



الموضوع:

إدارة التغيير كمدخل للإبداع التنظيمي في ظل

التحديات الدولية

دراسة حالة مؤسسة **EATIT** (تيندال سابقا) لصناعة الأنسجة الصناعية والتقنية -
المسيلة -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر (أكاديمي) في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال التجارة الدولية

الأستاذة) المشرف:

بتقة صونيا

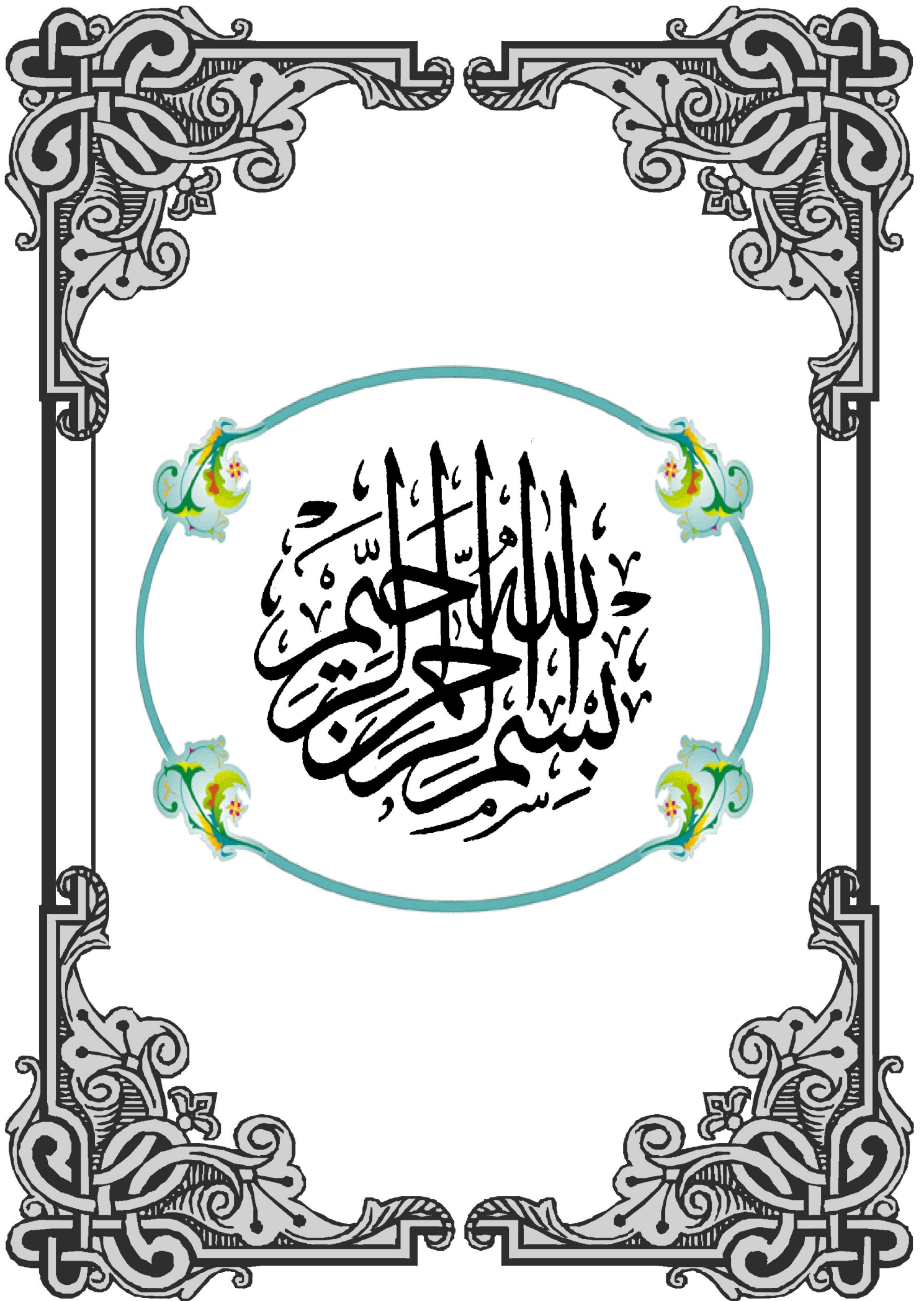
إعداد الطالبة:

بن قويدر سعيدة

أعضاء لجنة المناقشة :

| | | |
|-------------------|--------|-------------------------------|
| جامعة محمد بوضياف | رئيسا | الأستاذ / عز الدين عبد الرؤوف |
| جامعة محمد بوضياف | مناقشا | الأستاذ / مهدي نزيه |
| جامعة محمد بوضياف | مشرفا | الأستاذة / بتقة صونيا |

