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم(10): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الأصالة والدرجة الكلية لفقراته

الرقم	محتوى العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
01	أنجز الأعمال المسندة لي بأسلوب متجدد	0.758**	0.05
02	أجد أن إجراءات العمل بحاجة إلى عملية تطوير مستمرة بعيدا عن الروتين	0.532**	0.05
03	أحاول الابتعاد عن تقليد في حل المشكلات التي قد تعترض سير العمل	0.706**	0.05

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

## الفصل الثالث: واقع التغيير التنظيمي والإبداع الإداري بمديرية التربية بولاية البويرة

نلاحظ من الجدول أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الأصالة والدرجة الكلية لفقراته، تراوحت بين (0.532-0.758)، حيث تعتبر دالة عند مستوى دلالة 0.05، وبذلك فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم(11): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الطلاقة الفكرية والدرجة الكلية لفقراته

الرقم	محتوى العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
01	لدي القدرة على معرفة الرأي المخالف للاستفادة منه	0.750**	0.05
02	لدي القدرة على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي في العمل	0.825**	0.05
03	لدي القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشكلات العمل	0.809**	0.05
04	لدي القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر	0.791**	0.05
05	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة في خلال فترة زمنية معينة	0.736**	0.05

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الأصالة والدرجة الكلية لفقراته، تراوحت بين (0.736-0.825)، حيث تعتبر دالة عند مستوى دلالة 0.05، وبذلك فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم(12): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد المرونة الذهنية والدرجة الكلية لفقراته

الرقم	محتوى العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
01	احرص على معرفة الرأي المخالف من اجل الاستفادة منه .	0.745**	0.05
02	لا أتردد في تغيير موقفي عندما اقتنع بعدم صحته	0.700**	0.05
03	احرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى	0.845**	0.05
04	لدي القدرة على النظرة للأشياء من زاوية مختلفة	0.734**	0.05

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد المرونة الذهنية والدرجة الكلية لفقراته، تراوحت بين (0.700-0.845)، حيث تعتبر دالة عند مستوى دلالة 0.05، وبذلك فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.



## الفصل الثالث: واقع التغيير التنظيمي والإبداع الإداري بمديرية التربية بولاية البويرة

جدول رقم(13): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الحساسية والدرجة الكلية لفقراته

الرقم	محتوى العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
01	أتنبأ بمشكلات العمل قبل وقوعها	0.734**	0.05
02	أخطط لمواجهة مشكلات العمل الممكن حدوثها	0.807**	0.05
03	أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل	0.787**	0.05
04	امتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون	0.808**	0.05

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الحساسية والدرجة الكلية لفقراته، تراوحت بين (0.734-0.808)، حيث تعتبر دالة عند مستوى دلالة 0.05، وبذلك فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم(14): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد التحليلية والدرجة الكلية لفقراته

الرقم	محتوى العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
01	لدي القدرة على تنظيم أفكارى	0.686**	0.05
02	أحدد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه	0.851**	0.05
03	لدي القدرة على تجزئة مهام العمل	0.850**	0.05
04	لدي القدرة على تحليل مهام العمل	0.875**	0.05

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد التحليلية والدرجة الكلية لفقراته، تراوحت بين (0.686-0.875)، حيث تعتبر دالة عند مستوى دلالة 0.05، وبذلك فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

أ- صدق الاتساق البنائي:

يقصد بصدق الاتساق البنائي مدى اتساق كل بعد مع الدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه، واتساق كل محور من محاور الاستبيان مع الدرجة الكلية لمحاوره الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محاور الاستبيان والدرجة الكلية للمحور نفسه. ويمكن توضيح ذلك من خلال الجداول التالية:

## الفصل الثالث: واقع التغيير التنظيمي والإبداع الإداري بمديرية التربية بولاية البويرة

جدول رقم(15): معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد واقع التغيير التنظيمي في المؤسسة والدرجة الكلية للمحور

الرقم	محتوى العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
01	التغيير في الهيكل التنظيمي	0.579**	0.05
02	التغيير في الأفراد	0.793**	0.05
03	التغيير في التكنولوجيا	0.759**	0.05
04	التغيير في أنظمة وإجراءات العمل	0.603**	0.05
05	التغيير في الثقافة التنظيمية	0.607**	0.05

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أن معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد محور واقع التغيير التنظيمي في المؤسسة والدرجة الكلية للمحور، تراوحت بين (0.579-0.793)، حيث تعتبر دالة عند مستوى دلالة 0.05، وبذلك فأبعاد المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم(16): معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد محور الإبداع الإداري والدرجة الكلية للمحور

الرقم	محتوى العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
01	الأصالة	0.563**	0.05
02	الطلاقة الفكرية	0.837**	0.05
03	المرونة الذهنية	0.832**	0.05
04	الحساسية	0.755**	0.05
05	التحليلية	0.778**	0.05

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أن معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد محور الإبداع الإداري والدرجة الكلية للمحور، تراوحت بين (0.563-0.837)، حيث تعتبر دالة عند مستوى دلالة 0.05، وبذلك فأبعاد المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم(17): معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية لجميع محاوره

الرقم	محتوى العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
01	واقع التغيير التنظيمي في المؤسسة	0.815**	0.05
02	الإبداع الإداري	0.598**	0.05

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

## الفصل الثالث: واقع التغيير التنظيمي والإبداع الإداري بمديرية التربية بولاية البويرة

نلاحظ من الجدول أن معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية لجميع محاوره، تراوحت بين (0.815-0.598)، حيث تعتبر دالة عند مستوى دلالة 0.05، وبذلك فمحاور الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه.

### 3- ثبات الأداة

تم حساب ثبات المقياس بطريقة الفاكرونباخ (cronbach's alpha coefficient)، بحيث قمنا بحساب معامل الفا لكل محور وأبعاده مستخدم في الدراسة، وذلك بهدف اختبار ثبات المحاور و أبعادها، وتتراوح قيمة معامل الفا بين (0) و(1) وكلما اقتربت من الواحد دلت على وجود ثبات عالي، وكلما اقتربت من الصفر دلت على عدم وجود ثبات، ويبين الجدول أسفل معاملات الثبات لمحاور الدراسة وأبعادها.

الجدول رقم(18): معاملات الثبات لمحاور الدراسة وأبعادها

محاور و أبعاد الاستبيان	عدد الفقرات	معامل الفاكرونباخ
بعد التغيير في الهيكل التنظيمي	05	0.536
بعد التغيير في الأفراد	05	0.731
بعد التغيير في التكنولوجيا	04	0.545
بعد التغيير في أنظمة وإجراءات العمل	05	0.405
بعد التغيير في الثقافة التنظيمية	06	0.540
بعد الأصالة	03	0.372
بعد الطلاقة الفكرية	05	0.844
بعد المرونة الذهنية	04	0.746
بعد الحساسية	04	0.789
بعد التحليلية	04	0.825
محور واقع التغيير التنظيمي في المؤسسة	25	0.792
محور الإبداع الإداري	20	0.895
الاستبيان ككل	45	0.814

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق أن قيمة معامل الفاكرونباخ كانت مرتفعة لكل محور و لكل بعد، حيث تراوحت بين(0.895-0.372)، وبلغ حدها الأعلى في محور الإبداع الإداري، أما حدها الأدنى في

## الفصل الثالث: واقع التغيير التنظيمي والإبداع الإداري بمديرية التربية بولاية البويرة

بعد الأصلة، وقد بلغت قيمة معامل الفا لجميع فقرات الاستبيان الكلية 0.814، وهو معامل ثبات مرتفع، وعليه تم التأكد من ثبات أداة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة النتائج.

### ثالثا: الأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة في معالجة البيانات

- تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V22.
- اختبار صدق وثبات الأداة بحساب معامل الارتباط بيرسون ومعامل الفاكرونباخ.
- حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية والتكرارات.
- معاملات الارتباط بيرسون من اجل معرفة هل توجد علاقة أم لا.
- معادلة الانحدار الخطي البسيط من اجل اختبار العلاقة توجد أم لا بين المتغير التابع والمستقل.
- تحليل التباين ومعامل التحديد من اجل اختبار صحة الفرضيات.

### المطلب الثالث: وصف مجتمع وعينة الدراسة

سيتم في هذا المطلب التعرف على مجتمع وعينة الدراسة في مديرية التربية لولاية البويرة وذلك بوصف وتحليل بياناتهم العامة.

#### أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

1- **مجتمع وعينة الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من موظفي مديرية التربية لولاية البويرة، والبالغ عددهم 181 موظف يتمثلون في الإطارات، أعوان تحكّم وأعوان تنفيذ بالإضافة إلى العمال المهنيين، أعوان الأمن وسائقي السيارات موزعين بين مقر المديرية ومختلف الأقسام الفرعية عبر دوائر الولاية.

2- **عينة الدراسة:** قمنا بتحديد عينة الدراسة من هذا المجتمع والبالغ حجمها 134 موظف، أي نسبة 74% من فئة الدراسة، وهذا بعد أن أقصينا العمال المهنيين، أعوان الأمن وسائقي السيارات والبالغ عددهم 47 عون، وهذا بحكم مستواهم الدراسي الأقل من الثانوي الذي لا يسمح لهم التعامل مع مستوى أسئلة الاستبيان، تم توزيع الاستبيان على الموظفين وتم استرجاع 108 استبيان أي ما يعادل نسبة 80.5% وهذا بسبب بُعد بعض الأقسام الفرعية عن مقر المديرية، وبعد فحصها تم استبعاد 08 استبيانات أي ما يعادل نسبة 7.40% من مجموع الاستبيانات المستخرجة نظرا لعدم تحقيقها لشروط الإجابة الصحيحة، وبالتالي كان عدد الاستبيانات الصالحة لتحليل الإحصائي 100 استبيان أي نسبة 74.62% من مجموع الاستبيانات الموزعة.

#### 1- والجدول التالي يلخص توزيع عينة الدراسة.

جدول (19): توزيع عينة الدراسة

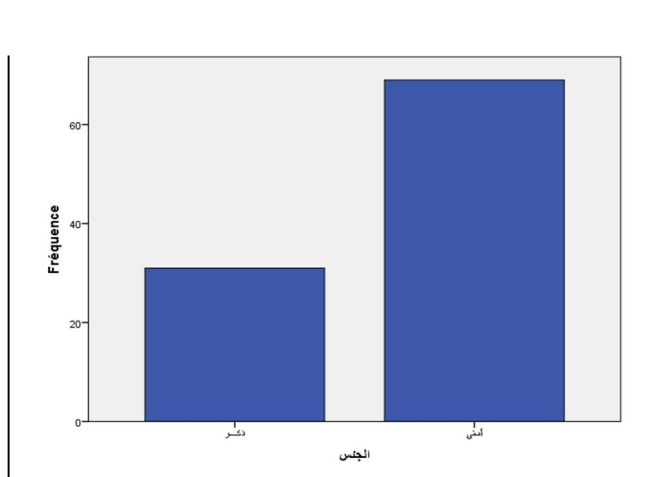
الاستبيانات	الموزعة	المسترجعة	غير مسترجعة	غير صالحة للتحليل	الصالحة للتحليل
العدد	134	108	26	8	100
النسبة (%)	%100	%80.5	%19.5	7.40%	%74.62

المصدر: من إعداد الطالبة

- خصائص عينة الدراسة حسب الجنس

جدول (20): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الشكل رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



الجنس	التكرار	النسبة (%)
ذكر	31	%31
أنثى	69	%69
المجموع	100	%100

المصدر: من مخرجات SPSS

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

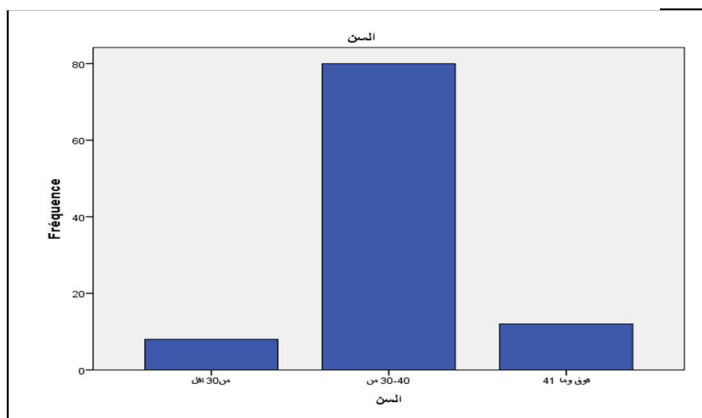
يتضح من خلال الجدول السابق أن عدد أفراد عينة الدراسة من الذكور والإناث، فيها نسبة الإناث تقريبا ضعف نسبة الذكور، حيث بلغ عدد الذكور 31 بنسبة 31% في حين بلغ عدد الإناث 69 بنسبة بلغت 69%، وهذا راجع إلى طبيعة العمل بالمديرية محل الدراسة الذي يطغى عليه الطابع الإداري الذي لا يتطلب مجهود كبير وخاصة فيما يخص المجهود العضلي فلذلك نجد نسبة الإناث غالبية على نسبة الذكور.

