

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 Muḥend Ulḥağ - Tubirett -



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أكلي محمد أولحاج
- البويرة -

كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية

قسم علم النفس وعلوم التربية

التغيير التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى إداريي الجامعة

دراسة ميدانية بجامعة أكلي محمد أولحاج البويرة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ليسانس في تخصص علم النفس عمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

إشراف :

د. طویل كريمة

من إعداد:

شيخي فايزة

مصطفى خديجة

السنة الجامعية: 2023/2022

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 Muḥend Ulḥaġ - Tubirett -



جامعة البويرة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أكلي محمد أولحاج
- البويرة -

التغيير التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى إداريي الجامعة

دراسة ميدانية بجامعة أكلي محمد أولحاج

البويرة

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

تحت إشراف:

د. طويل كريمة

من إعداد:

- شيخي فايزة

- مصطفى خديجة

السنة الجامعية: 2023/2022

الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم و الصلاة والسلام على أشرف المرسلين وخاتم النبيين سيدنا محمد وعلى آله الطيبين
و صحابته الأكرميين و التابعين لهم بإحسان الى يوم الدين .

نحمد الله و أشكره على نعمة الحياة و زيناها بزينة العقل و الصحة و أماننا اتمام هذا العمل

نتقدم بجزيل الشكر للمهذبة الأستاذة الدكتورة طويلة كريمة و نحن لها أسمى عبارات التقدير و الاحترام

لقبولها الأشراف على هذا العمل و تفانيها و إخلاصها في مساعدتنا و تقديم التوجيهات والنصائح فرغم ثقل

المسؤوليات خيق الوقت إلا أنها حانث معنا صبورة و متفهمة فشكراً جزيلاً يا أستاذتنا .

الشكر الموصول الى الدكتور ملام يونس على كل النصائح و التوجيهات التي قدمها لنا

نتقدم كذلك الى كل الأستاذة بأسمى عبارات الشكر و التقدير و الاحترام .

نتقدم بالشكر و التقدير الى كل زملائنا و زميلاتنا في الكلية

فايزة / خديجة

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى: كل عائلة شيخي و بن جدة

إلى الوالد رحمه الله

إلى الوالدة أظال الله في عمرها وجعلها تاجا فوق رؤوسنا

إلى الجدة الكريمة

إلى العمة وردية

إلى كل إخوتي محمد ، سيدعلي ، حمزة ، يوسف ، طارق ، والصغير ريان

نور الدين ، و أخص بالذكر أخي محمد الذي كان في مقام الوالد رحمه الله

إلى أخواتي البنات : نادية ، إيمان ، سماح ، مريم ، أمال

إلى عائلة مصطفى : عماد ، عمر ، جميلة ، هشام ، إسلام ، منال .

إلى زميلتي في الدراسة خديجة

إلى أعز صديقتي : رندة حواس ، أحلام دحو ، كاتيا بوزيدي

إهداء خاص لكل كتاكت العائلة : أنس ، مروى ، سيف الدين ، هيثم ،

مريومة ، مريا ،نوح ، ابراهيم ، حميدو ، أسيل ، زكريا ، أسيد .

فايزة

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:
كل عائلة مصطفائي و رمضاني

الى الوالد العزيز عبد الرحمان

الى الوالدة الكريمة حكيمة

الى أمي الثانية عمتي يمينة

الى اخوتي أيمن ، ياسمين ، و الصغير عبد الجليل .

اهداء خاص للزوج الكريم رابح وكل عائلة قادي

الى الكتكوت الصغير

الى زميلتي في الدراسة فايذة

الى أختي وصديقتي عمارة نور الوئام .

خديجة

الملخص:

هدفت هذه الدراسة الحالية إلى الكشف عن العلاقة الموجودة بين التغيير التنظيمي و الابداع الإداري لدى العمال الإداريين بجامعة البويرة ، وقد طبقت هذه الدراسة على عينة متكونة من موظفي الإدارة بكلية العلوم الاجتماعية و الانسانية بجامعة البويرة والذين تم اختيارهم بطريقة العشوائية، ولتحقيق أغراض هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي وهو الأنسب لهذه الدراسة، وقد تم تصميم أدوات لجمع البيانات الأول متعلق بالتغيير التنظيمي والثاني متعلق بالإبداع الإداري و الذين صمما من طرف الباحثان ، وفي الأخير معالجة البيانات باستعمال الأساليب الإحصائية المتمثلة في النسب المئوية، التكرارات، المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، معامل ألفا كرونباخ، معامل الارتباط بيرسون واختبار فريدمان للرتب.

Abstract :

This current study aimed at revealing the relationship between organizational change and administrative creativity among administrative workers at the University of Bouira. The descriptive approach, which is most appropriate for this study, has been designed to collect data, the first related to organizational change and the second related to administrative creativity, which were designed by the two researchers, and finally the data processing using statistical methods represented in percentages, frequencies, arithmetic mean, standard deviation, coefficient Cronbach's alpha, Pearson's correlation coefficient and Friedman's rank test.

الصفحة	فهرس المحتويات
	بسم لله الرحمن الرحيم
أ	كلمة شكر
ب	الإهداء
ث	الملخص باللغتين العربية والأجنبية
ج	فهرس المحتويات
د	فهرس الجداول
د	فهرس الأشكال
01	مقدمة
الجانب النظري	
الفصل الأول: الإطار العام لإشكالية الدراسة	
05	1. إشكالية الدراسة
08	2. فرضيات الدراسة
08	3. أهمية الدراسة
08	4. أهداف الدراسة
09	5. تحديد مفاهيم الدراسة
09	6. الدراسات السابقة
17	7. تعقيب على الدراسات السابقة

الفصل الثاني: التغيير التنظيمي	
21	تمهيد
26	1. مفهوم التغيير التنظيمي
22	2. خصائص التغيير التنظيمي
24	2. أهمية التغيير التنظيمي
25	3. أهداف التغيير التنظيمي
26	4. الأسباب الدافعة للتغيير التنظيمي
27	5. مراحل التغيير التنظيمي
	خلاصة الفصل
الفصل الثالث : الإبداع الإداري	
40	تمهيد
41	1. مفهوم الإبداع الإداري
42	2. خصائص الإبداع الإداري
43	3. عناصر وأبعاد الإبداع الإداري
44	4. مستويات الإبداع الإداري
46	5. مراحل الإبداع الإداري
48	6. مبادئ الإبداع الإداري
49	7. العوامل المؤثرة في الإبداع الإداري

50	8. سمات وقدرات القائد الإداري المبدع
51	9. معوقات الإبداع الإداري
51	خلاصة الفصل
الجانب التطبيقي	
الفصل الرابع: منهجية الدراسة	
54	تمهيد
54	1. الدراسة الاستطلاعية
54	2. منهج الدراسة
54	3. مجتمع الدراسة
	4. عينة الدراسة
56	5. أدوات الدراسة
57	6. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
58	1. الخلاصة
قائمة المراجع	
الملاحق	

فهرس الجداول

الصفحة	محتواه	رقم الجدول
30	مراحل عملية التغيير التنظيمي	1
35	المصادر الأساسية لمقاومة التغيير التنظيمي	2
55	توزيع الأفراد حسب فئة العمل	3
56	توزيع الأفراد حسب الجنس	4

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
44	الجوانب الأساسية لعملية التغيير التنظيمي	1
45	المراحل الأربعة لعملية التغيير التنظيمي	2

مقدمة:

تعيش المؤسسات اليوم في ظروف متغيرة وغير مستقرة فرضت عليها قيودا جديدة، بكافة أشكالها ومظاهرها، و أكثر ما ساهم في تعقيدها التقدم العلمي والتطور التكنولوجي المتسارع في شتى الميادين و المجالات سواء الاقتصادية السياسية و الخدماتية الخ، وحتى تضمن البقاء والاستمرار في ظل هذه البيئة المتغيرة باستمرار عليها أن تركز جل اهتمامها على المورد البشري من خلال تهيئة بيئة عمل إيجابية ومشجعة على الإبداع، الذي يمثل مدخلا تنظيميا لا غنى عنه للمؤسسات الناجحة لضمان استمرارها وبقائها وجعلها قادرة على المنافسة من خلال التأثير في قدرات ومهارات العمال والتحكم في سلوكياتهم لتتمكن من تحسين أساليب وطرق العمل.

وعليه فمن الضروري أن يتوفر لدى المؤسسات الدافع الذاتي لإحداث التغيير نظرا لأهميته الكبيرة حيث أنه أصبح من أهم متطلبات التقدم والتطور لمنظمات اليوم، فهو يهدف إلى إحداث تغييرات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المؤسسة من أجل مواجهة بعض التغييرات والأحداث المؤثرة فيها والتي تحدث بداخلها وخارجها في البيئة التي تعمل فيها، وهو ما يساعدها في تحسين قدراتها على حل المشكلات وتطوير نفسها والتكيف مع مختلف المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

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

انطلاقا مما سبق توضحيه هذا جاءت فكرة دراسة موضوع التغيير التنظيمي والإبداع الإداري على فئة العمال الإداريين في الجامعة، حيث تم البحث في طبيعة العلاقة الموجودة بين التغيير التنظيمي والإبداع الإداري لديهم.

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

الفصل الأول: وتناولنا فيه الاطار العام لإشكالية الدراسة و طرح فرضيات الدراسة وكذا أهداف الدراسة الحالية و أهميتها و تحديد مفاهيم الدراسة، لتسهيل الدخول في الموضوع و التوسع فيه ، و في الأخير تناولنا مجموعة من الدراسات السابقة هذه التي تناولت متغيرات الدراسة.

الفصل الثاني: تطرقنا في إلى مفهوم كل من التغيير التنظيمي، ثم انتقلنا إلى أهم مراحله و أهدافه ثم تطرقنا إلى خصائصه، أنواعه، و كذلك إلى مقاومة التغيير التنظيمي ،مفهومها مصادرها و أهم الأسباب التي تساهم في ظهورها و أخيرا ايجابياتها.

الفصل الثالث: فقدت محور حول الإبداع الإداري حيث تضمن هذا الفصل مفهوم الإبداع الإداري ثم انتقلنا إلى خصائصه، أبعاده وأنواعه، ثم تطرقنا إلى مستويات الإبداع الإداري والعوامل المؤثرة فيه. أما فيما يخص الجزء الثاني فهو يشمل على فصلين وهما:

الفصل الرابع: تمحور حول الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية الذي استوفينا فيها عرض لتقديم ميدان بحثنا والأدوات المستعملة فيها مرورا بتحديد الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها سلفا وعرض إجراءات تطبيق الدراسة الأساسية كما أشرنا في الأخير إلى التقنيات الإحصائية التي استندنا عليها في هذا الميدان التطبيقي، و أخيرا تم الاستنتاج العام و قائمة المراجع و الملاحق .

الجانب النظري

الفصل الأول: الاطار العام لإشكالية الدراسة

إشكالية الدراسة

فرضيات الدراسة

أهمية الدراسة

أهداف الدراسة

تحديد مصطلحات الدراسة

الدراسات السابقة

1- الإشكالية:

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

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

ولقد اتفق العديد من الباحثين أن العامل الإداري هو العنصر الأساسي الذي يركز عليه قيام الإدارة الناجحة، حيث يسعى جاهداً إلى تنفيذ مختلف المهام والوظائف الموكلة إليه، فلا ينحصر دوره على تحقيق أهداف المؤسسة وتطويرها، بل هو الشخص الذي تتوفر فيه الصفات و الخصائص لحل مختلف المشاكل التي تواجه العمل ويساهم في وضع الخطط، وإدارة تسيير فرق العمل بشكل فعال وجيد وهو مايساعد في تحقيق النجاح والتقدم للمؤسسة (توفيق، 2016، ص 2).

ويعتبر موضوع التغيير التنظيمي من بين المواضيع ذات الأهمية البالغة، وحركة هامة للمؤسسات و من مقومات نجاح منظمات الأعمال الحديثة، و الذي بممارسة العمل الإداري بما يتناسب مع متطلبات العصر للانتقال من وضعها الحالي إلى وضع مستقبلي أفضل، خاصة إذ ما تم تنفيذه بطريقة منظمة ومخطط لها، مع توفر الإمكانيات اللازمة لذلك سواء البشرية أو المادية.

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

أسلوب إداري تسعى من خلاله المنظمة للتكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي تتميز بالتغير المستمر والسريع، وحل مشاكلها والتجديد والابتكار.

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

وقد يؤدي التغيير التنظيمي إلى العديد من النتائج والمخرجات الإيجابية والبناءة التي يمكن أن تساعد في الحفاظ على حيوية المنظمة والأفراد لتنمية قدرة الأفراد على الابتكار، بالإضافة إلى زيادة الرغبة في التحسين والتطوير وزيادة الجودة، بالمقابل فإن سوء إدارة التغيير التنظيمي يؤثر بشكل سلبي على السلوكيات الجماعية وظهور القلق لدى العاملين وشعورهم بعدم الأمان والتوتر والغضب المفرط مما يدفعهم إلى مقاومة التغيير (سلام، 2020).

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

وتشهد العديد من المنظمات في الوقت الحالي منافسة شديدة خاصة مع التطورات الحاصلة في كافة المجالات مما أجبر العديد من المؤسسات إلى القيام بعدة تغييرات وإصلاحات و التي تهدف إلى تحسين و زيادة الأداء نوعا وكما ، وفي مقابل هذه التغييرات و الإصلاحات التي تقوم بها المؤسسة عادة ما نجدها تقابل بالرفض أو عدم القبول أحيانا من طرف أعضاء المنظمة وهو ما يعرف بمقاومة التغيير التنظيمي (سلام، 2018).

