

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم النفس



الرقم التسلسلي :/2018

رقم التسجيل :

إستراتيجية تغيير المنظمة وعلاقتها بسلوك الإبداع الإداري
لدى الأساتذة الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر

تخصص : علم النفس العمل والتنظيم

شعبة : علم النفس

- اشرافه الدكتور:
د/ علوطي عاشور

- إمداد الطالبة :
قداش جهاد

السنة الجامعية: 2017-2018

شكر وتقدير

الحمد لله الذي وفقنا في إنجاز هذا البحث نتقدم باسم آيات التقدير والشكر للأستاذ المشرف

"علوطي عاشور"

على كل ما تلقيناه من توجيهات ونصائح

وأسمي الامتتان إلى كل من ساهم

بالتشجيع أو المساعدة

الصفحة	العنوان
	شكر وعرافان
	الإهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	ملخص الدراسة
	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي	
04	تمهيد
05	إشكالية الدراسة
06	1- تساؤلات الدراسة
07	2- فرضيات الدراسة
07	3- أهمية الدراسة
08	4- أهداف الدراسة
08	5- أسباب اختيار الموضوع
09	6- تعاريف إجرائية
09	7- الدراسات السابقة
19	8- التعليق على الدراسات السابقة
20	خلاصة
الفصل الثاني إستراتيجية تغيير المنظمة	
22	تمهيد
23	1- مفهوم الإستراتيجية ونشأتها
26	2- أنواع ومجالات الإستراتيجية
30	3- العوامل التي تحدد اختيار إستراتيجية التغيير

36	4- المؤشرات العامة لجودة استراتيجيات التغيير التنظيمي
37	5- مقومات النجاح برنامج التغيير التنظيمي
40	6- معوقات فعالية استراتيجيات التغيير التنظيمي
41	خلاصة
الفصل الثالث: سلوك الإبداع الإداري	
43	تمهيد
44	1- مفهوم الإبداع الإداري
45	2- النظريات المفسرة للسلوك الإبداعي
49	3- أنواع الإبداع الإداري وأهميته
51	4- مستويات الإبداع الإداري ومراحله
53	5- عناصر الإبداع الإداري
56	6- معوقات الإبداع الإداري
65	خلاصة
الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة	
67	تمهيد
68	1. الدراسة الاستطلاعية
68	2. مجتمع وعينة الدراسة
68	3. منهج الدراسة
69	4. أدوات الدراسة
70	5. الخصائص السيكومترية للأدوات القياسية
78	6. الأساليب الإحصائية المستعملة
80	7. الإطار الزمني والمكاني والبشري
81	- خلاصة
الفصل الخامس: تحليل النتائج ومناقشتها	

83	1. اختبار فرضيات الدراسة
83	2. اتخاذ القرار في اختبار الفرضية
84	3. الفرضية الرئيسية
86	4. الفرضيات الفرعية
91	الاقتراحات
93	الخاتمة
	المراجع
	الملاحق

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
28	يمثل لنا أنواع الاستراتيجيات	الجدول رقم 01
31	يمثل لنا العلاقة بين التغيير واختيار مضمون ومنهجية التغيير.	الجدول رقم 02
72	يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول للاتصال.	الجدول رقم 03
73	يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني لتكنولوجيا المعلومات.	الجدول رقم 04
74	يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث للكفاءة القيادية.	الجدول رقم 05
75	يوضح صدق الاتساق البنائي لأبعاد استبيان الإبداع الإداري.	الجدول رقم 06
76	مدى اتساق الداخلي لعبارات سلوك الإبداع الإداري.	الجدول رقم 07
77	يبين قيمة معامل ألفا كرونباخ للاستبيان	الجدول رقم 08
79	نتائج اختيار التوزيع الطبيعي لبيانات إجابات أفراد العينة	الجدول رقم 09
85	يبين قيمة معامل الارتباط بيرسون بين إستراتيجية تغيير المنظمة بأبعاده والإبداع الإداري لدى أفراد عينة الدراسة	الجدول رقم 10
86	قيمة معامل الارتباط بيرسون بين الاتصال والإبداع الإداري لدى أفراد عينة الدراسة	الجدول رقم 11
88	قيمة معامل الارتباط بيرسون بين تكنولوجيا المعلومات والإبداع الإداري لدى أفراد عينة الدراسة	الجدول رقم 12
89	قيمة معامل الارتباط بيرسون بين الكفاءة القيادية والإبداع الإداري لدى أفراد عينة الدراسة	الجدول رقم 13

رقم ملحق	موضوع الملحق
01	الإحصاء الوصفي لاستجابات أفراد الدراسة نحو محاور المختلفة للدراسة
02	الاستمارة في صورتها الأولية
03	الاستمارة في صورتها النهائية
04	قائمة الأساتذة المحكمين للاستمارة

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة الى معرفة العلاقة بين استراتيجية تغيير المنظمة بسلوك الابداع الاداري و تحديد العلاقة الارتباطية بين أبعاد و مستويات استراتيجية التغيير و مثنوى سلوك الابداع الاداري لدى الأساتذة الاداريين و محاولة الخروج بتوصيات تساعد على ضرورة استمرار قيام المنظمة المبحوثة في تطوير استراتيجياتها التنظيمية و تحسينها باستمرار و توفير بيئة عمل مناسبة و الاهتمام بتنمية القيم بين الأساتذة لما لذلك من انعكاس إيجابي في قدرتهم على تحقيق الابداع .

الباحث أعتمد في الدراسة على المجتمع الوصفي القائم على جمع و تحليل ما كتب عن الموضوع من أبحاث و دراسات (لبناء الخلفية النظرية للدراسة) كما اخترت عينة بلغ عدد أفرادها(31)، ولجمع البيانات تم الاعتماد على استبيان إستراتيجية تغيير المنظمة و سلوك الإبداع الإداري، من أجل تفريغ و معالجة البيانات ثم الاستعانة ببرنامج EXCEL و برنامج الحزم الاحصائية spss و استثمار الوسائل الاحصائية الموجودة به، وكانت النتائج المتوصل إليها كما يلي:

- ✚ . أنه كلما كان اتصال بين الأساتذة كلما زاد مستوى الابداع الاداري.
- ✚ . تؤدي تكنولوجيا المعلومات الى زيادة مستوى الابداع الاداري.
- ✚ . كلما كانت كفاءة قيادية كلما يزداد الابداع الاداري.
- ✚ . توجد علاقة دالة إحصائيا بين إستراتيجية تغيير المنظمة و سلوك الابداع الاداري.

Abstract :

This study aims to identify the relationship between the organization changing strategy and the administrative behavior creativity in order to determine the correlation relation between the dimensions of the organization changing strategy and the status of the administrative behavior creativity of the teachers and trying to come out with recommendations that help the studied organization to develop constantly its organisational strategies and providing an appropriate working atmosphere as well as give more importance to values among teachers which has a big positive influence on their ability to achieve creativity.

In this study, the researcher relied on the descriptive society which is based on the collection and analysis of the data ,papers and studies, (to build the theoretical background of the study). She also selected a sample of **31** members. The data collection was based on the organization changing strategy and the administrative behavior creativity. For the emptying and treatment of the data we use **EXCELL** program and the Statistical Packages program as well as the investment of attached statistical.spss, means. This study resulted the following outcomes :

- the more communication between teachers, the greater administrative creativity level .
- Information Technology (IT) leads to the increase of administrative creativity level.
- The more leadership efficiency, the greater administrative creativity level.
- There is a statistical significant relationship between the organization changing strategy and the administrative behavior creativity.

يعد الإنسان العنصر الأساسي في الإدارة، حيث يمارس نشاطه كفرد داخل الجماعة ويسعى إلى خلق جو يسوده الانسجام والتعاون بين أفراد المنظمة وبين المنظمات الأخرى لتحقيق أهدافها المختلفة وغاياتها، إذ تعمل المنظمات في ظروف بيئية ديناميكية تكون الحياة الاجتماعية للأفراد والجماعات المؤلفة لها عرضه على كثير من المشاكل.

لذا من الطبيعي ان تكون هناك انعكاسات سلبية الاستراتيجية تغير المنظمة والتحول من نمط تسيير إلى ومن نظام إلى آخر وما يتزامن معه عادة من مشاكل سياسية ومشاكل اجتماعية تؤثر على أداء كل المؤسسات لكن من غير المعقول أن تبقى هذه الظروف هي التي تتحكم في مصيرها على اعتبار أن المؤثر والمتأثر فيها هو الفرد العامل، وقد ينتقل التأثير إلى كل المتعاملين معها، لهذا كان الاهتمام بالجانب السلوكي أو النفسي الاجتماعي لهذه المشاكل دور في التخفيف منها في الدول الغربية لكن وصول هذا التيار الجارف من التغير إلى دول حديثة العهد بالتنمية نظرا للظروف التاريخية جعلها تسعى إلى التكيف والتغير أحيانا بشكل عشوائي من أنظمة واساليب تسيير ترسخت من خلالها تقاليد سلوكية مطابقة لهذه الأنظمة والإجراءات ولبلوغ المؤسسة غايتها يتطلب ذلك منها التعامل بفكرة جديدة وأساليب ابداعية من خلال ادراك الإداريين والمنظمات إلى مدى الحاجة إلى التغير والتحسين في العمليات الإدارية وأهدافها من خلال تطوير أداء العاملين، حيث يرى الباحثون والإداريون أنه ينبغي تقدير أهمية الإبداع الإداري من خلال الجهود الملحوظة لتوفير مناخ ملائم يمكن العاملين في المنظمات على اختلاف قدراتهم من اظهار كل ما لديهم من قدرات ابداعية واستغلالها الاستغلال الأمثل.

ومن هذا البحث سوف يتم التعرف على استراتيجية تغير المنظمة وعلاقتها بسلوك الإبداع الإداري للأساتذة الإداريين بجامعة المسيلة وقد تم تصميم استبانة لهذا الغرض من أجل استطلاع رأي عينة من مجموع الأساتذة الإداريين بالجامعة، وذلك لبيان العلاقة بين استراتيجية التغير وسلوك الإبداع الإداري للأساتذة الإداريين.

وبهذا تعد استراتيجية تغير المنظمة وسلوك الإبداع الإداري المتغيرات الهامة في هذه الدراسة وعلى هذا فإن دراستنا هذه حول معرفة "علاقة استراتيجية تغير المنظمة وسلوك الإبداع الإداري" ولقد تناولنا الموضوع من خلال خطة البحث التالي:

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للدراسة ، حيث تم فيه طرح الإشكالية وتحديدها، صياغة الفرضيات، تحديد المصطلحات الواردة في الدراسة وتوضيح أهمية موضوع الدراسة وأخيرا عرض الدراسة السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة

الفصل الثاني : خصص الاستراتيجية المنظمة إذ تضمن مفهوم الاستراتيجية ونشأتها، وأنواعها ومجالات الاستراتيجية، العوامل التي تحدد اختيار استراتيجية التغير، المؤشرات العامة لجودة استراتيجيات التغير التنظيمي مقومات نجاح البرنامج التغير التنظيمي وأخيرا معوقات فعالية استراتيجيات التغير التنظيمي .

الفصل الثالث: وتناول فيه مفهوم الإبداع الإداري ونظرياته ثم أنواعه وأهميته ومستوياته وأخيرا عناصر الأبداع الإداري ومعوقاته.

الفصل الرابع : تم تناول الدراسة الاستطلاعية والإجراءات المنهجية والدراسة الأساسية والأدوات المستعملة.

الفصل الخامس:شمل على عرض نتائج وتحليلها ومناقشتها والاقتراحات وأخيرا خاتمة البحث

تمهيد :

سنتناول في هذا الفصل الإطار العام للدراسة، حيث سنتطرق فيه إلى تحديد مشكلة الدراسة والتساؤلات الرئيسية والفرعية لها بالإضافة إلى تحديد طيات الدراسة، وإبراز أهم الموضوع ثم تحديد المفاهيم الخاصة به، ثم التطرق إلى دراسات السابقة والتعقيب عليها وفق دراستنا .

إشكالية الدراسة:

حظي موضوع إستراتيجية تغير المنظمة باهتمام عدد كبير من العلماء في مجال علم النفس، وذلك لما له من أهمية في توجيه السلوك نحو تحقيق أهداف المنظمة، وهذا الوضع جعل العديد من المنظمات تعيد النظر في مؤسساتها، من خلال إعداد استراتيجيات خاصة بتطوير والتنمية، والتسيير، لتحكم في السلوك التنظيمي.

فإستراتيجية التغيير تشير إلى إحداث تعديلات في الهياكل والأنشطة وفي أساليب العمل بعيدة المدى، وكذلك في النمط السلوكي للعاملين، ليتوافق مع متطلبات المناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية لذلك تعمل المنظمة على زيادة المعارف والمهارات وأساليب جديدة لرفع دافعية وقدرة الفرد للعمل.

وهذا ما تناولته دراسة "منصوري بن ابراهيم عبد الله التركي(2004)" بعنوان: دور البرامج التدريبية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي، وقد تناولت هذه الدراسة مدى اختلاف رؤية العاملين نحو فعالية البرامج التدريبية في إحداث تغيير السلوك التنظيمي، فالتغيير الإستراتيجي داخل المنظمة قد يؤثر على المنظمة وعلى العامل كالتزامه بسلوك تنظيمي سابق وعدم تقبل التغيير مما يؤدي إلى انخفاض روحهم المعنوية ونقص إبداعهم ومشاركتهم داخل المنظمة، كما أن ضعف قدرة القائد على كسب ومساندة العاملين للتغيير يؤثر على السير الحسن للمنظمة، وهنا بدأت المؤسسات التنظيمية تبدي اهتماما في السلوك الإبداعي ذلك لما وجدوا فيه من تدفق المعلومات وحل المشكلات التي تعترض التنظيم أحيانا، على اعتبار أن السلوك الإبداعي هو عملية خلق الأفكار الجديدة والبعيدة عن السياق التقليدي في التفكير واستحداث كافة الطرائق والأساليب التي من شأنها تحويل هذه الأفكار إلى واقع مطبق وذو قيمة نافعة، فالإبداع أداة ومهارة تمكن العاملين بها من مواجهة التحديات المختلفة وإدارة الأزمات من جهة أخرى، فالسلوك الإبداعي في جوهره تغيير والتغيير مطلب حيوي للكثير من المؤسسات التنظيمية .

وهذا ما تناولته بعض الدراسات "دراسة القرشي عديلة بنت عبد الله بن علي بن صالح 2005 بعنوان: الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة التغيير لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية إضافة إلى استمرار إجراء دراسات ميدانية حول السلوك الإبداعي لذلك يجب على المؤسسات تشجيع وتبني الإبداع، وتنمية القدرات الإبداعية، لذلك يجب على المؤسسات تشجيع وتبني الإبداع، وتنمية القدرات الإبداعية لدى أفرادها عن طريق القيام بإجراءات وخطط سليمة وخلق جو يسوده التنافس من جهة، وزيادة قوة وفعالية العمل والتواصل من جهة أخرى، لتستطيع أن تقدم ما هو جديد ولتتمكن من الاستمرار والبقاء والمنافسة، ومواكبة التكنولوجيا والتطورات الحديثة.

ومن هذا المنطلق فإن مشكلة الدراسة تكمن في الإجابة عن صحة وجود علاقة بين إستراتيجية تغيير المنظمة والسلوك الإبداعي، وقد تعرضت إلى دراسة إستراتيجية تغيير المنظمة وعلاقتها بسلوك الإبداع الإداري لما لمسة فيه من أهمية سواء على الفرد والمنظمة وعليه جاء سؤال البحث في شكله كما يلي :

1- تساؤلات الدراسة :

1-1. التساؤل الرئيسي:

- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين إستراتيجية تغيير المنظمة وسلوك الإبداع الإداري ؟

1-2. التساؤلات الفرعية :

- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين الاتصال وسلوك الإبداع الإداري ؟
- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات وسلوك الإبداع الإداري؟
- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين الكفاءة القيادية وسلوك الإبداع الإداري؟

2- فرضيات الدراسة:

2-1. الفرضية العامة:

- توجد علاقة إرتباطية دالة إحصائياً بين إستراتيجية تغيير المنظمة وسلوك الإبداع الإداري.

2-2. الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة إرتباطية دالة إحصائياً بين الاتصال وسلوك الإبداع الإداري.
- توجد علاقة إرتباطية دالة إحصائياً بين تكنولوجيا المعلومات وسلوك الإبداع الإداري.
- توجد علاقة إرتباطية دالة إحصائياً بين الكفاءة القيادية وسلوك الإبداع الإداري .

3- أهمية الدراسة:

- تكمّن أهمية الدراسة من الناحية النظرية في تسليط الضوء على متغيرين حديثين نسبياً أهمها (إستراتيجية تغيير المنظمة وسلوك الإبداع الإداري).
- تتضح أهمية الدراسة من أهمية الفئة التي أتناولها وهي الأساتذة الإداريين.
- التعرف على أهم المعوقات التي تواجه إستراتيجية تغيير المنظمة من أجل التغلب عليها وتصحيح الانحرافات.
- في حدود اطلاع الباحثة المحلي لم يحظى هذا النوع من الدراسات بالاهتمام، لذلك تأتي هذه الدراسة للإضافة المعرفية.
- إبراز أهم العوامل المساعدة على تحفيز العاملين على الإبداع نظراً لأهمية هذا الأخير في المؤسسات.
- التحسيس بأهمية العنصر البشري أثناء عملية التغيير التنظيمي.

4- أهداف الدراسة:

لكل عمل أو بحث نقوم به هدف نسعى للوصول إلى تحقيقه والحصول على نتيجة قد تكون نهائية وقد تكشف لنا عن أعمال أخرى وبالتالي تكون بداية لأعمال أخرى وهذا العمل له أهدافه التي تسعى إلى تحقيقها نظريا أو من خلال الدراسة الميدانية حيث أنه يهدف إلى:

- دراسة العلاقة بين استراتيجيات التغيير وسلوك الإبداع الإداري.

- الكشف عن وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين إستراتيجية تغيير المنظمة والإبداع الإداري لدى الأساتذة الإداريين بجامعة المسيلة.

- معرفة أهمية قواعد سلوك الأفراد في العمل وتغيير الواقع من خلال تغيير قيمهم واتجاهاتهم.

- الإجابة على التساؤلات المقدمة ودراسة الفرضيات بإثبات صحتها من عدمها.

5- أسباب اختيار الموضوع:

تم اختيار الموضوع دون غيره من المواضيع كمحور للدراسة لعدة أسباب منها ذاتية وأخرى موضوعية.

أ- أسباب ذاتية:

تتمثل في الرغبة والفضول في الخوض في كل ما هو جديد كما أن قلة البحوث التي يتناولها الموضوع باللغة العربية كان دافعا مشجعا لاختياره.

ب) أسباب موضوعية: وتتمثل:

في كون أن المنظمات تعيش حالياً منافسة شرسة سواء على المستوى المحلي أو العالمي حيث يكون البقاء للأصلح الذي يتمكن من القيام بتحليل دقيق لبيئة واكتشاف التهديدات والفرص المتواجدة بها، وبالتالي مواكبة هذه التطورات وإجراء تغييرات للمحافظة على هذا التفوق والريادة إذن الدوافع الموضوعية تتمثل في كون الدراسة موضوع الساعة.

6- التعاريف الإجرائية:

- **الاتصال** : يقصد بالاتصال كل تفاعل بين اثنين أو أكثر يتم من خلاله تبادل المعلومات والأفكار الإدارية باستعمال وسائط متعددة تعتمد على الأفراد من أجل إحداث تغييرات معرفية وتنظيمية .
- **تكنولوجيا المعلومات**: وهي العمليات التي تقوم إدارة القسم التي بموجبها تقوم بجمع وتخزين ومعالجة ونشر المعلومات واستخدامها من خلال وسائل التكنولوجيا لإرسالها وتوصليها إلى الجهات المعنية بالإدارة .
- **الكفاءة القيادية**: قدرة رئيس القسم على إنجاز النشاطات المهنية المنتظرة للوصول إلى الأداء الأمثل وتحكمه في المشاكل التي تعترضه داخل المؤسسة.

7- الدراسات السابقة:

7-1. المتعلقة باستراتيجية تغيير المنظمة:

- 1- دراسة د. ناصر الفوزان ود. أحمد العماري (1999) بعنوان: "استراتيجيات الحد من مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية":

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الاستراتيجيات التي يتبعها المديرون للحد من مقاومة الموظفين للتغيير في هذه الأجهزة، وتحاول هذه الدراسة تحديدا الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما هي الاستراتيجيات التي يتبعها المديرون في الأجهزة الحكومية للحد من مقاومة الموظفين للتغيير؟ ما هي أكثر أو أقل هذه الاستراتيجيات المتبعة من قبل المديرين

لحد من مقاومة التغيير؟ وقد كان حجم عينة الدراسة (355) موظفا من مختلف الأجهزة الحكومية المركزية بمدينة الرياض وتوصلت الدراسة إلى ما يلي:

1- الاستراتيجيات التي يتبعها المديرون للتغلب على مقاومة الموظفين للتغيير هي:

✓ إستراتيجية الاحتواء.

✓ إستراتيجية التمويه والمراوغة .

✓ إستراتيجية المشاركة والمراوغة.

✓ إستراتيجية الإكراه القسري.

2- تعتبر إستراتيجية الاحتواء وإستراتيجية المشاركة والإقناع الأكثر استخداما من قبل المديرين.

3- انقسمت آراء أفراد العينة بين مؤيد ومعارض فيما يخص استخدام المديرين لإستراتيجية الإكراه القسري.

4- يميل الأفراد إلى أن المديرين لا يستخدمون إستراتيجية الإكراه القسري.

5- توجد علاقة سلبية ضعيفة بين المستوى التعليمي والمرتبة الوظيفية من جهة وبين إستراتيجية التمويه والمراوغة من جهة أخرى.

وقد أوصلت الدراسة بما يلي:

- ينبغي أن يكون هناك تخطيط جيد للاستراتيجيات التي يستخدمها المدير لمواجهة عملية مقاومة التغيير مبنية على التحليل الواقعي لكل حالة واستخدام الأسلوب المناسب لها.

- إن مقاومة التغيير في حد ذاته ليست عملا سلبيا وإنما قد تخدم أهداف المنظمة والأفراد.

- تشير النتائج إلى وجود استراتيجيات معينة للتعامل مع مقاومة الموظفي للتغيير.

- ينبغي أن يكون هناك تدريب للقادة الإداريين المسؤولين عن التغيير فيما يتعلق بكيفية التعامل مع مقاومة وإدارة التغيير.

2- دراسة العمري (2000) بعنوان: تحديات التغيير واستراتيجيات ادارتها دراسة تطبيقية على تجربة الاتصالات السعودية:

تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي شركة الاتصالات السعودية في كافة مدن المملكة حيث استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات وذلك بالاعتماد على الدراسات السابقة، بلغت عينة الدراسة (750) مفردة تم استرجاع (350) منها، وهدفت إلى التعرف على تحديات التغيير في المنظمات واستراتيجياتها وإدارتها من خلال تطبيق هذه الدراسة على حالة واقعية للتغيير تمثلت في تجربة الاتصالات السعودية.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها وجود عوامل رئيسية لتحديات التغيير تمثلت في:

- ضعف التخطيط والاستعداد للتغيير، ضعف مشاركة الموظفين وقلة الموارد المادية والبشرية ...

وقد أوصلت الدراسة بالاهتمام بما يلي:

تنقيف ومشاركة الموظفين دعم ومشاركة القيادات العليا - استخدام العقاب والتواب في تنفيذ التغيير- توفير الموارد المادية والبشرية اللازمة للتغيير- الاستعانة بمستشارين للتغيير.