2- خصائص عينة الدراسة حسب السن:

جدول (21): توزيع عينة الدراسة حسب السن

السن	التكرار	النسبة(%)
أقل من 30 سنة	8	8%
من 30 إلى 40 سنة	80	80%
من 41 وما فوق	12	12%
المجموع	100	100%

الشكل رقم(10): توزيع عينة الدراسة حسب السن



المصدر: من مخرجات SPSS

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

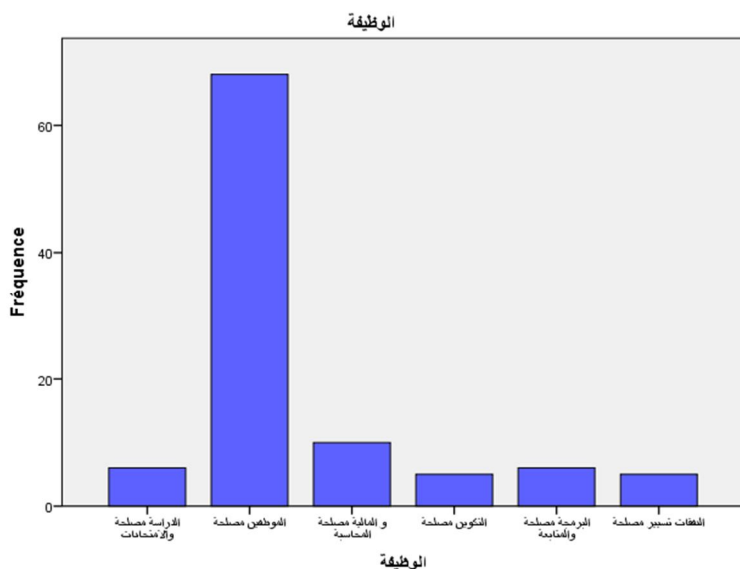
يتضح من خلال الجدول السابق أن أغلبية أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 30 إلى 40 سنة حيث بلغ عددهم 80 موظف بنسبة 80%، تليها الفئة العمرية من 41 وما فوق بلغ عددهم 12 موظف بنسبة 12%، أما أقل نسبة فكانت لفئة أقل من 30 سنة حيث بلغ عددهم 8 موظف بنسبة 8% وهذا راجع إلى تجميد التوظيف في القطاع العمومي منذ سنة 2015، وعلى العموم فإن عينة الدراسة تغلب عليها الفئة العمرية الشابة.

3- خصائص عينة الدراسة حسب الوظيفة

الجدول (22): توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة(%)
مصلحة الدراسة والامتحانات	6	6%
مصلحة الموظفين	68	68%
مصلحة المحاسبة والمالية	10	10%
مصلحة التكوين	5	5%
مصلحة البرمجة والمتابعة	6	6%
مصلحة تسيير النفقات	5	5%
المجموع	100	100%

الشكل رقم(11): توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة



المصدر: من مخرجات SPSS

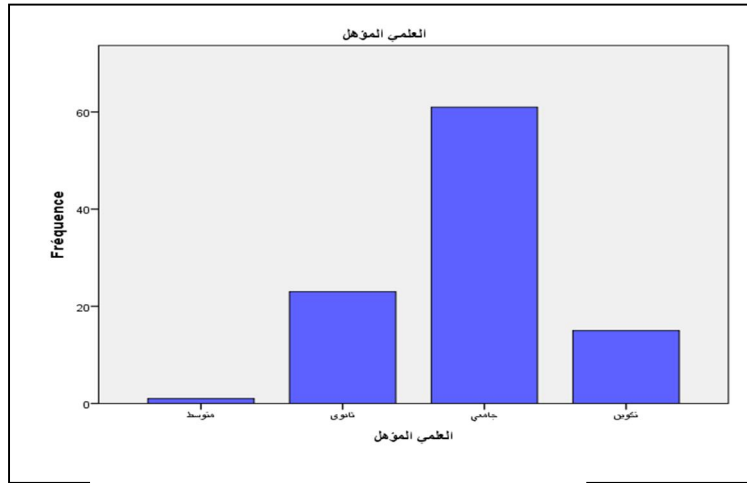
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

## الفصل الثالث: واقع التغيير التنظيمي والإبداع الإداري بمديرية التربية بولاية البويرة

يتضح من خلال الجدول السابق أن معظم أفراد عينة الدراسة ينتمون إلى مصلحة الموظفين حيث بلغ عددهم 68 موظف بنسبة 68%، تليها مصلحة المحاسبة والمالية عددهم 10 موظف بنسبة 10%، ومن ثم مصلحة الدراسة والامتحانات ومصلحة البرمجة والمتابعة وعددهم 6 موظف بنسبة 6%، أما الموظفين الذين ينتمون إلى مصلحة التكوين ومصلحة تسيير النفقات فيبلغ عددهم 5 موظف بنسبة 5%.

### 1- خصائص عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

الجدول (23): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي الشكل رقم (12): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



النسبة (%)	التكرار	المستوى الدراسي
1%	1	متوسط
23%	23	ثانوي
61%	61	جامعي
15%	15	تكوين
100%	100	المجموع

المصدر: من مخرجات SPSS

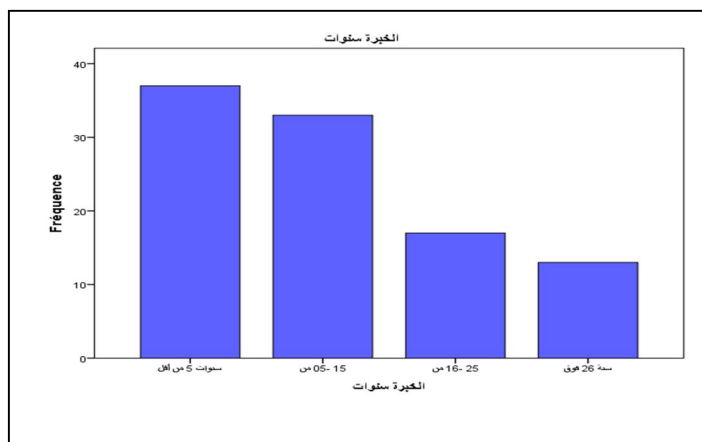
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول السابق أن معظم أفراد عينة الدراسة من الجامعيين حيث بلغ عددهم 61 موظف بنسبة 61%، تليها فئة الموظفين الذين لديهم المستوى الثانوي حيث بلغ عددهم 23 موظف بنسبة 23%، ومن ثم الموظفين خريجي التكوين وبلغ عددهم 15 موظف بنسبة 15%، أما أقل نسبة أو تكاد تكون منعدمة فهي لأصحاب المستوى الدراسي المتوسط حيث بلغ عدد الموظفين 1 بنسبة 1% وهم من الموظفين القدامى، ومنه فإن غالبية عمال مديرية التربية لولاية البويرة من حاملي الشهادات الجامعية، وهذا ما يدل أن الأنشطة الأساسية للمديرية تتطلب مستويات دراسية عالية تناسب التطلعات المستقبلية، ومنهج العمل الحديث الذي تسعى المديرية لتحقيقه.

4- خصائص عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

الشكل رقم (13): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

الجدول (24): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات



سنوات الخبرة	التكرار	النسبة (%)
أقل من 5 سنوات	37	37%
من 5 إلى 15 سنة	33	33%
من 16 إلى 25 سنة	17	17%
فوق 26 سنة	13	13%
المجموع	100	100%

المصدر: من مخرجات SPSS

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول السابق أن سنوات الخبرة لغالبية الموظفين أي ما عددهم 37 موظف، خبرتهم أقل من 5 سنوات، يليها العاملون ذوي سنوات الخبرة ما بين 5 إلى 15 سنة يبلغ عددهم 33 موظف بنسبة 33%، ثم 17 موظف خبرتهم تتراوح بين 16 إلى 25 سنة بنسبة 17%، أما أقل نسبة فهي للموظفين الذين تفوق خبرتهم 26 سنة حيث يبلغ عددهم 13 موظف بنسبة 13%.

ومنه فإن نسبة 37% من عينة الدراسة يمتلكون خبرات أقل من 5 سنوات وهذا راجع لخروج غالبية الموظفين ذوي الخبرات الطويلة وتعويضهم بموظفين جدد.



### المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

من خلال هذا المبحث سيتم العرض و التحليل الإحصائي لكل من المتغير المستقل والتابع والذي يتم من خلاله اختبار فرضيات الدراسة وأخيرا مناقشة وتفسير نتائج الدراسة.

#### المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات

في هذا المطلب سيتم دراسات وجهات نظر المستجوبين واتجاهاتهم حول عبارات متغيري الدراسة المستقل، والتابع، وذلك بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة بالإضافة إلى الأهمية النسبية ودرجة الموافقة الكلية، معتمدين في ذلك على المقياس الخماسي ليكارت ( Likert ) بحيث سيتم إدراج المتوسطات الحسابية على أساس هذا المقياس الذي يتضمن 05 مستويات، أدناها (1) وأعلاها (5)، والتي سيتم التعامل معها لعرض وتحليل البيانات.

في الأول تم حساب المدى والذي يساوي أكبر رقم في مقياس ليكارت الخماسي ناقص اصغر رقم، فتصبح النتيجة كالتالي:  $4=1-5$ .

وبعد ذلك يتم حساب طول الفئة من خلال تقسيم المدى على عدد الفئات (الخيارات) أي:  $0.80=5/4$  فتكون الفئة الأولى لقيم المتوسط الحسابي هي: من 1 إلى  $0.8+1$ ، وهكذا بالنسبة إلى بقية المتوسطات الحسابية، والتي تم تلخيصها في الجدول التالي الذي يبين طريقة تفسير قيم المتوسطات الحسابية:

جدول رقم(25): مقياس ليكارت ( Likert ) الخماسي

المستوى	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
المتوسط الحسابي	1.79-1	2.59-1.8	3.39-2.6	4.19-3.4	5-4.20
درجة الموافقة	غير موافق بشدة	موافق	غير موافق	محايد	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبة

أولاً: التحليل الإحصائي الوصفي للمتغير المستقل واقع التغيير التنظيمي في المؤسسة ( فقرات الاستبيان ) في هذا الإطار سيتم دراسة وتحليل وجهات نظر موظفي عينة الدراسة حول عبارات أبعاد المتغير مستقل " واقع التغيير التنظيمي في المؤسسة " والمتمثلة في التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في الأفراد، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في أنظمة وإجراءات العمل، التغيير في الثقافة التنظيمية.

## الفصل الثالث: واقع التغيير التنظيمي والإبداع الإداري بمديرية التربية بولاية البويرة

الجدول رقم(26): اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المتغير المستقل "واقع التغيير التنظيمي في المؤسسة"

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة الكلية
	التغيير في الهيكل التنظيمي	3.58	0.650	1	موافق
01	تعتبر أهداف عملية التغيير التي حدثت لهيكل المؤسسة معروفة لكل الأفراد وفي كل المستويات الإدارية .	3.52	1.141	3	موافق
02	يوجد تكافؤ بين السلطات والمسؤوليات	3.74	1.001	1	موافق
03	يساعد الهيكل التنظيمي الجديد على سهولة الاتصال بين مختلف الوحدات والأقسام	3.47	1.176	4	موافق
04	يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة أي يمكن تغييره حسب حاجة العمل	3.52	1.087	3	موافق
05	يتم اتخاذ القرارات الروتينية دون اللجوء إلى المستوى الإداري الأعلى	3.67	1.083	2	موافق
	التغيير في الأفراد	3.47	0.915	3	موافق
06	تتم إعادة توزيع المهام وفقا للمؤهلات والقدرات التي يمتلكها العامل	3.30	1.337	4	محايد
07	تتم عملية الترقية بناء على تحسن أداء العامل	3.46	1.290	3	موافق
08	تخصص الإدارة جزءا من ميزانيتها لتدريب العامل	3.27	1.362	5	محايد
09	زيادة الأجر بعد التغييرات التي حدثت في المؤسسة كانت دافع لتحسين الأفراد	3.52	1.243	2	موافق
10	يتم تقديم حوافز مادية ومعنوية للعمال لرفع مستوى أدائهم	3.81	1.354	1	موافق
	التغيير في التكنولوجيا	3.32	0.805	5	محايد
11	تهتم المؤسسة بمواكبة التطور التكنولوجي	3.22	1.260	3	محايد
12	تنسجم الإمكانيات التكنولوجية المتوفرة بالكفاءة العالية	3.38	1.144	1	محايد
13	تنسجم التكنولوجيا المستخدمة مع متطلبات العمل	3.38	1.196	1	محايد