السنة الجامعية: 2015 / 2014



تَشْكُرَاتٌ

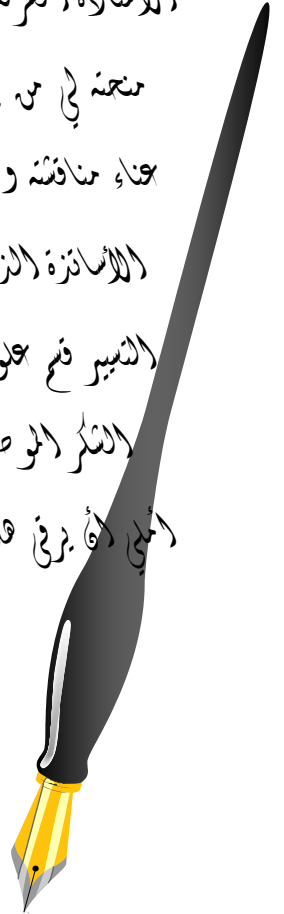
كل الشكر والعرفان لـ:

أمر الله على جزيل نغاشه، وأشكره شكر العزوف بمنته واللاه وأصلي وأسلم على صفوة أئنيائه، وعلى آله وأوليائه أما بعد:

إعزانا مني بالفضل وتقدير الجليل، للابن وأنا أنهي من إعراد هذه المنزلة اللام الأوجه جزيل الشكر والإستناه إله:

الاستاذة المرفة على به هذه الرامة التي بنفة صورنا على كل الروح الذي أمرني به للإجاز هذا العمل، وما منحة لي من جهد ووقت ونوحي، وأشكر بنة المنافسة الذين شكروا وتفضلوا بقراءة هذا البحث وقدموا عناء منافسة ونقيسه وتقويمه، وتصويب ما بدر من أخطاء وهفوات. كما لا يفوتني أه الأقر بالشكر إله كل الاستاذة الذين تعلمت على أيديهم خلال سنوات وراسي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة الزيتونة أيضاً إله كل زملائي في الرفة على منافساتهم وفضائلهم ووعدهم لي والشكر التواصي إله كل العاملين بكلية السيف، إله كل من ساعدني من قريب أو من بعد ولو بسؤاله. أه برني هذا العمل إله كل هؤلاء، وسجيب إله شروط البحث العلمي، ويصل إله الغاية التي رسمت له في البرابة:

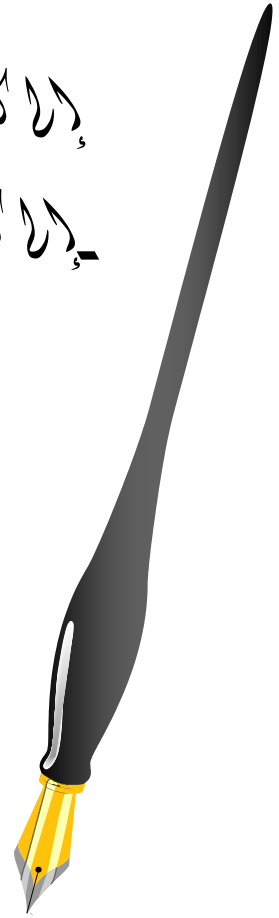
الطالبة: **بن فويرر سعيرة**



الإهداء

جما وعرفانا بالفضل المخص إلهديني:
إلى الأخ مالي بن هذه الدنيا والدي العزيزين حفظهما
الله وأطال عمرهما.
إلى أخي وأخواني الأحرار على قلوبى.
إلى أساتذتي الأفاضل.
إلى كل صديقاني وزملائي الذين بمعنى الدراسة.
إلى كل طلبة الماجستير فمع علوم نسير فقص إدارة
أعمال تجارة ودولة.

الطالبة: **بن قوبير سعيدة**



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

| | |
|--|--|
| | شكر و تقدير |
| | الإهداء |
| I | فهرس المحتويات |
| VI | فهرس الجداول |
| V | فهرس الأشكال |
| أ-ز | مقدمة عامة |
| الفصل الأول: أهم التحديات الدولية التي تواجه المنظمة | |
| 09 | تمهيد |
| 10 | المبحث الأول : تحدي العمل في ظل منافسة شرسة |
| 10 | المطلب الأول: مفهوم المنافسة |
| 12 | المطلب الثاني: أنواع المنافسة |
| 16 | المطلب الثالث: أهمية المنافسة ووظائفها |
| 18 | المبحث الثاني: تحدي الإعتماد المتنامي لإقتصاد المعرفة وتكنولوجيا المعلومات |
| 18 | المطلب الأول: ماهية إقتصاد المعرفة |
| 19 | المطلب الثاني: الإستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات |
| 22 | المطلب الثالث : بروز دور التجارة الإلكترونية |
| 26 | المبحث الثالث: تحدي التطوير التنظيمي |
| 26 | المطلب الأول: مفهوم التطوير التنظيمي |
| 28 | المطلب الثاني: خصائص التطوير التنظيمي وأهدافه |
| 30 | المطلب الثالث: أساليب التطوير التنظيمي ومراحله |
| 35 | خلاصة الفصل الأول |
| الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة التغيير | |
| 37 | تمهيد |