3- دراسة جلاب و مزهر (2007) هي دراسة عنوانها : التغيير الاستراتيجي والابتكار التنظيمي: العلاقة والأثر دراسة ميدانية في شركة أور العامة للصناعات الهندسية:

تركز هذه الدراسة على دور عملية التغيير الاستراتيجي في الابتكار التنظيمي من خلال تصديها لمشكلة تم صياغتها بالتساؤلات الآتية:

1- تجري الأحداث في المنظمات المحلية على وفق تسلسل منطقي لإجراء تغيير استراتيجي في (الثقافة، التركيب التنظيمي، والعملية) لزيادة الابتكار التنظيمي في (القيم، الرؤية الخاصة بالعمل، الأفكار، التبادل، الإدراك، التعلم، الجانب الاجتماعي، والشعور بالبهجة والفرح)؟.

وتهدف الدراسة إلى:

1) تسليط الضوء على إحدى المفاهيم الإدارية التي أخذت اهتماما ملموسا خلال الفترة القريبة الماضية (التغيير الاستراتيجي) من حيث المفهوم والنماذج ومدى اتصالها بالابتكار التنظيمي.

2) السعي إلى اختيار نموذجين من النماذج الإدارية المطروحة في التغيير الاستراتيجي ونموذج واحد في الابتكار التنظيمي.

3) التأكد من وجود علاقة بين التغيير الاستراتيجي متمثلا بجوانبه (الثقافة، التركيب، والعملية) وبين الابتكار التنظيمي وذلك في إطار خصوصية البنية المحلية من حيث طبيعة المتغيرات في الأنماط الإدارية السائدة فيها.

وتنطلق الدراسة لإثبات الفرضية الآتيتين:

1- توجد علاقة ارتباط معنوية بين كل مكون من مكونات التغيير الاستراتيجي (تغيير الثقافة التنظيمية، تغيير التركيب التنظيمي، تغيير العملة) والجوانب الرئيسية لعملية الابتكار

التنظيمي ممثلة بكل من (القيم، الرؤية، الأفكار، التبادل، الإدراك، التعلم، الجانب الاجتماعي، والمرح).

2- تؤثر عملية التغيير الاستراتيجي في عملية الابتكار التنظيمي.

اعتمدت الدراسة على استبانة تم توزيع (30) نسخة منها أعيدت (26) وشكلت نسبة إرجاع 86% واستخدمت أساليب إحصائية للحصول على النتائج هي المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري معامل الارتباط، اختبار (مان وتتي) لتحديد أثر عملية التغيير الاستراتيجي في عملية الابتكار التنظيمي.

أوصت الدراسة بأهمية تطوير غرض ورؤيا مناسبة للشركة، ومحاولة دعم العمل الفرقي.

4- دراسة الفائز (2008) بعنوان الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته:

وهي دراسة ميدانية على قيادات قطاعات وزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية، حيث هدفت إلى التعرف على أهم أسباب مقاومة العاملين للتغيرات التنظيمية والأساليب المختلفة المتبعة في التعبير عن مقاومتهم والسلبيات المترتبة على ذلك، بالإضافة إلى التعرف على أهم الاستراتيجيات التي تساعد القادة على النجاح في إدارة التغيير وحسن التعامل مع مقاومته والحد منها، واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، وقد استخدمت الاستمارة كأداة رئيسية في جميع البيانات والتي تم توزيعها على العينة تشمل جميع أفراد مجتمع الدراسة وعددهم " 256 فرداً".

وأسفرت الدراسة على أن:

- أهم أسباب مقاومة التغيير التنظيمي هي: خوف العاملين على مصالحهم وعدم توفر التدريب الكافي والاعتماد على الأساليب الروتينية وضعف الاتصال بين الإدارة الموظفين.

- أهم أشكال مقاومة التغيير التنظيمي هي: تدرع العاملين بصعوبة بتنفيذ مهام التغيير وخلق الأعذار للتهرب عن العمل الغياب- التمارض- الإجازات

وان التدرج في إدخال التغيير، وتكثيف التدريب، وتبني مداخل إدارية حديثة كالإبداع والتمكين، وإدارة المعرفة واختيار الوقت المناسب، والاستعانة بالجهات العلمية والتقنيات الحديثة من أهم استراتيجيات الحد من المقاومة.

5- دراسة عباس (2011) دراسة عنوانها: أثر استراتيجيات وأساليب التغيير التنظيمي في تحقيق الأداء المتميز: دراسة تطبيقية على عينة من كليات جامعة القادسية.

تهتم هذه الدراسة بتحديد أثر استراتيجيات التغيير وأساليب التغيير التنظيمي في تحقيق الأداء المتميز، واتخذت بعض كليات جامعة القادسية عينة لها فوزعت استمارة إستبانه تم إعدادها لغرض الدراسة وشملت بها كل من هو بمنصب معاون عميد علمي وإداري ورئيس قسم علمي وبنواقع (35) شخص، استعيد منها (30) استبانه مملوءة صالحة للتحليل بنسبة استجابة (86%) تم تجميع البنانات وتحليلها واختبارها باستخدام بعض تقنيات الأساليب الإحصائية المناسبة لأغراض الدراسة.

خرجت الدراسة بجملة من التوصيات أهمها:

- 1) ضرورة اعتماد الإدارة العليا إستراتيجية التغيير التدريجي لتنفيذ تغييراتها الحالية والمستقبلية لما تحققة هذه الإستراتيجية من وصول الأفراد والمنظمة إلى الأداء المتميز.
- 2) ضرورة اهتمام الإدارة العليا بالعنصر الإنساني جنباً إلى جنب و اهتمامها بالإنتاج.

7-2. الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري:

1- دراسة محمد بن علي بن حسن الليثي (2004)، بعنوان: الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة، وتكونت العينة من (115) مديرًا من مدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة وتمثلت متغيرات الثقافة التنظيمية في (الثقافة البيروقراطية، الثقافة الإبداعية، الثقافة المساندة، ثقافة العمليات، ثقافة الدور ثقافة المهمة) بينما تمثلت أبعاد الإبداع الإداري في (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات تحليل المخاطر، الخروج عن المألوف) .

وتوصلت الدراسة إلى أن :

- الثقافة الإبداعية وثقافة المهمة وثقافة الدور هي الثقافات التنظيمية التي تفسر الإبداع الإداري .
- أن درجة ممارسة الثقافة المساندة كان بدرجة كبيرة جدًا من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول بعد الثقافة المساندة من أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة لمدير المدرسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي لصالح الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا والليسانس.

2- دراسة الجعبري عنان (2009) بعنوان: دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل كلية الدراسات العليا والبحث العلمي فلسطين.

هدفت هذه الدراسة: إلى التعرف على دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية ، ومستوى الإبداع الإداري لدى موظفي شركة كهرباء الخليل ومدى استخدام شركة كهرباء الخليل الأساليب الإدارية التي تدعم الإبداع الإداري بالإضافة إلى واقع الأداء الوظيفي لموظفي شركة كهرباء الخليل .

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

- أن مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي شركة كهرباء الخليل، كان كبير جداً بنسبة (80.5%).
 - مدى استخدام الإدارة الأساليب الإدارية التي تحقق الإبداع الإداري كفرزه كانت بدرجة متوسطة بنسبة (61.9%).
 - أن واقع الأداء الوظيفي لموظفي شركة كهرباء الخليل كانت بدرجة كبيرة بنسبة (78,57%).
 - أن دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي كانت بدرجة قليلة وبنسبة (58%).
- 3- دراسة فهد المشوط، احمد سعد (2011) بعنوان: " أثر العمل على الإبداع الإداري" دراسة تطبيقية على أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دول الكويت، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ،جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الكويت.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر بنية العمل على الإبداع الإداري في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دول الكويت، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية :

- تحديد مستوى أهمية بيئة العمل في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية .
- تحديد مستوى الإبداع الإداري في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية .
- تحديد أثر عوامل بيئة العمل على الإبداع الإداري في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها :

- وجود تأثير ذي دلالة معنوية للهيكل التنظيمي على الإبداع الإداري (السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية) عند مستوى دلالة (0,05) $(\alpha \leq 0,05)$
- وجود تأثير ذي دلالة معنوية للأنظمة والتعليمات على الإبداع الإداري (السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية) عند مستوى دلالة (0,05) $(\alpha \leq 0,05)$
- وجود تأثير ذي دلالة معنوية للتدريب .
- وجود تأثير ذي معنوية للمشاركة في اتخاذ القرارات على الإبداع الإداري (السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية) عند مستوى دلالة (0,05) $(\alpha \leq 0,05)$.
- وجود تأثير ذي دلالة معنوية للحوافز والمكافآت على الإبداع الإداري (السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية) عند مستوى دلالة (0,05) $(\alpha \leq 0,05)$.

4-دراسة أريج بنت سعد بن خنيفس العصيمي (2014) : "بعنوان إدارة المعرفة وعلاقته بالإبداع الإداري" من وجهة نظر مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الطائف، جامعة أم القرى، كلية التربية، دراسة الاستكمال الحصول على درجة ماجستير .

شمل مجتمع الدراسة مديرات مدارس التعليم العام البالغ عددهن (273) بمدينة الطائف سحبت منه عينة طبقية عشوائية وهم (45) مديرة للمرحلة الابتدائية و(27) مديرة للمرحلة المتوسطة و(20) مديرة للمرحلة الثانوية، أما الأساليب الإحصائية فاعتمدت الباحثة على التكرارات والنسب المئوية، والنسب المئوية، معالم ارتباط الرتب (pearson) معامل ألفا كرومباخ، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، واعتمدت المنهج الوصفي

الارتباطي لدراسة العلاقة بين درجة ممارسة عمليات إدارة المعارف ودرجة ممارسة مهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الطائف.

أهم أهداف الدراسة: نلخص أهم الأهداف التي جاءت من أجلها الدراسة في معرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين درجة ممارسة التعليم العام بمدينة الطائف .

أما أهم النتائج التي توصلت لها الباحثة ، فقد نلخصها في وجود علاقة ارتباطية موجة وقوية دالة إحصائيا عند مستوى (0,01) بين درجة ممارسة عمليات إدارية المعرفة ودرجة ممارسة مهارات الإبداع الإداري ، حيث بلغت درجة ارتباط معامل بيرسون (0,89).

8- التعليق على الدراسات السابقة :

استعرض الباحث عدد من الدراسات ذات الصلة بالدراسة الحالية التي أوضحت أن موضوع الإبداع الإداري وإستراتيجية تغيير المنظمة تعتبر من الموضوعات التي نالت اهتمام الباحثين وقد تبين ما يلي :

1- إن اختيار موضوع إستراتيجية تغيير المنظمة كمتغير تابع لموضوع الإبداع الإداري لم يتطرق إليه الكثير من الباحثين ولقد تناولت الدراسة هذان المتغيران لما لهما من ارتباط مباشر وتأثير على سير ونشاط أي منظمة .

2- أن كل من هذه الدراسات قد استهدفت التعرف على أحد الجوانب الهامة المتعلقة بالإبداع سعيًا إلى فهم عميق حول العناصر المكونة لهذا المفهوم، أو العوامل المؤثرة فيه، أو المعوقات التي تحد من وجوده وبذلك استطاعت أن تسهم مجتمعة في بحث مكونات الاتجاه الإبداعي ومن ثم تفسير ما يحيط بهذا المفهوم من غموض وتأكيد واقعية وترجمة عناصره ومفرداته بما يتلاءم مع العمل في الميدان الإداري .

3-أوصت معظم الدراسات بالاهتمام بالجانب البشري وفتح مجالات الإبداع والتغيير لهم بالنظر إلى دوره الفعال في مؤسساتهم .

4- الاختلاف في النتائج نظرًا لكونها أجريت في بيئات مختلفة .

5- أن معظم الدراسات الحالية اعتمدت على عدة أساليب للتغيير الاستراتيجي للوصول إلى الأداء المتميز .

خلاصة الفصل:

لقد حاولنا في هذا الفصل توضيح أهم الخطوات المنهجية التي تقوم عليها دراستنا من طرح إشكالية لدراسة والتساؤلات الرئيسية والفرعية لها والإجابة عليها عن طريق وضع الفرضيات والتطرق إلى أهمية الموضوع مع تحديد المفاهيم الخاصة به والتطرق إلى الدراسات السابقة والتعقيب عليها.

ومن خلال تحديد الخطوات المنهجية الخاصة بدراستنا أمكننا أن نضع تصور ميداني خاص بموضوع بحثنا.

تمهيد:

إن التغيير أمر حتمي وحقيقة تتجلى مظاهرها في دورة حياة المخلوقات وعلى رأسها الإنسان ولقد أن الأوان أن تدرك أن التغيير أصبح ضرورة ملحة في جميع جوانب حياة الإنسان حيث ازدادت الحاجة إليه باعتباره الوسيلة الوحيدة لتطور الأفراد والمجتمعات وتقدمها في العالم أصبح التغيير السريع أبرز سماته والمنظمة بمختلف أنواعها وأحجامها وطبقا لنظرية النظم هي نظام مفتوح ومتفاعل مع البيئة المحيطة، لذلك فهي ليست في حالة سكون أو ثبات وأنها تتغير باستمرار لكي تحقق هدف البقاء والاستمرارية فالظروف الراهنة اليوم تستدعي من المنظمة لضمان بقائها أن تستبق الأحداث بواسطة الفعل المسبق وإستراتيجية للتغيير وهذا لا يتم إلا من خلال ضمان فهم الأفراد ونضمهم اتجاه مفاهيم التفكير الشمولي والرؤية بعيدة المدى وتوفر القوى الدافعة وغيرها من المفاهيم التي يتطلبها بناء وتنفيذ إستراتيجية تهدف إلى التحكم في السلوك التنظيمي من خلال ضبطه وتعديله أو تغييره والتنبؤ به.

1- مفهوم الإستراتيجية ونشأته:

لقد استعملت كلمة إستراتيجية قديما في الاستعداد والتهيؤ للحرب بتحديد خطة حركات الجيش بشكل عام لتحقيق هدف معين وهذه الكلمة لغويا تعني "فن الجنرال" وهي ذات مصدر يوناني "Starateges" وتتميز الإستراتيجية عن التكتيك بعموميتها فالأولى هي المسؤولة عن مجموعة الحرب المعتبرة ككل غير قابل للتقسيم هدفها النصر في حين أن التكتيك يعني حركة القوى في حضور العدو وبميدان المعركة في عملية أو اشتباك معين ولما كانت المعارك والحروب عامة لا ترتبط فقط بالجيش المتقابلة بميدان الحرب بل بعدد من العوامل والأطراف مثل الارتباط بخطوط الامداد والتموين وبخطوط الاتصال والمعلومات والجانب المعنوي للحرب الذي قد يكون له الدور الحاسم في النهاية فقد توسع مفهوم الإستراتيجية إلى عدد من هذه الجوانب الاقتصادية والسياسية، هكذا أصبح هذا المفهوم لا يعني التقدير واستعمال القوة بل التقدير والتخطيط في كيفية الحصول أو تحقيق هدف معين من استعمال القوة أو التهديد بها أو الاشتباك أو الانسحاب عند الحاجة وهو يتعلق أيضا بكل ما يحيط بهذه المجالات ولا تخلو من الجانب السياسي، لتصبح تدعى بعد ذلك بفن استخدام القوة للوصول إلى أهداف السياسة وتتميز الإستراتيجية (الحربية أو الاقتصادية) لطرف ما بالمخاطرة وعدم التأكد من حركة العدو أو المنافس فهي تبنى على توقعات وتقديرات عن تلك الحركة، وهذه الأخيرة بدورها تعتمد على توقعات العدو أو الطرف المنافس عن حركة الطرف الأول لتصبح كل إستراتيجية مبنية على تنبؤات متبادلة لرد فعل الأطراف المتعاملة في محيط معين (ناصر دادي عدون، 2010، ص، 12).

من خلال ما سبق يجمع الباحثون المهتمون بالتسيير أن أصول الإستراتيجية ترجع إلى الميدان العسكري، فتشابه منطقي الصراع العسكري في ميدان الحرب والتنافسي في السوق أدى إلى نقل الفكر الاستراتيجي للميدان التسيري، وقد تم ذلك حسب جل الباحثين مع نهاية الخمسينات وبداية الستينات أي بعد الحرب العالمية الثانية في سياق انتقال التقنيات العسكرية المختلفة إلى المجالات المدنية ولو أن الجذور الأولى للفكر الاستراتيجي في مجال

التسيير ترجع إلى سنوات العشرينات وتقترن بمحاضرات سياسات الأعمال الملقاة بمدرسة هارفارد للأعمال (1911) التي تناولت رسم التوجهات المستقبلية للمؤسسة في إطار ما يعرف آنذاك بالسياسة العامة (عبد الملوك مزهودة، 2003، ص، 108).

إذن وجدت الإستراتيجية في الواقع العملي العسكري وسواء كانت واضحة في فكر المهتمين والممارسين أم لا فإنها موجودة في وعيهم بشكل أو بآخر ولم يظهر هذا المفهوم بوضوح واهتمام لدى الإداريين إلا في وقت متأخر بهذا نجد لحد اليوم عددا كبيرا من المفردات في هذا الموضوع يكتنفها شيء من الغموض والخلط بين المبادئ المعيارية والتحليلية أو الوصفية، بين المحتوى والطرق بين التصور والتنفيذ وبين القرار والعمل، ناهيك على أن الانتشار الواسع والنجاح الظاهري تبقى الإستراتيجية في نظر عدد كبير من الناس كلمة مبهمة وفضفاضة وهي بالفعل.

من بين الكلمات التي تستخدم في إدارة الأعمال للدلالة على أشياء كثيرة ومختلفة في آن واحدة، فما هي الإستراتيجية في نظر روادها في دنيا المنظمات والأعمال؟ ... لأهمية المفهوم والحقل الذي تشغله فقد ظهرت أكثر من مدرسة أو تيار فكري تشتغل فيه وكل منها يحتفظ بأفكار وتوجهات معينة وقد ترك لنا رواد مختلف هذه المدارس للإستراتيجية عدد من التعريفات المتعلقة بهذا المفهوم وسوف تعرض البعض منها لمحاولة الإلمام بمختلف العناصر والجوانب التي تهتم بها إذ تتكامل في مجملها وتكاد تصب في نفس الاتجاه. (ناصر عدون، 2010، ص، 08-09).

ومن بين التعريفات الأكثر قبولا وانتشارا هو الذي اقترحه "Chandler" حيث عرف الإستراتيجية بأنها تحديد الأهداف والأغراض الرئيسية بعيدة المدى للمنظمة وتبني الأنشطة وتوزيع الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف. (حسن حريم، 2003، ص، 86).

وقد اهتم نفس الباحث بعلاقة الإستراتيجية بالهيكل التنظيمي داخل المنظمة وحركة كل منها واعتبر أن الهيكل تابع للإستراتيجية ويرى **Scott** أن هذا التعريف يتضمن خصائص عدة مميزة للإستراتيجية وهي:

✓ التركيز الرئيسي على القضايا الخارجية أي الربط بين المنظمة وبيئته.

✓ التمييز بين نوعين من الأهداف اختيار المجال أي نوع العمل أو النشاط الذي ستمارسه المنظمة واختيار الموقف التنافسي أي كيف تستطيع المنظمة المنافسة في كل نشاط.

✓ هناك مزج بين النوايا والأفعال والأهداف الرسمية والفعلية.

✓ يفترض البعض أن القرارات الإستراتيجية توضع من قبل الادارة العليا فقط، ولكن كثيرين يرون أن الإدارة الوسطى والإشرافية تلعب دورا هاما في صياغة إستراتيجية المنظمة.

ولدى مدرسة (Philippe , de woot, Harvard) الإستراتيجية هي مجموعة القرارات المهمة للاختبارات الكبرى للمنظم (L entrepreneur) المتعلقة بالمؤسسة في مجموعها الرامية أساسا إلى تكييف المؤسسة مع التغيير وكذا تحديد الغايات الأساسية والحركات من أجل الوصول اليها، ورغم اتساع هذا التعريف فهو لم يظهر وسيلة الاعداد والتنفيذ وهما العمليتان اللتان من المفروض أن تكون ضمن نظام دقيق من تحديد واختيار الأهداف، وكذلك نظام تخطيط محدد للزمن وتوزيع الموارد وأولويات تحقيق الأهداف التي في أغلب الأحيان تكون متكاملة و مترابطة، نجد في الناحية الأخرى من يعتبر أو يحصر الإستراتيجية في سلوك عقلائي مرتبط بمعطيات المشكل المطروح للحل وهذا ما نراه عند Morgenste m, von Neumann الإستراتيجية هي تتابع حركة لاعب عقلائي تماما، في اطار ذي منفعة معينة خلال لعبة ذات قواعد محددة هذا اللاعب يعرف توزيع احتمال النتائج بمقياس دالته المنفعية لكل من الاختيارات الممكنة. (مؤيد سعيد سالم، 2000، ص، 78).

إن التغيير الاستراتيجي هو عملية مقصودة لتحويل مكان ما أو مهام أو أجزاء عدد من الموجودات من حالتها المعتادة إلى حالة جديدة غير مألوفة أو هو عملية تحريك الوضع الحالي للمنظمة تجاه حالة مستقبلية للمنظمة من تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة.

(Robbins & Couler , 2004 : 203).

إن التغيير الاستراتيجي هو حركة منظمة بعيدا عن حالتها الراهنة نحو حالة مستقبلية مرغوبة لزيادة ميزتها التنافسية، وهو قدرة المنظمة على أن تصبح حيث تريد الذهاب بمشاركة جميع الأفراد والعاملين وقبولهم، وهو عملية إعادة النظر بالوسائل المعتمدة إستراتيجية المنظمة التي استقر الرأي عليها كونها الأداة الرئيسية في التحويل نحو حالة مستقبلية مرغوبة. (Hills&jones, 2001, 486).

2- أنواع الإستراتيجية:

إن بناء وتنفيذ الإستراتيجية يكون وفقا لقاعدة من المعلومات الدقيقة التي تساعد على صياغتها وذلك بداية بالهدف منها، والحديث عن أنواع الاستراتيجيات مرتبط بالهدف والمجال وهذين البعدين مرتبطين بشكل عملي بطبيعة المنظمة وخصائصها وإمكانياتها وواقعها الداخلي والخارجي وبالرغم من أن الباحثين عرضوا مجموعة كبيرة ومختلفة من الاستراتيجيات، غير أنها تبقى في نظرنا بعيدة من مجالنا على اعتبارها مرتبطة أكثر بالجوانب المادية مفصلة أكثر في هذا الجانب غير أنه يمكن أن نبين الأهمية الكبيرة لبناء الاستراتيجيات قبل وبعد وأثناء عملية إدارة التغيير، تبقى أهمية الجوانب السلوكية وكل ما يتعلق بالمواد البشرية فهذا ما يحتاج إلى توضيح وتبيين ومن بين التصنيفات واسعة القبول والانتشار، التصنيف الذي اقترحه. (Raymond Miles , et, charrles Snow).

حيث ميز بين أربعة أنواع من الاستراتيجيات العامة للتعامل مع البيئة الخارجية وكل نوع يتطلب مزيجا معين من التقنيات والهيكل التنظيمي والعمليات وهي:

1- الإستراتيجية الدفاعية: تتميز هذه الإستراتيجية بافتراضها أن البيئة مستقرة وداعمة للمنظمة مما لا يحفزها على التوسع لمجالات عمل جديدة ولا إلى التغيير الإستراتيجية المتبعة إذ تعتمد كل المنظمات التوسع للبحث والنمو على التوسع فيما هو موجود من إمكانيات والاحتفاظ بما لديها من مكتسبات وتتميز مثل هذه الاستراتيجيات ببساطة هيكلها التنظيمي وعدم وجود تناقضات حادة ولا ترى حاجة للتغيير في أنماط العمل والاجراءات كما تتميز المنظمات التي تعتمد على هذه الإستراتيجية بالمركزية والرسمية والتنوع الأفقي.