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

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

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

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

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

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

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

- 1- هل توجد علاقة بين التغيير التنظيمي والابداع الإداري لدى الإطارات الادارية في الجامعة ؟
- 2- هل توجد علاقة بين التغيير التنظيمي والابداع الإداري لدى عمال التحكم في الجامعة ؟
- 3- هل توجد علاقة بين التغيير التنظيمي والابداع الإداري لدى عمال التنفيذ في الجامعة ؟

2- فرضيات الدراسة:

- 1- توجد علاقة بين التغيير التنظيمي والابداع الإداري لدى الإطارات الادارية في الجامعة.
- 2- توجد علاقة بين التغيير التنظيمي والابداع الإداري لدى عمال التحكم في الجامعة.
- 3- توجد علاقة بين التغيير التنظيمي والابداع الإداري لدى عمال التنفيذ في الجامعة.

4- أهمية الدراسة:

يعتبر موضوع الدراسة من الموضوعات التي تحتاج إلى المزيد من الدراسة والبحث، وقد تعتبر هذه الدراسة من الدراسات في مجال الادارة، وتتضح أهميته في تحسين قدرات المؤسسة على استيعاب التجديدات ومواكبة التطورات لحل المشكلات ومواجهة التحديات المختلفة.

كما سنحاول من خلال هذه الدراسة التعرف على الإبداع الإداري وماله من أهمية ليس فقط على الإدارة ولكن أيضا في العديد من المجالات الأخرى كالمجال الاقتصادي والسياسي والثقافي. وكذا المساهمة في مساعدة المسؤولين على وضع استراتيجيات تسمح بإدارة هذه التغييرات والحفاظ على مستوى محدد لها وذلك لضمان أدائهم الجيد، وتنسيق جهود ونشاطات العاملين وربطهم بالأهداف التي تسعى الإدارة لتحقيقها.

5- أهداف الدراسة:

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

- 1- محاولة التعرف على أهمية التغيير التنظيمي في إدارة جامعة البويرة.
- 2- تهدف الدراسة الى معرفة مستوى الإبداع لدى إداري إدارة جامعة البويرة.
- 3- البحث عن العلاقة الموجودة بين التغيير التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري في إدارة جامعة البويرة.

5- تحديد المفاهيم:

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

- **التغيير التنظيمي:** هو عملية تطوير المنظمات لكي تتلاءم و تتكيف مع مختلف التغييرات البيئية الخارجية وذلك عن طريق تهيئة الظروف المواتية للنجاح، ويجب أن تنظر إليه المنظمة على أنه حتمية تفرضها تغييرات المحيط التنافسي، والتغيير الذي يطرأ على الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا، وأهم التغييرات الموجودة على مستوى قدرات المورد البشري واتجاهات التي يسلكها نحو التغيير التنظيمي ومناهج العمل التي تحدث في الإدارة الجامعية.
- **الإبداع الإداري:** هو أسلوب يختص به الأفراد الفاعلين في المنظمة، يقتضي من خلاله إيجاد فكرة أو أسلوب أو خدمة أو منتج جديد أو معدل يتوافق مع ظروف المنظمة، بهدف تطوير أدائها وحل مشكلاتها والوصول لأهدافها، ويمثل الدرجة الكلية التي يحصل عليها كل فرد في عينة الدراسة لاستجاباتهم لقرارات مقياس مستوى الإبداع الإداري الذي يشمل الطلاقة الفكرية والمرونة الذهنية والأصالة والحساسية للمشكلات.
- **الإداريين:** هم الأفراد العاملون في الجامعة والذين يؤدون عملاً داخلها ويشغلون مهام إدارية.
- **الجامعة:** هي مؤسسة التعليم العال يتجمع في طياتها أفراد " طلبة، أساتذة وإداريين وعمال" يربطهم هدف واحد هو التعليم وخدمة المجتمع و تنميته، إذ هي مؤسسة منظمة للتعليم و الدراسة و تشمل العديد من التخصصات مثل القانون، الآداب، علم النفس...الخ.

6-الدراسات السابقة:

6-1- الدراسات السابقة التي تناولت التغيير التنظيمي:

- الدراسات العربية:

1-دراسة كرمي (2010):

تناولت هذه الدراسة موضوع التغيير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي لدى موظفي سونلغاز بولاية عنابة، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة اتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي بالمؤسسة (سونلغاز)، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي، وقد طبقت هذه الدراسة على عينة تتكون من (81) موظف وموظفة، ولغرض جمع البيانات استخدمت الباحثة الاستبيان، الملاحظة، المقابلة، الوثائق والسجلات

وتمت معالجة البيانات باستعمال الأساليب الإحصائية المتمثلة في النسب المئوية والتكرارات. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن:

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

2- دراسة سوفي (2011):

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

- وجود اختلاف بين اتجاهات موظفي الأسلاك التقنية حيث يسود نوع من التفاؤل لدى موظفي الأسلاك المشتركة إزاء هذا التغيير، فهم يتطلعون إلى العديد من المزايا والمكاسب التي من شأنها خلق بعض القيم الإيجابية، في حين يسود نوع من التشاؤم وسط موظفي الأسلاك التقنية بسبب توقعاتهم للعديد من المشاكل والنقاط السلبية للتغيير التنظيمي (سوفي، 2011، ص 7).

3- دراسة علاوي (2013):

تناولت هذه الدراسة موضوع دراسة أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية لدى العاملين بشركة سونلغاز بالأغواط، حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية لدى موظفي شركة سونلغاز بالأغواط، واتبع الباحث المنهج التحليلي، وقد طبقت هذه الدراسة على عينة تتكون من (140) موظف وموظفة، ولغرض جمع البيانات استخدم الباحث الاستبيان، وتمت معالجة البيانات باستعمال الأساليب الإحصائية المتمثلة في معامل الارتباط T.test معامل ألفا كرومباخ، التكرارات، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، التباين الأحادي.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أنه:

- عدم وجود أثر لكل من بعد من أبعاد التغيير التنظيمي على أداء المورد البشري.
- يوجد أثر للتغيير في الأفراد والتعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي على أداء العاملين.
- يوجد فروق إحصائية حول أبعاد التغيير التنظيمي وأداء العاملين تعزى لمتغير (الجنس، السن والمستوى التعليمي).
- عدم وجود فروق إحصائية تعزى لمتغير الأقدمية (علاوي، 2013، ص 336).

4-دراسة بالعجال (2017):

تناولت هذه الدراسة موضوع التغيير التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى الموظفين ببلدية الوادي، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة الموجودة بين التغيير التنظيمي والولاء التنظيمي لدى الموظفين ببلدية الوادي، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي، وقد طبقت هذه الدراسة على عينة تتكون من (70) موظف وموظفة، ولغرض جمع البيانات استعمل الباحث الاستبيان، الملاحظة، المقابلة السجلات والوثائق، ولمعالجة البيانات استخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية المتمثلة في: النسب المئوية، المتوسط الحسابي، معامل الارتباط بيرسون، الانحراف المعياري، اختبار T.test .

وأظهرت نتائج هذه الدراسة أنه :

- يوجد تجانس بين الموظفين حول مواقفهم إزاء التغيير التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخدمة، أي أن هناك إجماع من طرف الموظفين بالمؤسسة إلى أهمية التغيير في العلاقات التنظيمي والتقنيات المستخدمة.
- يساهم التغيير التنظيمي في تشكيل الولاء التنظيمي ببعديه لدى موظفي بلدية الوادي(بالعجال، 2017، ص 95).

الدراسات باللغة الأجنبية:

5-دراسة بيبوي(Buoy 2002):

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

وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن:

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

6-دراسة ديفين باك (Diefen Bach 2007):

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

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

6-2 - الدراسات السابقة التي تناولت الإبداع الإداري:

الدراسات العربية:

1-دراسة الجعبري (2009):

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

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

2- دراسة العجلة (2009):

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

- المديرون بوزارات قطاع غزة يمتلكون جميع القدرات المميزة للشخصية التنظيمية قيد الدراسة تساهم بدرجات متفاوتة في توفير المناخ الإبداعي؛
- واقع الإبداع الإداري بوزارات قطاع غزة بشكل عام مقبول؛
- عملية تقويم الأداء بوزارات قطاع غزة لا تتم بشكل صحيح وفعال بما يخدم الموظف والوزارة معا
- واقع الأداء الوظيفي بوزارات قطاع غزة بشكل عام مقبول (العجلة، 2009، ص 188).

3- دراسة خالد علي (2016):

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

- لا يوجد أثر معنوي للإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين رغم ارتفاع درجة الإبداع الإداري وأداء العاملين؛
- لا توجد المقومات الإدارية اللازمة لتطوير الإبداع والأداء وعلى رأسها الحوافز، بحيث أغلبية العاملين يشعرون بأن الأجر الذي يتقاضونه غير عادل ولا يتناسب مع حجم العمل المقدم وما يحققه المركب؛
- الكثير من الابتكارات الإبداعية تبقى حبيسة الأذهان لشعور أغلبية العاملين بأن الإدارة لا تقدر العمل الإبداعي؛

- أغلبية العاملين يحرصون على تقديم الأفكار الإبداعية الجديدة؛
- أغلبية العاملين يقدمون المساعدة لبعضهم البعض ويتعاونون على تأدية الأعمال داخل المركب
- مشاركة المرؤوسين في تحديد أهداف الإدارة تساعد على إيجاد روح الإبداع لدى العاملين وتوفر لهم المهارة الكافية لحل المشكلات التي يواجهونها (خالد علي، 2016، ص 2019)

4-دراسة لبوز (2017):

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

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

5-دراسة مكناسي (2017):

تناولت هذه الدراسة موضوع دور الإبداع الإداري في تحقيق التنمية الإدارية لدى العاملين بمطاحن سيدي أرغيس بأم البواقي، حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الإبداع في تحقيق التنمية الإدارية للعاملين بمطاحن سيدي أرغيس بأم البواقي، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليل، وقد أجريت هذه الدراسة على عينة تكونت من (175) عاملا، وقد تم تطبيق الاستبيان والملاحظة، وتمت معالجة البيانات باستعمال الأساليب الإحصائية المتمثلة في التكرار والنسب المئوية. وبينت نتائج هذه الدراسة أنه:

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

- يساهم الموظفون من خلال المعرفة المسبقة لتوقعاتهم ومتطلباتهم في عملية الإبداع داخل المؤسسة مما يخفض من درجة المخاطرة الناتجة عن إمكانية فشل المنتجات المبدعة؛
- يستخدم موظفو المؤسسة خبراتهم في حل مشاكل العمل لأنهم يعملون كفريق عمل واحد (مكناسي، 2017، ص 87).

الدراسات الأجنبية:

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

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

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

7- دراسة فندبيرج (2008) Vendebergh:

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

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

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

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

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

2-دراسة شنافي (2020):

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

- التغيير التنظيمي عبارة عن عملية إحداث التعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو أي عنصر من عناصر العمل؛
- إن مشاركة جميع أفراد المنظمة في إعداد التغيير يعتبر الضمانة الأساسية في الالتزام والتطبيق الناجح للتغيير؛
- يعتبر تحديد أهداف التغيير التنظيمي بوضوح من أهم الأسس والاعتبارات لإنجاح التغيير التنظيمي؛

- الإبداع الإداري يتعلق بالإجراءات والأدوار والبناء التنظيمي والقواعد وإعادة تصميم العمل، إضافة إلى النشاطات الإبداعية التي تعمل على تطوير وتحسين التعاون والتفاعل بين الموظفين والتميز في علاقاتهم للوصول إلى النتائج التي ترحبها المنظمة التي ينتمون إليها؛
- يؤثر التغيير التنظيمي على الإبداع الإداري بمنظمات الأعمال بسبب اقترانه بمختلف جوانب المنظمة، سواء من حيث فلسفتها ورسالتها أو من حيث استراتيجياتها، أو من حيث هيكلها التنظيمية أو من حيث سلوك الأفراد العاملين واتجاهاتهم والإجراءات المنظمة وتقنياتها المستخدمة
- يؤثر التغيير التنظيمي في المدخل الهيكلي على الإبداع الإداري بمنظمات الأعمال نتيجة التجديد في مكان العمل، الوسائل والمهارات وترشيد النفقات من أجل التحكم في التكاليف مما يسمح بالارتقاء بمستوى الأداء؛
- يؤثر التغيير التنظيمي في المدخل التكنولوجي على الإبداع الإداري بمنظمات الأعمال حيث يسمح باستعمال التقنيات الجديدة المبتكرة التي تؤدي إلى الرفع من القدرة الإنتاجية وتحسين الإبداع.
- يؤثر التغيير في المدخل الإنساني على الإبداع الإداري بمنظمات الأعمال من خلال خلق اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة وتنمية الولاء لدى العاملين وتحقيق مستوى عالي من الدافعية (شنافي، 2020، ص 94-95).

7- التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد القيام بعرض مجموعة من الدراسات السابقة التي لها علاقة بمتغيرات الدراسة (التغيير التنظيمي والإبداع الإداري) و التي كانت وفق تسلسل زمني من القديمة إلى الحديثة ، تبين لنا أن هذه الدراسات تتفق مع دراستنا الحالية في دراسة موضوع التغيير التنظيمي من خلال التركيز على أبعاده ومصادره وأسبابه من جهة ، بالإضافة إلى هذا فإنها تناولت وبشكل تقريبي نفس مجتمع الدراسة والمتمثل في إداريي جامعيين ومؤسسات عامة أو خاصة. ومن جهة أخرى تتفق الدراسات الحالية مع الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الإبداع الإداري من حيث تركيز معظمها على تحديد مستوى الإبداع الإداري. فيما يخص التغيير التنظيمي لقد حاولنا إلقاء الضوء على البعض من هذه الدراسات التي لها صلة بموضوع الدراسة الحالية مستهلين بذلك دراسة كرمي (2010) التي هدفت إلى معرفة اتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي لدى موظفي سونلغاز ، كذلك دراسة سوفي (2011) التي توصلت إلى وجود اختلاف بين اتجاهات الموظفين إزاء التغيير التنظيمي، وكذلك دراسة علاوي (2013) الذي توصل إلى وجود أثر للتغيير التنظيمي في الأفراد والتعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي على أداء العاملين،

بالإضافة إلى دراسة بالعجال (2017) التي هدفت إلى معرفة العلاقة الموجودة بين التغيير التنظيمي والولاء التنظيمي.

أما فيما يتعلق بالإبداع الإداري تبين لنا أن معظم الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع اهتمت بالإداريين في مختلف المنظمات، بداية من دراسة الجعبري (2009) وتشارك مع دراستنا في دراسة علاقة بعض المتغيرات بالإبداع الإداري، ثم تناولنا دراسة الخالدي (2013) الذي توصل إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع الإداري في الميزة التنافسية لدى الجامعات الرسمية الأردنية، أما دراسة أحمد زياد (2018) التي هدفت إلى معرفة أثر إدارة المعرفة على الإبداع الإداري في المدارس الخاصة الأردنية، في حين نجد دراسة مكناسي (2017) وهي دراسة جزائرية حيث تشارك مع دراستنا في المتغير الثاني، وفي الأخير تطرقنا إلى دراسة لبوز (2017) وهي دراسة جزائرية التي تناولت دور الإبداع الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي لدى العاملين بالقطاع العام بورقلة.

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

وقد لاحظنا عدم تناول متغيرات الدراسة الحالية إلا قليلا، فكانت الدراسة بمثابة إضافة علمية لمثل هذه المواضيع، لذا نرجو أن تكون هذه الدراسة مكملة للدراسات العربية والمحلية والجهود التي بذلت في موضوع أبعاد التغيير التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري وأن تقدم معرفة جديدة مضافة إلى ميدان علم النفس بشكل خاص.

أما من جانب الاستفادة من الدراسات السابقة فلقد ساعدتنا في أخذ فكرة معمقة حول متغيرات الدراسة ، وساعدتنا كذلك في بناء اشكالية الدراسة و جمع المعلومات حول متغيرات الدراسة و كذلك في اختيار المنهج و أدوات الدراسة .

الفصل الثاني: التغيير التنظيمي

تمهيد

ماهية التغيير التنظيمي

أسباب التغيير التنظيمي

خصائص التغيير التنظيمي

أهمية التغيير التنظيمي

أهداف التغيير التنظيمي

أنواع التغيير التنظيمي

مراحل التغيير التنظيمي

مصادر التغيير التنظيمي

مقاومة التغيير التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد:

من أهم القضايا التي تشغل المنظمات في الوقت الحالي هو قضية التغيير التنظيمي كونها تتعامل مع بيئة تتسم بالديناميكية وسرعة التغيير وحدته في ظل اعتبار المنظمة نظام مفتوح تنمو وتتطور وتتفاعل مع فرص الحياة وتحديات البيئة التي تنشط فيها، من أجل تحقيق الأهداف والاستقرار فهذا الأخير ليس معناه الجمود وعدم التغيير بل هو التلاؤم مع الظروف والأوضاع المحيطة والحاصلة من حولها مما يحتم على المنظمة مواجهة تحديات التغيير التنظيمي الذي قد لا يتم بالشكل المطلوب، وبالتالي ظهور مقاومة لهذا التغيير ورفضه لهذه العملية لأسباب تتعلق بنظرتهم للتغيير وعدم تمكنهم من فهمه بالشكل المطلوب نظرا لما يملكونه من خبرات سابقة فهم بذلك يهددون مستقبل وكيان المنظمة، وهو ما سنحاول توضيحه في هذا الفصل .

1. مفهوم التغيير التنظيمي:

1.1: مفهوم التغيير:

لغة: التغيير في اللغة اسم مشتق من الفعل " غَيَّرَ " و " غَيَّرَ الشيء أيبدله و جعله في غير مكان عليه، و غَيَّرَ الأمر: حوله، وتغير الشيء عن حاله بمعنى تحول (المعجم الوسيط، ص 668).

- التغيير مشتق من الفعل غَيَّرَ، وَغَيَّرَهُ: حَوَّلَهُ وَبَدَّلَهُ، كَأَنَّهُ جَعَلَهُ غَيْرَ مَا كَانَ. وفي التنزيل العزيز: ﴿ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَى قَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ﴾ (الأنفال، الآية 53، ومعنى يغيروا ما بأنفسهم هو حتى يُبَدِّلُوا ما أمرهم الله. ويقال تغايرت الأشياء يعني: اختلفت، وَغَيَّرَ عليه الأمر: حَوَّلَهُ) ابن منظور، (1992).

اصطلاحا:

إن التغيير في المنظور الإداري له عدة تعريفات ومن هذه التعريفات ما يلي: يعد التغيير التنظيمي أحد أهم العناصر الإدارية بل يعد في الوقت الراهن عنصرا هاما في تقرير نجاح الإدارة أو فشلها في تطوير المؤسسات واستمرار نجاحها في المنافسة والتحديث، لذا يعتبر من أهم العمليات التي يجب على الاطارات فهمها وإدراكها وتبنيها، فالتغيير التنظيمي هو خطوة ايجابية تهدف إلى تحسين وتطوير المنظمة ونقلها الى مرحلة أكثر فعالية ونجاح وملائمة للظروف الخارجية (العديلي، 1993، ص451).

ويعرفه "العميان" بأنه عملية احداث تغيير في السلوك التنظيمي، و تحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل والخلافات السائدة في المنظمة وتجديد عملياتها، على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة، مع التركيز على زيادة فعالية أداء عمل الجماعات ويتم الاستعانة بخبير أو مستشار التغيير الذي يقوم بإقناع أعضاء المنظمة بأفكاره الجديدة(العميان ، 2005،ص343).

يعتبر التغيير تغييرا بمعنى كل تحول من حال لأخر، أما فيما يتعلق بالتغيير في مجال المنظمة أي من الجانب الإداري فيعني التحرك من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفعالية وهذا من أجل التفاعل مع البيئة بهدف المحافظة على المركز التنافسي وتطويره (حسن، 2004، ص 346).

و لقد نظر غيث (1992) إلى التغيير التنظيمي من عدة زوايا أهمها:

1. **تغيير الهيكل التنظيمي:** وفقا لتغيير حجم المنظمة من جهة أو لتحقيق الفاعلية من جهة أخرى.

2. **اختلاف حجم التنظيم:** بمعنى زيادة أو نقصان عدد المشاركين وذلك بفتح أو غلق ورشات أو أقسام إنتاجية تغيير الأهداف أي استبدال التنظيم لأهدافه بأخرى والتزامه بمسؤوليات مغايرة تجاه بيئته.

3. **تغيير الوظائف:** ويُجز ذلك بإدخال آلات وتقنيات جديدة للعمل، مما يستوجب إعادة تقسيم العمل. على أن أي تغيير تنظيمي، مهما كان نوعه، سواء عن طريق تصميم هيكلية جديدة، أم عن طريق برامج تكوينية؛ هو في الأساس محاولة دفع العمال لتبني أنماط سلوكية وخلقية جديدة، وقواعد تنظيم العلاقة بعضهم مع بعض .

2. خصائص التغيير التنظيمي :

تتميز عملية التغيير التنظيمي بعدد الخصائص والتي نذكر منها :

1.2:التغيير أمر حتمي:

يقول علماء الاجتماع "إن الشيء الوحيد الذي لا يتغير هو التغيير نفسه" وذلك لأن التغيير أمر حتمي و ضروري ولازم، وهذا ما يتناسق مع طبيعة الأمور والأشياء فلا شيء يبقى على حاله، ودوام الحال من المحال، فالحياة إلى انتهاء الدنيا إلى فناء كما قال الله عز وجل في القرآن الكريم (سورة الرحمن ،الآية 26،27،28).

ويتجلى هذا الأمر أكثر في عالم اليوم حيث أصبح التغيير فيه قاعدة وليس استثناء فالعصر الذي تحيا فيه المنظمات الآن مليء بالتغيير والديناميكية في شتى المجالات: السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية

2.2: التغيير حركة تفاعلية:

إن حركة التغيير هي حركة ارتقائية بالضرورة، وأن المنظمات أثناء قيامها بعملية التغيير تنتقل عبر سلسلة من المراحل والخطوات أو الحلقات التطورية تقفز بها من الوضع الحالي أو الراهن الذي تكون عنده في فترة زمنية معينة نحو الوضع المستهدف أو المنشود الذي تأمل في الوصول إليه مستقبلاً، هذا الانتقال يشبه الخط المستقيم .

3.2: التغيير عملية مستمرة:

هناك قاعدة خالدة تقول بأن "التغيير مسألة مستمرة على مر التاريخ" فالتغيير حالة مستمرة يحصل بتخطيط مسبق أو بصورة عشوائية استجابة للظروف البيئية، كما قد يكون بسرياته منظماً كجريان الماء، أو موسمياً على قفزات نوعية أو كمية، وقد يكون بطيئاً أو سريعاً جذرياً أو تدريجياً فهو من الظواهر التي تتصف بالديمومة والاستمرار وذلك أن المنظمات تعمل ضمن بيئة داخلية وخارجية تتصف بالحركية وعدم الثبات خاصة بيئة العصر الحالي، إذ أن سمة العصر الحالي هي "التغيير المستمر" لذا على المنظمات أن تعتمد أسلوب التغيير المستمر لكي تحقق البقاء المستمر في الأسواق، لذا على المديرين أن يتوقعوا التغيير دائماً ويعتبرونه رحلة لا نهاية لها، وكل تقدم يعتبر نقطة انطلاق لمرحلة ثانية أعلى

ولأن أحداث التغيير في المنظمات يتم على نطاق كبير لذا لا يمكن اعتباره حدثاً واحداً بل عملية مستمرة، وكون التغيير عملية مستمرة فهو بهذا مرتبط بعنصر الزمن ومن ثم تظهر أهمية الوقت في عملية التغيير (السكرانه، 2009، ص 52-54).

4.2: التغيير عملية شاملة:

إن اعتبار التغيير عملية شاملة يتماشى مع مفهوم النظم الذي يقضي بالنظرة الكلية والشمولية أو النظام محل الاعتبار، لذا تعامل التغيير مع المنظمة بكليتها "بكامله"، أي باعتبارها نظام متكامل فالتغيير عبارة عن استراتيجية تسير المنظمة بأكملها تسعى لإحداث تغييرات في جميع جوانبها وهو بذلك يختلف عن التطوير التنظيمي والتنمية الإدارية التي تعتبر تغييرات جزئية كونها تنحصر في مجالات محددة على

مستوى المنظمة كما أن النظرة المنظمة للتغيير تقضي بأن المنظمة باعتبارها تتكون من أنظمة فرعية متداخلة ومتفاعلة فإن أي تغيير في إحدى أنظمتها " عناصرها " يؤثر في كافة النظم الأخرى بدرجات متفاوتة، فتغير نظام الرواتب والأجور، نظام الحاسوب الآلي، إجراءات تقييم العمل، ساعات العمل وما شابه ذلك، له آثار عديدة ومختلفة على باقي الأنظمة والعناصر، فتغيير نظام تقييم العمل الذي يصمم للوصول إلى دقة أكبر في السجلات وتحديد النشاطات والترقيات يؤثر في نظام التحفيز، الصراع الداخلي، ديناميات الجماعات وجوانب أخرى بالمنظمة وهذا ما يمكن أن نمثله ب: بالبالون مملوء بالهواء " البالون يمثل المنظمة "عندما نضغط عليه " الضغط هنا يمثل التغيير"، نلاحظ بأن البالون بكليته يتأثر بهذا الانبعاج بمعنى أن كافة أجزاء البالون قد تأثرت حيث تغير الشكل الكلي للبالون بما حدث نتيجة الضغط . ونستنتج أن هذا التأثير قد امتد إلى كافة أجزاء البالون وأحدث فيها تغييرات مختلفة" طبقاً لنظرية النظم " فكل المنظمة تميل إلى التأثير بأي تغيير يحدث في أي جزء من منها (السكرانه، 2009).