| | |
|--|--|
| 38 | المبحث الأول: مدخل لظاهرة التغيير في المنظمة |
| 38 | المطلب الأول: ماهية التغيير |
| 41 | المطلب الثاني: خصائص التغيير |
| 42 | المطلب الثالث: أساليب التغيير ومحدداته |
| 45 | المبحث الثاني: مراحل التغيير وعوامل نجاحه ومقاومته |
| 45 | المطلب الأول: مراحل التغيير وعوامل نجاحه |
| 53 | المطلب الثاني: مقاومة التغيير وأسبابها |
| 57 | المطلب الثالث: أشكال مقاومة التغيير وسبل علاجها |
| 61 | المبحث الثالث: إدارة التغيير |
| 61 | المطلب الأول: مفهوم إدارة التغيير |
| 62 | المطلب الثاني: أنواع وخصائص إدارة التغيير |
| 67 | المطلب الثالث: مبادئ ومراحل إدارة التغيير |
| 68 | المطلب الرابع: مجالات إدارة التغيير وإستراتيجيتها |
| 74 | خلاصة الفصل الثاني |
| الفصل الثالث: أساسيات حول الإبداع التنظيمي | |
| 76 | تهميد |
| 77 | المبحث الأول: ماهية الإبداع |
| 77 | المطلب الأول: مفهوم الإبداع |
| 78 | المطلب الثاني: أنواع وخصائص الإبداع |
| 86 | المطلب الثالث: مراحل ومستويات الإبداع |
| 90 | المبحث الثاني: الإبداع في المؤسسة الإقتصادية |
| 90 | المطلب الأول: حاجة المؤسسات الإقتصادية للإبداع |
| 91 | المطلب الثاني: تفعيل الإبداع و طرق إعتماده في المنظمات |
| 96 | المطلب الثالث: تكلفة الإبداع |

| | |
|---|--|
| 99 | المبحث الثالث: الإبداع التنظيمي |
| 99 | المطلب الأول: ماهية الإبداع التنظيمي |
| 102 | المطلب الثاني: مبادئ الإبداع التنظيمي وطرق تنميته |
| 104 | المطلب الثالث: إستراتيجيات الإبداع التنظيمي ومعوقاته |
| 108 | خلاصة الفصل الثالث |
| الفصل الرابع: دراسة المؤسسة الوطنية لصناعة الأقمشة الصناعية والتقنية EATIT | |
| 110 | تمهيد |
| 111 | المبحث الأول: التعريف بمكان التربص. |
| 111 | المطلب الأول: بطاقة تقنية لمؤسسة تيندال, |
| 112 | المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة وأهدافها. |
| 114 | المبحث الثاني: منهجية الدراسة |
| 115 | المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة |
| 115 | المطلب الثاني: الخصائص الديموغرافية للعينة |
| 121 | المطلب الثالث: الخصائص السايكومتري للإستبانة |
| 125 | المبحث الثالث: إختبار وتحليل النتائج |
| 125 | المطلب الأول: إختبار التوزيع الطبيعي |
| 126 | المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات الإستبيان |
| 136 | المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة |
| 139 | خلاصة الفصل |
| 141 | خاتمة عامة |
| 146 | قائمة المراجع |
| 154 | الملاحق |

أولاً: قائمة الجداول

| الرقم | عنوان الجدول | الصفحة |
|-------|--|---------|
| 01 | نسب استخدام الأنترنت عبر العالم. | 24 |
| 02 | المراحل الثلاثة لعملية التغيير. | 47 |
| 03 | إيجابيات و سلبيات طرق إعتقاد الإبداع. | 93 |
| 04 | توزيع أفراد العينة حسب الجنس. | 116 |
| 05 | توزيع أفراد العينة حسب العمر. | 117 |
| 06 | توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي. | 118 |
| 07 | توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي. | 119 |
| 08 | توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة. | 120 |
| 09 | يوضح الصدق الداخلي لفقرات محور: واقع إدارة التغيير في مؤسسة تيندال باستخدام معاملات الارتباط بيرسون. | 122-121 |
| 10 | يوضح الصدق الداخلي لفقرات محور: الإبداع التنظيمي باستخدام معاملات الارتباط بيرسون. | 123-122 |
| 11 | يوضح صدق الإتساق البنائي لأداة الدراسة. | 123 |
| 12 | يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha | 124 |
| 13 | إختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov- Smirnov) | 125 |
| 14 | مجالات تحديد مستوى الموافقة. | 126 |
| 15 | إجابات العينة على عبارات عنصر التغيير. | 126 |
| 16 | نتائج تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات عنصر: إدارة التغيير. | 129-128 |
| 17 | نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات عنصر مقاومة التغيير. | 132 |
| 18 | نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات الإبداع التنظيمي. | 133 |
| 19 | نتائج اختبار الفرضيات الدراسة. | 136 |
| 20 | تحليل التباين للانحدار البسيط | 138 |

| الصفحة | عنوان الشكل | الرقم |
|--------|---|-------|
| 13 | حالة السعر في ظل المنافسة الكاملة. | 01 |
| 31 | أسباب التطوير التنظيمي في المؤسسات. | 02 |
| 48 | خطوات التغيير. | 03 |
| 66 | خصائص إدارة التغيير. | 04 |
| 116 | يوضح توزيع أفراد مجتمع العينة حسب الجنس. | 05 |
| 117 | يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر. | 06 |
| 118 | يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي. | 07 |
| 119 | يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي. | 08 |
| 120 | يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة. | 09 |
| 128 | يوضح قيم T المحسوبة و الجدولة للإجابات أفراد العينة على المحور الأول / عنصر التغيير. | 10 |
| 131 | يوضح قيم T المحسوبة و الجدولة لإجابات أفراد العينة على المحور الأول / عنصر إدارة التغيير. | 11 |
| 136 | يوضح قيم T المحسوبة والجدولة لإجابات أفراد العينة على المحور الثاني / الإبداع التنظيمي. | 12 |