مما يجعل هذه الإستراتيجية يتوجه الاهتمام بها بالدرجة الأولى إلى الظروف الداخلية للمنظمة أي البيئة الداخلية، حيث تستهدف إما علاج جوانب الضعف أو التهديدات داخلية سواء كان من خلال تخفيض الإنتاج أو إعادة بناء الهيكل التنظيمي أو تدريب وتنمية القوى العاملة كما تستخدم لمواجهة تهديدات البيئة الخارجية العامة أو الخاصة في مجال عملها. (محمد قاسم القريوتي، 2000، ص، 131-133)

2- الإستراتيجية التوقعية: تعتمد هذه الإستراتيجية على التفاعل الايجابي مع البيئة الخارجية وتفترض أن البيئة متغيرة وأن على المنظمة أن تخاطر في التعرف على الفرص المتاحة في هذه البيئة والاستفادة منها، كما تفترض أن المنظمة تستطيع أن تصنع البيئة التي تعمل فيها وأن توجد لنفسها فرصا للنمو مما يجعل هذه الإستراتيجية تتسم بأنها تمثل النقيض للسياسات الدفاعية فهي بالتالي تعتمد على الأفكار الإبداعية التي تمكنها من استثمار الاتجاهات والأحداث المستقبلية التي يكون لها انعكاسات على فرص عملها وتتنلم هذه الإستراتيجية وجود هياكل تنظيمية أقل مركزية ودرجة أقل من الرسمية والتقنين وبساطة أكثر في نمط التنظيم.

3- الإستراتيجية التحليلية: تمثل الإستراتيجية التحليلية خليط من إستراتيجية الدفاع وإستراتيجية التوقع حيث تكون المنظمة أكثر جرأة وسرعة بالمقارنة مع المنظمات التي تتبع إستراتيجية الدفاع أو التوقع بشأن التطورات والفرص الجديدة إلا أن اتباع هذه الإستراتيجية تجعل المنظمة تتابع التطورات وتختار الفرص الجديدة بحرص دون الاتجاه للخروج عن الخط العام والمستقر لأعمالها. (مصطفى محمود أبو بكر، 2000، ص، 97).

فمثلا يكون لديها منتج في سوق مستقرة وآخر في سوق متغيرة في الحالة الأولى تعمل المنظمة بكفاءة رسمية أما في الثانية فهي تراقب عن قرب ومن ثم تتكيف بقدر استطاعتها أي أنها تقلد المنظمات الأخرى الناجحة التي تقدم منتجات جديدة مما يجعل نوعية التنظيم الذي يتناسب مع هذه الإستراتيجية أنه تنظيم يجمع بين نمط التنظيم الثابت والتنظيم المرن إذ يكون هناك هيكلة ادارية تتسم بالثبات والتقنين والرسمية والمركزية إلى

جانب أقسام أخرى تتمتع بالمرونة وحرية التعامل مع الظروف الجديدة وبحرية اتخاذ القرارات على المستوى اللامركزي والسماع بممارسة السلطة التقديرية.

4- إستراتيجية رد الفعل: إن سلوك المنظمة التي تتبنى مثل هذه الإستراتيجية يكون متقلبا وغير مستقر وغير فعال في القدر على التفاعل مع البيئة المحيطة حيث لا يكون هناك إستراتيجية واضحة المعالم وكل ما تقوم به المنظمة هو بعض ردود الفعل البسيطة والجزئية للمتغيرات البيئية على افتراض أن البيئة الخارجية لها تأثير محدود على المنظمة وترى الإدارة العليا التغيرات المتلاحقة ولكنها لا تستطيع حشد الموارد اللازمة للاستجابة لها وتتصف هذه الإستراتيجية بعدم الثبات وعدم التوافق في الأنماط حيث تنتقل المنظمة من إستراتيجية لأخرى حسب ما تمليه عليها الظروف ولا تلتزم بإستراتيجية مستقبلية معينة.

ويخلص الجدول التالي الاستراتيجيات الأربع للمقارنة بينهما:

الجدول رقم (01) أنواع الاستراتيجيات

الإستراتيجية	الأهداف	البيئة	خصائص الهيكل التنظيمي
الدفاعية	الاستقرار والكفاءة	مستقرة	هيكل وظيفي، تخصص وتقسيم عال في العمل، درجة عالية من الرسمية ومركزية شديدة، رقابة محكمة، نظم معلومات رأسية معقدة ووسائل تنسيق بسيطة.
التحليلية	الاستقرار والمرونة	متغيرة	سيطرة مركزية معتدلة ورقابة محكمة على الأنشطة الحالية ورقابة فضفاضة (غير محكمة) على الأنشطة الجديدة ووسائل تنسيق معقدة جدا.
التوقعية أو الاستشرافية	المرونة	ديناميكية	هيكل فضفاض، تقسيم وتخصص منخفض درجة منخفضة من الرسمية، لا مركزية ونظم معلومات أفقية بسيطة وآليات تنسيق معقدة.

المصدر: حسن حريم، مرجع سابق، ص، 90.

وقد تم حذف إستراتيجية رد فعل لسبب واضح وهو أنها تؤدي إلى أداء غير فعال، ونلاحظ أن هذه الإستراتيجية يتم صياغتها بناء على الهدف المراد الوصول اليه من خلال هذه الإستراتيجية مما يطرح العلاقة بين الإستراتيجية وتحديد الأهداف وقبل ذلك نجد أن هناك تقسيمات أخرى لأنواع الإستراتيجية لكن هذه المرة حسب المجال أو نقل المستوى الذي تبنى وتصاغ وتنفذ فيه فنجد:

1- إستراتيجية المنظمة (الإستراتيجية الرئيسية):

يتم وضعها من طرف الادارة العليا وهي توضح ماهية ميادين النشاط التي يجب أن تكون فيه المنظمة وطرق تخصيص الموارد بين الأعمال التي تمارسها المنظمة وتتسم بطول المدى الزمني كما أنها تتصف بعمومية الصياغة وتشمل المنظمة ككل، فهي إطار عام ومرجعي شامل للعمل ومن بين مداخل هذه الاستراتيجيات نجد ثلاثة أنواع حسب المجال وهي إستراتيجية النمو أو التوسع، إستراتيجية التراجع أو الانكماش وإستراتيجية الثبات أو الاستقرار (علي الشريف، 2003، ص، 20).

2- إستراتيجية وحدة النشاط:

وهي خاصة بكل نشاط مميز من الأنشطة التي تزاولها المنظمة هذه الأنشطة قد تكون قطاعا أو وحدة أعمال إستراتيجية، حيث يكون لكل وحدة أعمال الإستراتيجية الخاصة بها وتقع مسؤوليات هذه الاستراتيجيات على مديري هذه الوحدات أو الادارة العليا في حالة ما إذ كانت المنظمة تقدم أو تنتج سلعة واحد.

3- إستراتيجية وظيفة:

تركز هذه الاستراتيجيات على الأنشطة الوظيفية للمنظمة (التسويق والانتاج، التمويل، ادارة الموارد البشرية، البحوث والتطوير) وتهدف على تحقيق التكامل والاستخدام الفعال للكفاء للموارد داخل كل ادارة ويمكن وضع استراتيجيات بضيق أو قصر نطاقها الزمني وإذا كانت تساند استراتيجيات الأعمال (النشاط) إلا أنها تركز على الكيف أي الأساليب والوسائل وآليات التنفيذ ومشاكله المرتبطة بالأنشطة المختلفة فهي موجهة للتنفيذ وإذا كانت المستويات

المختلفة للاستراتيجيات طبقا لهذا التصنيف فلا يحظى من يرى أن نجاح الادارة الإستراتيجية بصفة عامة هي نتاج طبيعي لتعاون مختلف المستويات الادارية في المنظمة (حسن حريم، مرجع سابق، ص، 269).

03- العوامل التي تحدد اختيار إستراتيجية التغيير:

لا تزال الحاجة تدعو إلى المزيد من التجارب والأبحاث في هذا الصدد حتى يمكن تحديد بدقة من تكون كل إستراتيجية هي الأنسب فمن خلال مراحل التغيير نلاحظ أن الاستراتيجيات التغيير تحتل مكانة مهمة في ادارة التغيير وانجاحه وتأتي مباشرة بعد التشخيص لهذا فهي تكتسي أهمية خاصة واختيارها يخضع لمجموعة من العوامل والشروط التي يصب أخذها بعين الاعتبار لأنها لها تأثير حاسم ليس في بناءها فقط لكن في تنفيذها أيضا ومن أهم هذه العوامل نجد:

(1) أهداف التغيير:

يعتبر تحديد أهداف من أصعب وأهم جوانب عملية التغيير وقليل من جوانب عملية التغيير تواجه الصعوبات التي تواجهها مرحلة تحديد الأهداف، نعم ان الهدف النهائي للتغيير التنظيمي هو المساعدة على ايجاد منظمة جديّة ومتجددة ومبدعة ومتكيفة ولكن التعارض والتضارب بين هذه الأهداف أمر محتمل جدا وهو ما يشكل تحديا لوسيط التغيير وفي عملية تحديد الأهداف يجب الأخذ بعين الاعتبار بعدين هامين هما مضمون الأهداف وكيفية تحديدها، إذ أن تحديد الأهداف من قبل وسيط التغيير أو الادارة العليا أو بمشاركة العاملين سيؤثر على قرار اختيار إستراتيجية التغيير، ولا يقل مضمون الأهداف أهمية عن طريقة تحديدها فالأهداف مثل المرونة في الهيكل التنظيمي وتحسين الدافعية وزيادة الابداعية والاتصالات المكثفة المفتوحة تتطلب مناهج مختلفة للتغيير وبصورة عامة يمكن القول بأنه يتم اختيار الإستراتيجية التي تتناسب مع التغيير السلوكي المطلوب لسد الفجوة بين المرغوب وبين الواقع ومن بين الأمور الأخرى المتعلقة بأهداف التغيير والتي لا ينبغي اغفالها أو

إهمالها لدرجة الإلحاح وإمكانية تحقيق الأهداف (حسن حريم، مرجع سابق، ص، 292-293).

وقد حدد أحمد ماهر العلاقة بين أهداف ومضمون التغيير وكذلك الأدوات والوسائل الكفيلة بتحقيقها وأهم الطرق لقياس الحاجة إليها ومدى إمكانية تطبيقها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (02) العلاقة بين التغيير واختيار مضمون ومنهجية التغيير

أهداف ومستوى التغيير	أدوات ووسائل التغيير	طرق قياس الحاجة للتغيير
الأفراد: الاتصال والتأثير واتخاذ القرارات والدافعية، وتوافق في العمل وأداء عالي، انضباط والتزام ومهارات فنية الجماعات:	التدريب على رفع المهارات الفنية والسلوكية مثل الدافعية والاتصال والادراك والتأثير والقيادة والصراع والجماعات. تدريب الحساسية وتحليل تفاعلات الاتصال والتوجيه والاستشارات وسياسات الاختيار والتعيين وتخطيط المستقبل الوظيفي والشبكة الادارية.	البحوث والدراسات الخاصة بالرضا عن العمل ومشاكل العاملين، واحصاءات ترك الخدمة والغياب والتأطير والشكاوي فحص سياسات الأجور والترقية والحواضر والاختيار والتعيين والجزاءات استطاع رأي المشرفين والمديرين عن مشاكل العمل والأفراد ومناقشات بين المديرين والمستشارين في المنظمة.
إعادة بناء جماعات العمل استغلال الجماعات اتخاذ القرارات والاتصالات الجماعية حل الصراع الجماعي والتعاون، تبادل المعلومات والحساسية للآخرين التنظيم:	جماعات العمل المستقلة ومشاركة العمل مع الادارة ومشاركة العمل مع الادارة ومشاركة العمال في الأرباح لجان الانتاج وجماعات الرقابة على الجودة، مجالس الادارة المصغرة وتدريب	البحوث والدراسات الخاصة بجماعات العمل وسلوكها، استطاع رأي المشرفين عن جماعات العمل والمستشارين مع جماعات العمل.
الأهداف والسياسات والخطط وهيكل التنظيم والوظائف وأساليب العمل والاجراءات		

<p>دراسات وبحوث الرضا عن العمل ومشاكله ودراسة المناخ التنظيمي ودراسة العمل وتحليل الوظائف واساليب الرقابة والتسويق والتمويل، مقابلات بين المديرين وبينهم وبين المستشارين</p>	<p>الحساسية. الاحلال الفني للآلات واعادة التنظيم والهيكل واثراء الوظائف وتبسيط الاجراءات وسائل الاتصال والادارة بالأهداف والتخطيط. اعادة التصميم أنظمة الانتاج والتسويق والتمويل والأفراد، جداول العمل المرنة والعمل 4 أو 5 أيام في الأسبوع والشبكة الادارية</p>	<p>التكنولوجيا والمنتجات والرقابة على خطط الانتاج والتسويق والتمويل والأفراد والاتصالات الادارية.</p>
--	--	---

المصدر (أحمد ماهر، 1997، ص، 464 - 465).

2) الجهة المستهدفة بالتغيير:

يمكن أن تكون الوحدة أو الجهة التي يستهدفها التغيير التنظيمي أحد الجهات التالي (أو جهتين أو جميعها) وهي الفرد والجماعة والمنظمة، وهذا الموضوع قد نال اهتمام العديد من الباحثين والكتاب والممارسين ولا يزال محور النقاش مستمر فهناك من يؤكد على أهمية تغيير الفرد، ومجموعة أخرى تركز على تغيير الجماعة وفئة ثالثة تركز على تغيير المنظمة ككل ولكن من منظور المدى البعيد لا تكون المسألة هذا أو ذاك إذ أن التغيير يتناول الوحدات أو المستويات الثلاث ولكن القرار الحساس الهام هو فيما يتعلق بالجهة المستهدفة بالتغيير في المدى القصير وهذا القرار سيكون له تأثير على اختيار إستراتيجية التغيير (حسن حريم، 2003، ص، 379).

3) الموارد المتاحة:

يمكن النظر إلى جهود التغيير التنظيمي باعتباره نوع من أنواع الاستثمار الذي يستلزم توافر الموارد للبدء في عملية التغيير وتنفيذه ومتابعته وتقويم نتائجه والحفاظ على

استمراريته وتشمل الموارد اللازمة القوى العاملة والمال والأجهزة والمعرفة والخبرة والوقت وكذلك الارادة والبيئة الحسنة والثقة وغيرها وتتطلب كل إستراتيجية مزيجا من الموارد يختلف عما تتطلبه الاستراتيجيات الأخرى فمثلا إستراتيجية تغيير المعايير وإعادة التعلم تتطلب معرفة واسعة بعلم النفس وعلم النفس الاجتماعي وعلم الاجتماع وديناميكية الشخصية أما الإستراتيجية التجريبية العقلانية فتتطلب معرفة ودلالة جيدة بتحليل بحوث العمليات (حسن حريم، 2003، ص، 293)

4) الفرص المواتية والقيود:

من الأمور الواجب تقييمها الإمكانيات والفرص المتاحة التي يمكن أن تساعد وتسهل عملية التغيير وكذلك القيود والمحددات (القوى المضادات والتهديدات) التي يمكن أن تعيق عملية التغيير، فالظروف تكون مواتية للتغيير حينما تعي الجهة المستهدفة بالتغيير بشكل تام الحاجة للتغيير وكذلك قدرة المنظمة على أحداث التغيير بأقل قدر من النزاعات والاحتكاك وأخيرا فإن الشعور المنظمة بنوع من التوتر والضغط يشكل عاملا مساعدا، ومن ناحية أخرى فإن التعرف على القيود والمحددات لا يقل أهمية من التعرف على الفرص والإمكانيات ومن بين القيود التي تعيق عملية التغيير نجد عدم توافر الموارد وكذلك المعايير والقيم السلبية التي تتضمنها ثقافة المنظمة تجاه التغيير القوانين والأنظمة والتعليمات الحالية السائدة في المنظمة ووجود نسبة عالية من الدوران الوظيفي واعتقاد بعض الجهات أن التغيير يتعارض مع مصالحها، هذا وتتضمن استراتيجيات التغيير ذاتها وعوامل مساعدة على التغيير وقيود أو عوامل قد تعيق فاعلية ونجاح التغيير، وباختصار فإن كل منهج أو إستراتيجية للتغيير التنظيمي تتطلب مزيجا مختلفا من الموارد والظروف المفضلة وبذلك فإن : الاختيار الصائب للإستراتيجية يتوقف على التقييم الدقيق للمنظمة وبيئتها والعالمين فيها ووسيط التغيير والإستراتيجية ذاتها. (حسن حريم، ، مرجع سابق، ص، 381- 382)

5) وسيط التغيير:

من الأسئلة الهامة التي لا يمكن تفاديها بل يجب الإجابة عليها في أي جهد يسعى للتغيير التنظيمي بغض النظر عن الجهة المستهدفة من التغيير، هو من سيصنع (يحدث) التغيير؟ والطريقة التي تتم بها الإجابة على هذا السؤال تلقي بثقلها على اختيار إستراتيجية التغيير وقلما نجد محاولة جادة في التغيير التنظيمي تتم بدون وسيط تغيير والسؤال هنا من هو وسيط التغيير؟ ويمكن القول بأن ويمكن القول بأن وسيط التغيير هو مهني يتمثل دوره في مساعدة المنظمة على التغيير سواء فيما يتعلق بإشارة اهتمامها للتغيير أو التخطيط وتوجيهه وتقييمه وتثبيته وقد يكون وسيط التغيير سواء فيما يتعلق بإشارة اهتمامها للتغيير أو تخطيطه وتوجيهه وتقييمه وتثبته وقد يكون وسيط التغيير فردا أو جماعة أو منظمة وقد يكون من داخل المنظمة التي يشملها التغيير أو من خارجها، والأمر الهام هنا هو علاقة وسيط التغيير مع المنظمة التي يحاول الوسيط مساعدتها وتختلف طبيعة هذه العلاقة باختلاف الظروف فقد نجد في بعض الحالات أن المنظمة تحتفظ بالمسؤولية كاملة عن الإشراف على جهود التغيير وتوجيهها وعلى النقيض من ذلك نجد وسيط التغيير في بعض الحالات مسؤولا عن التشخيص وسبل التدخل وتوجيه جهود التغيير وعلى امتداد الخط الواصل بين هذين النقيضين نجد المسؤولية مشتركة بين المنظمة ووسيط التغيير.

فيما يتعلق بالتشخيص واختيار الإستراتيجية والإشراف على جهود التغيير، أما الجانب الثاني في تقرير من سيقوم بعملية التغيير فهو يتعلق بأعضاء المنظمة نفسها ولا بد من اتخاذ القرار بشأن مدى مشاركة أفراد المنظمة في عملية التغيير ولا يزال الجدل قائما بين إستراتيجيات التسلط والمشاركة والديمقراطية ولم تثبت الدراسات نجاح أي إستراتيجية في كل الحالات فهناك حالات كثيرة فشلت فيها جهود التغيير فإن أي نشاط أو منهج يجب أن يفهم بثلاثة متطلبات رئيسية بالنسبة لأجريس وهي:

✓ الحصول على المعلومات الصحية الصادقة فبدونها سيكون من الصعب على المنظمة المعنية بالتغيير التعلم ويصعب على الوسيط تقديم المساعدة الناجحة.

✓ الاختيار الحر المبني على المعلومات.

✓ التزام المنظمة بالتعلم والتغيير والتزامها بالخيارات التي تتخذها.

هذه الشروط الثلاثة: المعلومات الصحيحة والاختيار الحر والالتزام الداخلي تعتبر جزء رئيسي لا يتجزأ في المنظمة بغض النظر عن مضمون الأهداف.

(6) ثقافة المنظمة:

يكون اختيار استراتيجيات التغيير حسب ثقافة المنظمة وذلك وفقا لمبدأين:

✓ التصرف على القيم الإنسانية مثل تحسين الاتصال والعلاقات.

✓ التصرف على قيم المردود كتحسين النوعية والإنتاجية والأداء الجماعي .

تتطور المنظمة لا يمكن أن يحدث في صورة جيدة إلا كنتيجة لتطور كل الأنساق التحتية أي لابد من تناول نسقي شامل للمنظمة وعليه فالقدرة على تغيير الثقافة أمر معقد خاصة ونحن نعلم بأنها تؤثر وتتأثر بالأنساق الأخرى فأى تبديل ينجز عنه تغيير للثقافة والثقافة تتغير ببطء ولكنها لا تتحول بمرسوم لكن المشكل المطروح كيف يتحقق التغيير بنفس الموارد البشرية؟ في هذه الحالة لابد من تشخيص عقلية وقيم مجموعة العمل التي ستكون محل أحداث التغيير، اذا كان تغيير الاتجاه صعبا فإن تغيير الثقافة أصعب بكثير وذلك على اعتبار أن تغيير الثقافة يعني التخلص من مجموعة مرجعية مندمجة في أعماق أفراد المنظمة والانسان كما هو معلوم يميل أساسا إلى التمسك والتشبث بطريقة روتينية وحياته اليومية وهذا ما يشكل العائق الأول أمام محاولات التغيير. (حسن حريم، مرجع سابق ص، 383).

4- المؤشرات العامة لجودة استراتيجيات التغيير التنظيمي:

هناك مجموعة من المؤشرات الموضوعية يتطلبها تحقيق إستراتيجية فعالة للتغيير التنظيمي والتي تستخدم للتأكد من كفاءة تلك العملية وهي كالتالي:

- 1) مدى قبول الأفراد لبرامج التغيير.
- 2) درجة الالتزام بنتائج التغيير .
- 3) مدى الاستعداد للمشاركة في التغيير.
- 4) مستوى الرضا الوظيفي .
- 5) مستوى الصراع أو التعاون بين الجماعات والأفراد.
- 6) مستوى الولاء للمنظمة .
- 7) معدل الغياب .
- 8) مدى إتباع التعليمات والأوامر والقرارات.
- 9) معدل دوران العمل .
- 10) مدى الانتظام في أداء العمل.
- 11) معدل الحوادث.

مؤشرات الأداء والانتاجية والجودة: تختلف مؤشرات الأداء في المنظمات الخاصة عنها في المنظمات العامة، حيث تستخدم في المنظمات العامة المؤشرات المرتبطة بجودة الخدمة المقدمة للحكم على جودة إستراتيجية التغيير التنظيمي (أوبكر، 2007، ص، 384).

5- مقومات نجاح برنامج التغيير التنظيمي:

إذا كان التغيير يعني الانتقال من وضع إلى وضع أفضل، فإن هذا الانتقال يحتاج إلى مجموعة من المقومات التي يؤدي توافرها لدى القيادة والعاملين إلى نجاح جهود التغيير، وأهم هذه المقومات كما يذكر السلمي فيما يلي:

- معرفة أهداف المنظمة وغاياتها وتوجهاتها الإستراتيجية.
- حصر الرصيد المتوافر من موارد المنظمة ومدى استغلاله .
- معرفة عمليات المنظمة والأنشطة الجارية بها وكفاءة تلك العمليات.
- معرفة الظروف والأوضاع الخارجية المحيطة بالمنظمة .
- المعرفة المتجددة بكل ما يجري أو يحتمل من تغيرات وتحولات في الظروف والأوضاع الداخلية والخارجية للمنظمة.
- معرفة آليات تقنيات تحليل المعلومات واستنتاج المؤشرات الدلالات .
- معرفة أسس وتقنيات ومتطلبات اتخاذ القرارات وتنفيذ التغيير. (السلمي، 2005، ص، 144).

ويرى "TIMOTHY GALPIN" أن من عوامل نجاح برنامج التغيير التنظيمي:

- 1- إلغاء اللوائح القديمة التي تتعارض مع التحديث المطلوب، وإدخال قوانين ولوائح جديدة تتماشى مع خطة التغيير.
- 2- تطوير الأهداف والمعايير لتتواءم مع التغيير المطلوب.
- 3- استبدال العادات والتقاليد القديمة التي يطبقها الموظفون في عملهم بعادات وسلوكيات جديدة.
- 4- تطوير أساليب التدريب القديمة لتساعد الموظفين على إتقان أساليب العمل الجديدة.
- 5- توفير التدريب الذي يركز على السلوكيات الجديدة في العمل.
- 6- ربط المكافآت والترقيات لأولئك الذين يتغيرون ومعاقبة الذين لا يتغيرون سلوكياً بعدم منحهم ترقيات أو زيادات أو حواضر مالية.