## الفصل الثالث: واقع التغيير التنظيمي والإبداع الإداري بمديرية التربية بولاية البويرة

14	محايد	2	1.348	3.32	التكنولوجيا المتوفرة أدت إلى تقليل الجهد وتوفير الوقت
	موافق	2	0.562	3.53	التغيير في أنظمة وإجراءات العمل
15	محايد	4	1.183	3.34	أدى تغيير أنظمة العمل وإجراءات العمل إلى الابتعاد عن الروتين والتعقد
16	موافق	2	0.865	3.60	لا يوجد تشدد في تطبيق الأنظمة والقواعد والإجراءات اللازمة لسير العمل
17	محايد	5	1.070	3.31	تحرص الإدارة العليا على مراجعة قواعد وإجراءات العمل وتطويرها بصفة مستمرة
18	موافق	3	1.017	3.58	تميل الإدارة العليا إلى الابتعاد عن المركزية في رقابة المسائل الشكلية
19	موافق	1	1.009	3.82	يسمح للعمال بتجاوز أنظمة وإجراءات العمل
	موافق	4	0.669	3.46	التغيير في الثقافة التنظيمية
20	موافق	3	1.329	3.52	هناك استجابة ودعم من قبل الإدارة العليا لمن يشارك بأفكار جديدة ومقترحات جيدة
21	محايد	5	1.275	3.36	تشجع الإدارة العليا على انجاز الأعمال بشكل جماعي
22	محايد	6	1.411	3.26	هناك تفاهم وتعاون بين العمال بالرغم من اختلاف عاداتهم وتقاليدهم ولغتهم
23	موافق	1	0.971	3.63	يطلب مني المشاركة في الاجتماعات المتعلقة بالعمل
24	موافق	2	1.077	3.55	تحرص الإدارة العليا على تحديد حاجتي من الدورات التدريبية
25	موافق	4	1.176	3.48	المعرفة المكتسبة من البرامج التدريبية تساعد على الإبداع وابتكار أساليب حديثة لأداء الأعمال المختلفة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

### 1- تحليل أبعاد واقع التغيير التنظيمي في المؤسسة حسب الأهمية النسبية :

أ. التغيير في الهيكل التنظيمي: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن بعد التغيير في الهيكل التنظيمي جاء في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من طرف موظفي مديرية التربية لولاية البويرة (أفراد عينة الدراسة)، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي للإجابات على هذا البعد (3.58) وبلغ الانحراف المعياري (0,650) باتجاه عام موافق، ومنه فإن بعد التغيير في الهيكل التنظيمي حضي بقبول ونسبة استجابة مرتفعة.

## الفصل الثالث: واقع التغيير التنظيمي والإبداع الإداري بمديرية التربية بولاية البويرة

كما نلاحظ أيضا أن استجابات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات هذا البعد كانت مرتفعة إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين ( 3.74 - 3.47 ) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين ( 1.001 - 1.176 ) وهذا يشير إلى أن العبارات المتعلقة ببعد التغيير في الهيكل التنظيمي واضحة ومفهومة من طرف أفراد عينة الدراسة.

في حين نجد أن العبارة رقم 02 " يوجد تكافؤ بين السلطات والمسؤوليات " قد تحصلت على أعلى متوسط حسابي ب ( 3.74 ) وانحراف معياري ( 1.001 ) باتجاه عام موافق، وهذا يدل على أن الموظفين في مديرية التربية لولاية البويرة يقرون بوجود تكافؤ بين السلطات والمسؤوليات حيث نلمس ذلك من خلال توجه المديرية نحو تجسيد برامج إعلام آلي وانظمه معلومات لتسريع وتفعيل أعمالها الإدارية.

ومنه نستنتج أن موظفي مديرية التربية لولاية البويرة يسمحون بالتغيير في الهيكل التنظيمي على حسب متطلبات العمل في المديرية.

ب. **التغيير في أنظمة و إجراءات العمل:** نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن بعد التغيير في أنظمة وإجراءات العمل جاء في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من طرف أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي للإجابات على هذا البعد ( 3.53 ) وبلغ الانحراف المعياري ( 0.562 ) باتجاه عام موافق، وهذا يدل على أن بعد التغيير في أنظمة وإجراءات العمل قد حضي بقبول ونسبة استجابة مرتفعة .

كما نلاحظ أيضا أن استجابات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات هذا البعد كانت مرتفعة إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين ( 3.82 - 3.31 ) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين ( 0.669 - 1.329 ) وهذا يشير إلى أن العبارات المتعلقة ببعد التغيير في أنظمة وإجراءات العمل واضحة ومفهومة من طرف أفراد عينة الدراسة . في حين نجد أن العبارة رقم 19 " يسمح للعمال بتجاوز أنظمة وإجراءات العمل " قد تحصلت على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ ( 3.82 ) وانحراف معياري قدره ( 0,669 ) باتجاه عام موافق، وهذا يدل على أن الموظفين في مديرية التربية لولاية البويرة يسمح لهم بتجاوز أنظمة وإجراءات العمل.

ومنه نستنتج أن موظفي مديرية التربية لولاية البويرة على مستوى عالي من الوعي لأهمية التغيير في أنظمة وإجراءات العمل.

ت. **التغيير في الأفراد:** نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن بعد التغيير في الأفراد جاء في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من طرف أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي للإجابات على هذا البعد ( 3.47 ) وبلغ الانحراف المعياري ( 0.915 ) باتجاه عام موافق، وهذا يدل على أن بعد التغيير في الأفراد أيضا حضي بقبول ونسبة استجابة مرتفعة .

كما نلاحظ أيضا أن استجابات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات هذا البعد كانت مرتفعة إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين ( 3.81 - 3.27 ) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين ( 1.243 - 1.362 ) وهذا يشير إلى أن العبارات المتعلقة ببعد التغيير في الأفراد واضحة ومفهومة من طرف أفراد عينة الدراسة .

## الفصل الثالث: واقع التغيير التنظيمي والإبداع الإداري بمديرية التربية بولاية البويرة

في حين نجد أن العبارة رقم 10 " يتم تقديم حوافز مادية ومعنوية للعمال لرفع مستوى أدائهم " قد تحصلت على أعلى متوسط حسابي قدره ( 3.81 ) وبلغ الانحراف المعياري ( 1.354 ) باتجاه عام موافق، وهذا يدل على أن موظفي مديرية التربية يحصلون على حوافز مادية ومعنوية، وهذا لتشجيعهم على بذل جهد أكبر وتقديم أقصى ما لديهم، وخاصة لان هذا القطاع حساس.

ومنه نستنتج أن موظفي مديرية التربية لولاية البويرة على مستوى عالي من الوعي لأهمية التغيير في الأفراد لما يجلبه من خبرات ومهارات جديدة.

ث. التغيير في الثقافة التنظيمية: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن بعد التغيير في الثقافة التنظيمية جاء في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من طرف أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي للإجابات على هذا البعد ( 3.46 ) وبلغ الانحراف المعياري ( 0.669 ) باتجاه عام موافق، وهذا يدل على أن هذا البعد قد حظي بنسبة استجابة مرتفعة.

كما نلاحظ أيضا أن استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات هذا البعد كانت مرتفعة إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين ( 3.26 - 3.63 ) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين ( 0,971 - 1.411 ) وهذا يشير إلى أن العبارات المتعلقة ببعده التغيير في الثقافة التنظيمية واضحة ومفهومة من طرف أفراد عينة الدراسة، في حين نجد أن العبارة رقم 23 " يطلب مني المشاركة في الاجتماعات المتعلقة بالعمل " قد تحصلت على اعلي متوسط حسابي قدره ( 3.63 ) وانحراف معياري قدره ( 0.971 ) باتجاه عام موافق، وهذا يشير إلى أن المسؤولين يدركون أهمية إشراك الموظفين في الاجتماعات المتعلقة بالعمل، وهذا لتحسيسهم بأهميتهم في المديرية، وليكونوا على دراية أكبر في كيفية سير الأعمال في المديرية.

من جهة أخرى نلاحظ أن العبارة رقم 22 " هناك تفاهم وتعاون بين العمال بالرغم من اختلاف عاداتهم وتقاليدهم ولغتهم " قد تحصلت على المرتبة السادسة من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها وهذا يدل على نقص التفاهم والتعاون بين الموظفين في المديرية.

وعلى العموم موظفي مديرية التربية لولاية البويرة على مستوى عالي من الوعي لأهمية التغيير في الثقافة التنظيمية عندما يكون هذا في صالح المديرية.

ج. التغيير في التكنولوجيا: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن بعد التغيير في التكنولوجيا جاء في المرتبة الخامسة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من طرف أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي للإجابات على هذا البعد ( 3.32 ) وبلغ الانحراف المعياري ( 0,805 ) باتجاه عام محايد، وهذا يدل على أن هذا البعد قد حظي بنسبة استجابة ضعيفة.

كما نلاحظ أيضا أن استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات هذا البعد لم تكن مرتفعة إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين ( 3.22 - 3.38 ) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين ( 1.144 - 1.348 ) وهذا يشير إلى أن العبارات المتعلقة ببعده التغيير في التكنولوجيا إما غير واضحة ومفهومة من طرف أفراد عينة الدراسة، أو الموظفين لا

## الفصل الثالث: واقع التغيير التنظيمي والإبداع الإداري بمديرية التربية بولاية البويرة

يريدون الإجابة عليها، وهذا دليل على أن مديرية التربية لولاية البويرة لا تواكب التطورات التكنولوجية وهذا لطبيعة عملها الإداري بحتا.

وعلى العموم فان مديرية التربية لولاية البويرة لا تولى أهمية كبيرة للتغيير التكنولوجي.

### ثانيا: التحليل الإحصائي الوصفي للمتغير التابع " الإبداع الإداري " ( فقرات الاستبيان )

سيتم دراسة وتحليل وجهات نظر موظفي عينة الدراسة حول عبارات المتغير التابع " الإبداع الإداري ":

جدول رقم (27): اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المتغير التابع " الإبداع الإداري

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة الكلية
	الأصالة	4.02	0.585	4	موافق
01	أنجز الأعمال المسندة لي بأسلوب متجدد	3.79	1.140	3	موافق
02	أجد أن إجراءات العمل بحاجة إلى عملية تطوير مستمرة بعيدا عن الروتين	4.28	0.587	1	موافق بشدة
03	أحاول الابتعاد عن تقليد في حل المشكلات التي قد تعترض سير العمل	3.99	0.823	2	موافق
	الطلاقة الفكرية	4.06	0.567	3	موافق
04	لدي القدرة على معرفة الرأي المخالف للاستفادة منه	4.23	0.679	1	موافق بشدة
05	لدي القدرة على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي في العمل	4.11	0.709	3	موافق
06	لدي القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشكلات العمل	4.09	0.726	4	موافق
07	لدي القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر	4.12	0.608	2	موافق
08	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة في خلال فترة زمنية معينة	3.79	0.868	5	موافق
	المرونة الذهنية	4.11	0.576	2	موافق
09	أحرص على معرفة الرأي المخالف من اجل الاستفادة منه	4.25	0.626	2	موافق بشدة

## الفصل الثالث: واقع التغيير التنظيمي والإبداع الإداري بمديرية التربية بولاية البويرة

10	لا أتردد في تغيير موقفي عندما اقتنع بعدم صحته	4.32	0.777	1	موافق بشدة
11	أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى	3.88	0.935	4	موافق
12	لدي القدرة على النظرة للأشياء من زاوية مختلفة	4.01	0.689	3	موافق
	الحساسية	3.80	0.653	5	موافق
13	أنتبأ بمشكلات العمل قبل وقوعها	3.66	0.855	4	موافق
14	أخطط لمواجهة مشكلات العمل الممكن حدوثها	3.72	0.877	3	موافق
15	أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل	4.04	0.751	1	موافق
16	امتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون	3.80	0.853	2	موافق
	التحليلية	4.26	0.477	1	موافق بشدة
17	لدي القدرة على تنظيم أفكارى	4.27	0.633	2	موافق بشدة
18	أحدد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه	4.35	0.520	1	موافق بشدة
19	لدي القدرة على تجزئة مهام العمل	4.23	0.601	3	موافق بشدة
20	لدي القدرة على تحليل مهام العمل	4.22	0.596	4	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

### 2- تحليل أبعاد الإبداع الإداري في المؤسسة حسب الأهمية النسبية :

أ. التحليلية: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن بعد التحليلية جاء في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من طرف موظفي مديرية التربية لولاية البويرة، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي للإجابات على هذا البعد ( 4.26 ) وبلغ الانحراف المعياري (0.477) باتجاه عام موافق بشدة، ومنه فإن بعد التحليلية حضي بقبول ونسبة استجابة مرتفعة جدا .

كما نلاحظ أيضا أن استجابات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات هذا البعد كانت مرتفعة إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين ( 4.22 - 4.35 ) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين ( 0.520 - 0.633 ) وهذا يشير إلى أن العبارات المتعلقة ببعده التحليلية تتسم بالوضوح ومفهومة من طرف أفراد عينة الدراسة. في حين نجد أن العبارة رقم 18 " أحدد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه " قد تحصلت على أعلى متوسط حسابي ب ( 4.35 ) وانحراف معياري ب ( 0.520 ) باتجاه عام موافق بشدة، وهذا يدل على أن الموظفين في مديرية



## الفصل الثالث: واقع التغيير التنظيمي والإبداع الإداري بمديرية التربية بولاية البويرة

التربية لولاية البويرة يقومون بوضع الخطوط العريضة للعمل، وتحديد تفاصيله قبل البدء في تنفيذه، وهذا دليل على أهم يسهرون على تقديم الأفضل للمديرية.