مقدمة عامة

تمهيد

إن التحولات و التغيرات المستمرة و المتسارعة التي يشهدها العالم في مختلف الجوانب، تؤثر على المنظمات الإقتصادية بإعتبارها ركيزة هذه التحولات. فهي تسعى للتجديد المستمر في الأساليب والتقنيات لمواجهة التحديات، للتكيف معها بدلا من جهلها وذلك بالتغيير. فهي بحاجة إلى قيم عمل جديدة يمكنها أن تعزز أو تؤدي إلى ممارسات، أدوات، طرق عمل جديد تتواءم مع البيئة الداخلية و الخارجية المتغيرة ، الأمر الذي يستدعي توفر إدارة التغيير بوصفها الرؤية الواعية والخيار الرشيد في تسيير هذا الانتقال و مواجهة بيئة التغيير وما تأتي به من تطورات سريعة و متنوعة لا يمكن التنبؤ بها في أكثر الأحيان.

بالتالي أصبحت عملية إدارة التغيير من أهم النقاط التي تركز عليها الإدارة الحديثة، فقد أدرك متخذو القرار أن الإعداد والتخطيط لمنظمة دائمة التغيير أفضل بكثير من عدم التخطيط والإعتماد على إفتراض أن تطور الأعمال يتم من خلال النمو التدريجي بدون الحاجة إلى التدخل والتغيير.

وبما أن إدارة التغيير مكون حديث وأساسي في المنظمة وذلك لإرتباطها بالعنصر البشري الذي يعتبر الركيزة الأساسية في المنظمة، فإنها تؤدي دورا جوهريا في كفاءة السلوك التنظيمي للفرد من خلال العادات و التقاليد، بحيث يعتبر الإبداع التنظيمي (كالتغيير في الهياكل و النظم أو في العمليات الإدارية التنظيمية) جانبا هاما من الجهد الذي يتعين على الإدارة أن توليه الإهتمام الكافي لأنه يعتبر من سمات التميز والتقدم وأحد المقومات الأساسية في عملية التطور كما أنه يعتبر وجها آخر أو بعدا جديدا لعملية التغيير.

● مشكلة الدراسة :

إن الكثير من المنظمات الإقتصادية الآن تواجه صعوبة في التصدي لمختلف التحولات الإقتصادية، الإجتماعية، التكنولوجية وذلك بفعل تواجدها في بيئة تمتاز بالمخاطرة و عدم التأكد بالإضافة إلى شدة المنافسة و التغير في رغبات الزبائن و كثرة المعلومات، الأمر الذي حتم عليها تبني إدارة للتغيير بإعتبارها أداة هامة لمواجهة هذه التحديات إضافة إلى دورها في توعية المنظمة إلى حاجتها لإحداث تغييرات جذرية و جعلها تهتم و تركز على مختلف إمكانياتها المعرفية غير الملموسة التي تتمتع بها، فضلا عن إهتمامها بالإبداع بصفة عامة و الإبداع التنظيمي بصفة خاصة كعنصر أساسي في تحسين قدرة المنظمة على النجاح الطويل الأمد. و من هنا تبرز ملامح موضوع المذكورة حيث يمكن توضيح الإشكالية من خلال التساؤل الرئيسي التالي:

● الإشكالية الرئيسية

- ❖ ما دور إدارة التغيير في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة وفقا للتحديات الدولية؟
- و قصد إعطاء صورة أوضح عن التساؤل الرئيسي يمكن تقسيمها إلى التساؤلات الفرعية التالية :

● التساؤلات الفرعية

- ❖ فيما تتمثل أهم التحديات الدولية التي تواجه المنظمات في بيئة الأعمال الدولية؟
- ❖ ماذا يقصد بإدارة التغيير؟
- ❖ ما معنى الإبداع التنظيمي؟
- ❖ ما هو واقع إدارة التغيير في المنظمة محل الدراسة ؟
- ❖ ما مدى توفر مظاهر الإبداع التنظيمي في المنظمة محل الدراسة ؟
- ❖ ما طبيعة العلاقة التي تربط إدارة التغيير بالإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ؟
- و للإجابة عن كل هذه التساؤلات تم بناء الفرضيات التالية :

● الفرضية الرئيسية

- ❖ تلعب إدارة التغيير دورا هاما في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة في ظل التحديات الدولية.

● الفرضيات الفرعية

- ❖ تكمن أهم التحديات في المنافسة وتنامي إقتصاد المعرفة وتكنولوجيا المعلومات إضافة إلى التطوير التنظيمي.
- ❖ تتمثل إدارة التغيير في رد الفعل المتبع للتخفيف من الآثار السلبية الناجمة عن قوى التغيير المختلفة وإتباع الأساليب الملائمة لحلها.
- ❖ الإبداع التنظيمي يعني إحداث التغيير والإتيان بفكرة جديدة فيما يتعلق بمنتج جديد أو إجراءات ونظم جديدة أو طريقة عمل تزيد في تحسين أداء المنظمة.
- ❖ تنتهج المؤسسة محل الدراسة إدارة التغيير .
- ❖ تتوفر لدى المؤسسة محل الدراسة مظاهر الإبداع التنظيمي.
- ❖ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (5%) بين إدارة التغيير والإبداع التنظيمي .