3: أهمية التغيير التنظيمي:

تكمن أهمية التغيير في المنظمات فيما يلي:

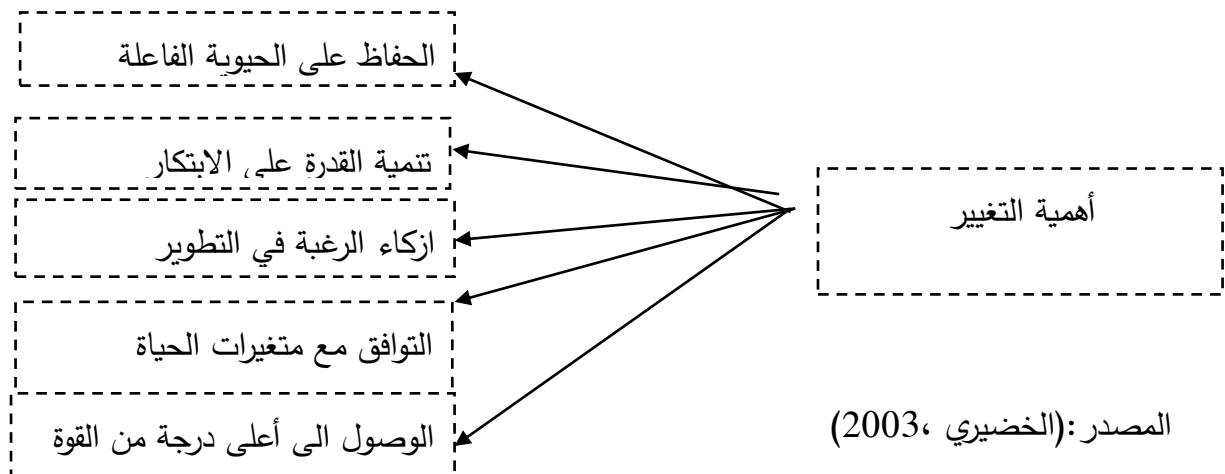
- عدم قبول الوضع الحالي: وهذا يعني عدم قبول ما هو قائم الآن ويتم استخدام هذا المدخل في حالة الثورات الشعبية الجارفة ومن منطلق الإصلاح للعلاقات الاقتصادية والاجتماعية.
- التخلي عن الوضع الحالي الواقعي: وأهمية هذا العنصر تكمن في أن الوضع الحالي تكون فيه المنظمة ضحية تيارات شديدة متناقضة من الآراء والأفكار والقيم ونجد أهمية في التخلي عن الوضع الحالي بأبعاده وجوانبه حتى يمتن إحداث التغيير المطلوب وكذلك اظهار عبثية وسلبية الأوضاع الحالية التي تعانيها المنظمة.
- طريقة العمل من أجل إحياء المنظمة: حيث يتم في هذه النقطة العمل على إحياء المنظمة بعد موتها وبعث روح الأمل من جديد و الذي سوف تحققه المنظمة باختيار طريق واحد تسير فيه المنظمة وما فيها من أفراد وإدارة لتحقيق الأهداف المنشودة .
- الصحة واليقظة والتنبيه: وتمكن أهمية هذا الأسلوب على إثارة العديد من الأسئلة والأفكار والآراء الذكية والتي تعمل على تشجيع الرغبة في التغيير والتطور والتحسين .

- الوعي ومعرفة العيوب ومحاولة حلها: وهي مرحلة بنائية إدراكية شاملة تقوم على تعميق الوعي والإحاطة بمشاكل الحاضر وعيوبه ويفرض ضرورة التدخل والتحرك لمعالجته، وأن هذا الوعي الكامل يدرك الامكانيات والموارد والطاقات المتوفرة والتي يمكن توفيرها .

- التقدم نحو التغيير: وهي مرحلة سلوكية فاعلة تركز على الفعل والسلوك والحركة حيث البناء ووضع الأركان الرئيسية لعملية التغيير التي سوف تتم بناءا على أسس وخطة يعمل على وضعها حتى يتبين شكل التغيير وملامحه.

- المحافظة على النشاط و التقدم ومواكبة التطور: حيث تكمن أهمية التغيير في داخل المنظمة إلى التجديد والحيوية وتظهر روح التقدم والتطور والمقترحات الجديدة حيث تختفي روح عدم الاهتمام والسلبية والروتين الذي يقتل الإبداع والإنتاج(الخضيري، 2003). و لقد أشار (الطيبي، 2011، ص77-79) في الشكل التالي أهم الجوانب الأساسية لأهمية التغيير

الشكل رقم (01) الجوانب الأساسية لأهمية التغيير .



4: أهداف التغيير التنظيمي :

إن الهدف من التغيير التنظيمي هو الوصول بالمنظمة إلى أعلى درجة من الأداء والاستمرارية بهدف التغلب على معوقات التنمية و التطور و من الأهداف الأساسية لعملية التغيير التنظيمي ولقد لخصها (أحمد ماهر) ما يلي:

- بناء محيط مناسب للتغيير والتطوير والإبداع .

- تطوير أساليب المنظمة في علاجها للمشاكل التي تواجهها.
- بناء مناخ محابى للتغيير والتطوير والإبداع .
- زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين القدرة على البقاء والنمو(ماهر، 2005).
- كما تطرق (مشهور) الى مجموعة من الأهداف ولخصها فيما يلي :
- زيادة قدرة المنظمة في التعاون والتفاعل بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة و بالتالي الوصول لما هو مطلوب .
- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم و تحفيزهم لإحداث التغيير المطلوب والتطوير المناسب .
- تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي .
- الكشف عن الصراع وإدارته بشكل يخدم مصالح كلا الطرفين " العمال، المنظمة" .
- تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية (مشهور، 2010، ص 83) .

5: الأسباب الدافعة للتغيير التنظيمي :

إن عملية التغيير التنظيمي لا تحدث بطريقة عفوية أو تلقائية وإنما توجد عدة أسباب تدعو المنظمة إلى إجراء تغييرات وفيما يلي أهم الأسباب التي تؤدي للتغيير وهي:

1.5: الأسباب الخارجية :

وهي التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة وعادة ما تسمى بالضغط الخارجية ومن بينها ما تناوله عبد الباقي (2003):

-التحديات المحلية والعالمية التي تفرض نفسها أو تتم قراءتها أو استشرافها من خلال إدارة حكيمة ومفتحة، هذه التحديات تحتاج إلى برامج وخطط تتعامل معها على أرض الواقع بما يمكن الاستفادة منها

وتقليل أثارها وسلبياتها، وربما تكون هذه التحديات سببا في مشكلات تتضاعف أخطارها مع أخطاء الإدارات في معالجتها واستيعابها.

-الابتكارات والاختراعات حيث تعيش المؤسسات في عالم السوق أي التنافس في بيع السلع ومنها السلع المادية "منتجات" أو سلع الخدمات "تعليم، صحة..." وتعد الابتكارات جوهر التنافس بينهما الأمر الذي يفرض متابعة الاختراعات بل ومحاولة الاختراعات.

-التغيرات الاجتماعية: إن التغيرات في العالم بسبب أفكار سياسية أو نتائج حضارية نجدها تتسرب عبر الحدود لتؤثر في التركيبة الاجتماعية للدول الأخرى أو المؤسسات في الدول، وهناك بعض المؤسسات في الدول عابرة للحدود تنقل ثقافتها مع مؤسساتها في مختلف دول العالم وفي هذا تعارض أو تضاد مع الثقافة المحلية .

2.5: الأسباب الداخلية :

هي عبارة عن الضغوط داخلية تأتي من داخل التنظيم والتي لها علاقة بالمناخ التنظيمي وما يسوده من سلوكيات عمالية والجو العام في المنظمات ومن أهم الأسباب الداخلية نذكر منها ما يلي :

-العوامل التنظيمية: في هذه الحالة تتعلق بمشكلة نقل المعلومة من أعلى قمة في المنظمة (المدير) إلى المستويات السفلى في المنظمة (رؤساء الورشات وبقية العمال).

-العوامل السلوكية: تتمثل مجملها في عجز تلك الناقل للمعلومات عبر كافة مستوياتها في تحقيق عملية الاتصال الفعالة .

-العوامل الإجرائية: إن الفشل في اتخاذ القرارات أو تأخر وصول المعلومات بسبب كل من تأثير العوامل السلوكية والتنظيمية . أو عدم فعالية الأسلوب القيادي (سيزولاقي، 1999، ص549).

6. مراحل التغيير التنظيمي :

إن أي تغيير تنظيمي يمر بثلاث مراحل هي:

1.6: مرحلة إذابة الجليد (Unfreezing):

وتكون الاذابة للقيم القديمة والعادات والتقاليد والهيكله التي تقوم عليها المنظمة، كما يتم في هذه المرحلة تحديد الجهود التي تبذل في المنظمة لكي يجعل الأفراد العاملين بها يتفاعلون مع عملة التغيير وقبولها .

ومن الممارسات التي يجب استخدامها لإذابة الجليد في هذه المرحلة الضغط للتخلص من السلوكيات الحالية، ويؤكد (Kurt Lewin) على ضرورة إذابة الجليد أي الوضع القائم من خلال التخلص من القيم والاتجاهات والسلوك الحالي، ثم على الإدارة العمل على إيجاد الدافعية والاستعداد والرغبة لعمل شيء جديد والتوصل إلى عدم جدوى الأساليب القديمة المطبقة لإنجاز الأعمال (عن : خيرى، 2014).

ومن أهم أساليب تحديد إذابة الجليد نجد:

أ. منع أي نمط سلوكي يمثل نوعاً من المشاكل التي يجب تغييرها أي الأنماط السلوكية الغير المرغوب فيها .

ب. انتقاد التصرفات والسياسات وأساليب العمل التي تؤدي إلى مشاكل وقد يصل الأمر بالانتقاد إلى زرع الإحساس بالذنب أو الحط من القيمة القدر .

ج. إشعار العاملين بالأمان اتجاه المتغيرات التي قد تحدث مستقبلاً، ويتم ذلك بإزالة أي مسببات لمقاومة التغيير .

د. نقل الفرد من القسم أو البيئة التي تشجع أساليب العمل والتصرفات غير المرغوب فيها، ويكون النقل مؤقتاً أو نهائياً إلى أحد الأقسام الأخرى أو إلى دورة تكوينية حول المشكلة المعينة .

هـ. تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة فإذا هي التأخير والغياب والأكل على المكاتب والتوقف عن مواعيد العمل الرسمية فإن التغييرات التي تشعر العاملين بسوء هذه التصرفات قد تكون مثل: تغيير مواعيد الحضور والانصراف، وعدد ساعات العمل والراحة (ماهر، 2000).

2.6: التغيير (Change) :

تتضمن هذه المرحلة اختيار بعض الأساليب التي يمكن استخدامها في وضع التغيير المطلوب موضع التنفيذ، وذلك عن طريق أسلوب أو برنامج ما حيث أنه من الممكن أن يكون هذا التغيير إما تنظيمياً أو تقنياً أو موجهاً نحو الأفراد أو مجموعة من هذه الفئات .

ففي هذه المرحلة يحذر "لوين" من عدم الاقدام بشكل متسرع على تنفيذ هذه المرحلة وإحداث التغيير لأن ذلك سوف يترتب عليه ظهور مقاومة شديدة ضد التغيير الأمر الذي يؤدي إلى الإرباك والتشويش وعدم الوضوح ومن ثم عدم تحقيق ما هو مطلوب، الأمر الذي من الإدارة ضرورة العمل على توفير المعلومات ومعارف جديدة وأساليب عمل للأفراد العاملين للمساهمة في تطوير مهاراتهم وسلوكهم، ومن ثم تحقيق المطلوب، ويكون التغيير في النواحي التنظيمية الهيكلية التالية :

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

2 التغيير في التكنولوجيا المستخدمة: قد تشمل تلك التغييرات تغييرات في المعدات والأدوات أو الأساليب المستخدمة في الإنتاج، وفي العلاقات بين النشاطات المختلفة نوفي تحسين طرق تدفق العمل .

3. التغيير في العمليات الإدارية: ويشمل إعادة النظر في نمط اتخاذ القرارات وأنماط الاتصالات، كأن يصبح أسلوب اتخاذ القرارات جماعياً من خلال تشكيل اللجان، و قد يشمل تعديل السياسات والإجراءات وتعديل معايير اختيار العاملين.

3.6: مرحلة إعادة التجميد (Refreezing):

في هذه المرحلة يتم التأكد من أن ما تم اكتسابه للعاملين من مهارات وأفكار واتجاهات جديدة في مرحلة التغيير يتم دمجها في الممارسات الفعلية، حيث تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره، عن طريق مساعدة الأفراد من العمل على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تعلمها في

أساليب وطرق عملهم المعتادة، وعلى الإدارة أن تعطي الفرصة الكاملة للأفراد لإظهار ممارساتهم السلوكية الجديدة، وضرورة العمل على تعزيز السلوكيات الايجابية، حتى يستمر الأفراد في مواصلة هذا السلوك برغبة ورضا.

ومن أجل ما تم إكسابه من عملية التغيير لا بد من إتباع الخطوات التالية :

1. المتابعة المستمرة لنتائج تطبيق التغيير التنظيمي، ومقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المخططة والمطلوبة ، ومناقشة الانحرافات المحتملة ومحاولة علاجها .

2. توفير سبل اتصالات متفتحة بين المشاركين في التغيير، وتوفير كافة المعلومات المرتبطة به .

3. بناء أنظمة حوافز تشجع الأقسام والأفراد الناجحين والمساهمين في عمليات التغيير .

4. انشاء أنظمة تشجع الاقتراحات الخاصة بالتطويرات والتغييرات الجديدة، وتشجع السلوك والتصرفات الخاصة بالسلوك الإبداعي والابتكاري، سواء في العمليات الفنية الادارية أو العمليات الفنية الوظيفية (خيري، 2014).

ومنه يمكن القول بأن الادارة قد اتبعت أسلوبا علميا لإدخال عملية التغيير التنظيمي

والجدول التالي يوضح ما تم ذكره سابقا حسب (Kurt Lewin):

جدول (01): مراحل عملية التغيير التنظيمي حسب Kurt Lewin .