7- تغيير طرق الاتصال القديمة لتجرى باتجاهين وتعطي التوضيحات المنتظمة من قبل الإدارة والإجابة على أسئلة الموظفين.

8- إعادة تنظيم الهيكل التنظيمي للمنظمة واستبدال الهيكل الهرمي بالهيكل الأفقي، والتخلص من المركزية في العمل بتكوين فرق عمل لخدمة الفروع. (الجارودي، 2007، ص، 63).

كما يشير العطييات إلى المبادئ العشرة التي وضعها " Douglas k. Smith " وينصح بإتباعها من قبل المديرين من أجل مساعدتهم على نجاح التغيير، وهي:

- 1- أن يكون المدير قدوة في ممارسة التغيير.
- 2- تشجيع سلوكيات الأفراد والمطابقة للتغيير المطلوب.
- 3- جعل لغة التغيير سهلة ومفهومة .
- 4- أن يبدأ التغيير من خلال فرق العمل.
- 5- توضيح أهمية التحديث والتطوير كأفضل مدخل للتغيير، وتبني أسلوب الإبداع والتحدي.

6- وضع العاملين في موقف تعلم نظري وعملي، وتقديم المعلومات ومساندتهم

7- التأكد من فهم العاملين لدورهم في إحداث التغيير.

8- جعل بؤرة التصميم الإداري الجديد هي الوظائف التي يقوم بها العاملون.

9- التركيز على الأفراد المتجاوبين مع التغيير، وحثهم على مساعدة الآخرين على قبول التغيير.

10- جعل نتائج التغيير وهي الهدف الرئيسي في التغيير. (العطييات، 2006، ص: 120 - 121).

من جهة يرى الفائز أن نجاح استراتيجيات التغيير التنظيمي يتوقف على توفر عدد من المتطلبات الأساسية أهمها:

- اقتناع الإدارة العليا بحتمية التغيير وضرورة مسانبتها وتأييده لبرنامج التغيير.

- تبني مدخل النظم، بالنظر إلى المنظمة كمنظومة متكاملة ذات مكونات مترابطة تتأثر فيما بينها.
 - تهيئة الأفراد وتمكينهم، وإرساء قواعد الثقة بين الإدارة والعاملين بالمنظمة .
 - إشراك قادة الجماعات في تحديد مجالات التغيير التنظيمي المحتملة .
 - الاستعانة بخبراء استشاريين من خارج المنظمة لضمان الحياد والموضوعية.
 - الإعداد الجيد لبرنامج التغيير التنظيمي واستبعاد غير المتعاونين .
 - اختيار الأسلوب المناسب لتنفيذ عمليتي التغيير التنظيمي حيث يفضل التدرج في تطبيقها مع تعديل ما يلزم من إجراءات لتدعيم التغيير .
 - التركيز على البعد الإنساني، بمراعاة احتياجات ورغبات وتوقعات العاملين عند إحداث أية تغييرات بالمنظمة وعدم قصر الاهتمام على الجوانب الفنية أو الهيكلية.
 - الحرص على تحقيق بعض الانجازات التي ينتج عنها منافع ملموسة للعاملين خلال الفترة الأولى من عملية التغيير .
 - التقييم المستمر للنتائج والتعرف على ردود الأفعال وتذليل العقبات في الوقت المناسب وبالأسلوب الملائم .(الفائز، 2008، ص،56).
- ويظهر مما سبق أن العنصر البشري يمثل العامل الحاسم في عملية التغيير، حيث يتوقف نجاح التغيير على اقتناع والتزام وحماس قادته والمتأثرين به، وعلى مدى ادراكهم لأهمية والحاجة اليه، لذلك يصب على القادة والموظفين أن يعيدوا تهيئة أنفسهم لقبول التغيير من خلال النظر اليه كضرورة وليس كحالة استثنائية، وأن ينظروا إلى التغيير نظرة ايجابية باعتباره فرصة للتطوير والتقدم فهناك من يحصر التغيير التنظيمي في الجانب السلوكي فقط على أنه عملية تغيير ملموس في أنماط السلوكي للعاملين وإحداث التغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع أهداف التنظيم والعاملين فيه.

6- معوقات فعالية إستراتيجية التغيير التنظيمي:

هناك العديد من المعوقات فعالية استراتيجيات التغيير التنظيمي في المنظمات ومنها ما اتفق عليه 175 مديرا في منظمات مختلفة كانت كالتالي:

- 1- ضعف التنسيق
- 2- انخفاض الروح المعنوية
- 3- المركزية الشديدة
- 4- عدم الاستماع إلى العاملين
- 5- ضعف العلاقات الإنسانية
- 6- النمط الإداري المتسلط
- 7- ضعف التفويض الوظيفي
- 8- اختفاء النقد الموضوعي
- 9- ضعف الاتصال في المنظمة
- 10- تعقيد الإجراءات
- 11- تأخير القرارات
- 12- تدني الإبداع في المنظمة
- 13- ضعف مستوى القيادة
- 14- ضعف معايير الأداء المستخدم
- 15- اختفاء العمل الجماعي. (الحسن، 1980، ص، 360).

مما سبق يتضح بأن المعوقات المطروحة هي في الأساس الآليات والأساليب المهمة لتطبيق وإنجاح أس إستراتيجية لإدارة أي عملية تغيير مخطط القيام بها، فتوافرها يعتبر من العوامل المساهمة في إنجاح عمليات التغيير، وغيابها يخلق العراقيل وتمهد للفشل الحتمي لبرنامج التغيير والذي يتزامن مع إهمال التعامل مع متغير مقاومة العاملين للتغيير المقترح.

خلاصة الفصل:

مما تم عرضه يمكن القول بأنه لا توجد إستراتيجية معينة يمكن استخدامها في جميع عمليات التغيير التي يتبناها التنظيم، إذ لكل منها إيجابيات وسلبيات بالإضافة إلى أن استخدام أي منها يتوقف على موقف الأفراد من التغيير واتجاهاتهم نحوه ومحتوى التغيير والإمكانيات المتاحة لإحداثه، ولكن بالرغم من شيوع وأهمية الاستراتيجيات السابقة والتي تساعد على التغيير التنظيمي والتعامل معه، إلا أنها تحتاج إلى العديد من الآليات والأساليب المساعدة على تطبيقها لأن التقدم والتطور العلمي ومواكبة العصر تستدعي مساندة الأحداث بتبني المفاهيم والآليات الأحداث التي استجبت في هذا المجال لتكون آليات داعمة ومعززة لسابقتها وصولاً إلى منظمات مميزة ناجحة في تحقيق أهدافها، لا سيما وأن النجاح أصبح يقاس على أساس ما تملكه المنظمات المختلفة من إمكانيات ومؤهلات بشرية وعلمية وفنية، وتدريبية تتكامل فيما بينها بشكل متناغم يديره ويشرف عليه قيادات إدارية فاعلة لديها الخبرة والمقدرة والكفاءة والعزيمة لتسير بمنظوماتها بشكل صحيح يحقق الأهداف ويلبي الطموحات.

تمهيد:

تسعى المنظمات المعاصرة اليوم إلى التميز من خلال العمل على تحقيق نتائج لم تنجز من قبل، والاتيان بالجديد والتركيز على الإبداع بما يجعلها متفوقة على منافسيها، ففي ظل المنافسة المحتدمة في عالم الأعمال أصبح التميز السبيل الوحيد للبقاء، بالتالي أصبح الإبداع الإداري أمرا في غاية الأهمية وذلك باعتباره من الأدوار المهمة في العمل الإداري لماله من نتائج ايجابية تعود بالنفع على المنظمات والعاملين بها، من خلال ما يقدمه من تحديد نوع الحلول والتخلص من التفكير الاعتيادي، وإنتاج عدد ممكن من الأفكار في أقل وقت وجهد، إضافة إلى كسر الحواجز لدى الموظفين وإثارة الأفكار الجديدة لهم ويظهر دور الإبداع الإداري من خلال ادراك الإداريين والمنظمات إلى مدى الحاجة للتحسن والتغيير في العمليات الإدارية وأهدافها وتوفير مناخ ملائم تمكن العاملين في المنظمات من إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية واستغلالها الاستغلال الأمثل.

وسنتطرق في فصلنا هذا على عدة عناصر أولا بإعطاء مفهوم الإبداع الإداري نظريات المفسرة للسلوك الإبداعي وكذلك أنواعه وأهميته.

1- مفهوم الإبداع الإداري:

أ- الإبداع لغة:

الإبداع لغة مشتق من الفعل بدع، وأبدع الشيء وابتدعه، أي اخترعه.

أما في القرآن الكريم، فقد جاءت كلمة الإبداع في مواطن متعددة وجميعها يشير إلى ذات المعنى ومنها: جاءت بمعنى المحدث والجديد، قال تعالى: في سورة الأحقاف " قُلْ مَا كُنْتُ بِدْعًا مِّنَ الرُّسُلِ وَمَا أَدْرِي مَا يُفْعَلُ بِي وَلَا بِكُمْ إِنِ اتَّبَعُ إِلَّا مَا يُوحَىٰ إِلَيَّ وَمَا أَنَا إِلَّا نَذِيرٌ مُّبِينٌ " (سورة الأحقاف الآية 8).

وجاءت بمعنى المبدع إلى مبتدئ الشيء من العدم وعلى غير سابق ومثال، قال تعالى: " بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَإِذَا قَضَىٰ أَمْرًا فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ كُنْ فَيَكُونُ " (سورة البقرة الآية 47). فالإبداع هو عمل إلهي لأنه إيجاد وخلق من العدم، أما العمل البشري فهو إعادة تركيب الأجزاء الموجودة مسبقا بطريقة مختلفة لتشكيل ما لم تألفه الخبرة البشرية بعد، والإبداع في حقيقته هو الله تعالى وحده فقط، وأما نحن البشر فكل ما تعلمه عقولنا هو تجميع لأمر نعرفها مسبقا لنشكل منها أمرا جديد نسميه إبداعا.

ب- اصطلاحا:

لقد تباينت وتعددت التعريفات الاصطلاحية لمفهوم الإبداع، وذلك باختلاف المناهج الأدبية والعملية واختلاف المرجعية والهدف لهذه التعريفات وتنوع الآراء عند العلماء والباحثون، ومن بين هذه التعاريف نجد: يرى كل من أن الإبداع عبارة عن عملية إنتاج أفكار جديدة ومفيدة. (شين ويونغ، 2010، ص، 6).

كما عرف الفاعوري (2005) الإبداع: "عملية تناول أفكار جديدة فعالة لإشباع حاجات الزبائن، وهو عملية تجديد وتحديث مستمرة تشمل كل المنظمة، وهو جزء مهم من إستراتيجية الأعمال والممارسات اليومية. (الفاعوري، رفعت عبد الحليم، 2005، ص، 3).

وبرأي حسن (2000) فإن الإبداع يعرف هو: امتلاك الأفراد قدرات إضافية خلاقة مثل: روح المجازفة والقدرة على التغيير وحل المشكلات (حسن، راوية. 2000، ص، 331).

وينظر إليه العتيبي (2007) بأنه: قدرات عقلية ولكن بجانب هذه القدرات لابد من توافر عدد من العوامل الرافعة عند الفرد مثل: تحمل الغموض، وعدد من العوامل الانفعالية مثل: الثقة بالنفس، الاكتفاء الذاتي.... (العتيبي، محمد زويد، 2007، ص، 27).

وينسب مصطلح الإبداع إلى النمساوي "Joseph Schumpeter" منذ 1912 الذي يعد المنظر الأول للإبداع، حيث يعرفه بأنه: " النتيجة الناجمة من انشاء طريقة أو أسلوب جديد في الانتاج.

وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه (Yondekerorguem , Anis , 2004 , p197)

فمفهوم الإبداع الإداري كما عرفه تورانس على أنه: " عملية التحسس للمشكلات والوعي بها ومواطن الضعف والنقص، وصياغة فرضيات جديدة للوصول إلى ارتباطات باستخدام المعلومات المتوفرة والبحث عن حلول، وتعديل الفرضيات وفحصها عند اللزوم للوصول إلى نتائج " (بشير العلاق، 2010، ص، 108).

ويعرف أيضا على أنه: " العملية التي يتميز بها العامل عندما يواجه مواقف ينفعل لها و يعايشها بعمق، ثم يستجيب لها بما يتفق وذاته" (مؤيد الفضل، 2008، ص، 218).
أما الموسوعة البريطانية عرفت الإبداع " أنه القدرة على ايجاد الحلول لمشكلة معينة أو أداة جديدة أو أثر فني أو أسلوب جديد" (جمال غي الله، 2009، ص، 6).

2- النظريات المفسرة للسلوك الإبداعي:

لقد تعددت النظريات المفسرة للسلوك الإبداعي وذلك وفقا لاختلاف المدارس والاتجاهات ومن أهم هذه النظريات نذكر ما يلي:

1- نظرية ترومان وبيتز (البحث والتفوق):

في كتابهما (البحث عن التفوق) يلخص كل من بيتز وترومان بعد دراسة تحليلية لنحو 40 مؤسسة أمريكية متفوقة إلى أن القيم والمبادئ المشتركة للمؤسسات والشركات التي تتسم بدرجة عالية من الإبداع تتمثل في:

- الرغبة والتحفيز للإنتاج وإعطاء الأسبقية دائما للفعل والشروع في الأداء الأكثر من مجرد إنفاق الكثير من الوقت في التحليل والاجتماعات والتقارير التفصيلية للجانب.
- إعطاء استقلالية للوحدات والأقسام مما يشجعها على التفكير المستقل والإبداع الأمر الذي يحفزها على منافسة الوحدات والأقسام الأخرى في الأداء المتميز.
- خلق وتطوير بيئة تنظيمية تؤمن بالانتماء للقيم الرئيسية للمؤسسة وتحقيق في نفس الوقت المرونة المطلوبة والمحددة.

2- نظرية كليفورد وكافيني (الأداء الفائق):

توصل كلا من كليفورد وكافيني في دراستهما عن الأداء الناجح إلى أن المؤسسات الصغيرة والتمتيز وذات القدرات الإبداعية العالية تتصف بسمات متعددة تميز بيئتها التنظيمية:

- وضع تطوير رسالة **mission** محددة للمؤسسة، ومن الضروري أن تكون هذه الرسالة بمثابة القيم المشتركة للعاملين.
- من الضروري أن يتم تركيز الاهتمام على المقومات والمكونات الجوهرية للعمل.
- أن يتم النظر إلى المنهج البيروقراطي على أنه عدو رئيسي.

3- نظرية ادوارد ديونو (التفكير الإبداعي):

يعد اسم ديونو اسما مشهورا في دنيا الادارة والصناعة وهو كذلك مرجع لشركات ومؤسسات العملاقة مثل "IBM" وهيويز للسلاح، وقد أصدر ديونو عدة كتب أهمها ميكانيكية العقل، وقبعات التفكير الست التي حازت على الاقتناع والتطبيق في الكثير من المؤسسات العالمية حيث أن هذا الأسلوب يعتمد على مواقف عقلية تساعد صناع القرار

على القيام بما يسمى بالتفكير المتوازي أي أن الجميع يفكرون بطريقة واحدة أو منهج واحد وذلك حتى تكون الطاقة العقلية المجتمعة قادرة على تحقيق أعلى قدرة تفكير ممكنة، حيث أن القبعات الست تفيد الاجتماعات الإبداعية إذ تساعد على التفكير الجماعي المتوازي.

بحيث قسم **ديبونو** ألون القبعات الست إلى الألوان التالية:

القبعة البيضاء: وهي مسؤولة على جمع المعلومات ومعرفة الوضع الحالي وما يحيط به.

القبعة الحمراء: وهي خاصة بالمشاعر أي أن الشخص الذي يرتديها إنما يقول فقط ما يشعر به.

القبعة الخضراء: وهي تزودنا بالأفكار الإبداعية والبدائل والخيارات والاحتمالات.

القبعة الزرقاء: مهمتها الأساسية المساعدة في التحكم والوصول إلى القدرات وتوقع النتائج.

القبعة الصفراء: تكون مسؤولة عن المنطق والفوائد وإظهار قيمة الأشياء.

القبعة السوداء: وهي قبة التشاؤم والحذر (سليم بطرس جلدة، 2006، ص، 34).

4- نظرية أو سبورن:

إن نموذج حل المشكلات الإبداعي صمم في الأساس لمساعدة الأفراد ولا سيما القيادية والتنفيذية والعاملين في مجالات الصناعة والأعمال التجارية على تطوير منتجات وعمليات جديدة ويعتبر **اوسبورن** بأنه له الفضل الكبير في وضع أسس هذا النموذج في مرحله الأولى على أساس الاستخدام الأمثل للتخيل في معالجة المشكلة كما أكد ضرورة تأجيل إصدار أي أحكام وانتقادات للأفكار المطروحة أثناء جلسات العصف الذهني، حتى يشجع المشاركين على طرح كل ما لديهم من أفكار وحتى لا يضيع الوقت والحماس إذا ما تسرع المشاركون في اختيار حلول غير ناضجة والشروع في تنفيذها حيث كان يعتقد بأن أفضل طريقة للتوصل إلى أفضل الحلول و أنجحها هي توليد أكبر عدد ممكن من البدائل المحتملة أولاً وثم تقييمها واحدة بعد الأخرى في المرحلة التالية، ويمكن اعتبار العصف الذهني وسيلة للحصول على أكبر عدد من الأفراد من مجموعة من الأشخاص من خلال فترة زمنية وجيزة، وتعتبر إستراتيجية العصف الذهني من أكثر الأساليب شيوعاً بغرض حل

المشكلات بطريقة إبداعية وقد اقترح أوسبورن منهجية منتظمة بالسير وفق الخطوات التالية:

- **إيجاد المشكلة:** يقصد بها البحث في طبيعة المشكلة وتقليبها على وجهها من عدة زوايا يتم التوصل إلى تعريف واضح ودقيق للتحدي الحقيقي الذي تمثله المشكلة.
- **إيجاد الحقائق:** وتهدف هذه الخطوة إلى فهم المشكلة أو الموقف وتخيل الماهية التي يمكن أن يكون عليها حل.
- **إيجاد الأفكار:** توليد الأفكار بأقصى قدر ممكن.
- **إيجاد الحل:** يتم في هذه المرحلة الحل تقييم الأفكار التي تجمعت من حيث علاقتها بالمشكلة وإمكانية تطبيقها ومن ثم اختيار أفضلها للتطبيق.
- **قبول الحل:** يتم في هذه المرحلة إقناع جهة معينة تتقبل الحل ووضعه موضع التنفيذ. وتعتبر مرحلة توليد الأفكار أهم المراحل في إيجاد الحل الإبداعي للمشكلة وعليه فقد ركز عليها أوسبورن وقدم عدد من الاستراتيجيات لإنجازها بنجاح، كاستخدام قائمة للشطب لتوسيع آفاق العملية عن طريق ربط الأفكار بالحلول المحتملة مباشرة (فتحي عبد الرحمان جروان، 2002، ص، 89).

5- نظرية هارفي ومل Harvey et mille:

تم التركيز في هذه النظرية على مدى استخدام المؤسسات واعتمادها على الحلول الروتينية وكذا الحلول الإبداعية بما يعرف بالحالة والحلول، فقد وصف كل من هارفي ومل أنواع المشكلات التي تواجهها المؤسسات وأنواع الحلول المستخدمة لمواجهتها من خلال إدراك وفهم المشكلة التي تعترض المؤسسات وتحديد ما تحتاجه من فعل لمواجهتها وبالتالي اختيار الحل الأمثل كما اعتبر هارفي ومل أن الحلول الروتينية يتم استخدامها لمعالجة المشكلات التي قد تم التعدي لها من قبل، وفي حين أن الحلول الإبداعية هي التي لم يتم استخدامها من قبل في معالجة المشكلات واعتبر أن هناك عوامل مؤثرة في الحلول الإبداعية مثل:

- حجم المؤسسة .
- عمر المؤسسة .
- درجة المنافسة .
- درجة التقييم التكنولوجي .
- درجة الرسمية الاتصالية .

وبالتالي قدم إلى جانب المشاكل والحلول المناسبة لها مجموعة من العوامل التي تقف أمام تلك الحلول وبالتالي عدم تحقيقها (زاهر عبد الرحيم عاطف، 2011، ص، 142-143).

3- أنواع الإبداع الإداري وأهميته:

أولاً: أنواع الإبداع:

يمكن تحديد نوعين من الإبداع بالمؤسسة كما يلي:

1- إبداع إداري:

وهو إبداع يشتمل على تغيرات في الهيكل التنظيمي، ومختلف العمليات والسياسات واستراتيجيات جديدة ونظم رقابة جديدة وكذا طبيعة العلاقات مع العاملين، فهو إبداع لتحقيق تنظيم جديد كتطبيق فلسفات إدارية جديدة مثلاً تبني المؤسسة إدارة الجودة الشاملة بها (عكروش مأمون نديم، 2004، ص، 75).

الإبداع الإداري يظم إبداعاً هيكلياً أي يتم فيه إحداث تغيير في نظم الاتصال أو في علاقات السلطة، كما يظم إبداعاً في المورد البشري باعتماد تقنيات جديدة لتعديل سلوكهم أو يتم تعيين أفراد جدد لتولي مناصب معينة، كما أن الإبداع الذي يكون بداخل المؤسسة يطلق عليه إبداع داخلي والإبداع الذي يكون من خارج المؤسسة أن يتم نقل أفكار وتطبيقاتها من خارج المؤسسة إلى داخلها يسمى إبداع خارجي (حسين حريم، 2013، ص، 354).

2- إبداع فني (تقني):

ويشمل تطوير منتجات أو خدمات جديدة، أو تغييرات في أساليب الإنتاج ويطلق عليه بالإبداع التكنولوجي ويتضمن:

أ- إبداع في إنتاج منتج جديد:

أي ذلك الإبداع الذي ينتج عنه منتج جديد سواء كانت سلعة أو خدمة، ويعبر عنه بأنه إحداث التغيير في مواصفات المنتج أو خصائصه لإشباع الحاجة بطريقة أفضل. (محمد سعيد أوكيل، 1994، ص، 34).

ب- إبداع في طريقة الإنتاج:

وهو تحسين أو إدخال طريقة جديدة في الإنتاج أو في تقديم الخدمات أو في المنتجات، والتي ينتج عنها تخفيض في تكاليف الإنتاج وزيادة المبيعات من جهة أخرى كما يعبر عنه بأنه تبني طرق إنتاج إما جديدة أو الطرق المعمول بها من قبل المؤسسة مع إحداث تحسينات عليها نجد ضمن هذا النوع ما يسمى بالإبداع في التسويق، أي طرق جديدة في تسويق المنتجات وتوزيعها باعتماد المؤسسة على منافذ توزيع خاصة لتخفيض التكاليف أو تقديم تسهيلات للدفع لكسب الزبون وغير ذلك. (بلوناس عبد الله، 2008، ص، 166).

ثانياً: أهمية الإبداع:

إن للإبداع أهمية كبيرة بالمؤسسات، ويمكن إبراز الأهمية كما يلي:

أ- يطور قدرة الفرد على استنباط الأفكار الجديدة، ويساعده في الوصول للحل الناجح للمشكلة بطريقة أصلية.

ب- يعد مهارة حياتية يمارسها الفرد يومياً، ويمكن تطويرها من خلال عملية التعلم والتدريب.

ت- يساهم في تحقيق الذات الإبداعية وتطوير المنتجات الإبداعية والإسهام في تنمية المواهب وادراك العالم بطريقة أفضل.

ث- يجعل الفرد يستمتع باكتشاف الأشياء بنفسه.

ج- يؤدي إلى الانفتاح على الأفكار الجديدة، والاستجابة بفعالية للفرص والتحديات والمسؤوليات لإدارة المخاطر والتكيف مع المتغيرات.