● أهداف الدراسة :

- ❖ إبراز أهمية إدارة التغيير داخل المنظمة الإقتصادية لتحسين مستواها .
- ❖ بيان كيفية إدارة التغيير .
- ❖ إيضاح أهم ركائز الإبداع في المنظمات الإقتصادية .
- ❖ التعرف على أهم معوقات الإبداع التنظيمي داخل المنظمات الإقتصادية.
- ❖ توضيح العلاقة القائمة بين إدارة التغيير و الإبداع التنظيمي .
- ❖ إظهار مدى إحتياج المؤسسات الإقتصادية لوجود إدارة التغيير لمواجهة مختلف التحديات .

● أهمية الدراسة :

تكتسب الدراسة أهميتها من خلال :

- ❖ إدارة التغيير بوصفها منهجا إداريا حديثا و أثره في مستوى كفاءة إدارة المنظمات.
- ❖ باعتبار أن إدارة التغيير والإبداع التنظيمي عاملين أساسيين يساهمان في نجاح المنظمات الإقتصادية .
- ❖ التشديد على ضرورة التركيز على الإبداع التنظيمي داخل المنظمة لما له من أهمية بالغة في تحسين و تطوير المنظمات.

● حدود الدراسة:

إقتصر المجال المكاني الذي تم إختياره للقيام بهذه الدراسة الميدانية على المنظمة العامة لصناعة الأنسجة الصناعية و التقنية بولاية المسيلة و التي سوف يتم الحديث عنها في الجزء التطبيقي من هذه الدراسة.

أما عن المجال الزماني فقد إمتدت فترة الدراسة من تاريخ 2015/04/05 إلى غاية تاريخ 2015/05/10.

● تحديد المفاهيم:

- ❖ الإبداع: يتمثل في الحل الخلاق لمشكلة أو الوصول إلى فكرة جديدة، وهو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة.
- ❖ الإبتكار: هو التطبيق الخلاق أو الملائم لفكرة معينة، وهو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج.
- ❖ الإختراع: يشير إلى التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا وهو إبتكار مقصود هادف.

- ❖ **التغيير:** سلوك أو أفكار جديدة تعتمد عليها المنظمة وقد تكون مختلفة أو متباينة عن تلك السائدة و الجاري العمل بها أو إستخدامها، وهي تتسم بالشمولية والإستمرارية.
- ❖ **التحسين:** هو إدخال تعديلات أو تغييرات صغيرة أو كبيرة على المنتجات الحالية مما يجعلها أكثر كفاءة، تنوع وملائمة في الإستخدام.

● منهجية الدراسة :

تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي التحليلي لجمع البيانات و تحليلها كمنهج مناسب لمثل هذه الدراسات فهذا النوع من المناهج يقوم على الجمع بين الدراسة النظرية و الميدانية من خلال إستعمال مجموعة من المراجع و المصادر المتمثلة في الكتب و المجلات و الملتقيات أما في الجزء التطبيقي فقد تم إنتهاج منهج دراسة حالة منظمة من المنظمات الجزائرية الممثلة في المنظمة الوطنية لصناعة الأقمشة الصناعية و التقنية (EATIT) من خلال الإعتماد على الإستبيان كأداة لجمع البيانات .

● الدراسات السابقة :

لقد تم الإعتماد في هذه الدراسة على جملة من الدراسات السابقة إختلفت بإختلاف أهدافها و أهميتها منها :

➤ **عفاف بن ساحة:** "أثر إدارة التغيير التنظيمي على الإبتكار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة" دراسة حالة بعض المؤسسات الصناعية-غرداية-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي، تخصص تسيير مؤسسات صغيرة و متوسطة، شعبة علوم تسيير، جامعة ورقلة، 2013 تناولت دراسة مدى تأثير إدارة التغيير التنظيمي على الإبتكار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حيث كانت تهدف إلى تسليط الضوء على الأساليب الإدارية الحديثة والفعالة لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إضافة إلى إبراز أهمية إدارة التغيير التنظيمي داخل المنظمة لتحسين مستوى المؤسسات، إيضاح أهم ركائز الإبتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ولقد توصلت إلى جملة من النتائج أهمها :

✓ إدارة التغيير التنظيمي يمكن تحقيقها من خلال بعض المتطلبات، بالتركيز على التقرب من المورد البشري و الإهتمام به.

✓ العلاقة الحسنة بين العمال و الإدارة و إقتناء التكنولوجيا المتطورة يخلق جو ملائم للإبتكار خاصة لما تكون الإدارة على إهتمام بإنشغالات العمل و تشجيع الأفكار الجديدة.

ركزت هذه الدراسة على معرفة أثر إدارة التغيير على الابتكار على خلاف دراستي التي تركز على معرفة العلاقة بين إدارة التغيير والإبداع.