المرحلة 01	المرحلة 02	المرحلة 03
اذابة الجليد .	التغيير .	اعادة التجميد.
-ايجاد شعور بالحاجة للتغيير . -تقليص المقاومة للتغيير .	-تغيير الناس . -تغيير الأعمال . -تغيير البناء التنظيمي .	-تعزيز النتائج . -تقييم النتائج . -اجراء تعديلات بناءة .

	-تغيير التقنيات .	
--	-------------------	--

المصدر: (حسين حريم، 1998).

ثانيا: مقاومة التغيير التنظيمي:

المشكلة الأساسية التي تواجهها أغلب المنظمات هي أن التغيير ليس عملية سهلة وحسب (دان كوهين) في كتابه-أسس التغيير التنظيمي-أن من أهم أسباب فشل التغيير في أي مؤسسة هو عدم تهيئة العاملين لهذه العملية وإعدادهم له بالشكل المطلوب أول لأنها غالبا ما تواجه مقاومة من طرف بعض الأفراد أو الجماعات أو على مستوى المؤسسة ككل، وهي ظاهرة طبيعية ومعروفة تعكس ردود الأفعال المناهضة للتغيير، فهذه المقاومة تم تحليلها من طرف الكثير من الباحثين وهو ما سنحاول التطرق إليه في تناولنا لهذا المفهوم.

1. مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي :

1.1: مفهوم المقاومة :

رفض التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة ومحاولة المحافظة على الوضع القائم، وفي بعض الحالات القيام بعمليات مناقضة ومنافية لعمليات التغيير .

بمعنى هي ردود الفعل السلبية التي يبديها الأفراد اتجاه التغيرات التي قد تحصل أو التي حصلت بالفعل في المنظمة لاعتقادهم بتأثيرها السلبي عليهم (بوحرو، 2015).

2.1. مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي:

أما مقاومة التغيير التنظيمي فيمكن تعريفها كما يلي :

هي شكل من أشكال رفض عملية التغيير المزمع القيام بها في مؤسسة ما أو هي عدم قبول ذلك التغيير وللمقاومة جانبين أحدهما داخلي والآخر خارجي، وهو الجانب السلوكي(عشوي، 1992، ص223).

أما العميان فيعرف مقاومة التغيير التنظيمي على أنها امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المطلوبة والركون للمحافظة على الوضع القائم، وقد تأخذ المقاومة شكلا ايجابي عندما يكون

التغيير المقترح سلبيا بمعنى الفوائد المحققة منه أقل من التكاليف المدفوعة، أما سلبية المقاومة فإنها تتم عندما تكون نتائج التغيير إيجابية ومردودها على المنظمة كبيرا بالمقارنة مع التكاليف (العميان، 2005، ص355).

كذلك تعرف بأنها استجابة عاطفية وطبيعية اتجاه ما يعتبر خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي. فمقاومة التغيير أمر حتمي مثلما أن التغيير أمر حتمي لا مناص منه، فالإنسان بطبعه وفطرته يميل إلى مقاومة تغيير الوضع الراهن "الميل إلى الاستقرار" لما قد يسببه ذلك من إرباك وقلق وتوتر داخلي في نفس الفرد (السكرانه، 2009).

يمكن القول كذلك بأن مقاومة التغيير مقولة مضللة، فالناس لا يقاومون التغيير بقدر ما يقاومون نتائجه السلبية وتأثيراته، أي أنه ذلك الشعور بالخوف من الغموض الناجم من فقدان ما هو مألوف ومعتاد (السويدان، 2001، ص33).

2. الأسباب الرئيسية لمقاومة التغيير التنظيمي :

من أهم أسباب المقاومة حسب (السكرانه) نجد ما يلي:

1.2: الخوف من المجهول :

قد يعتقد الأفراد أنه سيترتب عن التغيير الاستغناء عن بعض الوظائف بسبب استخدام التكنولوجيا أو الوظائف الجديدة التي تتطلب مهارات وقدرات خاصة أو قد يكون سبب مقاومتهم هو خوفهم من عدم تناسب قدراتهم مع متطلبات العمل الجديدة، وزيادة الأعباء التي ستلقى عليهم، أو الخوف من التعرض للانتقال إلى مكان آخر للعمل أو عدم التأكد مما قد يحدث مستقبلا وتفضيلهم للاستقرار.

2.2: تهديد التغيير لمصالح وأموال شخصية: يقاوم الأفراد لأن التغيير يهدد مصالحهم الذاتية والخوف من أن مكتسبات شخصية حققوها سوف تنزع منهم، أو يقاوم التغيير ليس لأنهم لا يريدونه بل الأسهل لهم نفسيا وماديا الإبقاء على الوضع الحالي.

3.2: عدم الاقتناع بجدوى التغيير : يقاوم التغيير لاعتقادهم بفشله ويستدلون بذلك من المحاولات والتجارب السابقة، أو لكونه يتعارض مع أهداف ومصالح المنظمة التي نجحت في السابق حسب رأيهم أو بسبب عدم ملائمة طريقة إحداث التغيير كالوقت المخصص والموارد المتوفرة للتكيف مع الوضع الجديد

4.2: تفاوت فهم وإدراك الأفراد للتغيير : حيث أن من يأخذ قرار التغيير يقاوم من جانب الجهة التي تكلف بتنفيذه لسبب عدم رضاها أو لعدم الاقتناع أو لعدم فهمها لمضمون التغيير .

5.2: أسباب اجتماعية : ومن أهمها التهديد المباشر لمستوى إشباع الحاجات الاجتماعية، مثل تفكك جماعات حالية أو تهديد جو العلاقات الاجتماعية القائمة، تهديد المركز الاجتماعي لبعض الموظفين، عدم الانسجام مع القيم والمبادئ (السكرانه، 2009).

1- دوافع مقاومة التغيير التنظيمي:

ومن أهم هذه الدوافع نجد ما يلي:

3-5-1- الدافع التنظيمي: ويشير إلى ضعف الاتصال والتنسيق بين العاملين والجهة المسؤولة عن التغيير، وكذلك عدم معرفة العاملين للتعليمات والإجراءات الخاصة بتنفيذ عملية التغيير وتغيير مراكز اتخاذ القرارات والمراكز الوظيفية فضلا عن ضعف في الاستعداد التنظيمي لعملية التغيير من حيث الوقت والمال، وكذلك غموض النتائج النهائية لعملية التغيير مما يؤدي الى مقاومة من قبل العاملين في المنظمة.

3-5-2- الدافع الموضوعي: يقصد به سوء في إدراك العاملين لأهمية التغيير واعتقادهم بعدم وجود جدوى القيام بعملية التغيير في الوقت الحاضر والخوف من نتائجه السلبية لذلك يقاوم العاملون عملية التغيير في المنظمة .

3-5-3- الدافع الاجتماعي: يشير هذا الدافع إلى رغبة العامل في البقاء مع العاملين الذين يعمل معهم وتكون الجماعات هي معايير لإشباع حاجات اجتماعية، ونتيجة لعدم رغبة العاملين في فقدان هذه العلاقات فإنهم يقاومون التغيير المقترح .

3-5-4- الدافع الاقتصادي: يقصد به خوفهم من الخسائر المالية التي تسببها عملية التغيير من فقدان وظائفهم والامتيازات الأخرى التي يتمتعون بها .

3-5-5- الدافع الثقافي: يقصد به رغبتهم بالحفاظ على نمط الابتكارات والاكتشافات في المنظمة والتي يؤمن بها العاملون لكونها اثبتت بصورة كافية مدى صحتها وصدقها .

3-5-6-الدافع النفسي: يعتمد هذا البعد على العوامل النفسية المتمثلة بالمشاعر والعواطف التي تقاوم العامل فيها التغيير خوفا من المستقبل(السكرانه،2009).

3. مصادر مقاومة التغيير التنظيمي:

يذكر (الطجم و السواط،1995) عدد من المصادر لمقاومة التغيير التنظيمي وتمثلت فيما يلي :

4-1- سبب عقلاني: وتتبع المقاومة العقلانية من التقييم الموضوعي لجدوى عملية التغيير، وذلك بمقارنة التكاليف مع الفوائد التي ستتحقق بعد عملية التغيير، ويعتبر هذا المصدر من أكثر المصادر دقة ووضوح في الرؤية و الإقناع.

4-2- سبب عاطفي: ينبع هذا النوع من المقاومة من شعور واتجاهات الأفراد أو المجموعات نحو التغيير نفسه، أو القائمين عليه، ويعتبر الخوف من المجهول وعدم الرغبة في التغيير أحد مظاهر المقاومة العاطفية، كما ترتبط هذه الأخيرة بصفة عامة بالمصالح والمزايا الشخصية أكثر من الاهتمام بمصالح المؤسسة .

4-3- سبب اجتماعي: تستند مقاومة التغيير إلى الجوانب الاجتماعية، كالرغبة في الإبقاء على مختلف العلاقات الاجتماعية القائمة وصعوبة تقبل علاقات اجتماعية جديدة .

4-4- سبب سياسي: تتبع مقاومة التغيير من اعتبارات سياسية كالمحافظة على علاقات القوة والسلطة في المنظمة للحفاظ التحالفات القائمة و سلطة اتخاذ القرار، وقد يكون لمقاومة التغيير أكثر من مصدر وفي هذه الحالة يصعب على إدارة المنظمة تنفيذ خطط وبرامج التغيير، بل تصبح عائق ومعرقل لنجاح لعملية التغيير(الطجم والسواط،1995).

والجدول التالي يوضح أهم المصادر الأساسية لمقاومة التغيير التنظيمي و التي تم تلخيصها في الجدول الآتي:

جدول(02): المصادر الأساسية لمقاومة التغيير التنظيمي.

المصدر	مقاومة التغيير	المصدر	مقاومة التغيير
العقلاني	<ul style="list-style-type: none"> - ارتباط التغيير بأعباء وتكاليف مرتفعة . - طول المدة الزمنية لإحداث التغيير . - عدم التأكد من نتائج التغيير 	العاطفي	<ul style="list-style-type: none"> - الخوف من الفشل في التغيير . - الرضا والارتياح للوضع القائم . - عدم الثقة في القائمين على التغيير . - عدم وجود الرغبة في التغيير .
الاجتماعي	<ul style="list-style-type: none"> - الرغبة في الإبقاء على العلاقات الاجتماعية مع الآخرين . - الحاجة إلى علاقات إنسانية مستقرة و ثابتة . 	السياسي	<ul style="list-style-type: none"> - الحفاظ على سلطة اتخاذ القرارات واستمرارية القوة . - الإبقاء على التحالفات القائمة . - الحفاظ على المصالح المكتسبة

المصدر: (الطجم و السواط،1995،ص58)

4. مراحل مقاومة التغيير التنظيمي : هناك الكثير من المواقف التي تساعد المدير على تغيير طرق العمل وأدواته، وترتبط فاعلية التغيير بقدرة المدير في إحداث هذا التغيير والتخفيف من حدة المقاومة له، و تتميز ردود أفعال من يتأثرون بالتغيير بعدم تصديق الإدارة العليا بنوايا التغيير الحقيقية، ومن هنا تظهر المقاومة، لذا يتطلب الأمر بذل المزيد من الجهود من قبل المنظمات والمديرين في تخطيط عملية التغيير لإقناع العاملين به، يشار إلى أنه توجد عدة مراحل تمر بها ردود أفعال العاملين اتجاه أي عملية تغيير والتي تتمثل أساسا فيما يلي:

5-1- الصدمة: شعور حاد بعدم الاتزان نتيجة المفاجأة التي يتعرض لها العاملون نتيجة إجراء التغيير، وعدم القدرة على التصرف إزاء ذلك .

5-2- عدم التصديق: وهو شعور بعدم واقعية أو عدم موضوعية السبب في اقرار التغيير، و بالتالي التشكيك وعدم التصديق في النوايا الحقيقية من وراء التغيير .

5-3- الذنب: شعور الفرد بأنه قام بخطأ ما يتطلب التغيير الذي حدث، وهذا الشعور يسهل على الإدارة عملية اجراء التغيير .

5-4- الاسقاط: قيام الفرد بتأنيب فرد آخر على التغيير الذي حدث متهما اياه أنه كان السبب وراء ذلك التغيير لسوء تصرفه مثلا، مع اقتناع ذلك الشخص أنه نفسه كان السبب في ذلك، لكنه يحاول هنا أن يسقط خطاه على الآخرين.

5-5- التبرير: ويعني قيام الفرد بوضع أسباب ومبررات لعدم قبول التغيير المقترح والمنوي تنفيذه .

5-6- التكامل: قيام الفرد باحتواء التغيير وتحويله الى مزايا يتمتع بها هو أو النظام الذي يعمل به .

5-7- القبول: خضوع أو تحمس الفرد للوضع الجديد بعد التغيير نتيجة قبوله له(جرادات، 2013، ص283-284).

5.العوامل التي تساعد في مقاومة التغيير التنظيمي :

توجد العديد من العوامل التي تساعد في مقاومة التغيير التنظيمي، ولذلك نفس التغيير قد يلقي قبولا في منظمة ما بينما يواجه بمقاومة كبيرة في منظمة أخرى، ومن أهم العوامل التي يمكن أن تساعد في زيادة مقاومة التغيير ما يلي:

6-1- حالات التغيير الفاشلة التي تمت سابقا، فعندما تمر المنظمة بعدة محاولات فاشلة للتغيير سيؤدي هذا إلى الخوف من أي عملية تغيير، وبالتالي يزداد الإحساس بالمخاطر كما تزداد قوة المقاومة لأي عملية تغيير جديدة .