ح- يساهم في تحضير المنظمات لتكون بيئة ملائمة لاكتشاف المواهب والعمل على تنميتها من خلال توفير برامج متخصصة. (بديسي فهيمة، 2011، ص، 5-6)

4- مستويات الإبداع الإداري ومراحله:

1- مستويات الإبداع الإداري:

يمكن التمييز بين ثلاثة من المستويات للإبداع في المنظمات، حيث أنها تعزز بعضها البعض، وجميعها ضرورية للمنظمات المعاصرة وتتمثل في:

أ- الإبداع على المستوى الفردي:

هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد ومن بين خصائص الفرد المبدع: المعرفة: يبذل الفرد وقتا كبيرا لإتقان عمله.

الذكاء: الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء، ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.

الشخصية: يحب الفرد المبدع روح المخاطرة، ويكون عالي الدافعية ومنفتح على الآراء الجديدة وقادر على التسامح مع العزلة ولديه إحساس كبير بالفكاهة.

العادات الاجتماعية: الإنسان المبدع ليس منطويا على نفسه، بل يميل إلى التفاعل وتبادل الآراء مع الآخرين.

ب- الإبداع على مستوى الجماعات: يقصد به الإبداع الذي يتم تقديمه من قبل الجماعة حيث تتعاون الجماعات في العمل فيما بينهما لتطبيق الأفكار التي يحملونها والمساهمة في التغيير نحو الأفضل وذلك من خلال تقديم منتجات وخدمات وطرق عمليات جديدة وحل المشكلات المختلفة.

(ج) - الإبداع على مستوى المنظمات:

هو الإبداع الذي يتم أو التوصل إليه من قبل المنظمة بشكل عام، إذ يتشكل الإبداع المنظمي من خلال الإبداع الفردي والجماعي معا داخل المنظمة (النجار، فايز، ملكاوي، 2010، ص، 266).

2- مراحل الإبداع الإداري:

تمر عملية الإبداع بعدة مراحل لكن لا يوجد اتفاق تام بين الباحثين حولها، لكننا اخترنا التقسيم الأكثر شيوعا الذي يقسم الإبداع إلى أربعة مراحل تتمثل في:

أ- **مرحلة الإعداد:** في هذه المرحلة يقوم الفرد بتحديد المشكلة ومعرفة جميع الجوانب المرتبطة بها ومقارنتها مع المشاكل التي تشابهها، والتعرف على طرق حلها السابقة للاستفادة منها في توليد حلول للمشكلة الراهنة وتشير البحوث أن الأفراد الذين يخصصون جزءا أكبر من الوقت لتحليل المشكلة وفهم عناصرها قبل بدء في حلها هم أكثر إبداعا.

ب- **مرحلة الاحتضان:** هي مرحلة ترتيب وانتظار فيما يتحرر العقل من كثير من الأفكار والمواد التي لا صلة لها بالمشكلة وهي تتضمن هضمها عقليا وامتصاص لكل المعلومات والخبرات الملائمة التي تتعلق بالمشكلة، كما تتميز هذه المرحلة بالجهد الشديد الذي يبذله الفرد في سبيل حل المشكلة، ترجع أهمية هذه المرحلة في أنها تعطي للعقل فرصة للتخلص من الأفكار الخاطئة ومن الأجزاء الغير هامة في المشكلة والتي يمكن أن تعيق الأجزاء الهامة.

ت- **مرحلة الإلهام أو الإشراف (اللحظة الإبداعية):** تتمثل في عملية البزوغ المفاجئ للفكرة الجوهرية أو حل المشكلة التي طالما شغلت حيز كبير من النشاط العقلي خلال مرحلتي الإعداد والاحتضان ويتم في هذه المرحلة التحليل المتعمق للمشكلة لإدراك ما بين أجزائها مما يسمح بعد ذلك بانطلاق شرارة الإبداع المطلوبة وهي تلك اللحظة التي تظهر فيها الفكرة الجديدة أو الحل الملائم للمشكلة.

ث- **مرحلة التحقق والتنفيذ:** وتشمل عملية التبصر بالعقل الظاهر، بالاستعانة بأدوات البحث المتاحة في الفكرة التي نتجت خلال مرحلة السابقة، وذلك للتحقق من صحتها وتحديد طرق تطبيقها، وما هي مضاعفات عملية التطبيق وماهي المستلزمات اللازمة لذلك فالإبداع يقدم الفكرة الإبداعية ولا ينتهي عنها، بل أن الناتج الإبداعي لا يتحقق إلا إذا مرة بمرحلة التحقق والتنفيذ. (القرشي عديلة، 2008، ص، 27).

05- عناصر الإبداع الإداري:

1- الطلاقة: ويقصد بها القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية معينة، فالشخص المبدع متفوق من حيث الأفكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية ثابتة مقارنة بغيره، أي لديه قدرة عالية على سيولة الأفكار وسهولة توليدها فالإبداع يحتاج إلى وفرة فكرية، وربما لا يكون كل هذا العدد من الأفكار نافعا أو صالحا للتنفيذ، وربما كان عدد قليل جدا من الأفكار هو الذي يصلح أو حتى فكرة واحدة فقط، ولكن المهم ألا يطرد المبدع أية فكرة تطرأ عليه ولكن عليه أن يجمع أكبر قد ممكن من الأفكار وبعد ذلك يبدأ في بحثها فيقارنها ببعضها ويفاضل بينهما ويختبر فوائدها حتى يختار الصالح منها، ومن صور هذه الطلاقة:

- **طلاقة لفظية:** وهي سرعة إنشاء حديث متصل ذي معاني.
- **طلاقة بصرية:** وهي دقة وسرعة على الإدراك بالإبصار.
- **طلاقة ارتباطية:** وهي سرعة توليد علاقات معينة.
- **طلاقة فكرية:** وهي سرعة توليد أفكار مفردات.

2- المرونة: ويقصد بها قدرة الشخص على تحويل اتجاه تفكيره أو أسلوبه في علاج المشكلة من وضع إلى آخر والذي يعني قدرة الفرد على التكيف السريع للتطورات والمواقف الجديدة حيث يقصد بالمرونة اختلاف وتنوع الأفكار التي يأتي بها الفرد المبدع وبالتالي فهي إشارة إلى درجة السهولة التي يغير بها الفرد وجهة نظر عقلية معينة أو موقفا مهينا وبالتالي فالمبدع يحاول أن لا يجعل نفسه أسيرا لنهج معين حيث يمتلك القدرة على التكيف

مع كافة الظروف ومعطيات التغيير واستيعابه بطريقة تتصف بالتححرر من أنماط التفكير التقليدي فهو يلجأ إلى تحديث أساليب العمل وإتباع طرق عديدة من انجاز الأعمال وله نظرة مختلفة للأشياء من خلال النظر من عدة زوايا ومن رؤى جديدة يستطيع من خلالها الربط بين الأشياء المتباعدة والتي يعتقد الكثيرون أنه لا يمكن إيجاد ربط فيما بينها مما يساعد على اكتشاف علاقات ومكونات جديدة وطرق حديثة لم تكن موجودة من قبل.

3- الأصالة: القدرة على التجديد في الأفكار والإتيان بأفكار جديدة ونادرة وغير مألوفة ويوصف الأشخاص ذو الأصالة المرتفعة بأنهم أولئك الذي يستطيعون الابتعاد عن الشائع والمألوف ويدركون العلاقات ويفكرون في أفكار وحلول جديدة وأصيلة عن تلك التي يفكر بها الآخرون، فالأصالة تعني أن الشخص المبدع لا يكرر أفكار الآخرين، فأفكاره جديدة مميزة غير مألوفة، وتمثل الأصالة أعلى درجات سلم الإبداع.

وعلى العموم فإن الإصالة هي الأفكار التي تتميز بـ:

- الجدة أو (فكرة غير مسبوقة).

- الطرافة أو (فكرة طريفة أو مثيرة للدهشة أو الابتسامة).

- تجاوز الواقع (فكرة تتسم بالخيال النشط وجمع عناصر متباعدة).

- الندرة أو (فكرة يندر التفكير فيها أو لا تخطر على بال الكثيرين).

وبالنظر للأصالة يلاحظ أنها تختلف عن كل من **الطلاقة والمرونة** في الآتي:

- أن الأصالة لا تشير إلى نفور الفرد من تكرار تصوراتها أو أفكاره هو شخصيا كما في المرونة بل تشير إلى النفور من تكرار ما يفعله الآخرون وهذا ما يميزها عن المرونة.

4- القدرة على التحليل: يقصد به القدرة على تجزئة المشاكل الرئيسية إلى مشاكل فرعية أو

القدرة على تفتيت إلى عمل موقف إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها وليسهل التعامل معها.

5- الحساسية للمشكلات: ويقصد بها القدرة على مجابهة موقف معين ينطوي على مشكلة

أو عدة مشكلات تحتاج إلى حل، وأن هذا الموقف قد يكتفه نقص ما أو يحتاج إلى التغيير، فالشخص المبدع هو الذي يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد رؤية

واضحة وتحديدها تحديدا دقيقا، فهو يعي الأخطاء ونواحي القصور، ويحس بالمشكلات إحساسا مرهفا لنظرته للمشكلة من زاوية أخرى غير مألوفة، بحيث يرى فيها النواقص والثغرات بدرجة لا يدركها الأفراد الذين يتعايشون معها يوميا.

6- **القابلية للتغيير**: يقصد بها مدى استعداد الفرد لمناقشة أمور العمل بصراحة مع رؤسائه وحثهم على التغيير وذلك من خلال إيجاد طرق جديدة للعمل.

7- **سعة الاتصالات**: مدى امتلاك الفرد الفرصة لنقل وتفسير الاتصالات الواردة من أجزاء المنظمة وأقسامها أي المجموعة التي يعمل ضمنها، ومدى قدرة الفرد على توسيع الاتصالات لتشمل جهات خارجية.

8- **روح المجازفة (المخاطرة)**: يقصد بها الاستعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها الفرد عند تبني الأفكار أو الأساليب الجديدة وتبني مسؤولية نتائجها، كذلك فهي تعني مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد وتقديم تخمينات والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره الخاصة، كما تعني أخذ زمام المبادرة في تبني أفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد قابلا لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك، وفي ميدان العمل الإداري يكون المديرون الواعدون وواعين لأهمية عنصر المخاطرة في استثمار الطاقات الإبداعية لدى العاملين وتحسين المناخ التنظيمي ومدركين لحاجة العاملين للمساندة والدعم وللتغلب على التردد في تحمل الآثار المترتبة على المخاطرة مما يدفعهم إلى وضع أنظمة ومكافآت تشجعهم على قبول المخاطرة وتحمل نتائجها.

9- **تشجيع الإبداع**: ويقصد به مدى استعداد الفرد لتقديم المعلومات والمساعدات الأساسية لنوي الأفكار الجديدة في المجموعة ومدى استعداده لتوظيف الأفكار والطرق الجديدة في موقع عمله ويتضمن تشجيع الإبداع العديد من القيم والممارسات الإدارية التي تشجع على توليد أفكار جديدة، وتحفيز الابتكارات، فتشجيع الأفكار يتضمن السرعة في التقييم، دعم النشاطات الضرورية لإنتاج أفكار جديدة، ومناقشة الأفكار مهما كانت بسيطة وعمل نظام

تواصل وتقليل البيروقراطية وتسهيل التواصل بين الأقسام والدوائر وبين الأفراد والإداريين في المنظمة والتقييم الداعم للأفكار الجديدة يزيد المحفز الداخلي ومن الأخطاء في الممارسات الإدارية والتي تقتل الإبداع والتي يجب أن يبتعد عنها الإداريون الفشل في تقدير الجهود الفردية وكذلك البعد عن تجاهل هذه الجهود والعديد من المنظمات تقتل الأفكار الجديدة الايجابية بالروتين والوقت الطويل للتقييم، أو بالنقد الجارح وبعدم إيصال هذه الأفكار إلى الإدارات العليا، فيستغرق المشرفون على سبيل المثال أسابيع للرد على المقترحات أو الأفكار الجديدة المقدمة من قبل العاملين. (النوايسة، كفى حمود عبد الله، 2009، ص، 332-358).

6- معوقات الإبداع الإداري:

1- معوقات السلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسة:

(أ) معوقات إدراكية: وتتمثل في عدم إدراك الأفراد والعاملين لجوانب المشكلة بالشكل الصحيح وذلك بسبب عزلها عن سياقها، أو تضيق نطاقها أو لصعوبة إدراك بعد العلاقات المتضمنة فيها.

(ب) معوقات وجدانية وشخصية: والمتمثلة في الخوف من المبادرة والخوف من الوقوع في الخطأ، و الجهود في التفكير والرغبة في تحقيق النجاح السريع.

(ج) معوقات ثقافية أو اجتماعية: وهي تلك التي تعود إلى الضغوط الاجتماعية المختلفة التي تتدخل في تشكيل حياة الأفراد وتصرفاتهم.

2- معوقات الإبداع التي تخص المؤسسة عامة:

(أ) الإستراتيجية: ينبغي على المؤسسة أن تعين وأن تبني بوضوح عملية البحث والتطوير بما يسمح بتخصيص الموارد الفعالة وزيادة احتمالات النجاح، ولذلك فإن الاختيار المشروع الناجح هو ذا أهمية كبرى ولا يجب أن يترك لعامل المصادفة.

(ب) **الإجراءات Process**: يجب أن تركز المؤسسات على عمليات البحث والتطوير **D&R** التي تدعم ابتكار المنتجات المنشودة، فالاهتمام بالإجراءات الأساسية يضمن للمؤسسة إمكانية إدارة تلك الإجراءات بأسلوب صحيح والحد من استهلاك الوقت.

(ج) **الطرق Method**: ينبغي على الإدارة أن توقف العمل في مشروعات البحث والتطوير بمجرد إدراكها أن ذلك المشروع لا يحقق تطلعات المؤسسة، لأن إيقاف الأنشطة غير القياسية يتيح إعادة توجيه الموارد نحو المشروعات الأكثر نفعاً، وغالباً ما ترى المؤسسات الأساليب غير القياسية معطلة بسبب الافتقار إلى المعايير الواضحة وإلى المعلومات التي تدعم عملية اتخاذ القرار، أما المشروعات التي تصمد فإنها يمكن فحصها أو لا يمكن إلغاؤها رسمياً بالإضافة إلى ذلك فإن المشروعات التي إلغاؤها في وقت متأخر بحيث أنها تكون قد استهلكت تكلفة مالية ونفسية عالية (وتعرف بالمشروعات السفلى **Submarine**) تشكل عقبات كبيرة ومعروفة آزاء البحث والتطوير.

(د) **الأدوات (الوسائل) Tools**: تدرك المؤسسة الناجحة أن المعرفة هي المدخل الأساس للنجاح فهي تستثمر المشاركة الداخلية للمعرفة وتتعلم من خبراتها بالمشروعات وتتعلم بوجه خاص من أخطائها، كما أنها تقوم بتعديل بنائها ونظامها لتتجنب تكرار تلك الأخطاء أما المؤسسات الأقل نجاحاً فهي لا تجيد استخدام الوسائل الضرورية لممارسة إدارة المعرفة المهنية.

(هـ) **الوقت Time** : هناك العديد من الأمثلة التي تظهر كيف يتم تحفيز الإبداع تحت ضغوط الوقت والكثير من الأشخاص يعتقدون أنهم يعملون بشكل أفضل تحت الضغط أما الأبحاث لا تثبت ذلك تماماً رغم ثبوت بعض الحالات.

تجدر الإشارة إلى أن كل عامل من العوامل السالفة الذكر له مظاهر متعددة وتحدث بطريقة مختلفة باختلاف المؤسسات.

إضافة إلى تلك المعوقات التي سبق ذكرها فقد ذكر **توماس فوجراتي**

Thomas foguarty وهو مخترع أول قسطرة علاجية (ممارس لجراحة الشرايين القلبية

في المركز الطبي بجامعة ستانفورد) يقول أن " أحد الأشياء التي تمتاز بالصعوبة البالغة في الإبداع هي إقناع الناس بقبول فكرة أن الطريقة التي يعملون بها ليست هي الأفضل " كما تجدر الإشارة أيضا إلى أحد العوائق والمتمثل في أن معظم المؤسسات المنتجة ترى بأن الإبداع يرتبط بالمنتج وهكذا فإن إبداع المنتج هو مرتبط في الأساس بزيادة النفقات في أقسام البحث والتطوير مما يجعلها تتجمل لها فرص الإبداع في مجالات مثل خدمة العملاء وأنماط العمل التجاري والعمل الشبكي وسلسلة الموارد، في هذه الصدد نذكر شركة " Dell " للكمبيوتر التي تعتبر رائدة في هذه الصناعة حيث أنها تهتم بتسويق السلع العالية الجودة التجارية فقط باعتمادها وتركيزها على الإبداع إدارة الاختراع وسلسلة الموارد. بالإضافة إلى الدراسات السالفة الذكر والتي حاولت التوصل إلى عوامل محددة تعيق عملية الإبداع سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المؤسسات فإنه توجد دراسات أخرى قامت على تصنيف هذه المعوقات إلى مجموعات محددة تتضمن كل عناصر خاصة بها ومميزة عن عناصر المجموعات الأخرى وهي مصنفة على الشكل التالي: (سعود بن محمد العريفي، 2006، ص، 70 - 77).

✓ المعوقات الذاتية " الشخصية والدافعية":

تتمثل المعوقات الذاتية للإبداع في العوامل التي تتعلق بالفرد ذاته والتي تؤثر بدورها على تكوين شخصيه منذ الطفولة، كعدم الثقة في النفس وعدم الميل للمخاطر والخوف أو القلق الذي يقيد ويمنعه من السعي وراء الجديد.

أما فيما يتعلق بمعوقات الدافعية حيث يتأثر الإبداع بمجموعة من العوامل التي تعمل على تحريك وتوجيه الطاقة النفسية للفرد نحو مباشرة ما يقوم به من عمل، وتدفع المبدع إلى السيطرة على ما لديه من معلومات ومهارات في المجال الذي يبحث فيه والتي تدفعه أيضا إلى التفكير والاكتشاف ما قد يوجد في هذا المجال من أوجه قصور أو ضعف ومن ثم التفكير في الحل والتعبير عنه حيث أثبتت الأبحاث أن توصل الفرد مدفوعا للدرجة التي تجعله يبذل الجهد الايجابي المحقق للإبداع، ويؤدي إلى عدم تشجيع الفرد وتحفيزه بالطريقة

الملائمة وعدم حصوله على احترام وتقدير الآخرين ومساندتهم له إلى إعاقة الإبداع ووضع حاجزاً ضد الأفكار الجديدة وقد يصاب الفرد بالإحباط ويقنع عن سلوكه الإبداعي.

✓ **المعوقات الاجتماعية والثقافية:** وتتضمن كافة العقائد والعادات والأعراف والتقاليد والاتجاهات السائدة في المجتمع والتي غالباً ما تقف عائقاً ملحوظاً إزاء الإبداع الفردي أو الجماعي كما أنها تحول دون تنمية وتعزيز القدرات والمهارات الإبداعية.

أما إذا كانت بيئة الفرد التي يتعايش فيها بيئة سمحة مرنة تساعد على الإبداع، فإنه من المنتظر أن يأتي الأفراد بأشياء وأفكار جديدة تخرج عن توقعات الآخرين.

✓ **المعوقات البيئية:** وتتضمن السياسات التنموية والفقر والبطالة والتلوث البيئي، الوعي نحو السلامة والصحة العامة في العمل ونظام السوق والتجارة، أي أنها تتضمن كافة المتغيرات المتعلقة بالجوانب الاقتصادية والسياسية والتنموية والصحية إذ أنها تمثل عوائق قاتلة للإمكانات الإبداعية إذ لم تقترن بنزعة إيجابية للنظر إلى الفرد والجماعة والمجتمع على حد سواء .

✓ **المعوقات التنظيمية:** وتتمثل هذه المعوقات كافة العوائق التنظيمية السائدة في إطار العمل الذي يعمل به الفرد كالأنظمة والقوانين والتعليمات.... الخ والتي تتمثل فيما يلي:

* **نمط القيادة:** يعتبر نمط القيادة أو أسلوب الإشراف أحد أهم المتغيرات التنظيمية المؤثرة على إبداع العاملين في المؤسسات وينبع ذلك في الأساس من أثر القائد أو الرئيس على القدرات الإبداعية لمروسيه، فالقادة يؤثرون في سلوكيات مروسيهم من خلال السلطات الرسمية المخولة لهم ومن بين العوائق التي تواجه العملية الإبداعية والنتيجة عن نمط القيادة أو مستوى الإشراف في المؤسسة ما يلي:

(1) **قلة المعرفة وضعف المهارات القيادية:** هيمنة القادة الإداريين المبتكرين للمعرفة والمهارات القيادية اللازمة على معظم المؤسسات المعاصرة في مجتمعاتنا نتيجة الترقية بالأقدمية في مؤسسات القطاع العام، الأمر الذي أدى إلى تحريف قيمة التنافس الوظيفي وتحولها من حالة تنافسية تؤدي إلى تفجير الطاقات الإبداعية إلى حالة تعيق الميول

الإبداعية وتحببها لأن بروز المبدعين الأكفاء سيكشف عن القيادات غير الجديرة وعن مواطن ضعفها وعجزها وقد يهدد مصالحها واستقرارها الوظيفي.

(2) عدم الثقة بالنفس: عدم ثقة بعض القادة بأنفسهم الأمر الذي يجعلهم يحرصون على إبقاء الأمور مركزية بأيديهم ولا يعطون الفرصة لأي نوع من المشاركة من قبل العاملين خوفا من لفت أنظار القيادات العليا لقدراتهم وما يسببه ذلك من تهديد لهم.

(3) الصراع حول السلطة: الصراعات حول السلطة والتي تتأثر بالمزيد من طاقة أفراد المؤسسة وتحبب الاندفاع نحو المبادرة والتجديد وتشمل هذه الصراعات الصراع بين القادة والأفراد، والصراعات التي تحدث بين القادة أنفسهم.

(4) عدم ثقة الرئيس والمرؤوسين: ميل الرؤساء إلى التردد في إعطاء مرؤوسيهام مسؤوليات للقيام بأعمال جديدة لتعويدهم على مواجهة المشكلات والتغلب عليها أو خوف بعض الرؤساء من عدم قدرة مرؤوسيهام على القيام بهذه الأعمال الأمر الذي يوقعهم في حرج مع رؤسائهم المباشرين.

4- مقاومة التغيير: محاربة بعض القيادات الإدارية للتجديد والتغيير خوفا من اثار سلبية تعود عليهم نتيجة هذا التجديد.

* **الحوافز:** من أهم المعوقات التي تعترض عملية الإبداع في مجال الحوافز ما يلي:

(1) - عدم تهيئة الظروف الملائمة لخلق الجو المشجع على الإبداع، فالكثير من المؤسسات تعاني من مشاكل في مقدار ونوعية الحوافز التي تقدمها للعاملين إلى جانب افتقارها لوضوح الأهداف وغموضها في بعض التنظيمات الأمر الذي يعيق الأفراد من تقديم حلول جديدة لم يألّفها الزملاء خوفا من السخرية والاستخفاف وبما يؤدي إلى إعاقة الإبداع وتبديد الأمل في الإضافة والتجديد والابتكار.

(2) - نظام موحد للحوافز، وهذا الأمر يؤدي إلى أن تفقد الحوافز الهدف الأساسي منها فالهدف من الحوافز ألا يشعر الفرد أن يتساوى مع غيره رغم أن جهده وطبيعته عمله أصعب.

(03)- إعطاء الحوافز بدون أي ضوابط يؤدي إلى ردود فعل عكسية، حيث أن عدم وجود معايير واضحة لكل فرد داخل التنظيم يميز بين الفرد المبدع والمجتهد، وغيره من الأفراد يؤدي إلى الإحباط لديهم.

(04)- استخدام العقاب أسلوباً للتحفيز، لأن أسلوب العقاب يدفع الأفراد إلى التوقف عن الإبداع والابتكار خوفاً من العقوبة وتقبل فيهم روح المبادرة والإبداع.