➤ **قوراري مريم:** "إدارة الإبداع و تأثيرها على الميزة التنافسية للمؤسسات"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير (مدرسة الدكتوراه)، إدارة الأفراد و المنظمات و حوكمة الشركات، تخصص حوكمة الشركات، تلمسان، 2012/2011. تناولت الدراسة مدى مساهمة إدارة الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية للأفرشة المغربية LITMAG، كانت تهدف إلى إعطاء صورة واضحة للإبداع مع محاولة دراسة مختلف أصنافه، إضافة إلى إبراز أهمية واقع عملية التجديد والخلق داخل المنظمة واعتبارها من أهم العوامل المساعدة في تألق المنظمة ووصولها إلى درجة الإبداع، كما تحاول هذه الدراسة معالجة موضوع إدارة الإبداع واعتبارها إدارة تعتمد على مجموعة من العوامل المترابطة والمتفاعلة فيما بينها، إضافة إلى تبيان القوى المؤثرة فيها مع إعطاء صورة واضحة عن سبب ركود المؤسسات وراء لقب الميزة التنافسية في عصر سادت عليه الرغبة في تحقيق المكانة المرموقة بشتى الوسائل.

و توصلت إلى عدة نتائج منها:

✓ تحسن المنظمة محل الدراسة بدرجة جيدة، و هذا نتيجة لإدماج عامل الإبداع في أنشطتها اليومية، خصوصا بعد إدخال بعض التعديلات و التقنيات المستحدثة في عمليات الإنتاج .

✓ أن الأفكار الجديدة المقترحة من طرف العمال تأخذها المنظمة بعين الاعتبار والتي لعبت دورا في تطوير منتجاتها بدرجة كبيرة .

✓ تبين مدى مساهمة إدارة الإبداع في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات وهذا ببناء ثقافة إبداعية خاصة بها.

➤ **محجوبي أسامة:** "أثر الإبداع التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة" و المتوسطة مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر الأكاديمي ميدان علوم إقتصادية، علوم تسيير، علوم تجارية، شعبة علوم تسيير، تخصص تسيير مؤسسات صغيرة و متوسطة، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، 2014/2013. حيث إهتمت بدراسة حالة وحدة تحويل البلاستيك للجنوب بورقلة وسعت إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها التعرف على جوانب الإبداع التنظيمي لدى المؤسسات وخصوصيتها في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، التعرف على واقع تطبيق عناصر الإبداع التنظيمي وهي : الأصالة، الطلاقة، المرونة، المخاطرة، القدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات والخروج عن المألوف لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التعرف على تأثير الإبداع التنظيمي على إدارة الموارد

البشرية وخاصة على أداء الوظيفي للعاملين، التعرف على المعوقات البيئية والتنظيمية والشخصية التي تحد من الإبداع التنظيمي لدى إدارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

أهم ماتوصلت إليه من نتائج تتمثل في:

- ✓ وجود علاقة طردية بين الإبداع التنظيمي و الأداء الوظيفي.
- ✓ أكثر الأساليب تأثيرا على الأداء الوظيفي هو الطلاقة الفكرية.
- ✓ إعتقاد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على الإبداع بشكل عام مقتصر على تنمية القدرات و المهارات الإبداعية لدى عمالها مرورا بالإبداع التنظيمي.
- ✓ تشجيع العاملين على توليد أفكار جديدة تساهم في زيادة إيراداتها، و تحقيق البقاء و النمو، من خلال التركيز على النواحي العملية المؤدية لتحقيق أفضل مردود مالي و أفضل خدمة على حد سواء.
- من خلال إستعراض الدراسات السابقة يتضح جليا أهمية موضوعي إدارة التغيير والإبداع التنظيمي على الساحة الإقتصادية بصفة عامة وهذا من خلال محاولة الباحثين إبراز دورهما في تطوير وتحسين أداء المنظمات من خلال تحسين أداء عمالها ولقد كان لهذه الدراسات فضل كبير في رسم ملامح الإطار النظري للدراسة الحالية وبناء أداؤها.
- أم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة فيتمثل في المتغيرات التي تناولتها حيث جمعت ما بين التغيير والإبداع وهي دراسة لم يتم التطرق إليها بكثرة بالتفصيل وبالتالي ستركز هذه الدراسة على تحديد قوة العلاقة التي تجمع بين المتغيرين ومدى تجسدها على مستوى المنظمات الإقتصادية الجزائرية.

• صعوبات الدراسة:

تمثلت أبرز العقبات في إنجاز هذه الدراسة في:

- ❖ إمتناع بعض المؤسسات من إستقبال الطلبة و توفير الجو الملائم للبحث العلمي.
- ❖ ندرة الكتب المتعلقة بالإبداع مما إستدعى البحث عنها من خلال مصادر أخرى كالانترنت، المجلات، الملتقيات .
- ❖ صعوبة التعامل مع الإداريين في المنظمة محل الدراسة وفرضهم لشروط معينة عند القيام بالدراسة كتحديد حجم العينة المسموح بها وعدم قبولهم للطالبة بتوزيع الإستبانة بنفسها داخل المنظمة.
- ❖ ضيق الوقت اللازم للقيام بالدراسة.