ومنه نستنتج أن بعد التحليلية حضي بقبول ونسبة استجابة مرتفعة.

ب. **المرونة الذهنية:** نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن بعد المرونة الذهنية جاء في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من طرف موظفي مديرية التربية لولاية البويرة، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي للإجابات على هذا البعد ( 4.11 ) وبلغ الانحراف المعياري ( 0.576 ) باتجاه عام موافق، ومنه فإن بعد المرونة الذهنية حضي بقبول ونسبة استجابة مرتفعة .

كما نلاحظ أيضا أن استجابات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات هذا البعد كانت مرتفعة إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين ( 3.88 - 4.32 ) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين ( 0.626 - 0.935 ) وهذا يشير إلى أن العبارات المتعلقة بعد المرونة الذهنية واضحة ومفهومة من طرف أفراد عينة الدراسة.

في حين نجد أن العبارة رقم 10 " لا أتردد في تغيير موقفي عندما اقتنع بعدم صحته " قد تحصلت على أعلى متوسط حسابي ب ( 4.32 ) وانحراف معياري ( 0.777 ) باتجاه عام موافق بشدة، وهذا يدل على أن الموظفين في مديرية التربية لولاية البويرة لا يترددون في تغيير موقفهم في حالة عدم صحته أو عدم تناسبه وأهداف العمل في المديرية، وهذا ما يدل على الوعي الكبير لدى موظفيها.

ومنه نستنتج أن موظفي مديرية التربية لولاية البويرة لديهم المرونة الذهنية التي تتناسب ومتطلبات العمل في المديرية.

ت. **الطلاقة الفكرية:** نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن بعد الطلاقة الفكرية جاء في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من طرف موظفي مديرية التربية لولاية البويرة ( أفراد عينة الدراسة )، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي للإجابات على هذا البعد ( 4.06 ) وبلغ الانحراف المعياري ( 0,567 ) باتجاه عام موافق، ومنه فإن الطلاقة الفكرية حضي بقبول ونسبة استجابة مرتفعة .

كما نلاحظ أيضا أن استجابات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات هذا البعد كانت مرتفعة إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين ( 3.79 - 4.23 ) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين ( 0.608 - 0.868 ) وهذا يشير إلى أن العبارات المتعلقة بعد الطلاقة الفكرية واضحة ومفهومة من طرف أفراد عينة الدراسة.

في حين نجد أن العبارة رقم 04 " لدي القدرة على معرفة الرأي المخالف للاستفادة منه " قد تحصلت على أعلى متوسط حسابي ب ( 4.23 ) وانحراف معياري ( 0.679 ) باتجاه عام موافق بشدة، وهذا يدل على أن الموظفين في مديرية التربية لولاية البويرة لديهم روح التعلم من الآخرين.

ومنه نستنتج أن موظفي مديرية التربية لولاية البويرة لديهم الطلاقة الفكرية لتقدم الأفكار الجديدة.

ث. **الأصالة:** نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن بعد الأصالة جاء في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من طرف موظفي مديرية التربية لولاية البويرة ( أفراد عينة الدراسة )، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي



## الفصل الثالث: واقع التغيير التنظيمي والإبداع الإداري بمديرية التربية بولاية البويرة

للإجابات على هذا البعد ( 4.02 ) وبلغ الانحراف معياري ( 0.585 ) باتجاه عام موافق، ومنه فإن بعد الأصالة حضي بقبول ونسبة استجابة مرتفعة .

كما نلاحظ أيضا أن استجابات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات هذا البعد كانت مرتفعة إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين ( 3.79 - 4.28 ) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين ( 0.587 - 1.140 ) وهذا يشير إلى أن العبارات المتعلقة ببعد الأصالة واضحة ومفهومة من طرف أفراد عينة الدراسة.

في حين نجد أن العبارة رقم 02 " أجد أن إجراءات العمل بحاجة إلى عملية تطوير مستمرة بعيدا عن الروتين " قد تحصلت على أعلى متوسط حسابي ب ( 4.28 ) وانحراف معياري ( 0.587 ) باتجاه عام موافق بشدة، وهذا يدل على أن الموظفين في مديرية التربية لولاية البويرة لا يحبون الروتين، ويرون أن إجراءات العمل بحاجة إلى عملية تطوير مستمرة.

ومنه نستنتج أن موظفي مديرية التربية لولاية البويرة يولون أهمية كبيرة للأصالة في إنجاز أعمالهم.

ج. الحساسية: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن بعد الحساسية جاء في المرتبة الخامسة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من طرف موظفي مديرية التربية لولاية البويرة، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي للإجابات على هذا البعد ( 3.80 ) وبلغ الانحراف معياري ( 0.653 ) باتجاه عام موافق، ومنه فإن بعد الحساسية حضي بقبول ونسبة استجابة مرتفعة .

كما نلاحظ أيضا أن استجابات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات هذا البعد كانت مرتفعة إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين ( 3.66 - 4.04 ) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين ( 0.751 - 0.877 ) وهذا يشير إلى أن العبارات المتعلقة ببعد الحساسية واضحة ومفهومة من طرف أفراد عينة الدراسة.

في حين نجد أن العبارة رقم 15 " أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل " قد تحصلت على أعلى متوسط حسابي ب ( 3.80 ) وانحراف معياري ( 0.653 ) باتجاه عام موافق، وهذا يدل على أن الموظفين في مديرية التربية لولاية البويرة يحرصون على معرفة أوجه القصور أو الضعف من أجل تصليحها وتقديم ما هو أفضل.

ومنه نستنتج أن موظفي مديرية التربية لولاية البويرة لديهم الحساسية عند القيام بالمهام الموكلة إليهم، وهذا لتقديمها على أكمل وجه.

### المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

سيتم اختبار فرضيات الدراسة، وذلك بالاعتماد على المتوسطات الحسابية، وكذلك حساب الانحدار البسيط وتحليل التباين بين كل بعد من أبعاد المتغير المستقل، والمتمثلة في (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في الأفراد، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في أنظمة وإجراءات العمل، التغيير في الثقافة التنظيمية)، والمتغير التابع الإبداع الإداري، وذلك لتبيان الأثر للمتغيرين المستقل والتابع.

أولا: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى " يعتبر التغيير التنظيمي من متطلبات البقاء والاستمرارية للمنظمة "

## الفصل الثالث: واقع التغيير التنظيمي والإبداع الإداري بمديرية التربية لولاية البويرة

جدول رقم (28): اتجاه أفراد عينة الدراسة حول المتغير المستقل " واقع التغيير التنظيمي "

الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	واقع التغيير التنظيمي	3.48	0.483	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه لإجابات أفراد عينة الدراسة في مديرية التربية لولاية البويرة، والتي تتعلق بمحور واقع التغيير التنظيمي، يتبين انه يوجد مستوى عالي للتغيير التنظيمي في المديرية، بدليل ارتفاع متوسطه الحسابي، إذ بلغ (3.48)، وبلغ الانحراف المعياري (0.483)، وهذا ما يدل على أن التغيير التنظيمي من متطلبات البقاء والاستمرارية للمديرية، ومنه فإن الفرضية التي تنص على أنه " يعتبر التغيير التنظيمي من متطلبات البقاء والاستمرارية للمنظمة"، فهي صحيحة.

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية " يعبر الإبداع الإداري عن قدرة الفرد على طرح أفكار الجديدة والخلاقة، إلا أن تطبيقه في المنظمة يتطلب توفير بيئة ملائمة تساعد على التفكير الإبداعي."

جدول رقم (29): اتجاه أفراد عينة الدراسة حول المتغير التابع "الإبداع الإداري"

الرقم	المحور أو العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	الإبداع الإداري	4.05	0.437	موافق
02	هناك استجابة ودعم من قبل الإدارة العليا لمن يشارك بأفكار جديدة ومقترحات جيدة	3.46	0.669	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه لإجابات أفراد عينة الدراسة في مديرية التربية لولاية البويرة، والتي تتعلق بمحور الإبداع الإداري، يتبين انه يوجد مستوى عالي للإبداع الإداري في المديرية، بدليل ارتفاع متوسطه الحسابي، إذ بلغ (4.05)، وبلغ الانحراف المعياري (0.437)، يتبين انه تتوفر بيئة ملائمة تساعد على التفكير الإبداعي في المديرية، وهذا ما جاء أيضا في العبارة التالية " هناك استجابة ودعم من قبل الإدارة العليا لمن يشارك بأفكار جديدة ومقترحات جيدة" إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.46)، وبلغ الانحراف المعياري (0.669)، باتجاه عام موافق ومنه الفرضية صحيحة.

ثالثاً: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: " يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمجالات التغيير التنظيمي على مستوى

الإبداع الإداري بمديرية التربية بالبويرة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$ "

## الفصل الثالث: واقع التغيير التنظيمي والإبداع الإداري بمديرية التربية بولاية البويرة

سيتم في هذا العنصر اختبار الفرضيات التي اعتمدها الدراسة والخاصة بوجود أثر التغيير التنظيمي على الإبداع الإداري، وكذا لوجود أثر لكل من أبعاد واقع التغيير التنظيمي على إرساء الإبداع الإداري في المؤسسة قيد الدراسة، بحيث سيتم اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات وجود الأثر من خلال استخدام الانحدار البسيط، وتحليل التباين.

الجدول رقم(30): اختبار جودة النموذج، معامل التحديد والانحدار، واختبار التأثير بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

مستوى الدلالة sig	اختبار التأثير T-test	معامل الانحدار B	معامل التحديد R <sup>2</sup>	اختبار جودة النموذج F-test	
0.005	2.886	3.264	0.078	8.328	اثر التغيير في الهيكل التنظيمي على مستوى الإبداع الإداري
0.010	2.642	3.194	0.066	6.980	اثر التغيير في الأفراد على مستوى الإبداع الإداري
0.163	1.405	3.724	0.020	1.975	اثر التغيير في التكنولوجيا على مستوى الإبداع الإداري
0.025	2.269	3.587	0.050	5.150	اثر التغيير في أنظمة وإجراءات العمل على مستوى الإبداع الإداري
0.010	2.239	3.003	0.055	8.057	اثر التغيير في الثقافة التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري
0.003	2.996	2.955	0.084	8.976	اثر واقع التغيير التنظيمي في المؤسسة على مستوى الإبداع الإداري

مستوى المعنوية المطبق 0.05

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

بعد أن قمنا بحساب اختبار جودة نموذج العلاقة باستخدام F ثم حساب النسبة التي يفسرها كل متغير مستقل في التغيير الحاصل في درجة الإبداع الإداري كمتغير تابع، وذلك باستخدام R<sup>2</sup>، ثم حساب معامل الانحدار لكل متغير مستقل وبعدها التأكد من معنوية تأثير هذه المتغيرات المستقلة على الإبداع الإداري باستخدام اختبار T-test.

### 1- اختبار وجود أثر لواقع التغيير التنظيمي في المؤسسة على إرساء الإبداع الإداري

● الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمجالات التغيير التنظيمي على مستوى

الإبداع الإداري بمديرية التربية بالبويرة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$

## الفصل الثالث: واقع التغيير التنظيمي والإبداع الإداري بمديرية التربية بولاية البويرة

$H_0$  : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمجالات التغيير التنظيمي على مستوى الإبداع الإداري بمديرية التربية بالبويرة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$

$H_1$  : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمجالات التغيير التنظيمي على مستوى الإبداع الإداري بمديرية التربية بالبويرة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$   
من خلال الجدول أعلاه يتضح ما يلي:

قدرت قيمة " F " المحسوبة ( $F=8.976$ ) لمستوى معنوية 0.003، ودالة إحصائية عند مستوى المعنوية المطبق ( $\alpha=0.05$ )، وتدلل على جودة نموذج العلاقة بين التغيير التنظيمي وإرساء الإبداع الإداري، وصحة الاعتماد على نتائج النموذج بدون أخطاء، وتشير قيمة  $R^2=0.084$  إلى أن التغيير التنظيمي تفسر التغيير في الإبداع الإداري بنسبة 8.4 %، والنسبة الباقية تفسرها عوامل أخرى، بالإضافة للأخطاء العشوائية الناتجة عن دقة اختيار العينة ودقة وحدات القياس وغيرها، وتشير قيمة "T" ( $T=2.996$ ) إلى أن تأثير التغيير التنظيمي على إرساء الإبداع الإداري في مديرية التربية لولاية البويرة، لا يمكن أن يصل إلى الصفر بمعنى أن التغيير التنظيمي له تأثير على إرساء الإبداع الإداري، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  التي تنص على انه: " يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمجالات التغيير التنظيمي على مستوى الإبداع الإداري بمديرية التربية بالبويرة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ ".

أما نموذج العلاقة:  $x(0.309) + 2.955 = y$

Y : الإبداع الإداري

X : التغيير التنظيمي

وبتفسير النموذج السابق يتضح انه كل تغيير قدره وحدة واحدة في X يزيد مستوى y ب 0.309، ويبين ذلك تأثير التغيير التنظيمي على إرساء الإبداع الإداري في مديرية التربية لولاية البويرة.