6-2- ضعف الثقة بين الإدارة والعاملين، كلما كانت ثقة العاملين في الادارة كبيرة كلما أدى ذلك إلى التقليل من الخوف من التغيير، وجعل العاملين أكثر قبولا لوجهة نظر الإدارة في الحاجة للتغيير، وبالعكس ذلك فإن ضعف الثقة بين العاملين والإدارة سيؤدي إلى زيادة المقاومة لأي عملية تغيير، لأنه في غياب

الثقة ستسود افتراضات سوء النية من قبل العاملين، وهذا سيجعلهم يتعاملون مع أي عملية تغيير باعتبارها تهديدا لهم .

6-3- إذا كان التغيير يتعلق بنظام الحوافز أو يقلل من الصلاحيات أو يؤثر على العادات أو يهدد العاملين في المنظمة، في هذه الحالات جميعا يشعر العاملون أنهم مهددون من التغيير المحتمل، الأمر الذي يجعلهم أكثر مقاومة لأي تغيير ممكن أن يمس هذه الجوانب الحساسة بالنسبة لهم .

6-4- ضعف أسلوب التقييم، عندما يأخذ أسلوب التقييم في الاعتبار ما يقوم به المدير أو الموظف من تطوير وإبداع فإن الموظف يجد حافزا للتغيير ولكن عندما يكون التقييم يتم بناء على الأداء النمطي فقط، فإن الموظف لن يجد حافزا للمخاطرة بقبول التغيير .

6-5- ثقافة عدم تقبل الأخطاء، هناك دور مهم لثقافة المنظمة في قبول أو مقاومة عملية التغيير، فثقافة المنظمة قد تشجع على التغيير وتعرقله، لأن بعض المديرين لا يقبلون حدوث أي خطأ ولا يتفهمون ضرورة مصاحبة أي تجربة جديدة لوسائل وإجراءات عمل جديدة، وهذه الثقافة تجعل العاملين لا يحاولون تغيير أي شيء فهم يحاولون تغيير أي شيء، فهم يحاولون تجنب اللوم أو العقاب، الأمر الذي يدفعهم لمقاومة التغيير .

6-6- فرض التغيير على الأفراد والجماعات، لأن هذا الإجراء سيجعل الأفراد والجماعات يتشككون في النوايا الحقيقية لعملية التغيير، كما أن ذلك ضد الكثير من المبادئ الإدارية الحديثة القائمة على أساس المشاركة والتعاون بين العاملين والإدارة في اتخاذ القرارات، وكذلك تمكين العاملين وتقويتهم ليكون لهم دورا مهما في صياغة مستقبل المنظمة التي يعملون بها، وعندما تتجاهل المنظمة هذه الأبعاد وتحاول فرض التغيير على العاملين فإن ذلك سيؤدي إلى زيادة مقاومة الأفراد والجماعات لذلك التغيير .

6-7- التنظيم غير الرسمي ودوره في زيادة مقاومة التغيير، يقصد بالتنظيم الغير الرسمي العلاقات والصدقات التي تنشأ بين العاملين بطريقة عفوية غير مقصودة، وفي الفكر الإداري الحديث فإن أهمية التنظيم الغير الرسمي لا تقل عن أهمية التنظيم الرسمي، وبالتالي فإن التنظيم الرسمي يمكن أن يجابه التغيير إذا لم يقتنع به، وكلما ازدادت قوة هذا التنظيم كلما أدى ذلك إلى زيادة حجم المقاومة .

6-8- تشكل رأي جماعي حول التغيير، فقد يكون هناك اتفاق أو ما يسمى حالة رأي عام أو تشكل رأي جماعي ضد التغيير المطلوب، وفي هذه الحالة ربما تفشل جهود التغيير بشكل كامل نتيجة الرفض

الجماعي لعملية التغيير نتيجة حالة الرأي العام في المنظمة ب خصوص عدم الاقتناع بجدوى عملية التغيير (جرادات، 2013).

6. ايجابيات مقاومة التغيير التنظيمي:

كما وضع "حسن حريم" (2004) أن لمقاومة التغيير التنظيمي بعض الايجابيات و منها :

- مقاومة التغيير تساعد في اكتشاف بعض مجالات ومواطن الصعوبات التي يحتمل أن يسببها التغيير وبالتالي ضرورة اتخاذ الاجراءات الوقائية قبل حدوث المشكلة .

- تشجع الادارة على بذل جهد أكبر وإعلام الموظفين وشرح عملية التغيير وهو ما يساعد في تقبل أفضل للتغيير .

- المقاومة تزود الادارة بالمعلومات المتعلقة بشدة وحدة مشاعر الأفراد بشأن قضية معينة كما تعتبر متنفسا للأفراد للتعبير عن مشاعرهم وطرح انشغالاتهم وهو ما يساعد في تقبل التغيير بشكل أفضل

خلاصة الفصل :

يعد التغيير التنظيمي عملية هامة في نجاح المنظمات في الوقت الحالي، والتي أصبح من أهم مهامها تحقيق التكيف مع التغيرات التي تحدث في عالم الشغل ولنجاح عملية التغيير لابد من ارساء ثقافة التغيير في المؤسسة وذلك يتطلب إدارة لديها الوعي والإدراك والفهم الصحيح لمتطلبات هذا العصر وما يحدث فيه من تطورات وتحديات مختلفة، كما يجب على المسؤولين القائمين على عملية التغيير العمل بجهد وتقان وإتباع الأساليب الإدارية الحديثة في التعامل مع هذه الظاهرة الحساسة لأن سوء التعامل معها قد يؤدي بالمنظمة إلى مشاكل وخلافات بين العمال والمسؤولين وبين العمال أنفسهم، لذا يجب مراعاة أحسن الطرق والوسائل لإحداث عملية التغيير وهو ما يسهل للمنظمة البقاء والاستمرارية .

الفصل الثالث: الابداع الاداري

تمهيد

مفهوم الابداع الاداري

خصائص الابداع الاداري

عناصر و أبعاد الابداع الاداري

مستويات الابداع الاداري

مراحل الابداع الاداري

مبادئ الابداع الاداري

العوامل المؤثرة في الابداع الاداري

سمات وقدرات القائد المبدع

معوقات الابداع الاداري

خلاصة الفصل

تمهيد:

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

1- مفهوم الإبداع والإبداع الإداري:

- مفهوم الإبداع:

- يعرفه هيجان بأنه: "قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، وهو عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكر أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته، ويتميز بالقدرة على التركيز لفترات طويلة في مجال الاهتمام والقدرة على تكوين ترابطات واكتشافات وعلاقات جديدة وهذه القدرة من الممكن تتميتها وتطويرها بحسب قدرات الأفراد والجماعات والمنظمات" (هيجان، 2005، ص 8).

- ويرى جرون أن الإبداع هو مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية، لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة سواء لخبرات الفرد أو الشركة أو المجتمع أو العالم (جرون، 2002، ص 22).

- مفهوم الإبداع الإداري:

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

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

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

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

2- خصائص الإبداع الإداري:

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

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

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

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

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

3- عناصر وأبعاد الإبداع الإداري:

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

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

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

5-3- المرونة:

ونقصد بالمرونة النظر إلى الأشياء من زوايا مختلفة وجديدة غير تقليدية، أو غير التي تعود عليها الأفراد العاديين، فالمرونة تعتبر عامل رئيسي في الابتكار والاختراعات (الصيرفي، 2003، ص 18). ويمكن تصنيف المرونة إلى قسمين رئيسيين:

• **المرونة التلقائية:** وتتضمن قدرة الفرد على إعطاء معلومات متنوعة تلقائيا لا تنتمي لفئة أو أصل واحد.

• **المرونة التكيفية:** وهي قدرة الشخص على تغيير وجهته الذهنية حيث يكون بصدد النظر إلى حل مشكلة معينة (إبراهيم، 2002، ص 25).

5-4- الحساسية للمشكلات:

تتمثل بإدراك الفرد بوجود مشكلة أو حاجة أو الشعور بوجود ضعف بالموقف أو البيئة، وهذا يعني إن بعض الأفراد أسرع من غيرهم بهذا الشعور أو الإدراك وملاحظة المشكلة أو الضعف، حيث إن

الشعور بالمشكلة واكتشافها عبارة عن أولى الخطوات في حل هذه المشكلة، ويرتبط هذا بقدرة الفرد على ملاحظة الأشياء الشاذة والغير عادية المحيطة به (جروان، 2002، ص 158).

5-5- المخاطرة والتحدي:

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

5-6- الاحتفاظ بالاتجاه وتركيز الانتباه:

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

5-7- التحليل والربط:

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

4- مستويات الإبداع الإداري:

ولقد أشار العميان إلى إمكانية التمييز بين ثلاثة مستويات للإبداع:

أولاً- الإبداع على مستوى الفرد:

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

ثانياً- الإبداع على مستوى الجماعة:

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

- الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أحسن جودة من الجماعة أحادية الجنس.

- الجماعة المتماسكة أكثر استعدادا أو حماسا، ونشاطا للعمل من الجماعة الأقل تماسكا.
- الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة.

ثالثا- الإبداع على مستوى المنظمة:

وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المنظمة، فالإبداع في المنظمات المعاصرة على اختلاف أنواعها لم يعد شيئا كماليا وإنمائيا أمرا ضروريا وملحا ولا غنى لها عنه، إذا ما أرادت البقاء والازدهار وعليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارستها اليومية ويمكن تحقيق ذلك بتوفير الشروط الأساسية التالية:

- ضرورة إدراك أن الإبداع يحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق، وذات علاقة بالمفاهيم ويقدرّون القيمة العلمية للنظريات الجيدة، ولديهم رغبة الاستطلاع ولتنمية هذه الأشياء وتعزيزها على المنظمة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم، والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.
- ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية، وهذا يعني ترويض الفكر وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلاسة بحيث يستطيع أن ينفذ الأساليب المحددة أو المألوفة في التعامل مع المشكلات، ليخرج من قيدها بحثا عن أساليب وطرق وبدائل جديدة وغير عادية. (العميان، 2005، ص 392-394)
- ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها، مما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية لاكتشاف المشكلات والتعود على التفكير المطلق والشامل.
- ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات أو بنائها من العدم، والعمل على حلها، فالمشكلة الإدارية لا تعلن عن نفسها بل هي التي يصنعها الفرد ويعمل على حلها، ولعل الإبداع الحقيقي يتعلق ويتصل بهذا المطلب ويكون أكثر أهمية من الإبداع في المطالب السابقة لأن الإبداع على هذا المستوى يقود المنظمات والجماعات والمجتمعات إلى تجارب ريادية لم يسبق لها مثيل (العميان، 2005، ص 392-394).

5-مراحل الإبداع الإداري:

أولا- على المستوى الفردي:

إن عملية الإبداع تشمل تلك اللحظات والآليات والخصائص النفسية، بدءا من ولادة المشكلة التي تواجهها المنظمة وصياغة الفرضيات الأولية، ومن ثم تحقيق الناتج الإبداعي، وتشمل عملية الإبداع نشاطات التفكير، ونقل المعلومات، ورؤية شبكة العلاقات بين العناصر المعرفية، هذا بالإضافة إلى

العواطف والانفعالات، والعوامل الشخصية بأكملها، فعملية الإبداع تعبر عن تلك التفاعلات التي تدور داخل شخصية المبدع، وبينه وبين البيئة المحيطة به (أبو جامع، 2009، ص 18).

1- مرحلة الإعداد:

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

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

2- مرحلة الاحتضان:

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

3- مرحلة الإشراق:

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

4- مرحلة التحقيق:

تشير حياة المبدعين إلى أن عملية الاختراق الإبداعي لا تنتهي بمجرد حدوث الإشراق وتوارد الأفكار أو التوصل إلى حل المشكلة، ذلك أن هناك حاجة وضرورة لبذل مزيد من الجهد الواعي والمتابعة

الحيثية للتغلب على العقبات التي تعترض عادة الاختراقات الإبداعية، وقد تضيع الفكرة أو يفقد الحل قيمته ما لم يتواصل التفكير الإبداعي حتى تبلغ الفكرة مداها بالفحص والتطوير وتقديم الأدلة على أنها متفردة وأصلية وعملية غير مسبوقه (جروان، 2002، ص 12).

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

ثانياً - على المستوى التنظيمي والجماعي:

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

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

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

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

3- **مرحلة التطبيق:** تكمن أهمية هذه المرحلة بمقدرة أعضاء الجماعة أو المنظمة بتبني وتوظيف الأفكار الإبداعية المرغوبة، وتتسم هذه المرحلة بعدة خصائص ترتبط بموضوع إدخال وقبول التغيير في المنظمة، منها مقاومة الفكرة الإبداعية أو التعاون في تطبيقها ضمن شروط معينة، بحيث تصبح جزءا من ممارسات الأعمال اليومية والإجراءات والخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة، ومن المتوقع أن تتعرض الفكرة الإبداعية في هذه المرحلة لبعض التعديلات وتطويرها لضمان نجاح تطبيقها.