• هيكل الدراسة :

للإجابة عن الإشكالية تم معالجة الموضوع من خلال ثلاث فصول أساسية، الفصل الأول تناول الحديث حول أهم التحديات التي تواجه المنظمات من خلال تقسيمه إلى ثلاث مباحث أولها يتحدث عن تحدي العمل في ظل منافسة شرسة في حين تناول الثاني تحدي الاعتماد المتنامي لإقتصاد المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، أما المبحث الثالث فتم الحديث فيه عن التطوير التنظيمي، الفصل الثاني تم التطرق فيه إلى الإطار النظري لإدارة التغيير من خلال تقسيمه كذلك إلى ثلاث مباحث أولها جاء كمدخل لظاهرة التغيير في المنظمة، الثاني تم التطرق فيه إلى مراحل التغيير وعوامل نجاحه ومقاومته، الثالث تناول إدارة التغيير. الفصل الثالث تناول أساسيات حول الإبداع التنظيمي وقسم إلى ثلاث مباحث أولها ماهية الإبداع، الثاني يتحدث حول الإبداع في المنظمة الإقتصادية، الثالث يتحدث حول الإبداع التنظيمي بصفة خاصة، في الفصل الرابع والذي يتعلق بالجانب التطبيقي للدراسة من خلال دراسة حالة مؤسسة (EATIT) لصناعة الأنسجة الصناعية و التقنية بالاعتماد على منهج و أدوات خاصة بهذا النوع من الدراسات.

الفصل الأول

أهم التحديات الدولية التي
تواجه المنظمة

تمهيد

تواجه المؤسسات المعاصرة تحديات كبيرة تتجلى في تعقد وإضطراب إمكانية بقائها وإستمراريتها وسط متغيرات بيئية تمتاز بالديناميكية المستمرة، مما نتج عنها إشتداد حدة المنافسة ليس على المستوى المحلي فقط بل على المستوى الدول؛ وهذا في ظل إنفتاح الأسواق وتوسعها وتصاعد التنافس بين المؤسسات على مكانة الريادة الذي لا يعترف إلا بالمنظمة المتنوعة والتميزة إضافة إلى توجهات الإقتصاد إلى إقتصاد مبني أساسا على المعرفة أين يعتمد بالدرجة الأكبر على المعلومات العلمية والتكنولوجية الأمر الذي أدى إلى إنتشار إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في جميع المجالات الإقتصادية حيث ساهم في تطويرها وجعلها غير مقتصرة على المبادلات التجارية العادية والمعروفة للسلع و الخدمات فقط بل توسع الأمر لخلق فضاء جديد يسمح بالقيام بهذه العمليات بطرق مبتكرة وعلمية؛ وذلك بإستغلال ثورة التطور العلمي والتكنولوجي مما ساعد على ظهور ما يسمى اليوم بالتجارة الإلكترونية.

في خضم هذه التغيرات أصبح موضوع التطوير القضية الأساسية لدى المهتمين بعلم الإدارة وبات يشكل تحدي كبير لكثير من المؤسسات حيث جعلت منه هدفا ومشروعا لإستمراريتها ونموها بما يكفل لها حتمية مواكبة تطورات البيئة التي تعمل بها.

على هذا سيتضمن الفصل الأول الحديث عن أهم التحديات التي تواجه المنظمة، من خلال تقسيمه إلى ثلاث مباحث، الأول منها يتحدث عن تحدي العمل في ظل منافسة شرسة الذي يمس مفهومها، أنواعها ووظائفها. في حين سيتناول المبحث الثاني تحدي الإعتماد المتنامي لإقتصاد المعرفة و تكنولوجيا المعلومات. أما المبحث الثالث فسيعرض التطوير التنظيمي من خلال التطرق إلى مفهومه، خصائصه و أساليبه.

الفصل الأول ————— أهم التحديات الدولية التي تواجه المنظمة

المبحث الأول: تحدي العمل في ظل منافسة شرسة

لم تعد المنظمة قادرة على احتكار السوق كما كان الحال عليه في السابق، بل أصبحت تستأثر بجزء منه فقط وهذا نظرا لما تواجهه من منافسة ضارية ليس من مثيلاتها من المؤسسات الوطنية فحسب، ولكن من كافة المؤسسات التي تنتج سلعا مشابهة على المستوى الدولي. لذا خصص هذا المبحث لدراسة و عرض أهم ما يتعلق بالمنافسة من خلال المطالب الثلاثة التالية:

المطلب الأول: مفهوم المنافسة

نظرا للتغيرات الاقتصادية العالمية، وما خلفته من منافسة شديدة بين المؤسسات فقد أولى الباحثون اهتماما كبيرا بظاهرة المنافسة، وإعطاء تعاريف لها، وسيتم التطرق في هذا المطلب لبعض من هذه التعاريف:

● التعريف الأول:

تعرف المنافسة بأنها: " المحرك الأول لاقتصاد السوق، والميكانيزم التام لتنظيم الاقتصاد، والديناميكية التي يمكن من خلالها تحقيق أقصى ربح ممكن في ظل أقصى حرية."¹

● التعريف الثاني:

وتعرف المنافسة أيضا على أنها: " النظام المثالي المناسب للصراع، وروح المبادرة ومورد التطور والنمو."²