إن وجود نظام فعال للحوافز يتسم بالموضوعية ويرتبط بمعدلات الأداء يعمق الثقة في نفوس العاملين ويزيد من انتمائهم للمؤسسة ويشجع الجهود المبدعة ويحد من السلوكيات السلبية.

* الأنظمة وإجراءات العمل:

إن المؤسسات اليوم بحاجة إلى هياكل تنظيمية وإجراءات ونظم مستقرة ولكن تنمو وتزدهر فهي بحاجة أيضاً إلى التجديد والإبداع ولذلك فهي بحاجة إلى العاملين الذين لديهم الجرأة والقدرة على اتخاذ المبادرات ضمن هياكل تنظيمية مرنة ومتجددة وليست خانقة للتطوير.

ومن العوائق التي لها علاقة بالأنظمة وإجراءات العمل والتي تقف أمام الموظفين ما يلي:

(1) - جمود اللوائح والأنظمة وتعارضها مع قدرات الشخص المبدع والتشدد الكبير في السير بموجبها.

(2)- هيمنة الناحية القانونية على كثير من التنظيمات بما يعني أنها أهم محدد لتقويم كفاءة الموظفين وانتظامهم بغض النظر عن قدراتهم وفعاليتهم، الأمر الذي يحول المناخ التنظيمي إلى روتين قاتل للإبداع ومحبط للشخصية المبدعة.

(3)- عدم الاعتماد على الأساليب العلمية الحديثة في العمل والإبقاء على الأساليب التقليدية والتمسك بها، مما يؤدي إلى خنق الأفكار الإبداعية.

* الاتصالات والمعلومات:

إن الاتصالات بمثابة الجهاز العصبي للمؤسسة ووجود نظام اتصالات فعال يعد مؤثرا هاما لتهيئة مناخ تنظيمي جيد يدعم الإبداع والابتكار، ومن أهم المشاكل والمعوقات في مجال الاتصالات والمعلومات والتي يمكن أن تؤثر على العملية الإبداعية نقص المعلومات أو زيادتها عن طاقة الأفراد أو تأخر وصول المعلومات عن الوقت المحدد لها.

* المركزية:

تعني المركزية الإدارية تجميع كافة السلطات وحق اتخاذ القرارات في المراكز القيادية العليا حيث لا تستطيع المستويات الإدارية الدنيا اتخاذ أي قرار دون الرجوع إلى المركز الإداري الأعلى، إن المركزية تعمل على الحد من القدرة على الإبداع وعلى العكس من ذلك فلو وجد تعويض سليم للصلاحيات يتيح للعاملين مجالا للاجتهاد واقتراح الحلول بدلا من الاعتماد على المدير أو القائد فإن ذلك يعتبر مصدرا من مصادر الدعم المعنوي لهم.

* الإمكانيات المادية والبشرية:

تعد سيطرة النظرة التقليدية للريح لدى المؤسسات المختلفة والتي أساسها الاعتقاد بأن الأفضل طريق ومدخل لمزيد من الريح هو تقليل التكاليف هذه النظرة القاصرة تحول دون تخصيص المؤسسات ميزانيات ذات قيمة لأغراض البحث العلمي ورعاية المبدعين، لأن ذلك من وجهة نظرهم سوف يزيد من التكاليف والنفقات ويقلل من مستوى الربحية ومما يساعد على وجود هذه النظرة القاصرة الضيقة لدى الكثير من المؤسسات خاصة في بلادنا العربية، استمرار الجهل بالعلاقة بين البحث العلمي والإبداع وشروط زيادة الإنتاجية كما ونوعا، كما أن عدم اهتمام المؤسسات باستقطاب الكفاءات المتميزة في مجال عملها والاستفادة من خبراتهم وتجاربهم وعملهم قد يرجع في المقام الأول إلى عدم رغبة أو قدرة هذه المؤسسات على دفع أجور هذه الفئة، والتي غالبا ما تكون مرتفعة نظرا للقيمة الكبيرة التي يمثلونها وللدور الذي يقومون به في تطوير المؤسسات من خلال الأفكار الجديدة المبدعة التي يقدمونها ويقومون على تنفيذها، كذلك قد يوجد بداخل المؤسسات كفاءات بشرية على

مستوى عال ولكن لا تتاح لهم الفرصة لتقديم آرائهم وأفكارهم إضافة إلى إهمال المؤسسات في تطوير المرؤوسين لديها من خلال عدم تنظيم دورات تدريبية لهم أو وضع وتنفيذ برامج لتطوير مستواهم واكسابهم مهارات وقدرات جديدة فهذه العوامل مجتمعة بلا شك تمثل عوائق تنظيمية في سبيل الإبداع.

* ضغوط العمل:

تمثل ضغوط العمل تجربة أو خبرة ذاتية للفرد تحدث نتيجة لعوامل في الفرد نفسه أو في بيئته التي يعمل بها فالضغوط هي عبارة عن ردود فعل الإنسان إزاء المؤثرات المادية والنفسية المحيطة به، والارتباك والشحوب والسرхан، وغياب الذاكرة وغير ذلك من ردود الفعل الجسدية والنفسية التي توحى بأن الفرد غير مرتاح للموقف الذي يوجد به، وتنقسم ضغوط العمل إلى ضغوط ايجابية وهي الضغوط التي ينجح الفرد في التكيف الايجابي معها، وتحويلها إلى حافز يستنفذ جهده وطاقته الإبداعية وتؤدي إلى حالة من الحماس والفرح، فالضغوط في بعض الأحيان قد تؤدي إلى استشارة الأفراد ورفع معنوياتهم والقضاء على أي تكاسل أو تخاذل يحدثه روتين العمل اليومي ويشترط في هذا النوع من الضغوط ان يكون ضمن الحدود التي يستوجبها العمل وأن يراعى قدرة العاملين وتحملهم بحيث لا يحدث لديهم إرهاقا يؤثر على ارتباطهم الذاتي بقيمة العمل وقدرتهم على الابتكار والإبداع.

وضغوط السلبية هي الضغوط التي تؤثر بشكل سلبي على كل من متخذ القرار والعاملين به مما يولد عدد من المشكلات الإدارية والنفسية مما يؤثر سلبا على الفرد في قدرته على تطوير ذاته والإبداع في عمله.

* انعدام روح العمل الجماعي:

من الأهمية أن يشعر الأفراد وبأنهم ينتمون إلى بعضهم البعض، فالمؤسسة الناجحة هي التي تضمن أنه بإمكانها جني الفوائد من فرق العمل الفاعلة، فالأفراد الذين يشكلون الجماعة يتمتعون بالانضمام لبعضهم البعض وبالتالي يستطيعون أن يعملوا عملا جماعيا بإتقان وهذا يساهم في تحسين المناخ التنظيمي ويدعم ويشجع على الإبداع.

* العلاقات داخل المؤسسة:

إن التعامل اليومي الذي تمارسه الأفراد فيما بينهم والعلاقات التي تنشأ نتيجة لهذا التعامل لها تأثير على خلق بيئة إبداعية بينهم، فالتعامل القائم على أساس المحبة والوئام والتعاون والبناء يزيد من تفاهم العاملين مع بعضهم البعض كما يتولى الروابط الاجتماعية ويدعم العلاقات بينهم مما يفسح المجال أمام بيئة ايجابية نحو الإبداع، وعلى العكس من ذلك فإن الصراع بين العاملين يؤدي إلى تفتيت جهودهم وتخفيض درجة التعاون فيما بينهم وتقليل روح الجماعة، مما يؤثر سلبا على عملية الإبداع ويقف حائلا ومعوقا رئيسيا في وجهها ولذا فإن وجود علاقات جيدة بين أفراد العمل يعد مؤشرا صادقا على صحة المناخ التنظيمي وإيجابيته ويقصد بتلك العلاقات الجيدة، العلاقات القائمة على الود والصدقة يسودها الاحترام المتبادل والثقة المتبادلة والتعاون المشترك إلى جانب الدعم والتشجيع المتبادل والاهتمام بالمشكلات التي قد تجابه الأفراد في بيئة العمل ومحاولة حلها بأساليب بناءة وموضوعية ومبدعة.

خلاصة الفصل:

على ضوء ما قدمته في هذا الفصل، تتأكد لنا أهمية الإبداع في المؤسسات، حيث يمثل أساسا للتطوير الهادف إلى رفع مستوى الأداء، ولا يأتي ذلك إلا من خلال تلمس العوائق التي تواجه المؤسسات في هذا المجال، إذ تعد تهيئة الأجواء المناسبة للعاملين في المؤسسة هي الركيزة الأساسية لإطلاق مواهبهم وابداعاتهم في انجاز الأعمال وحل المشاكل وتنفيذ الاستراتيجيات والخطط.

إن المؤسسات الكبيرة والمتقدمة تولى أهمية قصوى لهذا الجانب من خلال البحث والدراسة المتعمقة للمشاكل والعوائق التي تواجه المؤسسات بهدف معالجتها وإيجاد حلول لها ولا ريب في أن ما وصلت إليه هذه المؤسسات من نجاح ليس وليد الصدفة بل يعتمد بشكل كبير على تهيئة الظروف المناسبة للمبدعين لإبراز طاقاتهم واستثمارها بصورة عقلانية ورشيدة.

تمهيد :

تعد المرحلة التطبيقية للبحث حاسمة في تحديد وجهة البحث ومدى تحقيق أهدافه وبعد أن تعرضنا في الفصول السابقة إلى مختلف الجوانب النظرية لموضوع الدراسة تتعرض في هذه الدراسة إلى مختلف الإجراءات المنهجية والتي تشمل المنهج المتبع في الدراسة ووصف مجتمع الدراسة وأدوات جمع المعطيات، إجراءات الخصائص السيكومترية وعرض إجراءات الدراسة الأساسية إضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات المتحصل عليها.

1 - الدراسة الاستطلاعية:

كان الهدف من إجراء الدراسة الاستطلاعية على محاور استمارة البحث والاطلاع على المجتمع الأصلي للدراسة وخصائصه ومميزاته وضبط البنود التي تحتويها الدراسة، حيث بعد الحصول على الموافقة الأولية قمنا بالتردد على كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية حيث تم التقرب من بعض الأساتذة الإداريين للكلية قصد مناقشتهم وأخذ آرائهم حول موضوع البحث وقد التمسنا من قبلهم المساعدة على إجراء البحث .

2- مجتمع وعينة الدراسة:

يمثل الأساتذة الإداريين بين كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف مجتمع الدراسة في بحثنا هذا وبما أننا واجهنا صعوبة في التقرب والتعرف على الأساتذة الإداريين في جميع أقسام الكلية خلال الفصل الدراسي الثاني 2017- 2018 ثم اختيار عينة الدراسة الميدانية بطريقة غير عشوائية قصدية مسحية حيث عدد مجتمع الدراسة (32) أستاذا إداريا .

3- منهج الدراسة :

بما ان موضوع دراستنا الحالي هو معرفة العلاقة بين إستراتيجية تغير المنظمة وسلوك الإبداع الإداري لدعم الأساتذة الإداريين لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة فإن المنهج المتبع هو المنهج الوصفي لكونه يلائم طبيعة وأهداف الدراسة وعلى هذا الأساس سيمكننا هذا المنهج من التعرف على ما إذا كانت هناك علاقة بين إستراتيجية تغير المنظمة وسلوك الإبداع الإداري لدى الأساتذة بإتباع خطواته باستخدام وسائل جمع المعطيات المستعملة في الاستبيان ومن ثم معالجة النتائج المتحصل عليها بواسطة الاساليب احصائية سنتطرق إليها في هذا الفصل والتي ستمكننا من تحليل وتفسير النتائج والإجابة على التساؤلات المطروحة .

4- أدوات الدراسة الميدانية:

لقد تم الاعتماد في الدراسة على مجموعة من الأدوات وكذا لاعتماد في تحليل نتائج الدراسة على Spss من أجل الوصول إلى نتائج واستنتاج العلاقة بين متغيري الدراسة.
أولاً: عينة الدراسة:

تمت دراستنا على مستوى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية للأساتذة الإداريين فتم اختيار عينة غير عشوائية قصدية بتعداد 32 أستاذا إداريا حيث تم توزيع 32 استبانة، وتم استرجاعها كلها.

ثانياً: أدوات جمع البيانات:

إن نتائج الدراسة تتوقف إلى حد كبير على كيفية جمع البيانات والأدوات المنهجية المستخدمة لهذا الغرض، حيث أن أدوات جمع البيانات من الوسائل الأساسية للحصول على المعلومات الخاصة بالظاهرة موضوع الدراسة ولكي نتمكن من الحصول على المعلومات التي تخدم البحث لابد من اختيار الأدوات التي تتناسب وطبيعة الموضوع وتتوافق معه وفي موضوع بحثنا استخدمنا الأدوات التالية:

1- الاستمارة:

وهي من بين الأدوات المستخدمة لجمع المعلومات المطلوبة وعلاقتها بالموضوع، وكذا التعرف على مجتمع الدراسة وقد تضمنت الاستمارة 30 عبارة، فالاستمارة تحتوي على مجموعة من العبارات المقسمة إلى قسمين:

القسم الأول: هو الخاص بالعبارات المرتبطة بموضوع الدراسة وقد تم تقسيمها إلى ثلاث محاور:

- المحور الأول: أسئلة خاصة بالاتصال داخل المؤسسة وبين المرؤوسين وقد تشمل العبارات من 1- 6.

- **المحور الثاني:** خاص بتكنولوجيا المعلومات المستخدمة في العمل وبين الأساتذة الإداريين وقد تم تحديد أهم هذه الخصائص وهي: توافق التكنولوجيا مع متطلبات العمل يوجد تطوير مستمر، تتيح التكنولوجيا فرص الحوار ويتضمن العبارات من (7 - 12).

المحور الثالث: خاص بالكفاءة القيادية ودورها على المزدوجين وهي: تواجد ثقة وتعاون بين الرئيس والمرؤوسين، اهتمام رئيس القسم بتحفيز الأفراد في التواصل ويتضمن العبارات من (13 - 18).

المحور الرابع: تمحور حول الإبداع الإداري داخل المؤسسة وتضمن العبارات من (19 - 30).

5- الخصائص السيكومترية لأدوات القياس:

- إجراءات الصدق والثبات لأداة الدراسة:

صدق الظاهري (المحكمين):

ويقوم هذا النوع من الصدق الظاهري على فكرة مدى مناسبة الاستبيان المتعلق إستراتيجية تغيير المنظمة وعلاقتها بسلوك الإبداعي لما يقيس ولما يطبق عليهم، وللتأكد من ذلك تم عرضهم على مجموعة من المحكمين(انظر الملحق رقم 04) على اعتبار أن المحكم شخص مختص في هذا المجال ويملك من الخلفية العلمية والعملية ما تؤهله لأن يقيم الفقرات الموضوعية في أداة الدراسة والتأكد من أنها تقيس فعلا ما وضعت لقياسه ومدى سلامة ودقة الصياغة اللفظية والعلمية، ومدى شمولها لمشكل الدراسة وتحقيق أهدافها، وأنه خلصنا إلى بناء الاستبيان إستراتيجية تغيير المنظمة وعلاقتها بسلوك الإبداعي متكون من 30 فقرة .

وللتأكد أكثر من أن المستجيب قد أجاب على فقرات أدوات الدراسة المستعملة من طرف الطالبة إجابة صادقة يعتد بها في التحليل بيانات العينة فإنه من المستحسن إخضاعها على عينة استطلاعية لمعرفة للصدق الثبات أدوات الدراسة المستعملة .

وعليه قمنا بتوزيع الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية والبالغ عددها 15 أفراد وتم إخضاع نتائج إجاباتهم لاختباري الصدق والثبات.

فالصدق يقصد بصدق أداة الدراسة: أن تقيس فقراتها ما وضع لقياسه، أي تقيس فعلا الوظيفة التي يفترض أنه يقيسها وقمنا بالتأكد من الصدق من خلال صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي لأدوات الدراسة .

الثبات يقصد بثبات: أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع أداة الدراسة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى، أن ثبات، يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان، وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة، عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. وقمنا بالتأكد من الثبات من خلال طريقة حساب معامل ألفا كرومباخ.

1. صدق وثبات فقرات الاستبيان:

1-1. صدق الاتساق الداخلي بالنسبة المتعلقة إستراتيجية تغيير المنظمة وإبعادها : تم حساب الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان وذلك بحساب معامل الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد التابعة له.

✓ قاعدة : إذا كانت r المحسوبة أكبر من r الجدولية، فإنه يوجد ارتباط معنوي

✓ أو قاعدة أخرى : إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (P-value) أو (Sig)

(significant) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0.01، 0.05، فإنه يوجد

ارتباط معنوي.

أ- البعد الأول / الاتصال:

الجدول رقم (03) يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول: الاتصال

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	Sig (significative)	النتيجة
.1	تتم الاتصالات بين جميع الأساتذة وفي كل مستويات المؤسسة	0,703**	0,003	يوجد ارتباط إحصائي
.2	تعتمد المؤسسة على استخدام وسائل حديثة في الاتصالات	0,663**	0,007	يوجد ارتباط إحصائي
.3	يتم انجاز الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة كبيرة	0,559*	0,03	يوجد ارتباط إحصائي
.4	تعتمد إدارة القسم على مجموعة متنوعة من أساليب الاتصال	0,591*	0,02	يوجد ارتباط إحصائي
.5	تتم الاتصالات داخل وحدة الكلية وما بين وحداتها المختلفة بكل سهولة	0,731**	0,002	يوجد ارتباط إحصائي
.6	تبدل الادارة جهدها للإزالة المعوقات التي تعيق الاتصال	0,757**	0,001	يوجد ارتباط إحصائي

قيمة r الجدولية : 0.6234 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 14 // قيمة r الجدولية : 0.498=05 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 14

** تعني مقارنة قيمة (مستوى المعنوية) sig أو قيمة الاحتمال الخطأ (P-value) بمستوى دلالة 0.01

* تعني مقارنة قيمة (مستوى المعنوية) sig أو قيمة الاحتمال الخطأ (P-value) بمستوى دلالة 0.05

درجة الحرية = عدد العينة الاستطلاعية - 1 = 15 - 1 = 14

SPSS .V 25 المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول

: الاتصال والمعدل الكلي لعباراته دالة إحصائياً، حيث قيمة r وهي أكبر من قيمة r

الجدولية كما أنه أيضاً قيمة SIG (مستوى المعنوية) (significative) أقل من مستوى

دلالة 0.01، و 0.05 ومنه تعتبر فقرات البعد الأول: الاتصال صادقة ومتسقة داخلياً، لما وضعت

لقياسه.

ب- البعد الثاني / تكنولوجيا المعلومات:

الجدول رقم(04): يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني / تكنولوجيا

المعلومات

النتيجة	Sig (significative)	معامل الارتباط	الفقرة	الرقم
يوجد ارتباط إحصائي	0,025	0,576*	تتوافق التكنولوجيا مع متطلبات العمل	.7
يوجد ارتباط إحصائي	0,002	0,732**	تساهم تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في سرعة إنجاز العمل	.8
يوجد ارتباط إحصائي	0,006	0,675**	تتجز غالبية الأعمال الإدارية باستخدام التكنولوجيا	.9
يوجد ارتباط إحصائي	0,003	0,703**	توجد عملية تطوير مستمرة للتكنولوجيا المستخدمة	.10
يوجد ارتباط إحصائي	0,004	0,701**	تتيح التكنولوجيا المستخدمة فرص الحوار بين مختلف الأساتذة الإداريين	.11
يوجد ارتباط إحصائي	0,03	0,561*	تساهم التكنولوجيا المستخدمة في رفع مستوى الاساتذة الاداريين	.12

الجدولية : 05=0.498 عند مستوى r الجدولية : 0.6234 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 14 // قيمة تقيمة الدلالة 0.05 ودرجة حرية14

** تعني مقارنة قيمة (مستوى المعنوية) sig أو قيمة الاحتمال الخطأ (P-value) بمستوى دلالة 0.01 بمستوى دلالة 0.05 P-value أو قيمة الاحتمال الخطأ *sig تعني مقارنة قيمة (مستوى المعنوية) درجة الحرية = عدد العينة الاستطلاعية -1 = 15-1 = 14

SPSS .V 25 المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني /تكنولوجيا المعلومات والمعدل الكلي لعباراته دالة إحصائيا، حيث قيمة r وهي اكبر من قيمة r الجدولية كما أنه أيضا قيمة SIG(مستوى المعنوية)(significant) أقل من بمستوى دلالة 0.01، و0.05 ومنه تعتبر فقرات البعد 02: تكنولوجيا المعلومات صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

ب- البعد الثالث: الكفاءة القيادية:

الجدول رقم (05) يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث/ الكفاءة القيادية

النتيجة	Sig (significant)	معامل الارتباط	الفقرة	الرقم
يوجد ارتباط إحصائي	0,015	0,612*	توجد ثقة وتعاون بين الرئيس والمرؤوسين	<u>13</u>
يوجد ارتباط إحصائي	0,013	0,625*	يتيح رئيس القسم المجال للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرار	<u>14</u>
يوجد ارتباط إحصائي	0,000	0,825**	يهتم رئيس القسم بتحفيز الأفراد وتشجيعهم على الإبداع	<u>15</u>
يوجد ارتباط إحصائي	0,000	0,850**	ييدي رئيس القسم اهتمام كبير برغبات المرؤوسين	<u>16</u>
يوجد ارتباط إحصائي	0,001	0,750**	تدعم ادارة القسم حرية الأفراد في التواصل فيما بينهم لتبادل الافكار	<u>17</u>
يوجد ارتباط إحصائي	0,025	0,574*	تسعى ادارة القسم الى توفير مناخ عمل ملائم للعاملين لتطوير معارفهم	<u>18</u>
<p>قيمة r الجدولية : 0.6234 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 14 // قيمة r الجدولية : 0.498=05 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 14</p> <p>** تعني مقارنة قيمة (مستوى المعنوية) sig أو قيمة الاحتمال الخطأ (P-value) بمستوى دلالة 0.01</p> <p>* تعني مقارنة قيمة (مستوى المعنوية) sig أو قيمة الاحتمال الخطأ (P-value) بمستوى دلالة 0.05</p> <p>درجة الحرية = عدد العينة الاستطلاعية - 1 = 15 - 1 = 14</p>				

SPSS .V 25 المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث/ الكفاءة القيادية والمعدل الكلي لعباراته دالة إحصائياً، حيث قيمة r وهي أكبر من قيمة r الجدولية كما أنه أيضاً قيمة SIG (مستوى المعنوية) (significant) أقل من مستوى دلالة 0.01، و0.05 ومنه تعتبر فقرات البعد 03: الكفاءة القيادية صادقة ومتسقة داخلياً لما وضعت لقياسه.

1-2. صدق الاتساق البنائي لأبعاد إستراتيجية تغيير المنظمة

يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة للوصول إليها، ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل بعد من أبعاد أداة الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات لمحوها ، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (06): يوضح صدق الاتساق البنائي لأبعاد للاستبيان الإبداع الإداري:

النتيجة	Sig	معامل الارتباط	أبعاد الاستبيان	
دال إحصائيا	0,000	0,851**	01	أبعاد المحور الإستراتيجية
دال إحصائيا	0,000	0,886**	02	أبعاد المحور الإستراتيجية
دال إحصائيا	0,003	0,718**	03	أبعاد المحور الإستراتيجية
<p>قيمة r الجدولية : 0.6234 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 14 // قيمة r الجدولية : 0.498=05 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 14</p> <p>** تعني مقارنة قيمة (مستوى المعنوية) sig أو قيمة الاحتمال الخطأ (P-value) بمستوى دلالة 0.01</p> <p>* تعني مقارنة قيمة (مستوى المعنوية) sig أو قيمة الاحتمال الخطأ (P-value) بمستوى دلالة 0.05</p> <p>درجة الحرية = عدد العينة الاستطلاعية - 1 = 15 - 1 = 14</p>				

SPSS .V 24 المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط بين كل بعد والمعدل الكلي لعبارات المحور إستراتيجية تغيير المنظمة دالة إحصائيا ، حيث قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية كما أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) اقل من مستوى دلالة 0.01، و 0.05 ومنه تعتبر محاور صادقة ومتسقة ، لما وضعت لقياسه.