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

6- مبادئ الإبداع الإداري:

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

- فسح المجال لأية فكرة أو تولد وتنمو وتكبر ما دامت في الاتجاه الصحيح، وما دامت لم تقطع بعد بخطئها أو فشلها فكثير من الاحتمالات تبدلت إلى حقائق.
- إن الأفراد هم مصدر القوة، الاعتناء بتنميتهم ورعايتهم يجعل ذلك الأكبر والأفضل والأكثر ابتكارا وريحا ولتكن المكافأة على أساس الجدارة.
- احترام الأفراد وتشجيعهم بإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار، وتحقيق النجاحات للمؤسسة، فإن ذلك كفيل بأن يبذلوا قصارى جهدهم لفعل الأشياء على أساس الجدارة.
- التحلي عن الروتين واللامركزية في التعامل تنمي القدرة الإبداعية، وهي تساوي ثبات القدم في سبيل التقدم والنجاح (سلمى، 2017، ص 55).
- تحويل العمل إلى شيء ممتع لا وظيفة فحسب، ويكون كذلك إلى حولنا النشاط إلى مسؤولية والمسؤولية إلى طموح.
- التطلع إلى الأعلى دائما من شأنه أن يحرك حوافز الأفراد إلى العمل، لأن الشعور بالرضا بالموجود يعود معكوسا على الجميع ويرجع بالمؤسسة إلى الوقوف على ما أنجز وهو بذاته تراجع وخسارة

وبمرور الزمن فشل، ولنعسى إلى تحقيق الأهداف باستمرار وكلما تحقق هدف ننظر إلى الهدف الأبعد وحتى نضمن مسيرة فاعلة ومستمرة ومتكاملة.

- لا ينبغي ترك الفكرة الجيدة التي تفتقد إلى آليات التنفيذ، بل نضعها في البال، وبين آونة وأخرى نعرضها للمناقشة، فكثير من الأفكار الجديدة تتولد مع مرور الزمن، والمناقشة المتكررة ربما تعطينا مقدرة على تنفيذها، وربما لم تصل المناقشة الأولى أو الثانية إلى تمام نضجها فتكتمل في المحاولات الأخرى.

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

7-العوامل المؤثرة في الإبداع الإداري:

أهم العوامل التي تتبناها الإدارة المبدعة باعتبارها محفزة للإبداع وهي:

- **التحدي:** حيث يوضع الشخص المناسب في المكان المناسب، لكي يمارس الخبرة ومهارات التفكير الإبداعي، حيث يجب على المدير أن يكون واعيا بشكل جيد لكل المعلومات الخاصة بالعاملين، وهذا بدوره يحفز الدوافع الجوهرية الكاملة للشخص، لخلق القدرة الإبداعية والطاقة الابتكارية.
- **الحرية:** حيث تعتبر من العوامل الداخلية للشعور بالتمكك، وحب العمل، وانتمائهم إليه عندما يقومون بالعمل بالطريقة التي تروق لهم، ولكن نجد أن المديرين يميلون إلى سوء الإدارة من خلال تغيير الأهداف بشكل مستمر، ويمنحون الحرية اسما دون تطبيق.
- **المصادر والموارد:** حيث أن الوقت والمال يدعمان الإبداع، ولكن ما نجده في المنظمات أنها تقتل الإبداع روتينيا من خلال تبني سلسلة تحديد الزمن، مما يستحيل معه إنجاز المهام.
- **سمات وصفات مجموعة العمل (جماعة العمل):** حيث يجب على الإدارة إيجاد فرق عمل جماعية تتميز بالتنوع والاختلاف في وجهات النظر، فكلما تكون هذه المجموعات مختلفة ومتنوعة فإنها تكسب الأفراد رؤى جديدة وإبداع وتفكير إبداعي.
- **التشجيع التوجيهي والإشرافي:** ونجد أن المديرين يهملون المدح بالأفكار الإبداعية والجهود التي قد لا تكفل بالنجاح مما يخنق الإبداع، فالأفراد بحاجة إلى الشعور بأهميتهم وأهمية ما يقومون به مع القدرة على التسامح للأخطاء وبالتالي يمكن للأفراد العمل بنجاح.

- **الدعم المنظمي:** أي الدعم الذي تقدمه المؤسسة سواء أكان هذا الدعم في حالة تحقيق النجاح أو حتى في وجود الأخطاء بهدف تلافيها وقبول الخطأ، وهذا هو دور القادة الذين يدعمون الدهور الإبداعية (بطاح، 2002، ص36).

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

8- سمات وقدرات القائد الإداري المبدع:

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

9- معوقات الإبداع الإداري:

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

- الخوف من التغيير ومقارنة المنظمات له وتفضيل حالة الاستقرار وقبول الوضع الراهن.

- انشغال المديرين بالأعمال اليومية الروتينية، ورفض الأفكار الجديدة واعتبارها مضيعة للوقت.
- الالتزام بحرفية القوانين والتعليمات والتشدد في التركيز على الشكليات دون المضمون.
- عدم الإيمان بأهمية المشاركة من قبل العاملين.
- القيادات الإدارية غير كفؤ، والإدارة تعتبر صاحبة الدور الأساسي في تحفيز العاملين وتوجيههم وإشراكهم في وضع وتنفيذ الأهداف التنظيمية وخلق التعاون، وإيجاد البيئة المناسبة داخل المنظمة فإذا ضعفت كفاءة هذه الإدارة كانت مثبطا في وجه الإبداع لدى العاملين (العميان، 2005، ص 401).

خلاصة الفصل:

يتضح مما سبق أن موضوع الإبداع الإداري لدى الإداريين مسألة مهمة وجديرة بالدراسة والبحث نظرا لأهميتها في ميدان الإدارة، وما له من أهمية في المنظمات الإدارية.

ويمثل الإبداع الإداري أساسا للتطوير الهادف للتنمية الإدارية، ولا يحدث ذلك إلا من خلال تواجد العوائق التي تواجه الإبداع في المؤسسات، إذ تعد تهيئة الأجواء المناسبة للإداريين الركيزة الأساسية لإطلاق مواهبهم وإبداعاتهم في إنجاز الأعمال وحل المشاكل وتنفيذ الاستراتيجيات والخطط، ومرونة أسلوب الإبداع الإداري يجعل من الإدارة نظاما فاعلا متعايش مع مختلف التطورات الحاصلة والإمكانات على مواكبة تلك التطورات، من خلال تطوير نظم البيئة الداخلية.

الجانب الميداني

الفصل الرابع : الاجراءات المنهجية للدراسة في جانبها الميداني

تمهيد

الدراسة الاستطلاعية

منهج الدراسة

مجتمع وعينة الدراسة

أدوات الدراسة

الأساليب الاحصائية

خلاصة الفصل

استنتاج عام

قائمة المراجع

تمهيد :

بعد تطرقنا للجانب النظري سوف نتناول في هذا الفصل الإجراءات المنهجية المتبعة لجمع بيانات حول الدراسة الميدانية ومحاولة إعطاء فكرة عليها، إذ يتضمن هذا الفصل العناصر التالية : الدراسة الاستطلاعية ، منهج الدراسة ، عينة الدراسة ، أدوات الدراسة ، وأساليب التحليل الإحصائي .

2- الدراسة الاستطلاعية:**1-2: تعريف الدراسة الاستطلاعية :**

تعد الدراسة الاستطلاعية في البحث العلمي المنطلق الأساسي في البحوث العلمية التي يقوم الباحث العلمي باستخدامها لكي يعمل على تنفيذ الدراسة الميدانية، وعادة ما يستعين بها الباحث خاصة إذا كان لا يملك المعرفة الكاملة عن الموضوع محل الدراسة والتي تساعده في تزويده بالمعلومات الموجودة في الواقع و تجعله أكثر تعمقا في موضوع دراسته .

2-2:المجال الجغرافي : جامعة أكلي محند أولحاج**2-3 المجال الزمني :**

إمتدت دراستنا الميدانية من تاريخ 2023/01/02 إلى غاية 2023/05/10 .

3- منهج الدراسة :

نظرا لأهمية موضوع التغيير التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري فهو موضوع يندرج ضمن الدراسات الوصفية ، فقد إختارنا المنهج الوصفي .

تعريف المنهج الوصفي : هو طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية إجتماعية أو مشكلة إجتماعية أو سكان معينين (بوحوش ،2009).

3- مجتمع البحث: تمثل مجتمع الدراسة في العمال الإداريين بكلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية.

1-عينة الدراسة: تتمثل عينة الدراسة في عمال الإطارات ، عمال التحكم ، عمال التنفيذ.

- تعريف عينة الدراسة :

إن الأصل في البحث العلمي هو دراسة مجتمع مفردات للبحث العلمي، ولتعد ذلك في أحيان كثيرة مثلاً بسبب كبر حجم مجتمع الدراسة أو صعوبة الوصول لجميع المفردات، لذا يكتفي الباحثون في كثير من الأحيان بعدد محدد من المفردات حسب ما هو متاح وذلك حسب امكانيات الوقت و الجهد والمادة . وهذا ما تمثله عينة الدراسة .

هي جزء من مجتمع الدراسة يتم اختياره بطريقة منهجية أو عشوائية لتمثيل مجتمع الدراسة. كما تناول المقال فوائد استخدام عينة الدراسة في إجراء المسح فعلى سبيل المثال يعتبر استخدام العينة وسيلة فعالة لتوفير التكاليف، حيث يتم دراسة جزء فقط من مجتمع الدراسة. كما أشار المقال إلى خطوات اختيار عينة الدراسة وكيفية تحديد حجمه(عليان، 2000).

حيث إعتدنا في دراستنا على عينة بسيطة لأن موضوع التغيير التنظيمي و الابداع الاداري يشمل جميع مستويات أفراد المؤسسة وقد تم اختيار عينة دراستنا على مجموعة من العاملين في الادارة بجامعة البويرة و بالتحديد في كلية العلوم الاجتماعية والانسانية والتي تم اختيارها بطريقة عشوائية .

ويوضح الجدول الاتي توزيع افراد العينة حسب الفئة :

الجدول رقم: (03).

المنصب	العدد	النسبة المئوية
عمال إطارات	4	8%
عمال التحكم	11	22%
عمال التنفيذ	35	70%
المجموع	50	100%

يتضح في الجدول أعلاه أن معظم أفراد العينة الذين يعملون في جامعة البويرة و بالتحديد في كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية يعملون في منصب عمال التنفيذ والذي يشكلون نسبة 70 بالمئة من إجمالي أفراد

العينة وهي النسبة الأكبر من الافراد الذين يشغلون مناصب إدارات و التي تقدر ب8 بالمئة و عمال التحكم و البتي تقدر 22 بالمئة.

الجدول رقم: (04).

يمثل توزيع أفراد العينة حسب نوع الجنس .

الجنس	عدد العاملين	النسبة المئوية
ذكر	16	32%
أنثى	34	68%
المجموع	50	100%

التعليق على الجدول :

من خلال الجدول السابق تبين لنا أن معظم العاملين من جنس اناث بنسبة فاقت 68 بالمئة، أما نسبة الذكور فكانت 32 بالمئة وهذا ما يعكس أن أغلبية العاملين نساء .

5- أدوات الدراسة :

هي مجموعة من الادوات التي يستخدمها الباحث وبواسطته تجمع البيانات حول الموضوع المراد دراسته ،والتي تمكن الباحثين من الإجابة عن أسئلة البحث إختيار فروضه ، فالدراسة الراهنة إستخدمت عدد من الأدوات المنهجية بغرض التوصل الى اجابات حول القضايا المطروحة ومن بين هذه الادوات نجد : الملاحظة ،الاستبيان.

- الملاحظة:

تعد الملاحظة بأنها فحص للظواهر أو تسجيلها أو ترميمها كما أن أي أسلوب لجمع البيانات يعتبر ملاحظة .

وقد سجلنا خلال زيارتنا عدة ملاحظات منها ما يلي :

*لاحظنا بأن العاملين ملزمين بالوقت المحدد لبداية العمل .

*كل العاملين يولي اهتمام كبير بطبيعة المنصب الذي يشغله.

*جميع العمال في الجامعة يتقيدون بأوقات الدوام الرسمي.

- الإستبيان:

هي أداة واسعة الانتشار في الكثير من التخصصات ولها العديد من المميزات التي تجعلها سهلة الاستخدام منها قلة التكلفة ووفرة البيانات التي تقدمها.

وقد تضمن الاستبيان الخاص بدراستنا 20 سؤال موزعين على 3 محاورين كالاتي :

1-الخانة الاولى : ويشمل البيانات الشخصية عن أفراد العينة تمثلت في الجنس ،السن ، المستوى التعليمي المنصب ، الأقدمية .

2-المحور الأول : ويشمل هذا مدى مساهمة فعالية عملية التغيير التنظيمي وتضمن هذا خمس أسئلة.

3-المحور الثاني : ويشمل هذا معرفة ما مدى تقبل العمال الاداريين لعملية التغيير و ابداعهم في العمل.

6- الأساليب الإحصائية :

وقد اعتمدنا على أسلوبين إحصائيين هما الكمي والكيفي :

الأسلوب الكيفي : وقد اعتمدنا على الأسلوب الكيفي للدراسة في عرض الجانب النظري للدراسة ،وكذلك في تفسير وتحليل البيانات والتعليق عليها .

الأسلوب الكمي : وقد اعتمدنا على الاسلوب الكمي للدراسة نت خلال تعميم الظاهرة المدروسة، ثم الاجابة على الفرضيات عن طريق إحصاء إجابات المبحوثين .

خلاصة الفصل:

يعتبر فصل الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية من بين الفصول المهمة في دراسات العلمية الميدانية ،لأنه يمثل حلقة وصل بين الجانب النظري والميداني والذي سيمثل نقطة الانطلاق لعرض وتحليل النتائج النهائية.