### 2- اختبار وجود الأثر لأبعاد واقع التغيير التنظيمي على إرساء الإبداع الإداري

• الفرضية الفرعية الأولى: " يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمجالات التغيير في الهيكل التنظيمي على مستوى الإبداع الإداري بمديرية التربية بالبويرة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ ".

$H_0$  : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمجالات التغيير في الهيكل التنظيمي على مستوى الإبداع الإداري بمديرية التربية بالبويرة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$

$H_1$  : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمجالات التغيير في الهيكل التنظيمي على مستوى الإبداع الإداري بمديرية التربية بالبويرة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$   
من خلال الجدول أعلاه يتضح ما يلي:

قدرت قيمة " F " المحسوبة ( $F=8.328$ ) لمستوى معنوية 0.005، ودالة إحصائية عند مستوى المعنوية المطبق ( $\alpha=0.05$ )، وتدلل على جودة نموذج العلاقة بين التغيير في الهيكل التنظيمي وإرساء الإبداع الإداري،

## الفصل الثالث: واقع التغيير التنظيمي والإبداع الإداري بمديرية التربية بولاية البويرة

وصحة الاعتماد على نتائج النموذج بدون أخطاء، وتشير قيمة  $R^2 = 0.078$  إلى أن التغيير في الهيكل التنظيمي يفسر التغيير في إرساء الإبداع الإداري بنسبة 7.8% تقريبا، والنسبة الباقية تفسرها عوامل أخرى، بالإضافة للأخطاء العشوائية الناتجة عن دقة اختيار العينة ودقة وحدات القياس وغيرها، وتشير قيمة "T" (2.886) إلى أن تأثير التغيير في الهيكل التنظيمي على إرساء الإبداع الإداري في مديرية التربية لولاية البويرة، لا يمكن أن يصل إلى الصفر بمعنى أن التغيير في الهيكل التنظيمي له تأثير على إرساء الإبداع الإداري، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  التي تنص على أنه: " يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمجالات التغيير في الهيكل التنظيمي على مستوى الإبداع الإداري بمديرية التربية بالبويرة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$ ".

$$\text{أما نموذج العلاقة: } y = 3.364 + x(0.229)$$

Y : الإبداع الإداري

X : التغيير في الهيكل التنظيمي

وبتفسير النموذج السابق يتضح أنه كل تغيير قدره وحدة واحدة في X يزيد مستوى y ب 0.229، ويبين ذلك تأثير التغيير في الهيكل التنظيمي على إرساء الإبداع الإداري في مديرية التربية لولاية البويرة.

• **الفرضية الفرعية الثانية:** " يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمجالات التغيير في الأفراد على مستوى الإبداع الإداري بمديرية التربية بالبويرة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$ ".

$H_0$ : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمجالات التغيير في الأفراد على مستوى الإبداع الإداري بمديرية التربية بالبويرة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$

$H_1$ : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمجالات التغيير في الأفراد على مستوى الإبداع الإداري بمديرية التربية بالبويرة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$ .  
من خلال الجدول أعلاه يتضح ما يلي:

قدرت قيمة " F " المحسوبة ( $F=6.980$ ) لمستوى معنوية 0.010، ودالة إحصائية عند مستوى المعنوية المطبق ( $\alpha=0.05$ )، وتدل على جودة نموذج العلاقة بين التغيير في الأفراد وإرساء الإبداع الإداري، وصحة الاعتماد على نتائج النموذج بدون أخطاء، وتشير قيمة  $R^2 = 0.066$  إلى أن التغيير في الأفراد يفسر التغيير في إرساء الإبداع الإداري بنسبة 6.6% تقريبا، والنسبة الباقية تفسرها عوامل أخرى، بالإضافة للأخطاء العشوائية الناتجة عن دقة اختيار العينة ودقة وحدات القياس وغيرها، وتشير قيمة "T" (2.642) إلى أن تأثير التغيير في الأفراد على إرساء الإبداع الإداري في مديرية التربية لولاية البويرة، لا يمكن أن يصل إلى الصفر بمعنى أن التغيير في الأفراد له تأثير على إرساء الإبداع الإداري، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  التي تنص على أنه: " يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمجالات التغيير في الأفراد على مستوى الإبداع الإداري بمديرية التربية بالبويرة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$ ".

$$\text{أما نموذج العلاقة: } y = 3.194 + x(0.241)$$

Y : الإبداع الإداري

X : التغيير في الأفراد

وبتفسير النموذج السابق يتضح انه كل تغيير قدره وحدة واحدة في X يزيد مستوى y ب 0.241، ويبين ذلك تأثير التغيير في الأفراد على إرساء الإبداع الإداري في مديرية التربية لولاية البويرة.

الفرضية الفرعية الثالثة: " يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمجالات التغيير في التكنولوجيا على مستوى الإبداع الإداري بمديرية التربية بالبويرة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ "

H0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمجالات التغيير في التكنولوجيا على مستوى الإبداع الإداري بمديرية التربية بالبويرة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$

H1 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمجالات التغيير في التكنولوجيا على مستوى الإبداع الإداري بمديرية التربية بالبويرة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$

من خلال الجدول أعلاه يتضح ما يلي:

تشير قيمة  $R^2=0.020$  إلى أن التغيير في التكنولوجيا يفسر التغيير في إرساء الإبداع الإداري بنسبة 2%، والنسبة الباقية تفسرها عوامل أخرى، بالإضافة للأخطاء العشوائية الناتجة عن دقة اختيار العينة ودقة وحدات القياس وغيرها، وكانت قيمة اختبار " F " المحسوبة ( $F=1.975$ ) لمستوى معنوية 0.163، وهو أكبر من مستوى المعنوية المطبق ( $\alpha=0.05$ )، مما يعني أن عامل التغيير في التكنولوجيا ليس له دلالة معنوية في تفسير متغير الإبداع الإداري، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية H0 التي تنص على انه: " لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمجالات التغيير في التكنولوجيا على مستوى الإبداع الإداري بمديرية التربية بالبويرة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ "، ونرفض الفرضية البديلة H1.

• الفرضية الفرعية الرابعة: " يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمجالات التغيير في أنظمة وإجراءات العمل على مستوى الإبداع الإداري بمديرية التربية بالبويرة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ "

H0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمجالات التغيير في أنظمة وإجراءات العمل على مستوى الإبداع الإداري بمديرية التربية بالبويرة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$

H1 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمجالات التغيير في أنظمة وإجراءات العمل على مستوى الإبداع الإداري بمديرية التربية بالبويرة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$

من خلال الجدول أعلاه يتضح ما يلي:

قدرت قيمة " F " المحسوبة ( $F=5.150$ ) لمستوى معنوية 0.025، ودالة إحصائية عند مستوى المعنوية المطبق ( $\alpha=0.05$ )، وتدل على جودة نموذج العلاقة بين التغيير في أنظمة وإجراءات العمل وإرساء الإبداع الإداري، وصحة الاعتماد على نتائج النموذج بدون أخطاء، وتشير قيمة  $R^2=0.050$  إلى أن التغيير في أنظمة وإجراءات العمل تفسر التغيير في إرساء الإبداع الإداري بنسبة 5%، والنسبة الباقية تفسرها عوامل

أخرى، بالإضافة للأخطاء العشوائية الناتجة عن دقة اختيار العينة ودقة وحدات القياس وغيرها، وتشير قيمة "T" (2.269) إلى أن تأثير التغيير في أنظمة وإجراءات العمل على إرساء الإبداع الإداري في مديرية التربية بولاية البويرة، لا يمكن أن يصل إلى الصفر بمعنى أن التغيير في أنظمة وإجراءات العمل لها تأثير على إرساء الإبداع الإداري، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  التي تنص على أنه: " يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمجالات التغيير في أنظمة وإجراءات العمل على مستوى الإبداع الإداري بمديرية التربية بالبويرة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ ".

$$\text{أما نموذج العلاقة: } y = 3.587 + x(0.165)$$

Y : الإبداع الإداري

X : التغيير في أنظمة وإجراءات العمل

وبتفسير النموذج السابق يتضح انه كل تغيير قدره وحدة واحدة في X يزيد مستوى y ب 0.165، ويبين ذلك تأثير التغيير في أنظمة وإجراءات العمل على إرساء الإبداع الإداري في مديرية التربية بولاية البويرة.

• الفرضية الفرعية الخامسة: " يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمجالات التغيير في الثقافة التنظيمية على

مستوى الإبداع الإداري بمديرية التربية بالبويرة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ "

$H_0$ : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمجالات التغيير في الثقافة التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري بمديرية التربية بالبويرة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$

$H_1$ : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمجالات التغيير في الثقافة التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري بمديرية التربية بالبويرة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$

من خلال الجدول أعلاه يتضح ما يلي:

قدرت قيمة " F " المحسوبة ( $F=8.057$ ) لمستوى معنوية 0.010، ودالة إحصائية عند مستوى المعنوية المطبق ( $\alpha=0.05$ )، وتدلل على جودة نموذج العلاقة بين التغيير في الثقافة التنظيمية وإرساء الإبداع الإداري،

وصحة الاعتماد على نتائج النموذج بدون أخطاء، وتشير قيمة  $R^2 = 0.055$  إلى أن التغيير في الثقافة التنظيمية تفسر التغيير في إرساء الإبداع الإداري بنسبة 5 %، والنسبة الباقية تفسرها عوامل أخرى، بالإضافة

للأخطاء العشوائية الناتجة عن دقة اختيار العينة ودقة وحدات القياس وغيرها، وتشير قيمة "T" (2.239) إلى أن التغيير في الثقافة التنظيمية على إرساء الإبداع الإداري في مديرية التربية بولاية البويرة، لا يمكن أن يصل

إلى الصفر بمعنى أن التغيير في الثقافة التنظيمية لها تأثير على إرساء الإبداع الإداري، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  التي تنص على أنه: " يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمجالات التغيير

في الثقافة التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري بمديرية التربية بالبويرة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ ".

$$\text{أما نموذج العلاقة: } y = 3.003 + x(0.144)$$

Y : الإبداع الإداري



## الفصل الثالث: واقع التغيير التنظيمي والإبداع الإداري بمديرية التربية بولاية البويرة

X : التغيير في الثقافة التنظيمية

وبتفسير النموذج السابق يتضح انه كل تغيير قدره وحدة واحدة في X يزيد مستوى y ب 0.144، ويبين ذلك تأثير التغيير في الثقافة التنظيمية على إرساء الإبداع الإداري في مديرية التربية لولاية البويرة. رابعا: الفرضية الرئيسية الرابعة: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$ ". وللإجابة على هذه الفرضية نقوم بتقسيمها إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع تعزى لمتغير الجنس عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$ ".

الجدول رقم(31): مدى وجود فروق إحصائية في إرساء الإبداع الإداري وذلك تبعا للجنس

المتغيرات	ذكور		إناث		اختبار (f)	
	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	القيمة	المعنوية
الإبداع الإداري	4.12	0.275	4.02	0.471	0.996	0.321

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه، انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع تعزى لمتغير الجنس، حيث بلغت قيمة اختبار "F" (0.996) لمستوى معنوية 0.321 وهي أكبر من مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$ ، وهو مستوى الدلالة المطبق في الدراسة.

- الفرضية الفرعية الثانية: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع تعزى لمتغير السن عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$ ".

الجدول رقم(32): مدى وجود فروق إحصائية في إرساء الإبداع الإداري وذلك تبعا للسن

المتغيرات	اقل من 30		من 30 الى 40		من 41 فما فوق		اختبار (f)	
	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	القيمة	المعنوية
الإبداع الإداري	4.10	0.271	4.05	0.476	4.07	0.199	0.063	0.936

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS



## الفصل الثالث: واقع التغيير التنظيمي والإبداع الإداري بمديرية التربية بولاية البويرة

يلاحظ من الجدول أعلاه، انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع تعزى لمتغير السن، حيث بلغت قيمة اختبار "F" (0.063) لمستوى معنوية 0.936 وهي أكبر من مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ ، وهو مستوى الدلالة المطبق في الدراسة.

- الفرضية الفرعية الثالثة: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع تعزى لمتغير الوظيفة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ ".

الجدول رقم(33): مدى وجود فروق إحصائية في إرساء الإبداع الإداري وذلك تبعا للوظيفة

المتغيرات	مصلحة الدراسة والامتحانات		مصلحة الموظفين		مصلحة المحاسبة والمالية		مصلحة التكوين		مصلحة البرمجة والمتابعة		مصلحة سير النفقات		اختبار (f)		
	E	M	E	M	E	M	E	M	E	M	E	M	القيمة المعنوية	القيمة	
الإبداع الإداري	0.53	4.03	4.	0.37	4.14	0.58	3.88	0.74	4.5	0.42	4.06	0.12	4.06	1.61	0.164
	9	02	4	8	3	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

M: المتوسط الحسابي

E: الانحراف المعياري

يلاحظ من الجدول رقم(34)، انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع تعزى لمتغير الوظيفة، حيث بلغت قيمة اختبار "F" (1.612) لمستوى معنوية 0.164 وهي أكبر من مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ ، وهو مستوى الدلالة المطبق في الدراسة.