1-3. صدق الاتساق الداخلي بالنسبة للفقرات المتعلقة ب سلوك الإبداع الإداري:
الجدول رقم (07) يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات سلوك الإبداع الإداري

النتيجة	Sig	معامل الارتباط	الفقرة	النتيجة	Sig	معامل الارتباط	الفقرة
دال إحصائي	0,003	0,715**	الفقرة رقم 26	دال إحصائي	0,013	0,625 ⁺	الفقرة رقم 19
دال إحصائي	0,019	0,596*	الفقرة رقم 27	دال إحصائي	0,001	0,757**	الفقرة رقم 20
دال إحصائي	0,026	0,571*	الفقرة رقم 28	دال إحصائي	0,000	0,871**	الفقرة رقم 21
دال إحصائي	0,003	0,713**	الفقرة رقم 29	دال إحصائي	0,003	0,703**	الفقرة رقم 22
دال إحصائي	0,000	0,807**	الفقرة رقم 30	دال إحصائي	0,021	0,587 ⁺	الفقرة رقم 23
				دال إحصائي	0,044	0,525 ⁺	الفقرة رقم 24
				دال إحصائي	0,148	0,392	الفقرة رقم 25

قيمة r الجدولية : 0.6234 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 14 // قيمة r الجدولية : 0.498=05 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 14

** تعني مقارنة قيمة (مستوى المعنوية) sig أو قيمة الاحتمال الخطأ (P-value) بمستوى دلالة 0.01

* تعني مقارنة قيمة (مستوى المعنوية) sig أو قيمة الاحتمال الخطأ (P-value) بمستوى دلالة 0.05

درجة الحرية = عدد العينة الاستطلاعية - 1 = 15 - 1 = 14

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات للفقرات المحور الثاني المتعلق ب سلوك الإبداع الإداري والمعدل الكلي لعباراته دالة إحصائياً حيث قيمة r وهي اكبر من قيمة r الجدولية كما أنه أيضا قيمة SIG (مستوى المعنوية) (significant) اقل من مستوى دلالة 0.01، و0.05 ومنه تعتبر فقرات المحور صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

1-4. د ثبات فقرات الاستبيان:

تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة، من خلال معامل ألفا كرونباخ، ويعتمد أغلب الباحثين على برنامج جاهزة لحساب هذا المعامل مثل (SPSS)، كما هو مبين في الجدول الموالي:

جدول رقم (08): يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha للاستبيان

RELIABILITY			
محاور الاستبيان	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	النتيجة
فقرات البعد الأول : الاتصال	0,708	6	ثابت
فقرات البعد 02 : تكنولوجيا المعلومات	0,782	6	ثابت
فقرات البعد 03 : الكفاءة القيادية	0,788	6	ثابت
فقرات المحور الثاني المتعلق إستراتيجية تغيير المنظمة	0,792	18	ثابت
فقرات المحور الثاني المتعلق ب سلوك الإبداع الإداري	0,781	12	ثابت
جميع فقرات الاستبيان	0,863	30	ثابت

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان مخرجات برنامج SPSS .V25

لثبات أبعاد الاستبيان فان قيمة معامل ألفا كرومباخ ذات قيم مرتفعة ف فقرات البعد الأول: الاتصال بلغ 0.70 و ثبات فقرات البعد 02 : تكنولوجيا المعلومات بلغ 0.782 و وثبات فقرات المحور الثاني المتعلق إستراتيجية تغيير المنظمة بلغ 0.792 و ثبات فقرات المحور الثاني المتعلق ب سلوك الإبداع الإداري بلغ 0.781 و أن القيمة إجمالية لجميع فقرات الاستبيان للمعامل ثبات بلغت 0.863 وهي اكبر من الحد الأدنى 0.6 مما يدل على ثبات أداة الدراسة وتجدر الإشارة انه معامل ألفا كرومباخ كلما اقتربت قيمته من 01 دل على أن قيمة الثبات مرتفعة.

■ ومنه نستنتج أن أداة الدراسة (الاستبيان) المتضمنة 30 عبارة التي أعدناه لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

6- الأساليب الإحصائية المستعملة:

- اختبار التوزيع بيانات العينة و الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:
أولا : اختبار كشف التوزيع بيانات إجابات العينة على إجمالي عبارات كل الاستبيان
يجب تحديد ما إذا كان بيانات أفراد العينة لإجاباتهم على المتغيرات الدراسة التي يتم
دراستها يتبع التوزيع الطبيعي أو من التوزيعات الاحتمالية، وهناك عدة طرق إحصائية
للكشف عن نوع التوزيع :
- (طريقة اختبار Kolmogorov-Smirnov، طريقة حساب معاملي الالتواء والتفطح
وطريقة اختبار Shapiro-Wilk).
- كما أن اختبار Kolmogorov-Smirnov يستخدم إذا كان عدد العينة أكبر من 50.
- كما يستخدم اختبار Shapiro-Wilk إذا كان عدد الحالات اقل من 50 وفي دراستنا
نستخدم هذا الأخير.
- وللتذكير نعلم أن هناك نوعان من الأساليب الإحصائية التي تستخدم في اختبار الفرضيات:
- أساليب إحصائية معلمية: والتي تستوجب توزيع بيانات العينة يتبع التوزيع الطبيعي.
- أساليب إحصائية غير معلمية: والتي ستخدم في حالة توزيع بيانات العينة لا يتبع التوزيع
الطبيعي.

وفيما يلي بعض الأساليب الإحصائية المعلمية واللامعلمية للتوضيح :

الأساليب الإحصائية المعلمية	الأساليب الإحصائية اللامعلمية
اختبار الارتباط بين متغيرين بيرسون	سبيرمان

جدول رقم (09) يبين نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات إجابات أفراد العينة

النتيجة الاختبار	Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnova			
	Sig.	df	Statistic	Sig.	df	Statistic	
البيانات تتبع التوزيع الطبيعي	116,0	30	,8560	,1250	30	,1960	اختبار بيانات اجابات العينة على جميع فقرات المتعلق إستراتيجية تغيير المنظمة
البيانات تتبع التوزيع الطبيعي	,3880	30	,9400	,1130	30	,1990	اختبار بيانات اجابات العينة على جميع فقرات المحور الثاني المتعلق بسلوك الإبداع الإداري

كما يستخدم اختبار Shapiro-Wilk إذا كان عدد الحالات اقل من 50 اختبار Kolmogorov-Smirnov يستخدم إذا كان عدد العينة أكبر من 50 وفي دراستنا نستخدم قيم هذا الأخير قاعدة : هي إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ أو (مستوى المعنوية sig) أكبر من 0.05 فان البيانات تتبع توزيع طبيعي.

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V25

ومن خلال الجدول أعلاه نجد نتائج اختبار Shapiro-Wilk تظهر أن مستوى المعنوية $sig = 0.161$ وهي أكبر من (0.05) ، وهذا بالنسبة لبيانات إجابات العينة على جميع فقرات المحور الأول المتعلق ب إستراتيجية تغيير المنظمة أما بالنسبة لبيانات إجابات العينة على جميع فقرات المحور المتعلق ب سلوك الإبداع الإداري فان مستوى المعنوية $sig = 0.388$ وهي أكبر من (0.05) مما يدل على إتباع البيانات إجابات أفراد العينة للتوزيع الطبيعي .

ومنه في دراستنا سنستخدم الأدوات الإحصائية المعلمية الوصفية والاستدلالية في تحليل إجابات وأراء افراد العينة واختبار الفرضيات الدراسة .

ثانيا /الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS.V24) وتم الاعتماد على بعض الاختبارات بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية الوصفية والأساليب الاستدلالية كذلك الأشكال البيانية كما يلي:

1- اختبار الصدق والثبات: بالاستعانة بمعامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات ومعامل

الارتباط بيرسون لقياس الصدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

2- اختبار التوزيع الطبيعي : لمعرفة نوع توزيع بيانات العينة .

3- معامل الارتباط بيرسون لقياس الارتباط للعلاقة بين المتغيرين.

7- الإطار المكاني والزمني والبشري:

1. الإطار الزمني:

بدأت دراستنا لهذا الموضوع من نهاية فيفري إلى غاية بداية مارس وتخللت هذه الفترة توزيع الاستمارات الإستبائية على عينة البحث ثم بعد ذلك قمنا بتفريغ الأجوبة وبدأنا بجمع النتائج وتحليلها ومناقشته.

2. الإطار المكاني:

أجريت هذه الدراسة على مستوى جامعة محمد بوضياف - المسيلة.

3. الإطار البشري:

الأساتذة الإداريين ب: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية حيث بلغ عددهم 32 أستاذا إداريا.

خلاصة:

من خلال البيانات عن طريق الاستمارة والمقياس دون تبويبها وتحليلها تبقى النتائج مبهمة وغير دالة، وعليه فقد تم معالجة البيانات، أما الوسائل الإحصائية المعتمدة في هذه الدراسة:

- النسب المئوية.
- معامل ارتباط يدرسون لقياس الارتباط بين مختلف المتغيرات.

1- اختبار فرضيات الدراسة:

فرضيات الدراسة هي تتمحور في نوع (ارتباطي) وهي تعكس الجهد التنظيمي للطالبة حيث تتوقع وجود علاقة بين المتغيرين إستراتيجية تغيير المنظمة و السلوك الإبداع الإداري لدى أفراد عينة الدراسة.

ولاختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية نتبع خطوات التالية :

1-1. اختيار الأدوات الإحصائية لاختبار الفرضية: للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام

اختبار "معامل الارتباط بيرسون" (Pearson Corrélation) للدلالة على وجود ارتباط بين المتغيرين ومن شروط استخدام معامل ارتباط بيرسون أن يكون المتغيرين قيس قياس كمي وان يتبعاً بياناته للتوزيع الطبيعي وهذا ما تم إثباته باستخدام اختبار كشف توزيع البيانات إجابات العينة على متغيرات الدراسة .

1-2. اختيار مستوى الدلالة المعتمد من طرف الباحثة لاختبار الفرضية: تم اختيار

مستوى الدلالة 0.05 وهو الأكثر شيوعاً واستخداماً في البحوث العلوم الإنسانية والاجتماعية، وهذا يعني أننا نشك بنسبة 5% في أنه ما قد يوجد في العينة غير موجود فعلاً في المجتمع أو أننا واثقون 95% ما وجدناه في نتائج الحقيقة في البيانات العينة موجود فعلاً في المجتمع .

- حساب درجة الحرية (DF): فان درجة الحرية تساوي: عدد العينة - 01 إذن $DF = 32 - 1 = 31$.

- تحديد القيم الحرجة لـ r (معامل الارتباط بيرسون) أي قيمة r الجدولية : عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 31 فإن قيمة r الجدولية تساوي $r_{tab} = 0.344$.

2- اتخاذ القرار في اختبار الفرضية:

الطريقة الأولى : نقارن بين قيمة R_{cal} المحسوبة و قيمة R_{tab} الجدولية إذا كانت المحسوبة أكبر من الجدولية فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1).

الطريقة الثانية: نقارن بين قيمة المستوى المعنوية (sig) المحسوب باستخدام برنامج SPSS مع المستوى الدلالة المعتمد من طرف الطالب 0.05 فإذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (P-value أو Sig) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0.05 فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H0) ونقبل الفرضية البديلة (H1).
مناقشة الفرضية مناقشة نتيجة الفرضية وهذا بمقارنة نتيجة دراسة الحالية مع نتائج دراسات سابقة .

3- الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة دالة إحصائية بين إستراتيجية تغيير المنظمة بإبعاده و سلوك الإبداع الإداري لدى أفراد عينة الدراسة.
أي:

• الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية تغيير المنظمة بإبعاده و سلوك الإبداع الإداري لدى أفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$).

• الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية تغيير المنظمة بإبعاده و سلوك الإبداع الإداري لدى أفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$).

الأدوات الإحصائية لاختبار الفرضية	درجة الحرية (DF)	مستوى الدلالة	قيمة R الجدولية
معامل الارتباط بيرسون' (Pearson Correlation)	عدد العينة - 01 31=DF	0.05	$r_{tab}=0.344$

نقارن بين قيمة ت المحسوبة (R_{cal}) و قيمة ت الجدولية (R_{tab}) إذا كانت المحسوبة اكبر من الجدولية فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H0) ونقبل الفرضية البديلة (H1).

جدول رقم (10) : يبين قيمة معامل الارتباط بيرسون بين إستراتيجية تغيير المنظمة بأبعاده والإبداع الإداري لدى أفراد عينة الدراسة

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة R المحسوبة	R الجدولية	Sig (مستوى المعنوية)
الإبداع الإداري	2,3385	,260910	R _{cal} =0.448	.R _{tab} =0.344	0.010
إستراتيجية تغيير بأبعاده	2,3281	,232880			
<p>r_{tab} = 0.344 درجة الحرية = عدد أفراد العينة - 1 = 32-1= 31 عند مستوى دلالة 0.05</p>					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS . V 25

من خلال الجدول نجد أن:

قيمة معامل الارتباط بيرسون المحسوبة بين متغير إجابات لدى أفراد عينة الدراسة على إجمالي عبارات المتعلقة بـ بالمحور الأول: إستراتيجية تغيير المنظمة ومتغير إجاباتهم على إجمالي عبارات المحور الثاني : سلوك الإبداع الإداري بلغ: $R_{cal} = 0.448$ و أكبر من قيمة معامل الارتباط المجدولة $R_{tab} = 0.344$ عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 31 وانه أيضا قيمة مستوى المعنوية sig يساوي 0.010 أقل من مستوى الدلالة 0.05 ومنه القيمة المحسوبة للمعامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين ($R_{cal} = 0.448$) دالة إحصائيا عند 0.05 .

اتخاذ القرار :

مما سبق توصلنا إلى انه توجد علاقة معنوية بين سلوك الإبداع الإداري وإستراتيجية تغيير المنظمة وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1):توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية تغيير المنظمة بأبعاده و سلوك الإبداع الإداري لدى أفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$).

4-الفرضيات الفرعية:

نحاول في الفرضيات اختبار معنوية العلاقة الارتباطية بين كل من أبعاد المحور الأول (الاتصال ، تكنولوجيا المعلومات، الكفاءة القيادية) مع متغير سلوك الإبداع الإداري لدى أفراد العينة وهذا بإتباع نفس الخطوات المذكورة أعلاه
الفرضية الفرعية الأولى :

توجد علاقة دالة إحصائية بين مستويات الاتصال و سلوك الإبداع الإداري السائد لدى أفراد عينة الدراسة .

- الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الاتصال و سلوك الإبداع الإداري لدى أفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)
- الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الاتصال و سلوك الإبداع الإداري لدى أفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$).

الأدوات الإحصائية لاختبار الفرضية	درجة الحرية (DF)	مستوى الدلالة	قيمة R الجدولية
معامل الارتباط بيرسون' (Pearson Correlation)	عدد العينة - 01 إن 31=DF	0.05	$r_{tab} = 0.344$

نقارن بين قيمة ت المحسوبة (R_{cal}) و قيمة ت الجدولية (R_{tab}) إذا كانت المحسوبة اكبر من الجدولية فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1).

جدول رقم (11) : بين قيمة معامل الارتباط بيرسون بين الاتصال والإبداع الإداري لدى أفراد عينة الدراسة

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة R المحسوبة	R الجدولية	Sig (مستوى المعنوية)
الإبداع الإداري	2,3385	,260910	$R_{cal} = 0.513$	$R_{tab} = 0.344$	0.003
الاتصال	2,3750	,296330			

$r_{tab} = 0.344$ درجة الحرية = عدد أفراد العينة - 1 = 31-1=30 عند مستوى دلالة 0.05

المصدر: من إعداد طالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS . V 25

من خلال الجدول نجد أن:

قيمة معامل الارتباط بيرسون المحسوبة بين متغير إجابات لدى أفراد عينة الدراسة على إجمالي عبارات المتعلقة بـ البعد الأول : الاتصال ومتغير إجاباتهم على إجمالي عبارات المحور الثاني : سلوك الإبداع الإداري بلغ : $R_{cal}=0.513$ و أكبر من قيمة معامل الارتباط المجدولة $R_{tab}=0.344$. عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 31 وانه أيضا قيمة مستوى المعنوية sig يساوي 0.003 أقل من مستوى الدلالة 0.05 ومنه القيمة المحسوبة للمعامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين ($R_{cal}= 0.513$) دالة إحصائيا عند 0.05 .

اتخاذ القرار :

مما سبق توصلنا إلى انه توجد علاقة معنوية بين سلوك الإبداع الإداري والاتصال وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الاتصال و سلوك الإبداع الإداري لدى أفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة دالة إحصائيا بين مستويات تكنولوجيا المعلومات وسلوك الإبداع الإداري السائد لدى أفراد عينة الدراسة .

- الفرضية الصفرية (H_0) : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات و سلوك الإبداع الإداري لدى أفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)
- الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات وسلوك الإبداع الإداري لدى أفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$).

$r_{tab} = 0.344$	0.05	عدد العينة - 01 إذن 31=DF	معامل الارتباط بيرسون' (Pearson Correlation)
-------------------	------	------------------------------	---

نقارن بين قيمة ت المحسوبة (R_{cal}) و قيمة ت الجدولية (R_{tab}) إذا كانت المحسوبة أكبر من الجدولية فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1).

جدول رقم (12) : بين قيمة معامل الارتباط بيرسون بين تكنولوجيا المعلومات والإبداع الإداري لدى أفراد عينة الدراسة

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة R المحسوبة	R الجدولية	Sig (مستوى المعنوية)
الإبداع الإداري	2,3385	0,26091	$R_{cal} = 0.386$	$R_{tab} = 0.344$	0.029
تكنولوجيا المعلومات	2,3594	0,28746			
$r_{tab} = 0.344$ درجة الحرية = عدد أفراد العينة - 1 = 31 - 1 = 30 عند مستوى دلالة 0.05					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS . V 25

من خلال الجدول نجد أن:

قيمة معامل الارتباط بيرسون المحسوبة بين متغير إجابات لدى أفراد عينة الدراسة على إجمالي عبارات المتعلقة ب البعد 02 : تكنولوجيا المعلومات ومتغير إجاباتهم على إجمالي عبارات المحور الثاني : سلوك الإبداع الإداري بلغ : $R_{cal} = 0.386$ و أكبر من قيمة معامل الارتباط الجدولة $R_{tab} = 0.344$. عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 31 وانه أيضا قيمة مستوى المعنوية sig يساوي 0.029 اقل من مستوى الدلالة 0.05 ومنه القيمة المحسوبة للمعامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين ($R_{cal} = 0.386$) دالة إحصائيا عند 0.05

اتخاذ القرار:

مما سبق توصلنا إلى انه توجد علاقة معنوية بين سلوك الإبداع الإداري وتكنولوجيا المعلومات وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية

البديلة (H_1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات و سلوك الإبداع الإداري لدى أفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$).

الفرضية الفرعية الثالثة :

توجد علاقة دالة إحصائية بين مستويات الكفاءة القيادية و سلوك الإبداع الإداري السائد لدى أفراد عينة الدراسة .

- الفرضية الصفرية (H_0) : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الكفاءة القيادية و سلوك الإبداع الإداري لدى أفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)
- الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الكفاءة القيادية و سلوك الإبداع الإداري لدى أفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$).

الأدوات الإحصائية لاختبار الفرضية	درجة الحرية (DF)	مستوى الدلالة	قيمة R الجدولية
معامل الارتباط بيرسون' (Pearson Correlation)	عدد العينة - 01 إذن 31=DF	0.05	$r_{tab} = 0.344$

نقارن بين قيمة ت المحسوبة (R_{cal}) و قيمة ت الجدولية (R_{tab}) إذا كانت المحسوبة أكبر من الجدولية فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1).

جدول رقم (13) : بين قيمة معامل الارتباط بيرسون بين الكفاءة القيادية والإبداع الإداري لدى أفراد عينة الدراسة

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة R المحسوبة	R الجدولية	Sig (مستوى المعنوية)
الإبداع الإداري	2,3385	,260910	$R_{cal} = 0.145$	$R_{tab} = 0.344$	0.429
الكفاءة القيادية	2,2500	,343920			
$r_{tab} = 0.344$ درجة الحرية = عدد أفراد العينة - 1 = 32 - 1 = 31 عند مستوى دلالة 0.05					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

من خلال الجدول نجد أن:

قيمة معامل الارتباط بيرسون المحسوبة بين متغير إجابات لدى أفراد عينة الدراسة على إجمالي عبارات المتعلقة ب البعد 03 : الكفاءة القيادية ومتغير إجاباتهم على إجمالي

عبارات المحور الثاني : سلوك الإبداع الإداري بلغ : $R_{cal}=0.145$ و أقل من قيمة معامل الارتباط المجدولة $R_{tab}=0.344$. عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 31 وانه أيضا قيمة مستوى المعنوية sig يساوي 0.429 أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ومنه القيمة المحسوبة للمعامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين ($R_{cal}=0.145$) غير دالة إحصائيا عند 0.05 .

اتخاذ القرار:

مما سبق توصلنا إلى انه لا توجد علاقة معنوية بين سلوك الإبداع الإداري والكفاءة القيادية وبالتالي فإننا نرفض الفرضية البديلة ونقبل (H_1) الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الكفاءة القيادية و سلوك الإبداع الإداري لدى أفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$).

5- الاقتراحات:

- بدأ على النتائج السابقة التي توصلت إليها يمكن تقديم عدد من التوصيات وهي كما يلي:
- 1- ضرورة العمل على تشجيع حالة التنافس العلمي وتكريم المبدعين.
 - 2- تشجيع الأساتذة الإداريين على العمل ضمن فرق عمل تسودها روح المخاطرة والمجازفة.
 - 3- ضرورة إدراك الجامعة مدى أهمية توفير بنية عمل مناسبة والاهتمام بتسمية القيم بين الأساتذة لما لذلك من انعكاس ايجابي في قدرتهم على تحقيق الإبداع.
 - 4- توصية الباحثين إلى إجراء دراسات مستقبلية تتعلق بالإبداع الإداري وعلاقته بمتغيرات أخرى لم تتناولها الدراسة الحالية.
 - 5- ضرورة استمرار قيام المنظمة المبحوثة في تطوير استراتيجياتها التنظيمية وتحسينها باستمرار.
 - 6- ضرورة استمرار المنظمة تدعيم الاتصال بين مختلف المستويات المؤلفة لها بهدف نقل الأفكار وأحداث التطوير فيها.
 - 7- ضرورة اعتماد المنظمة وسائل علمية مبتكرة وذلك لتطوير عملياتها باستمرار.
 - 8- ضرورة استمرار التطور التنظيمي والابتكار في إدارة كلية علم النفس مما يزيد قدرتها في معرفة الأسباب والمشاكل التي تعيق سيرها ومحاولة إيجاد حلول لها.
 - 9- ضرورة توسيع إجراءات التغيير التنظيمي الاستراتيجي في هيكلها وتركيبها وتقديم الجديد الذي يخدم المنظمة ويزيد تطورها وإبداعها.
 - 10- ضرورة إجراء المؤسسة التغيير الاستراتيجي التنظيمي في الثقافة التي تحملها وبما يضمن توسيع مساحة تعرف متخذي القرار فيها.
 - 11- ضرورة توفير المؤسسة الحياة الايجابية لكافة أطرافها ووحداتها.

من خلال هذه الدراسة وما جاء في أدبياتها ندرك أهمية التي أصبحت المنظمات الحديثة توليها إستراتيجية تغيير المنظمة، ذلك إدراكا منها بأن هذا المتغير الحديدي في المنظمات له أهمية ما يؤهله للحفاظ على المنظمة كمنسق في البيئة من جهة، وضمان قدرتها على التنافس بين المؤسسات الأخرى من جهة، والدراسات التي تم التطرق عليها أثبتت جميعها مدى الارتباط الكبير بين إستراتيجية تغيير المنظمة والإبداع الإداري الذي أصبح أمرا في غاية الأهمية لما له من أثر إيجابي على نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها فالإدارة الناجحة هي الإدارة المبدعة في إيجاد الحلول للمشكلات الناجمة عن عوامل عدة .