استنتاج عام :

بعد التغيير التنظيمي من المواضيع الهامة و الحساسة في المؤسسات الجزائرية و خاصة في ظل التحولات الحاصلة في مجال العمل و التطورات المتسارعة في المجال التقني و وسائل العمل و عليه يتطلب منا مسايرة هذه التغيرات من أجل الابداع في العمل و خاصة في مجال الإداري ،و عليه حاولنا في هذه الدراسة معرفة كل ما يتعلق بالتغيير التنظيمي و حاولنا كذلك الإحاطة بكل ما يتعلق بالإبداع الإداري ، كما قدمنا بعض المعطيات النظرية المتعلقة بالموضوع محل الدراسة و تكمن أهمية دراستنا في أنها قدمت لنا فكرة شاملة وعامة على العمل الإداري للعامل ودوره في تنمية المؤسسات ، وفي الأخير يمكن القول بأن موضوع الدراسة الحالية من المواضيع المهمة في مجال تسيير الموارد البشرية .

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ- الكتب:

1. إبراهيم، مصطفى. (1989). المعجم الوسيط. ط1. دار الدعوة للنشر و التوزيع .
2. أحمد، ماهر. (2000). السلوك التنظيمي-مدخل بناء المهارات، ط7. القاهرة: مصر. الدار الجامعية.
3. أحمد، هيجان عبد الرحمان. (2005). سيكولوجية الإبداع وأساليب تنميته. ط1. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
4. أميمة، القاسمي. (2002). مفهوم الإبداع الإداري وتنميته-ورقة عمل المؤتمر العربي الثالث في القيادة الإبداعية والتحديات في ظل النزاهة والثقافة. بيروت.
5. أندرودي، سيزولاقي ومارك جي ولاس. (1999). السلوك التنظيمي والأداء، المملكة العربية السعودية: الإدارة العربية للبحوث
6. ثروت، مشهور (2010). استراتيجيات التطوير الإداري. ط1. عمان: دار أسامة.
7. جروان فتحي، عبد الرحمان. (2002). الإبداع- مفهومه-معايير- مكوناته- نظرياته- خصائصه- مراحل- قياسه وتدريبه. عمان: دار الفكر
8. جروان فتحي، عبد الرحمان. (2008). الموهبة والتفوق والإبداع. ط3. الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.
9. حريم، حسين (1998). السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد في المنظمات. عمان: دار زهران للنشر.
10. حريم، حسين (2004). السلوك التنظيمي. سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. عمان: دار ومكتبة حامد .
11. حسين، محمود حريم. (2006). تصميم المنظمة-الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل. ط3. دار حامد للنشر والتوزيع .
12. خضير كاظم، حمود. (2002). السلوك التنظيمي. الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع .
13. خضير، محسن. (2003). إدارة التغيير، مدخل اقتصادي للبيكولوجيا الإدارية للتعامل معمغيرات الحاضر لتحقيق التفوق و الامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات. دمشق: دار الرضا للنشر.

14. رشوان، فتحي. (2002). الإبداع - مفهومه ومعاييره ونظرياته وقياسه. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.
15. زيد منير، عبودي. (2006). الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية. ط1. عمان-الأردن: دار الشروق
16. سعيد، يس عامر. وعلي محمد عبد الوهاب. (1998). الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة. ط2. القاهرة-مصر: مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري
17. السكارنة، بلال خلف. (2009). الإبداع الإداري. ط1. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع
18. السكارنة، بلال خلف (2009). التطوير التنظيمي والإداري. ط1. عمان دار المسيرة للنشر والتوزيع.
19. الشمري، فهد عايض. (2002). المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث. الرياض: فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية
20. صالح محمد، عبد الباقي. (2000). السلوك التنظيمي في المنظمات. القاهرة: الدار الجامعية
21. صالح مهدي، محسن العامري والطاهر محسن منصور الغالبي. (2008). الإدارة والأعمال. ط2. عمان- الأردن: دار الذاتية للنشر والتوزيع.
22. الصرن، رعد حسن. (2004). نظريات الإدارة والأعمال-دراسة لـ 401 نظرية في الإدارة وممارستها ووظائفها. سوريا: دار الرضا للنشر
23. صلاح الدين عبد الباقي(2003). السلوك التنظيمي(مدخل تطبيقي معاصر). مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر
24. صلاح الدين، عبد الباقي (2001). السلوك الإنساني في المنظمات. القاهرة: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
25. الصيرفي، محمد عبد الفتاح. (2003). الإدارة الرائدة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
26. طارق، سويدان. (2001). منهجية التغيير في المنظمات. ط1. دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع.
27. الطيطي، خضر مصباح إسماعيل(2011) إدارة التغيير: التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين. ط1. عمان: دار حامد للنشر.
28. عامر خضير، الكيسي. (1998). التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة-التطوير التنظيمي. الدوحة-قطر: مطابع دار الشرق.

29. عبد الكريم، بوحفص و ميلاد بوحفص. (2022). السلوك التنظيمي في ضوء المحددات الفردية والجماعية والتنظيمية. ط1. الجزائر: دار الخلدونية للنشر والتوزيع.
30. عبد الله عبد الغني، الطحم والسواط طلق عوض الله. (1995). السلوك التنظيمي-المفاهيم والنظريات والتطبيقات. جدة-السعودية: دار النوابع للنشر والتوزيع.
31. عبد الله محمد، عبد الرحمن. (2005). علم اجتماع التنظيم. الإسكندرية. دار المعرفة الجامعية.
32. عشوي، مصطفى (1992). أسس علم النفس التنظيمي. الجزائر دار النشر المؤسسة الوطنية لكتاب.
33. العقبلي، عمر وصفي. (2010). إدارة الموارد البشرية-بعد استراتيجي. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
34. علي، السلمي. (1983). إدارة السلوك الإنساني. مصر-القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
35. علي، السلمي. (2001). تطور الفكر التنظيمي. مصر-القاهرة: دار غريب للنشر.
36. علي، شريف. (2000). الإدارة المعاصرة. الإسكندرية-مصر: الدار الجامعية
37. عليان ربحي مصطفى ، غنيم عثمان محمد (2000). مناهج و أساليب البحث العلمي : النظرية و التطبيق . عمان : دار صفاء للنشر
38. عمار، بوحوش. (1983). الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة. الجزائر: بدون بلد النشر
39. غياث، بو فلجة (1996). علم النفس التنظيمي. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
40. الكناني، مدوع عبد المنعم. (2005). نظرية المنظمة والتنظيم. عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
41. محمد عساف، عبد المعطي. (1999). السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة. عمان-الأردن: دار زهران للنشر.
42. محمد علي، محمد. (1986). علم اجتماع التنظيم مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعة
43. محمد، الصيرفي. (2007). إدارة التغيير، الإسكندرية- مصر: دار الفكر الجامعي
44. محمد، المحمدي الماضي. (2000). إستراتيجية التغيير التنظيمي-مدخل إسلامي مقارنة. القاهرة-مصر: دار النشر للجامعات.
45. محمود سلمان، العميان. (2004). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط2. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

46. محمود سليمان، العميان. (2013). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط6. عمان: دار وائل للنشر.

47. موسى، اللوزي. (1999). التطوير التنظيمي-أساسيات ومفاهيم حديثة. ط1. عمان: دار وائل للنشر

48. موسى، اللوزي. (2003). التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة. ط2. عمان: الأردن. دار وائل للنشر والتوزيع.

ب-المذكرات والرسائل الجامعية:

1. أحمد زياد، يوسف دار عواد. (2018): أثر إدارة المعرفة على الإبداع الإداري في المدارس الخاصة في الأردن. رسالة ماجستير، غير منشورة. جامعة آل البيت: الأردن.

2. ألياس، لبوز. (2017). دور الإبداع الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي لدى العاملين بالقطاع العام بورقلة. أطروحة دكتوراه، غير منشورة. جامعة محمد خيضر-بسكرة: الجزائر.

3. توفيق عطية توفيق، العجلة. (2009). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام بغزة. رسالة ماجستير، غير منشورة. الجامعة الإسلامية: غزة.

4. توفيق، برباش. (2016). التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. أطروحة دكتوراه، غير منشورة. جامعة سطيف1: الجزائر.

5. سارة، مكناسي. (2017). دور الإبداع الإداري في تحقيق التنمية الإدارية لدى العاملين بمطاحن سيدي أرغيس أم البواقي. مذكرة ماستر، غير منشورة. جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي: الجزائر.

6. سلمى، معرف. (2017). إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة. جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي: الجزائر.

7. صالح، بن سليمان الفائز. (2008). الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته. أطروحة الدكتوراه، غير منشورة. جامعة نايف: الرياض

8. عبد الفتاح، علاوي. (2013). أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية. أطروحة الدكتوراه، غير منشورة. جامعة الجزائر1: الجزائر.

9. علي خالد، الخالدي. (2013). الإبداع الإداري والميزة التنافسية في الجامعات الرسمية الأردنية. رسالة ماجستير، غير منشورة. جامعة آل البيت: الأردن:

10. عنان، الجعبري. (2009). دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية. رسالة ماجستير، غير منشورة. جامعة الخليلي: فلسطين.

11. كريمة، كرمي. (2010). التغيير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي. رسالة ماجستير، غير منشورة. جامعة باجي مختار-عناينة: الجزائر.
12. مبروكة، بالعجال ويمينة بالعجال. (2017). التغيير التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي. مذكرة ماستر، غير منشورة. جامعة حمه لخضر بالوادي: الجزائر
13. محفوظ، حضري. (2019). دور التغيير التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي. مذكرة لنيل شهادة الماستر، غير منشورة. جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي: الجزائر.
14. نبيل، سوفي. (2011). دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي. رسالة ماجستير، غير منشورة. جامعة منتوري-قسنطينة: الجزائر.
15. نوال، شنافي. (2020). أثر التغيير التنظيمي في إرساء الإبداع الإداري بمنظمات الأعمال. أطروحة الدكتوراه، غير منشورة. جامعة محمد خيضر - بسكرة: الجزائر.

ج- المجالات العلمية والمقالات:

1. رحيم، حسين. (2005). التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات-مدخل النظم. مجلة العلوم الإنسانية، (07).
2. عبد، سيد. (2008). ندوة الإدارة الإبداعية والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة-التحديات التي تواجهها الإدارة الإبداعية. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
3. علي، خالد. (2017/2016). أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في المركب المنجمي للفوسفات بتبسة. مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية. 10. (01). 220-231
4. نوال، شنافي. (2020). التغيير التنظيمي في إرساء الإبداع الإداري بمنظمات الأعمال. مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية. 04. (01). 82-97
5. يونس، سلام (2018). مقاومة التغيير التنظيمي بمؤسسة snvi بالروبية. مجلة مجتمع تربية عمل. العدد5. 96-113.

قائمة الملاحق

جامعة اكلي محند أولحاج - البويرة

كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية

قسم علم النفس وعلوم التربية

سيدي ،سيدتي

في إطار القيام بدراسة علمية بغرض البحث العلمي لنا الشرف أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان بهدف معرفة رأيكم عن بعض المعلومات المتعلقة بالعمل للمساعدة في إجراء هذه الدراسة ،لذا نرجو المساعدة و أن تكون الإجابة بكل موضوعية ومصداقية .

ملاحظة : هذه المعلومات لا تستخدم إلا لغرض لبحث العلمي .

فيما يلي مجموعة من العبارات ، المطلوب منك أن تضع علامة () في العمود الذي يعبر عن رأيك بصراحة وصدق وفق الاختيارات التالية : (موافق ، محايد ، معارض) .

الجنس : ذكر أنثى

السن : 18 - 25 26 - 33 34 فما فوق

المنصب في المؤسسة : إطار متحكم منفذ

المستوى التعليمي : ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

الخبرة المهنية : 1- 5 سنوات 6- 10 سنوات سنة فما فوق

الرقم	العبارات	موافق	محايد	معارض
1	أرى التغييرات في الهيكل التنظيمي ساعدت على العمل .			
2	تسعى ادارة الجامعة على اجراء تعديلات و تغييرات في أجهزة العمل .			
3	لا أشعر بالخوف من فقدان منصب العمل جراء عملية التغيير .			
4	أرى بان هنا تعارض لأهداف عملية التغيير مع قيمي و مبادئى .			
5	لا أعتقد أن هناك زيادة في العمل كنتيجة لعمليات التغيير .			
6	أشعر بأن الوقت غير ملائم للقيام بعملية التغيير .			
7	أرى أن هناك فرض للتغيير بالقوة.			
8	لدي احساس بعدم واقعية عملية التغيير .			
9	لا أشعر بالخوف من المجهول كنتيجة التغيير .			
10	أرى بان العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين ستسوء بسبب التغيير .			
11	لدى قدرات كبيرة تساعد في اقتراح حلول مشاكل العمل .			
12	أقوم بالأعمال الموكلة الي بطريقة جديدة و فعالة .			
13	أشعر بالمتعة في التعامل مع صعوبات العمل .			
14	اقترح أساليب عمل جديدة حتى ولو لم اقتنع بها.			
15	أشعر بالملل من جراء روتين العمل الثابت .			
16	أمتلك الشجاعة و الجراءة في المخاطرة لإنجاز الاعمال .			

			أرى أنه لدى من القدرة على تحليل العمل و انجازه بمختلف الطرق .	17
			أرى أنه من الافضل ان تتوفر مهارات عمل جديدة ومبدعة .	18
			أرى بأن العملية الادارية هي ابداع في حد ذاته .	19
			اكتشف الاخطاء في العمل وأسعى لإيجاد حلول لها .	20