- الفرضية الفرعية الرابعة: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ ".

الجدول رقم(34): مدى وجود فروق إحصائية في إرساء الإبداع الإداري وذلك تبعا للمؤهل العلمي

المتغيرات	متوسط		ثانوي		جامعي		تكوين		اختبار (f)	
	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	القيمة المعنوية	القيمة
الإبداع الإداري	3.10	/	4.12	0.384	4.05	0.472	4.03	0.293	1.844	0.144

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه، انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة اختبار "F" (1.844) لمستوى معنوية 0.144 وهي أكبر من مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ ، وهو مستوى الدلالة المطبق في الدراسة.

## الفصل الثالث: واقع التغيير التنظيمي والإبداع الإداري بمديرية التربية بولاية البويرة

- الفرضية الفرعية الخامسة: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع تعزى لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ ".

الجدول رقم(35): مدى وجود فروق إحصائية في إرساء الإبداع الإداري وذلك تبعا لسنوات الخبرة

المتغيرات	اقل من 5 سنوات		من 5 الى 15		من 16 الى 25		فوق 26 سنة		اختبار (f)
	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	
الإبداع الإداري	4.08	0.422	3.98	0.558	4.06	0.290	4.14	0.269	0.474
									0.701

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه، انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة اختبار "F" (0.474) لمستوى معنوية 0.701 وهي أكبر من مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ ، وهو مستوى الدلالة المطبق في الدراسة.

### المطلب الثالث: تفسير النتائج

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مديرية التربية لولاية البويرة، توصلنا إلى أنه يوجد تأثير للتغيير التنظيمي على إرساء الإبداع الإداري، بحيث وجدنا أن التغيير التنظيمي يساهم بنسبة معتبرة في إرساء الإبداع الإداري والنسبة الأخرى تخضع لعوامل أخرى وتوصلنا أيضا إلى:

- يعتبر التغيير التنظيمي من متطلبات البقاء والاستمرارية للمنظمة للتكيف مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

- يعبر الإبداع الإداري عن قدرة الفرد على طرح أفكار الجديدة والخلاقة، إلا أن تطبيقه في المنظمة يتطلب توفير بيئة ملائمة تساعد على التفكير الإبداعي.

- يرتبط الإبداع بالتغيير التنظيمي إذ لا قيمة للإبداع بدون التغيير، ولكون المديرية عايشة فترة من التغيرات التنظيمية التي مست جوانب عديدة منها: تغيير الهيكل التنظيمي، تغيير في الأفراد بصورة متسارعة، وتغيير المتزامن في أنظمة وإجراءات العمل وتغيير الثقافة، وبالتالي كل منهما مرتبط بالأخر فالتغيير التنظيمي يشكل جوهر الروح لدورة حياة الأفكار الإبداعية واستمراريتها إذ يدفع هذا الأخير، وهذا ما يثبت صحة الفرضية القائلة: "يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمجالات التغيير التنظيمي على مستوى الإبداع الإداري بمديرية التربية بالبويرة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ ".

- يتسم البناء التنظيمي لمديرية التربية بوضوح تصميمه الذي يتضح من خلال وضوح الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات مما ينعكس على التنظيم الفعال المرن الذي يسمح بتوسيع لصلاحيات وسهولة الاتصال مما يسمح بمنح مساحات أكبر للإبداع عن طريق تطوير وتنمية الأفراد، وهذا يفسر صحة الفرضية القائلة

## الفصل الثالث: واقع التغيير التنظيمي والإبداع الإداري بمديرية التربية بولاية البويرة

"يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمجالات التغيير في الهيكل التنظيمي على مستوى الإبداع الإداري بمديرية

التربية بالبويرة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ "

- إن التغيير في البيئة المنظمة الداخلية للمنظمة خاصة من جانب التغيير في الأفراد مما يغير من الذهنيات السائدة في المديرية من منطلق كون هذه الأخيرة مستها جملة من تغييرات في الأفراد من خلال عمليات التوظيف الداخلية والخارجية مما جعلها تعايش فترة انتقالية انعكست على تناغم بين شخصيات الأفراد وفرص المشاركة لهم، مما كان له دور في بعث الإبداع الإداري، وهذا ما يثبت صحة الفرضية القائلة بأنه: "يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمجالات التغيير في الأفراد على مستوى الإبداع الإداري بمديرية التربية بالبويرة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ "

- لمواكبة التسارع التكنولوجي الذي يفرضه العصر على المنظمات بما يستجد من حداثة أو بما تحتاجه من تكنولوجيا مما يحسن ويطور الأساليب الإدارية وتحسين طرق العمل مما يساهم على توفير بيئة تنظيمية ملائمة للأفراد لبعث أفكار جديدة إبداعية إلا أن مديرية التربية محل الدراسة تفتقر لتكنولوجيا المعتمدة مما ينفي صحة الفرضية القائلة: "يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمجالات التغيير في التكنولوجيا على مستوى الإبداع الإداري بمديرية التربية بالبويرة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ "

- إن التغيير في أنظمة العمل ساعد في الابتعاد عن الروتين والتعقيد واستخدام اللامركزية مما كان موافقاً لتنمية الروح الإبداعية لدى العاملين ليعطي فرصة لاستغلال مواهب والقدرات الخلاقة لتأدية المهام، وهذا ما يثبت صحة الفرضية القائلة: "يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمجالات التغيير في أنظمة وإجراءات العمل على مستوى الإبداع الإداري بمديرية التربية بالبويرة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ "

- تغيير في الثقافة مس جوانب عديدة من بينها التغيير في القيادة التي انعكس إيجاباً على العملية الإبداعية من خلال شخصية القائد الديمقراطي الذي عمل من خلال آليات مختلفة لتحسين المناخ التنظيمي المبني على المعاملة الموضوعية مع الأفراد وتبادل الآراء والثقة إلى جانب مختلف الامتيازات مما شجع التفكير الإبداعي لدى الأفراد، وهذا ما يثبت صحة الفرضية القائلة: "يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمجالات التغيير في الثقافة التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري بمديرية التربية بالبويرة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ "

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$

- يلاحظ على مستوى مديرية التربية التعامل العادل بين الجنسين مما يتوفر تشجيع موائم لهما لتشجيع الأفراد على الإبداع وإرساء الأفكار الجديدة وهذا ما يفسر نفي الفرضية القائلة: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع تعزى لمتغير الجنس عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ "

## الفصل الثالث: واقع التغيير التنظيمي والإبداع الإداري بمديرية التربية بولاية البويرة

- نظرا لكون الفئة الشابة أكبر نسبة في عينة الدراسة أثرت على النتائج الإحصائية لكونهم الفئة الجديدة على المستوى المديرية هذا ما ينفي الفرضية القائلة: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع تعزى لمتغير السن عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ "
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع تعزى لمتغير الوظيفة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع تعزى لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$

### خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل دراسة ميدانية حول التغيير التنظيمي ودوره في إرساء الإبداع الإداري في مديرية التربية لولاية البويرة، وهي تمثل المديرية الوحيدة على مستوى الولاية .

بهدف تطبيق الدراسة تم الاعتماد على استمارة الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات حول الموضوع ،حيث شملت الدراسة عينة تمثيلية حجمها 100 باستخدام مختلف أدوات الإحصاء الوصفي والاستدلالي، وتم التوصل إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي على الإبداع الإداري محل الدراسة، وبعد اختبار الفرضيات استنادا على إجابات أفراد العينة نجد أن من مجالات التغيير التي ساهمت بشكل كبير في دفع المديرية للإبداع الإداري هي: التغيير في الهيكل، التغيير في الأفراد، التغيير في أنظمة وإجراءات العمل، التغيير في الثقافة التنظيمية ما عدا التغيير التكنولوجي، وهذا من خلال نفي وإثبات صحة الفرضيات المتعلقة في مجال الدراسة.

كما أنه تم التوصل إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين إجابات أفراد العينة حول المتغيرات الشخصية والوظيفية التي تعزى مستوى الإبداع الإداري على مستوى المديرية.

خاتمة عامة

## خاتمة:

أضحى التغيير التنظيمي مطلباً ملحا لجميع المنظمات باختلاف أنواعها، سواء الحكومية أو الخاصة لمواكبة المستجدات المتلاحقة، وإنما بفكرة أن الذي لا يتغير في مؤسسته سيكون مصيره التغيير، فبالرغم من أهمية وإمكانية إحداث التغيير التنظيمي في المنظمات باختلاف أنواعها، فإن التغيير تحديداً يفترض أن يكون جدياً وصادقاً لكي يمهّد الطريق نحو تغيير مستمر، يتطلب بالضرورة الأخذ بعين الاعتبار جميع المراحل التي تختلف باختلاف المقاربات المفسرة لها، والتنبؤ بمختلف العراقيل التي تقف أمام نجاحه من خلال دراسة كل جوانب التي تأخذ بعين الاعتبار لظهور مقاومة التغيير.

وعلى هذا الأساس يعتبر التغيير التنظيمي ضرورة حتمية لكل منظمة مع التغيرات الحاصلة، مما يجعل الإبداع الإداري ضرورة إستراتيجية لكل منظمة لتحسين ممارساتها الإدارية، فمن خلال إحداث تغييرات تنظيمية مساعدة لتهيئة أرضية لتحقيق الإبداع الإداري، وعليه جاءت هذه الدراسة لتوضيح العلاقة بين التغيير التنظيمي والإبداع الإداري، وبإسقاط الدراسة النظرية على واقع التطبيق الفعلي لتغيرات الدراسة في مديرية التربية لولاية البويرة، ليتم استخلاص جملة النتائج المتعلقة بالجانب النظري والتطبيقي، وتقديم الاقتراحات والتوصيات لمحل الدراسة.

## أولاً: نتائج الدراسة النظرية

إن النتائج المتوصل إليها في الفصلين الأول والثاني والتي هي عبارة عن دراسة نظرية لكل من التغيير التنظيمي والإبداع الإداري، فقد جاء الفصل الأول للتغيير التنظيمي من خلال العرض لمختلف جوانبه و تضمن الفصل الثاني مفاهيم حول الإبداع وكذا الإشارة إلى العلاقة بين التغيير التنظيمي والإبداع الإداري، فتمثلت فيما يلي:

- إن التغيير في حد ذاته ليس غاية، وإنما ضرورة الانتقال بالمنظمة من وضعها الحالي إلى وضع مستقبلي أحسن، لغرض تحقيق أهدافها إلا أنه في بعض الأحيان قد تواجه هذه الأخيرة مقاومة من طرف بعض الأفراد إما لتعودهم على طرق عمل قديمة وسهلة أو إحساسهم بالخطر، وكذلك بعض الصراعات التي تظهر من أجل حماية مصالحهم الخاصة .

- إن مظاهر التغيير المستمر في المنظمة يعبر عن استمرار الحياة فيها وتفاعلها مع العوامل المحيطة بها .

- يؤثر التغيير على المنظمة كونها وحدة اجتماعية أساسية ولأن التغيير عنصر حيوي في المنظمة ويكمن ذلك في إن التغيير يضمن تحسين أداء المنظمة، ويجعلها أكثر نجاحاً وكفاءة وفعالية مما يجعلها تواكب حركة المجتمع ومتطلباته.

- التغيير سمة تلازم المنظمة ولا بد أن تتعايش معها وإن تواجه بشكل مستمر، ذلك إن المنظمة عبارة عن نظام مفتوح تؤثر وتتأثر لذا عليها أن تتعامل مع التغيير بشكل سليم ومنظم لضمان بقائها ونموها واستمرارها.

وكل ماسبق يؤكد صحة الفرضية الأولى: "يعتبر التغيير التنظيمي من متطلبات البقاء والاستمرارية للمنظمة".

- لتحقيق الإبداع الإداري يتطلب توفير مناخ تنظيمي ملائم مشجع من خلال اعتماد أسلوب الإدارة التشاركية بدلاً من الإدارة الديكتاتورية إلى جانب جملة العوامل المتمثلة في: توفير هيكل تنظيمي مرن، تشجيع العمل الجماعي،

## خاتمة

والاهتمام بنمط العلاقات الاجتماعية المهنية، توفير حوافز مادية ومعنوية تتسم بالموضوعية... وغيرها من العوامل الأخرى التي توفر قاعدة أساسية وجوهرية لبعث السلوك الإبداعي.

- إن الإبداع الإداري لا يتطلب غالبا تكنولوجيا جديدة لتحقيقه بقدر ما يتطلب أفكار جديدة غير مألوفة، و يمكن تحقيقه من خلال توفير مجموعة من المتطلبات التي يمكن لأي مؤسسة أن توفرها إذا أرادت ذلك.

- الإبداع الإداري عامة موجود عند كل الناس وليس حكرا على فئة معينة وإنما يحتاج إلى الدعم والتشجيع من خلال الدورات التكوينية ومختلف طرق التفكير الجماعي في حل المشكلات.