ورغم ما توصلنا إليه من نتائج تبقى هناك جوانب تحتاج إلى دراسات سابقة معمقة فإستراتيجية التغيير وسلوك الإبداعي، يحتاج إلى إثراء أكثر وهذا يكشف الأساليب والطرق الأكثر نجاحا داخل مؤسسة من خلال الدراسة توصلنا إلى :

- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين الاتصال والإبداع الإداري .
- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين تكنولوجيا المعلومات والإبداع الإداري .
- لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين الكفاءة القيادية والإبداع الإداري .
- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين إستراتيجية تغيير المنظمة وسلوك الإبداع الإداري.

أولاً : قائمة المصادر (قرآن كريم)

1. سورة الأحقاف الآية 8.

2. سورة البقرة الآية 117.

ثانياً : قائمة المراجع

1/ الكتب باللغة العربية:

1. أبو بكر، مصطفى محمود، (2007)، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة،

الإسكندرية: الدار الجامعية.

2. بشير العلق، (2010) الإبداع والابتكارية في الاعلان، مدخل تطبيقي، دار اليازوري

للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

3. جمال غي الله، (2009) الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن.

4. حسن حريم، (2003) إدارة المنظمات، ط1، دار ومكتبة الحامد، عمان.

5. حسن راوية، (2000)، السلوك في المنظمات، الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية

للنشر.

6. حسين حريم، السلوك التنظيمي، (2013)، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات

الأعمال، ط1، دار الحامد للنشر، الأردن.

7. زاهر عبد الرحيم عاطف، (2011) الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ط1، الهندرة، دار الرابية

للنشر، الأردن.

8. سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، (2006) إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة

للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

9. العتيبي، محمد زويد، (2007)، الابداع والتميز الإداري، القاهرة، مصر: دار الفجر

للنشر.

10. العطيّات، محمد يوسف، (2006)، ادارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
 11. عكروش مأمون نديم، عكروش سهير نديم، (2004)، تطور المنتجات الجديدة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
 12. علي الشريف،(2003)، الادارة المعاصرة، ط1،الدار الجامعية الإسكندرية.
 13. الفاعوري، رفعت عبد الحليم، (2005)، ادارة الابداع التنظيمي، ط1، القاهرة، مصر: المنظمة للتنمية الإدارية.
 14. فتحي عبد الرحمان جروان، (2002)الابداع، مفهومه، تدريبيه، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
 15. محمد سعيد أوكيل، (1944)اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
 16. محمد قاسم القريوتي،(2000)،نظرية المنظمة والتنظيم، ط1،دار وائل، عمان.
 17. مصطفى محمود أبو بكر،(2000)،التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، ط1،الدار الجامعية الإسكندرية.
 18. مؤيد الفضل، (2008)الأساليب الكمية والنوعية في دعم قرارات المنظمة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
 19. مؤيد سعيد سالم(2000)نظرية المنظمة والتنظيم الهيكل والتصميم،ط1، دار وائل للنشر، عمان.
 20. ناصر دادي عدون،(2010)الإدارة والتخطيط الاستراتيجي،ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- /2/ الكتب باللغة الأجنبية :

1. CHING – C HOW YANG < The Refinedkanos Model and its Application>Kuo. Bm. Nsysu. Edu. Tw / 2010 /

2. HiLLs, C ,W, and , jones. G.R., <Strategic Mangement theory : AstrategicApproach> , 4thed, ALLy&Becon, inc, 1991.
3. Robbins. Stephen & culer, Mary, < Mangement>, 2nd, McGraw – HiLL, Newyork, 2004.
4. YandeKerorgnen, Anis Bouyad La Face cacheédnmangement DUNOD Paris 2004.

3/ المذكرات:

✓ أطروحات الدكتوراه:

1. الكلي، صالح محمد علي، (2012)، الإبداع الإداري لدى مديري العموم ومديري الإدارات في الإدارة العامة: دراسة تطبيقية لعينة من الوزارات أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة اليمين.

2. الجارودي، ماجدة بنت ابراهيم، (2007): إعداد القيادات التحويلية في الجامعات السعودية (برنامج تدريس مقترح) (دكتوراه الفلسفة في الإدارة التربوية) جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

✓ رسائل الماجستير:

- الفائز صالح بن سليمان، (2008)،: الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته، دراسة ميدانية مطبقة على الأجهزة الحكومية رسالة ماجستير، جامعة ملك سعود الرياض.

1. القرشي عبد الله بن علي (2008)، الإبداع الإداري وعلاقته إدارة التغيير لدى مديريات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في الإدارة، جامعة أم القرى، كلية التربية، المملكة العربية السعودية.

2. سعود بن محمد العريفي، (2006)، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة بعنوان " المعوقات التنظيمية لإبداع العاملين دراسة ميدانية على وحدة التطوير الإداري، المملكة العربية السعودية.

✓ المدخلات:

- بديسي فهيمي، رزق الله حنان: تنمية الابداع ودوره في رفع أداء المنظمات، المتلقي الدولي حول الابداع التنظيمي في المنظمات في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب البليدة يومي 18 و 19 ماي 2011.

✓ المجالات:

1. بلوناس عبد الله، طراد فارس، (2008)، الابداع ودوره في نمو المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، المجلة الجزائرية للتسير، العدد(4)، الجزائر.
2. النووايسة، كفى حمود عبد الله، (2009)، " أثر جودة تكنولوجيا نظام المعلومات الادارية المدركة في السلوك الابداعي، مجلة العلوم الادارية، الأردن: جامعة البلقاء التطبيقية، مج 36، ع1.
3. عبد المليك مزهودة،(2003)،الفكر الاستراتيجي التسيري من نموذج SWOT إلى نظرية الإستراتيجية مجلة الإنسانية، جامعة بسكرة عدد 04.
4. النجار، فايز، ملكاوي، نازم،(2010)، " دور نظم المعلومات وأثرها في مستويات الإبداع: دراسة ميدانية في شركات التأمين الأردنية " مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا.

ملحق رقم 01 يتضمن مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss. 25

صدق الاتساق الداخلي لعبارة للاستبيان /

CORRELATIONS

/VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 A6 AAAA
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

		الفقرة رقم 01	الفقرة رقم 02	الفقرة رقم 03	الفقرة رقم 04	الفقرة رقم 05	الفقرة رقم 06	الاتصال
الاتصال	Pearson Correlation	,703**	,663**	,559*	,591*	,731**	,757**	1
	Sig. (2-tailed)	,003	,007	,030	,020	,002	,001	
	N	15	15	15	15	15	15	15

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

CORRELATIONS

/VARIABLES=B7 B8 B9 B10 B11 B12 BBBB
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

		الفقرة رقم 07	الفقرة رقم 08	الفقرة رقم 09	الفقرة رقم 10	الفقرة رقم 11	الفقرة رقم 12	تكنولوجيا المعلومات
المعلومات تكنولوجيا	Pearson Correlation	,576*	,732**	,675**	,703**	,701**	,561*	1
	Sig. (2-tailed)	,025	,002	,006	,003	,004	,030	
	N	15	15	15	15	15	15	15

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

CORRELATIONS

/VARIABLES=C13 C14 C15 C16 C17 C18 CCCC
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG
 /MISSING=PAIRWISE.

Correlations

		الفقرة رقم 13	الفقرة رقم 14	الفقرة رقم 15	الفقرة رقم 16	الفقرة رقم 17	الفقرة رقم 18	كفاءة القيادة
كفاءة القيادة	Pearson Correlation	,612*	,625*	,825**	,850**	,750**	,574*	1
	Sig. (2-tailed)	,015	,013	,000	,000	,001	,025	
	N	15	15	15	15	15	15	15

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

CORRELATIONS

/VARIABLES=Y19 Y20 Y21 Y22 Y23 Y24 Y25 Y26 Y27 Y28 Y29 Y30 QQQ
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG
 /MISSING=PAIRWISE.

		رقم الفقرة 19	رقم الفقرة 20	رقم الفقرة 21	رقم الفقرة 22	رقم الفقرة 23	رقم الفقرة 24	رقم الفقرة 25	الإبداع الإداري
الإداري الإبداع	Pearson Correlation	,625*	,757**	,871**	,703**	,587*	,525*	,392	1
	Sig. (2-tailed)	,013	,001	,000	,003	,021	,044	,148	
	N	15	15	15	15	15	15	15	15

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

		رقم الفقرة 26	رقم الفقرة 27	رقم الفقرة 28	رقم الفقرة 29	رقم الفقرة 30	الإبداع الإداري
الإداري الإبداع	Pearson Correlation	,715**	,596*	,571*	,713**	,807**	1
	Sig. (2-tailed)	,003	,019	,026	,003	,000	
	N	15	15	15	15	15	15

Correlations

		الاتصال	تكنولوجيا المعلومات	كفاءة القيادة	totalABC
totalABC	Pearson Correlation	,851**	,886**	,718**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,003	
	N	15	15	15	15

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

```
RELIABILITY
/VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 A6
/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	15	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	15	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,708	6

```
RELIABILITY
/VARIABLES=B7 B8 B9 B10 B11 B12
/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,782	6

```
RELIABILITY
/VARIABLES=C13 C14 C15 C16 C17 C18
/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,788	6

```
RELIABILITY
/VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 A6 B7 B8 B9 B10 B11 B12 C13 C14 C15 C16 C17 C18
/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,792	18

```
RELIABILITY
/VARIABLES=Y19 Y20 Y21 Y22 Y23 Y24 Y25 Y26 Y27 Y28 Y29 Y30
/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,781	12

RELIABILITY

```

/VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 A6 B7 B8 B9 B10 B11 B12 C13 C14 C15 C16 C17 C18 Y19
Y20 Y21 Y22 Y23 Y24
Y25 Y26 Y27 Y28 Y29 Y30
/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
    
```

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,863	30

اختبار كشف نوع التوزيع البيانات أفراد العينة الدراسة

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
totalABC	,196	30	,125	,856	30	,161
الإبداعي الإداري	,199	30	,113	,940	30	,388

a. Lilliefors Significance Correction

المخرجات البرنامج المتعلقة ب **اختبار الفرضيات** /

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=QQQ totalABC
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/STATISTICS DESCRIPTIVES
/MISSING=PAIRWISE.
    
```

Correlations

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
الإبداعي الإداري	2,3385	,26091	32
ستراتيجية تغيير المنظمة	2,3281	,23288	32

Correlations

	الإبداعي الإداري	ستراتيجية تغيير المنظمة
الإبداعي الإداري	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	,448*
	N	32
ستراتيجية تغيير المنظمة	Pearson Correlation	,448*
	Sig. (2-tailed)	,010
	N	32

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

CORRELATIONS
 /VARIABLES=QQQ AAAA
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG
 /STATISTICS DESCRIPTIVES
 /MISSING=PAIRWISE.

Correlations

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
الإبداع الإداري	2,3385	,26091	32
الاتصال	2,3750	,29633	32

Correlations

		الإبداع الإداري	الاتصال
الإبداع الإداري	Pearson Correlation	1	,513**
	Sig. (2-tailed)		,003
	N	32	32
الاتصال	Pearson Correlation	,513**	1
	Sig. (2-tailed)	,003	
	N	32	32

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

CORRELATIONS
 /VARIABLES=QQQ BBBB
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG
 /STATISTICS DESCRIPTIVES
 /MISSING=PAIRWISE.

Correlations

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
الإبداع الإداري	2,3385	,26091	32
تكنولوجيا المعلومات	2,3594	,28746	32

Correlations

		الإبداع الإداري	تكنولوجيا المعلومات
الإبداع الإداري	Pearson Correlation	1	,386*
	Sig. (2-tailed)		,029
	N	32	32
تكنولوجيا المعلومات	Pearson Correlation	,386*	1
	Sig. (2-tailed)	,029	
	N	32	32

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

```

CORRELATIONS
/VARIABLES=QQQ CCCC
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/STATISTICS DESCRIPTIVES
/MISSING=PAIRWISE.

```

Correlations

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
الإبداع الإداري	2,3385	,26091	32
كفاءة القيادة	2,2500	,34392	32

Correlations

		الإبداع الإداري	كفاءة القيادة
الإبداع الإداري	Pearson Correlation	1	,145
	Sig. (2-tailed)		,429
	N	32	32
كفاءة القيادة	Pearson Correlation	,145	1
	Sig. (2-tailed)	,429	
	N	32	32

الملحق رقم 04: قائمة المحكمين

جهة العمل	التخصص	الاسم واللقب
المسيلة	علم النفس	الطاهر مجاهدي
المسيلة	علم النفس	بوجمعة نقبيل
المسيلة	علم النفس	عبد الوهاب مغار
المسيلة	علم النفس	قويدر دوباخ
المسيلة	علم النفس	زين الدين ضياف

الملحق رقم 04: قائمة المحكمين

جهة العمل	التخصص	الاسم واللقب
المسيلة	علم النفس	الطاهر مجاهدي
المسيلة	علم النفس	بوجمعة نقبيل
المسيلة	علم النفس	عبد الوهاب مغار
المسيلة	علم النفس	قويدر دوباخ
المسيلة	علم النفس	زين الدين ضياف

ملحق 02 الاستمارة في صورتها الأولية

استبيان التحكيم

أساتذتنا الكرام تحية طيبة وبعد :

في إطار انجاز مذكرة التخرج في علم النفس العمل والتنظيم نضع بين أيديكم هذه الاستمارة والمتعلقة ب:(إستراتيجية تغيير المنظمة وعلاقتها بسلوك الإبداع

الإداريين

ونرجو منكم الإجابة عن كل هذه العبارات بصدق وأمانة، مع العلم أنه لا يوجد إجابة خاطئة وأن هذه الإجابات لا تستخدم إلا بلفظ علمي وتأكدوا تماما أننا نقدر تعاونكم معنا.

تعليمات حول كيفية الإجابة :

أقرؤوا كل جملة وضعوا علامة (x) أمام الأسلوب المستخدم لديكم .

تساؤلات الدراسة هي :

1. هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين الاتصال والإبداع الإداري؟
2. هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين التكنولوجيا المعلومات والإبداع الإداري ؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين الكفاءة القيادية والإبداع الإداري ؟

الرقم	العبارات	دائما	أحيانا	أبدا
العبارات الدالة على الاتصال				
1	تتم الاتصالات بين جميع الأساتذة وفي كل مستويات المؤسسة			
2	تعتمد المؤسسة على استخدام وسائل حديثة في الاتصالات			
3	يتم انجاز الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة كبيرة			
4	تعتمد إدارة القسم على مجموعة متنوعة من أساليب الاتصال			
5	تتم الاتصالات داخل وحدة الكلية وما بين وحداتها المختلفة بكل سهولة			
6	تبذل الإدارة جهدها للإزالة المعوقات التي تعيق الاتصال			
العبارات الدالة عن تكنولوجيا المعلومات				
	تنسجم التكنولوجيا مع متطلبات العمل			
8	تساهم تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في سرعة انجاز العمل			
9	غالبية الأعمال الإدارية في المؤسسة تنجز باستخدام التكنولوجيا			
10	توجد عمليات تطوير مستمرة للتكنولوجيا المستخدمة			
11	تتيح التكنولوجيا المستخدمة فرص الحوار بين مختلف الأساتذة الإداريين			
12	تساهم التكنولوجيا المستخدمة في رفع مستوى الأساتذة الإداريين			
العبارات الدالة عن الكفاءة القيادية				
13	توجد ثقة وتعاون بين الرئيس والمرؤوسين			
14	يتيح رئيس القسم المجال للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرار			
15	يهتم رئيس القسم بتحفيز الأفراد وتشجيعهم على الإبداع			
16	يبدى رئيس القسم اهتمام كبير برغبات المرؤوسين			
17	تدعم الإدارة حرية الأفراد في التواصل فيما بينهم لتبادل الأفكار			
18	تسعى الإدارة إلى توفير مناخ عمل ملائم للعاملين لتطوير معارفهم			
العبارات الدالة على الإبداع الإداري				
19	أُتبنى أساليب جديدة في العمل لحل المشاكل			
20	أحرص على تقديم الأفكار الجديدة بأسلوب متطور			
21	أنجز الأعمال الموكلة إلي بأسلوب متطور			
22	أحرص على الاستفادة من انتقاد الآخرين لي			

			أُسعى للحصول على الأفكار التي تساهم بحل مشاكل العمل	23
			أطبق أساليب جديدة لأداء العمل	24
			عند حل مشكلة ما استغرق وقتا في دراسة المعلومات التي جمعتها	25
			أملك القدرة على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها	26
			أحصل على معلومات مفصلة قبل بدئي بالعمل الجديد	27
			أشعر بالإثارة عند تعاملي مع مشكلات العمل	28
			عادة ما أقوم بالأعمال الصعبة	29
			لي الرغبة في إتباع التعليمات وتطبيقها	30

الرقم	العبارات	دائما	أحيانا	أبدا
1	تتم الاتصالات بين جميع الأساتذة وفي كل مستويات المؤسسة			
2	تعتمد المؤسسة على استخدام وسائل حديثة في الاتصالات			
3	يتم انجاز الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة كبيرة			
4	تعتمد إدارة القسم على مجموعة متنوعة من أساليب الاتصال			
5	تتم الاتصالات داخل وحدة الكلية وما بين وحداتها المختلفة بكل سهولة			
6	تبذل الادارة جهدا للإزالة المعوقات التي تعيق الاتصال			
7	تتوافق التكنولوجيا مع متطلبات العمل			
8	تساهم تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في سرعة انجاز العمل			
9	تتجز غالبية الأعمال الادارية باستخدام التكنولوجيا			
10	توجد عملية تطوير مستمرة للتكنولوجيا المستخدمة			
11	تتيح التكنولوجيا المستخدمة فرص الحوار بين مختلف الأساتذة الإداريين			
12	تساهم التكنولوجيا المستخدمة في رفع مستوى الاساتذة الاداريين			
13	توجد ثقة وتعاون بين الرئيس والمرؤوسين			
14	يتيح رئيس القسم المجال للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرار			
15	يهتم رئيس القسم بتحفيز الأفراد وتشجيعهم على الابداع			
16	يبيدي رئيس القسم اهتمام كبير برغبات المرؤوسين			
17	تدعم ادارة القسم حرية الأفراد في التواصل فيما بينهم لتبادل الافكار			
18	تسعى ادارة القسم الى توفير مناخ عمل ملائم للعاملين لتطوير معارفهم			
19	اتبني اساليب جديدة في العمل لحل المشاكل			
20	احرص على تقديم الأفكار الجديدة بأسلوب متطور			
21	انجز الاعمال الموكلة إلي بأسلوب متطور			
22	احرص على الاستفادة من انتقاد الاخرين لي			
23	أسعى للحصول على الأفكار التي تساهم بحل مشاكل العمل			
24	أطبق أساليب جديدة لأداء العمل			
25	عند حل مشكلة ما استغرق وقتا في دراسة المعلومات التي جمعتها			
26	أملك القدرة على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها			
27	أحصل على معلومات مفصلة قبل بدئي بالعمل الجديد			
28	أشعر بالإثارة عند تعاملي مع مشكلات العمل			
29	عادة ما أقوم بالأعمال الصعبة			
30	لي الرغبة في اتباع التعليمات وتطبيقها			

ملحق 03 الاستمارة في صورتها النهائية

استبيان

اساتذتنا الكرام تحية طيبة وبعد :

في اطار انجاز مذكرة التخرج في علم النفس العمل والتنظيم نضع بين أيديكم هذه الاستمارة والمتعلقة ب:(استراتيجية تغيير المنظمة وعلاقتها بسلوك الابداع الإداري لدى الأساتذة الإداري نفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية).

ونرجو منكم الاجابة عن كل هذه العبارات بصدق وأمانة، مع العلم أنه لا يوجد اجابة خاطئة وأن هذه الاجابات لا تستخدم إلا لغرض علمي وتأكدوا تماما أننا نقدر تعاونكم معنا.

تعليمات حول كيفية الاجابة :

اقرؤوا كل جملة وضعوا علامة (x) أمام الاسلوب المستخدم لديكم .

مَشاف جامعة "محمد بوضياف" بالمسيلة

لرسائل . ماستر

على شكل word

كلية : العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم : علم النفس

رقم التسلسل :

رقم التسجيل: 13/D95/318

الطالب (ة) : قداش جهاد.

تاريخ المناقشة: 2018/06/18.

عنوان الرسالة : استراتيجيات تغيير المنظمة و علاقتها بسلوك الابداع الإداري لدي

الأساتذة الإداريين بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية .

لغة الرسالة : اللغة العربية.

نوع الرسالة : ماستر.

الجامعة : جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

إشراف الأستاذ: علوطي عاشور

عدد الصفحات : 93 ورقة.

التخصص : علم النفس عمل و تنظيم.

الملخص :

الكلمات المفتاحية :

1/- استراتيجيات تغيير المنظمة.

2/- سلوك الإبداع الإداري.

جاء هذا البحث في فصول:

الفصل الأول:

1- تساؤلات الدراسة :

1-1. التساؤل الرئيسي:

- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين إستراتيجيات تغيير المنظمة وسلوك الإبداع الإداري ؟

1-2. التساؤلات الفرعية :

- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين الاتصال وسلوك الإبداع الإداري ؟

- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات وسلوك الإبداع الإداري؟

- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين الكفاءة القيادية وسلوك الإبداع الإداري؟

2- فرضيات الدراسة:

1-2. الفرضية العامة:

- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين إستراتيجيات تغيير المنظمة وسلوك الإبداع الإداري.

2-2. الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين الاتصال وسلوك الإبداع الإداري.

- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات وسلوك الإبداع الإداري.

- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين الكفاءة القيادية وسلوك الإبداع الإداري .

الفصل الثاني: استراتيجيات تغيير المنظمة وعناصره.

الفصل الثالث : الإبداع الإداري وعناصره.

الفصل الرابع :

- **مجتمع وعينة الدراسة:** متمثل في الأساتذة الإداريين بين كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف 32 استاذ اداري.

- **المنهج المتبع:** هو المنهج الوصفي.

- **أدوات جمع البيانات:** الاستبيان

الأساليب الإحصائية المستعملة: استخدمنا اختبار Shapiro-Wilk

من أهم النتائج التي توصلت إليها الباحث :

- أنه كلما كان اتصال بين الأساتذة كلما زاد مستوى الابداع الاداري.
- تؤدي تكنولوجيا المعلومات الى زيادة مستوى الابداع الاداري.
- كلما كانت كفاءة قيادية كلما يزداد الابداع الاداري.
- توجد علاقة دالة إحصائياً بين إستراتيجية تغيير المنظمة و سلوك الابداع الاداري.:

توصلت الباحثة للعديد من التوصيات أهمها :

- ضرورة العمل على تشجيع حالة التنافس العلمي وتكريم المبدعين.
- تشجيع الأساتذة الإداريين على العمل ضمن فرق عمل تسودها روح المخاطرة والمجازفة.
- ضرورة إدراك الجامعة مدى أهمية توفير بنية عمل مناسبة والاهتمام بتسمية القيم بين الأساتذة لما لذلك من انعكاس ايجابي في قدرتهم على تحقيق الإبداع.
- توصية الباحثين إلى إجراء دراسات مستقبلية تتعلق بالإبداع الإداري وعلاقته بمتغيرات أخرى لم تتناولها الدراسة الحالية.
- ضرورة استمرار قيام المنظمة المبحوثة في تطوير استراتيجياتها التنظيمية وتحسينها باستمرار.
- ضرورة استمرار المنظمة تدعيم الاتصال بين مختلف المستويات المؤلفة لها بهدف نقل الأفكار وأحداث التطوير فيها.