وكل هذا يؤكد صحة الفرضية الثانية: "يعبر الإبداع الإداري عن قدرة الأفراد على طرح الأفكار الجديدة والخلاقة إلا أن تطبيقه في المنظمات يتطلب توفير بيئة ملائمة تساعد على التفكير الإبداعي".

### ثانيا: نتائج الدراسة التطبيقية

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مديرية التربية لولاية البويرة، توصلنا إلى أنه يوجد تأثير للتغيير التنظيمي على إرساء الإبداع الإداري وتوصلنا أيضا إلى:

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمجالات التغيير التنظيمي على مستوى الإبداع الإداري بمديرية التربية بالبويرة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ ؛
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمجالات التغيير في الهيكل التنظيمي على مستوى الإبداع الإداري بمديرية التربية بالبويرة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ ؛
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمجالات التغيير في الأفراد على مستوى الإبداع الإداري بمديرية التربية بالبويرة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ ؛
- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمجالات التغيير في التكنولوجيا على مستوى الإبداع الإداري بمديرية التربية بالبويرة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ ؛
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمجالات التغيير في أنظمة وإجراءات العمل على مستوى الإبداع الإداري بمديرية التربية بالبويرة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ ؛
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمجالات التغيير في الثقافة التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري بمديرية التربية بالبويرة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ ؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ ؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع تعزى لمتغير الجنس عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ ؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع تعزى لمتغير السن عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ ؛



## خاتمة

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع تعزى لمتغير الوظيفة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ ؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ ؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع تعزى لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ .

### ثالثاً: التوصيات

- التأكيد على أهمية التغيير التنظيمي ومراجعة إبعاده بشكل مستمر، وتعزيز جوانبه الإيجابية وتحسين جوانبه السلبية؛
- زيادة الاهتمام بالعنصر البشري في المنظمة محل الدراسة وإيلاء عملية تدريبهم أهمية كبيرة والعمل على تحليل احتياجاتهم بشكل مستمر وفق أسس موضوعية، والعمل على تقويم أداء العاملين بعد انتهاء من العملية التدريبية ووضع ذلك في سجل العامل وتقويمه في التقارير السنوية؛
- على الإدارة العليا بتشجيع التجديد والإبداع والعمل على استغلال كل فكرة جديدة وإزالة العوائق التي تقفل الأفكار الإبداعية، كالخوف من فشل تلك الأفكار وما يترتب على ذلك من مخاطر؛
- العمل على متابعة الاقتراحات والأفكار الجديدة والسلوكيات الإبداعية وذلك عن طريق عقد اجتماعات ولقاءات من أجل تحديد إلى أي مدى وصلت إليه تلك الأفكار والسلوكيات الإبداعية وتحديد المسؤولية على كل فرد في المنظمة؛
- من الضروري أن تكون الإدارة هي القدوة في تبني الإبداع والتجديد وتحمل المخاطر التي قد تنجم عنها وذلك عن طريق الخروج من الروتين والمألوف وجعل العمل الإداري مميزاً بالتحدي؛
- العمل على تعزيز روح الإبداع على العاملين عن طريق الاهتمام الجاد بأفكارهم ومقترحاتهم الجديدة وأعدادهم فرصة لتقدم آرائهم ومكافأتهم عليها؛
- وضع أو خلق صندوق أفكار على مستوى المديرية الذي يتيح فرصة لمشاركة الموظفين انطلاقاً من فكرة أن كل إبداع يبدأ بفكرة؛
- وضع نظام للحوافز والمكافآت ملائم على مستوى المديرية والمساهم في تحفيز الأفراد على تقديم أفكار جديدة إبداعية وغير مألوفة من أجل تحفيزهم على الإبداع أكثر؛
- أهم أسباب مقاومة موظفي المديرية للتغيير التنظيمي هو فرض التغيير بالقوة لذا يجب مشاركة العاملين في عملية التخطيط وتنفيذ برامج التغيير والابتعاد عن الأساليب الديكتاتورية والتسلطية في تطبيقه؛
- ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي؛

## خاتمة

– العمل على إتباع اللامركزية و تفويض السلطة ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار، و التخلي عن الروتين و أن تكون الديمقراطية هي السمة الأساسية للإشراف على المرؤوسين، فذلك كفيل بان يبذل الموظفين قصارى جهدهم لفعل الأشياء على الوجه الأكمل، كما وان ذلك ينمي القدرة الإبداعية لديهم.

رابعاً: أفاق البحث

بعد ما قمنا بتنازل الموضوع و التوصل إلى النتائج المذكورة سابقا وتقديم مجموعة من التوصيات، إلا أن عمل الإنسان لا يتسم بالكمال و الشمولية فهناك مجموعة من المواضيع التي تحتاج إلى دراسة معمقة نذكر منها:

- دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي؛
- أهمية الوقت في عملية التغيير التنظيمي؛
- دور الإبداع الإداري في حل المشكلات الإدارية؛
- إحداث التغيير التنظيمي من خلال الهدرة؛
- أهمية نظام المعلومات في دعم الإبداع الإداري داخل المنظمة؛
- دور الثقافة التنظيمية في دعم الإبداع الإداري؛
- الإبداع في المنظمات الجزائرية من الفكرة إلى التجسيد؛
- إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتغيير التنظيمي؛
- أثر المنشئة الاجتماعية على الإبداع؛
- أثر الإبداع الإداري على اتخاذ القرارات.

وفي الأخير لا ندعي الكمال في عملنا ولا ننفي القصور والنقص في جهدنا، ونتمنى أن نكون قد وفقنا في معالجة هذا الموضوع.

وختاماً يبقى الإنسان هو الأساس... والعلم هو النبراس... وبتحادهما يكون التميز والنجاح.

# قائمة المراجع والمصادر

أولاً: باللغة العربية:

✓ الكتب:

- 1- إحسان دهب جلاب ، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2011.
- 2- أحمد سيد مصطفى ، إدارة السلوك التنظيمي ، ب. ن . ب . ب . ن . 2000.
- 3- حسين حريم ، السلوك التنظيمي ، دار زهران للنشر و التوزيع ، الأردن ، 1997.
- 4- رداح محمود الخطيب ، أحمد الخطيب ، القيادة (دراسة حديثة) ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، عمان ، 2014.
- 5- طاهر محسن منصور الغالي ، وائل محمد صبحي إدريس ، الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، 2007.
- 6- إبراهيم الفقي ، سعر القيادة (كيف تصبح قائدا فعالا) ، دار اليقين للنشر و التوزيع ، مصر ، 2008.
- 7- أحمد الخطيب ، عادل سالم معايعه ، الإدارة الحديثة ( نظريات و استراتيجيات و نماذج حديثة ) ، عالم الكتاب الحديث للنشر و التوزيع ، عمان ، 2009.
- 8- أحمد عبد السلام سليم ، الإدارة المعاصرة ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2010.
- 9- أحمد ماهر ، إدارة التغيير ، دار الجامعة ، الإسكندرية ، 2010.
- 10- أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي (مداخل بناء المهارات) ، دار الجامعة ، الإسكندرية ، ب. س . ن.
- 11- أحمد ماهر ، تطوير المنظّمات (الدليل العملي لإعادة الهيكلة و التميّز الإداري و إدارة التغيير) ، دار الجامعة ، الإسكندرية ، 2007.
- 12- الان ولجيز ، سالي وودوارد ، بول دوسون ، إدارة التغيير بنجاح (استخدام النظرية ، والخبرة في تنفيذ التغيير) ، ترجمة : سرور علي إبراهيم سرور ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، ب. س . ن.
- 13- أندرودي سيزلاقي ، السلوك التنظيمي و الأداء ، ترجمة أبو القاسم أحمد ، معهد الإدارة العامة ، السعودية ، 1991.
- 14- برافين جويبا ، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين ، ترجمة أحمد المغربي ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2008.
- 15- بسام عبد الله ، قاموس نوبل عربي ، دار الكتاب الحديث ، الجزائر ، 2011، ص 1964.
- 16- بشير العلاق ، الإدارة الحديثة (نظريات و مفاهيم) ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008.
- 17- بلال خلف السكرانة ، القيادة الإدارية الفعالة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، ط2 ، 2014.
- 18- ثايب الحبيب ، بن عبو الجليلي ، تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية (دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة) ، مؤسسة الثقافة الجامعية ، الجزائر ، 2009.
- 19- جاري ديسلر ، إدارة الموارد البشرية ، دار المريخ ، الرياض ، 2005.
- 20- جريجوري إف كيشيل ، باتريشيا جانتر كيشيل ، كيف تنشئ مشروعاً تجارياً و تديره و تحافظ عليه ، مكتبة جرير ، ب . ن . 2007.
- 21- جمال خير الله ، الإبداع الإداري ، أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2009.
- 22- جينفر جوي ماثيو ، تنمية الموارد البشرية ، ترجمة علا أحمد إصلاح ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، 2008.
- 23- حبيب الصحاف ، معجم إدارة الموارد البشرية و شؤون العاملين (الانجليزي -عربي) ، مكتبة لبنان ناشرون ، لبنان ، ب ، س ، ن.
- 24- حسن إبراهيم بلوط ، المبادئ و الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 2005.
- 25- خضر مصباح الطيطي ، إدارة التغيير التحديات و الإستراتيجيات للمدراء المعاصرين ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2011.
- 26- خلف السكرانة ، الإبداع الإداري ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، 2011.

- 27- خليل محمد حسان الشاع ، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، ط5 ، 2007.
- 28- خليل محمد حسن الشاع ، خضير كاظم حمود ، " نظرية المنظمة " ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، ط3 ، 2007.
- 29- ديري زاهد محمد ، السلوك التنظيمي ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، و الطباعة ، عمان ، 2011.
- 30- ربحي مصطفى العليان ، أسس الإدارة المعاصرة ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2007.
- 31- رداح محمود الخطيب ، أحمد محمود الخطيب : القيادة (دراسة حديثة) ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، عمان ، 2014.
- 32- زيد منير عبوي : معجم مصطلحات الإدارة العامة ، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2007.
- 33- زيد منير عبوي ، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان ، 2006.
- 34- زيد منير عبوي ، القيادة و دورها في العملية الإدارية ، دار البداية ، عمان ، 2012.
- 35- سالم عرفة ، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير ، الراية ، ب ، ب ، ن ، 2012.
- 36- سامي محمد هشام حرير ، أساسيات إدارة الأعمال (مهارات نظرية و تطبيقية) ، دار قنديل للنشر و التوزيع ، عمان ن 2008.
- 37- صلاح الدين عبد الباقي ، مبادئ السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2005.
- 38- طارق محمد السويدان ، منهجية التغيير للمنظمات ، دار ابن حزم ، بيروت ، 2001.
- 39- عادل حسن ، علي شريف ، محمد فريد الصحن ، تنظيم و إدارة الأعمال ، دار النهضة العربية للطباعة و النشر ، بيروت ، ب . س . ن .
- 40- عبد الباري درة ، محفوظ جودة ، الأساسيات في الإدارة المعاصرة ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، ط2 ، 2012.
- 41- عبد الرزاق الرحاحلة ، زكريا أحمد العزام ، السلوك التنظيمي في المنظمات ، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع ، عمان ، 2011.
- 42- عمر محمود غباين ، القيادة الفاعلة و القائد الفعال ، إثناء للنشر و التوزيع ، 2009.
- 43- عمر وصفي عقيلي ، المنظمة و نظرية التنظيم ، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان ، 1994.
- 44- فاروق عبده فيه ، السيد محمد عبد المجيد ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، 2005.
- 45- فريد النجار ، إدارة التغيير الاستراتيجي العربي (لمواجهة الأزمة المالية العالمية) ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2009-2010.
- 46- لإليزابيت أوليري ، الإداري الناجح (قيادة الأعمال خطوة خطوة) ، ترجمة أمين الأيوبي ، أكاديميا ، بيروت ، 2001.
- 47- ماجدة العطية ، سلوك المنظمة (سلوك الفرد و الجماعة) ، دار الشروق ، عمان ، 2003.
- 48- محفوظ أحمد جودة ، إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم و تطبيقات) ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، ط2 ، 2006.
- 49- محفوظ أحمد جودة ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، 2010.
- 50- محمد إدريس ، طاهر محسن الغالي ، الإدارة الاستراتيجية (المفاهيم و العمليات) ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2011.
- 51- محمد الصيرفي ، التطوير التنظيمي ، دار الفكر الجامعي الإسكندرية ، 2007.
- 52- محمد الصيرفي ، التحليل على مستوى المنظمات ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2009.
- 53- محمد بن يوسف الثمران العطيات ، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير (رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين) ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال 2006.
- 54- محمد زويد العتي ، الطريق إلى الإبداع و تميز الإداري ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2007.
- 55- محمد قاسم القربوتي ، السلوك التنظيمي ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، ط 5 ، 2009.
- 56- محمد قاسم القربوتي ، السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني ، الفردي و الجماعي في منظمات الأعمال) ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، ط5 ، 2009.

- 57- محمد قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة والتنظيم ، دار وائل ، عمان ، ط 2 ، 2006.
- 58- محمد قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة والتنظيم ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، ط 3 ، 2008.
- 59- محمود أحمد فياض ، عيسى يوسف قفادة ، رنجي مصطفى العليان ، مبادئ الإدارة (وظائف المنظمة) ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2010.
- 60- محمود سلمان العميان ، ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، ط 4 ، 2008.
- 61- مدحت محمد أبو النصر ، إدارة وتنمية الموارد البشرية (الاتجاهات الحديثة) ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، 2007.
- 62- معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد ، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008.
- 63- مهدي السامرائي ، إدارة الجودة الشاملة (في القطاعين الإنتاجي والخدمي) ، دار جرير للنشر والتوزيع ، عمان ، 2007.
- 64- مهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالي ، الإدارة والأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2007.
- 65- موري م . دالزيل ، ستيفن س سكوتوفر ، أساليب التغيير (أداة عملية لتطبيق التغيير في المنظمات) ، ترجمة : محمد وحيد المنطاوي ، مؤسسة رؤية للطباعة والنشر والتوزيع ، المعمورة ، 2008.
- 66- موسى اللوزي ، التنمية الإدارية (المفاهيم، الأسس، التطبيقات) ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2000.
- 67- ناصر محمد العديل ، السلوك الإنساني والتنظيمي ، (منظور كلي مقارن) ، الإدارة العامة للبحوث ، مطابع معهد الإدارة العامة ، الرباط ، 1995.
- 68- نائل عبد الحافظ العوالم ، إدارة التنمية (الأسس، النظريات، التطبيقات العلمية) ، زهران للنشر والتوزيع ، 2010.
- 69- نبيل حامد مرسي ، فن إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية والخاصة ، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية ، 2010.
- 70- نجم عبود نجم ، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرون ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2011.
- ✓ أطروحات الدكتوراه ورسائل الماجستير ومذكرات الماجستير
- 1- ناصر أمين أحمد علي ، مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات (حالة قطاع الاتصالات في الجمهورية اليمنية) ، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه ، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، تخصص إدارة الأعمال ، 2011-2012.
- 2- بهاء الدين المنجي العسكري ، إدارة التغيير في منظمات الأعمال - التجربة الماليزية نموذجاً - رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، الأكاديمية العربية بالبنغازي ، قسم العلوم الإدارية ، 2010.
- 3- ابتسام إبراهيم مرزوق ، فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية ، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، الجامعة الإسلامية بغزة ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، 2006.
- 4- بوداود فاطمة الزهراء ، التغيير والتطوير التنظيمي وتأثيره على سلوك وأداء الأفراد في المنظمة (دراسة حالة وحدة عمليات اتصالات الأغواط) ، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة أحمد بوقرة بومرداس ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ، فرع : تسيير المنظمات ، 2006-2007.
- 5- توفيق عطية توفيق العجلة ، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام "دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة" رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، الجامعة الإسلامية بغزة ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، تخصص ، إدارة موارد بشرية ، 2009.
- 6- حاتم علي حسن رضا ، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بمكة) رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية.

## قائمة المراجع والمصادر

- 7- ريفقة شامي ، تفعيل المورد البشري ضمن إدارة الجودة الشاملة ، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة سعد دحلب بالبلدية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، تخصص إدارة الأعمال ، 2006.
- 8- رياض عبد الله عايف الخوالدة ، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الإبداع الإداري في المؤسسات العامة الأردنية ، رسالة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، الجامعة الأردنية ، كلية الدراسات العليا ، تخصص إدارة عامة ، 2005.
- 9- شوقي قبطان ، دراسة العلاقة بين سياسات تسيير الموارد البشرية وأداء المؤسسات الصناعية -دراسة حالة عينة المؤسسات الصناعية- رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة سعد دحلب بالبلدية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير علوم التسيير ، تخصص ، إدارة الأعمال ، 2006.
- 10- صالح بن فالح عبد الله البلوي ، اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي - دراسة مسحية على العاملين في هيئة الطيران المدني، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية ، 2005.
- 11- عبد الرحمن بن أحمد هيجان ، علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري، دراسة مسحية على العاملين في العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، 2003.
- 12- عبد القادر شلاي ، دور إدارة الموارد البشرية في التخطيط الإستراتيجي - دراسة حالة مؤسسة Poval ووحدة المضخات فرع البرواقية - رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة سعد دحلب بالبلدية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، تخصص: إدارة الأعمال ، 2007.
- 13- عصام محمد حمدان مطر ، التطوير التنظيمي و أثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة ، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، الجامعة الإسلامية ، كلية التجارة ، تخصص إدارة الأعمال ، غزة ، 2008.
- 14- كريم بومارونة ، القيادة الإدارية و تحديات التغيير في المؤسسة الاقتصادية - حالة مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء و الغاز للوسط البلدية - ، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة سعد دحلب بالبلدية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، تخصص إدارة الأعمال ، 2008.
- 15- مبارك بنية ضامن العتري ، التغيير التنظيمي و علاقته بأداء العاملين - دراسة مسحية على العاملين في إدارة مرور الرياض - رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، 2004.
- 16- محمد كريم حسني سعيد خلف ، علاقة القيادة التحويلي بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، الجامعة الإسلامية بغزة ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، 2010.
- 17- محمد يزيغ حامد بن تويبي العازمي : قيادة التحويلية و علاقتها بالإبداع الإداري (دراسة مسحية على العاملين المدنيين يدوان وزارة الداخلية) ، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، 2006.

✓ **المجلات:**

- 1- عبد الكريم حسين ، التغيير التنظيمي العوامل المؤثرة و استجابة الإدارة (دراسة إحصائية تحليلية في المؤسسة العامة الغذائية في سوريا) ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية ، سوريا ، المجلد 28 ، العدد الأول ، 2012.

✓ **المؤتمرات:**

- 1- إبراهيم أحمد عواد أوب جامع ، الثقافة المؤسسية و الإبداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية ، أوراق عمل المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي ، الجامعة الأردنية ، المملكة العربية السعودية ، الرياض ، 2009.



## قائمة المراجع والمصادر

- 2- سهام عبد الكريم ، ريم أكرن ، دور الثقافة التنظيمية في دعم الإبداع الإداري / ورقة بحثية ضمن الملتقى العلمي الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، جامعة سعد دحلب بالبلدية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، يومي 12-13 ماي 2010.
  - 3- سيد عيد ، التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية ، ورقة عمل مقدمة ضمن مجموعة مقالات بعنوان تنمية المهارات الإبداعية لقيادة المنظمات العامة و الخاصة ، المنظمة العربية للتنمية ، الإدارية ، القاهرة ، 2010.
  - 4- عزايوي عمر ، عجيلة محمد ، الإبداع كأسلوب لتحقيق الميزة التنافسية ، ورقة بحثية مقدمة ضمن العمل الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات وحكومات ، جامعة ورقلة ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، قسم علوم التسيير ، يومي 08-09 مارس 2005.
  - 5- عياض عادل ، إدارة التغيير و الموارد البشرية بمؤسسات الاتصالات ، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ، 09\_10 مارس 2004، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة.
  - 6- فيطان شوقي ، صدوقي زروق ، أهمية تفعيل المناخ التنظيمي الإبداعي في المنظمة الجزائرية لدعم تنافسيتها في عصر العولمة، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول الإبداع و تغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، جامعة سعد دحلب بالبلدية ، كلية علوم الاقتصادية و علوم التسيير ، يومي 12-13 ماي 2010.
  - 7- محمد محمدي الماضي، المستجدات العالمية وأثرها على أنماط وأساليب القيادة في بناء فرق العمل وتفجير روح الإبداع والابتكار ، ورقة عمل مقدمة ضمن مجموعة مقالات بعنوان تنمية المهارات الإبداعية لقيادة المنظمات العامة و الخاصة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2010.
  - 8- منور أو سرير ، زهية كواش ، الحوافز كأحد الركائز الأساسية لتنمية الإبداع للموظفين داخل المنظمات الحديثة ، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، جامعة سعد دحلب بالبلدية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، يومي 12-13 ماي 2010.
- ✓ المواقع الإلكترونية:

- 1- : [www . Mémoire Online .com](http://www.MemoireOnline.com) , Article sur la critique de changement organisationnel par Quint Quade
- 2- جمال بن زروق ، التغيير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في إنجاحه ، مجلة جامعة دمشق المجلد 26 العدد الأول + الثاني 2010 ، ص 404 . نقلا عن الموقع : [www.damascusuniversity.Ed](http://www.damascusuniversity.Ed) تاريخ الاطلاع : 2014/02/26 ، الساعة : 21:30 .

ثانيا: باللغة الأجنبية:

- 1- JEAN PIERRE HELFER , MANAGEMENT STRATEGIE ET ORGANISATION , NAGRIARD VUIBERT , 8EDITION , PARIS, 2010



الملاحق

الملحق رقم (01):الإستبيان النهائي



الجامعة : جامعة " العقيد آكلي محند أولحاج البويرة "  
كلية :العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير .  
قسم :علوم التسيير  
تخصص :إدارة أعمال  
الأخ الكريم ، الأخت الكريمة ،  
السلام عليكم ورحمة اله وبركاته...

الموضوع: تعبئة الاستبيان لبحث ماستر حول دور التغيير التنظيمي في إرساء الإبداع الإداري بالمؤسسة .

نحن بصدد تطبيق استبيان للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لذلك ، فنرجو منكم التكرم بتعبئة هذه الاستبانة آملين منكم توخي الدقة والموضوعية لما له من اثر ايجابي في إنجاح هذا البحث علما بأن المعلومات الواردة في هذا البحث ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا ، وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير.

الطالبة : عزي ناجية

أ-البيانات الشخصية:

الرجاء وضع إشارة (X) في المربع الذي ينطبق عليك :

- 1- الجنس : ذكر  أنثى
- 2- السن: اقل من 30  من 30-40  وما فوق 41
- 3-الوظيفة : المدير العام  الأمين العام  مصلحة الدراسة والامتحانات
- مصلحة الموظفين  مصلحة المالية و المحاسبة  مصلحة التكوين

## الملاحق

مصلحة البرمجة والمتابعة  مصلحة تسيير النفقات

4- المؤهل العلمي : متوسط  ثانوي  جامعي

تكوين خاص

5- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات  من 05-15  من 16-25

فوق 26 سنة

ب - متغيرات الدراسة:

- التغيير التنظيمي:

- الإبداع الإداري: هو الإتيان بشيء جديد

➤ المحور الأول : واقع التغيير التنظيمي في المؤسسة

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>التغيير في الهيكل التنظيمي</b>						
1	تعتبر أهداف عملية التغيير التي حدثت لهيكل المؤسسة معروفة لكل الأفراد و في كل المستويات الإدارية .					
2	يوجد تكافؤ بين السلطات و المسؤوليات					
3	يساعد الهيكل التنظيمي الجديد على سهولة الاتصال بين مختلف الوحدات و الأقسام					
4	يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة أي يمكن تغييره حسب حاجة العمل					
5	يتم اتخاذ القرارات الروتينية دون اللجوء إلى المستوى الإداري الأعلى					
<b>التغيير في الأفراد</b>						
6	تم إعادة توزيع المهام وفقا للمؤهلات و القدرات التي يمتلكها العامل					
7	تم عملية الترقية بناء على تحسن اداء العامل					
8	تخصص الإدارة جزءا من ميزانيتها لتدريب العامل					
9	زيادة الأجر بعد التغييرات التي حدثت في المؤسسة كانت دافع لتحسين					



					المعرفة المكتسبة من البرامج التدريبية تساعد على الإبداع و ابتكار أساليب حديثة لأداء الأعمال المختلفة	24
--	--	--	--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

➤ المحور الثاني: الإبداع الإداري :

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
<b>الأصالة</b>						
01	أنجز الأعمال المسندة لي بأسلوب متجدد					
02	أجد أن إجراءات العمل بحاجة إلى عملية تطوير مستمرة بعيدا عن الروتين					
03	أحاول الابتعاد عن تقليد في حل المشكلات التي قد تعترض سير العمل					
<b>الطلاقة الفكرية</b>						
04	لدي القدرة على معرفة الرأي المخالف للاستفادة منه					
05	لدي القدرة على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي في العمل					
06	لدي القدرة على طرح الأفكار و الحلول السريعة لمواجهة مشكلات العمل					
07	لدي القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية و يسر					
08	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة في خلال فترة زمنية معينة					
<b>المرونة الذهنية</b>						
09	أحرص على معرفة الرأي المخالف من اجل الاستفادة منه .					
10	لا أتردد في تغيير موقفي عندما اقتنع بعدم صحته					
11	أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة و أخرى					
12	لدي القدرة على النظرة للأشياء من زاوية مختلفة					
<b>الحساسية</b>						
13	أنتبأ بمشكلات العمل قبل وقوعها					
14	أخطط لمواجهة مشكلات العمل الممكن حدوثها					
15	أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل					

## الملاحق

					امتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون	16
التحليلية						
					لدي القدرة على تنظيم أفكارى	17
					أحدد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه	18
					لدي القدرة على تجزئة مهام العمل	19
					لدي القدرة على تحليل مهام العمل	20