● التعريف الثالث:

عرفها زغدار أحمد بأنها: " شكل من أشكال تنظيم الإقتصاد يحدد آليات العمل داخل السوق و العلاقات المختلفة ما بين المتعاملين الإقتصاديين داخله بشكل يؤثر في تحديد السعر." في ظل نظام من هذا القبيل فإن دور الدولة يقتصر على ضمان السير الحسن لهذا النظام من خلال توفير الأمن و فرض إحترام القوانين المختلفة و الإلتزام بها من كل الأطراف المعنية بها.³

¹ - Mohamed Achoche, " Contribution à l'analyse de la compétitivité d'une entreprise publique industrielle, Essai theorico-Empirique, le cas de BCR ", mémoire de magistère, université Ferhat Abbas, non publié, Sétif, Algérie, 1997, P38.

² - A. Mohamed, Ibid, P13.

³. أحمد زغدار، " المنافسة - التنافسية والبدائل الإستراتيجية "، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر و التوزيع، عمان - الأردن، 2011، ص12.

الفصل الأول ————— أهم التحديات الدولية التي تواجه المنظمة

• **التعريف الرابع:** هذا وتعرف المنافسة أيضا على أنها: " مكون أساسي للنظام التسويقي وتعلق بالمؤسسات التي تنتج نفس السلعة، أو السلع الشبيهة لها، ودرجة المنافسة تؤثر بشكل كبير على قدرة المؤسسة في اختيار السوق المستهدفة، الوسطاء، الموردين، المزيج التسويقي، مزيج المنتج."¹

فحسب هذا التعريف المنافسة هي الأساس الذي تقوم عليه السوق، والذي يتحكم في الإستراتيجية التي ستختارها المنظمة، والمتعاملين معها.

• **التعريف الخامس:**

كما أعطى علماء الإقتصاد مفهوما للمنافسة يتلخص في كون المنافسة " هي الوضعية التي تمارس فيها مواجهة حرة كاملة و حقيقية بين المتعاملين الاقتصاديين على مستوى العرض و كذا طلب الخيرات و الإنتاج ورؤوس الأموال."²

• **التعريف السادس:**

يقصد بالمنافسة " التزاحم بين التجار في اجتذاب العملاء و ترويج أكبر قدر ممكن من المنتجات و الخدمات لإزدهار التجارة إزدهار يؤدي إلى بقاء الأصلاح."³

• **التعريف السابع:**

و تعرف أيضا: " المنافسة هي نظام من العلاقات الإقتصادية ينطوي تحته عدد كبير من البائعين و المشترين وكل منهم يتصرف مستقلا عن الآخر للبلوغ بربحه إلى الحد الأقصى فهي الوسط الذي يتم فيه مراقبة الأسعار والجودة عن طريق السوق الذي يتصف بدرجة عالية من تشابه السلع و الخدمات."⁴

مما سبق ذكره من تعاريف يمكن إدراج التعريف الإجرائي التالي:

المنافسة تتم بين المؤسسات المتواجدة في السوق ، والتي تلي نفس حاجات ورغبات المستهلكين ، وذلك حسب الثنائية (منتج، سوق)، من أجل ضمان بقاء واستمرار المؤسسات في هذه السوق، كما أنها تعتبر المكون

¹ . توفيق محمد عبد المحسن، " بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية "، دار النهضة العربية، بيروت، 2001، ص152.

² . محمد السنوسي، " المنافسة الإقتصادية بين الشريعة و القانون "، مذكرة ماجستير(غير منشورة)، كلية العلوم الإسلامية، جامعة الجزائر، 2001-2002، ص102.

³ . زينة غانم عبد الجبار الصفار، " المنافسة غير المشروعة للملكية الصناعية "، الطبعة الأولى، الحامد للطباعة و النشر، عمان- الأردن، 2002، ص16.

⁴ . أمين عبد العزيز حسن، " إستراتيجية التسويق "، دار قباء، (بدون ذكر البلد)، 2001، ص105.

الفصل الأول ————— أهم التحديات الدولية التي تواجه المنظمة

الأساسي للنظام التسويقي، وكذا اقتصاد السوق، والمحرك الأول له، وبالتالي فهي تعتبر كوسيلة ومصدر للنمو والتطور للمنظمات والدول.

هذه المنافسة تعرف أشكالاً عديدة سيتم التطرق إليها في المطلب الموالي.

المطلب الثاني: أنواع المنافسة

إن المنافسة التي تشهدها المؤسسات تعرف أشكالاً وتقسيمات عديدة تبعا لمجموعة من المعايير التي سيتم التطرق لبعض منها في هذا المطلب:

تخضع المنافسة لعدة تقسيمات، وفقا للعديد من المعايير كما يلي:¹

1- معيار مجال التنافس: وتصنف المنافسة حسب هذا المعيار إلى:

أ- منافسة غير مباشرة: وهي ذلك الصراع القائم بين جميع المؤسسات في السوق لقطاعات مختلفة، وذلك للحصول على الموارد المتاحة مثل الموارد البشرية، المالية، والطبيعية....

ب- منافسة مباشرة: وهي ذلك الصراع القائم بين مؤسسات في نفس القطاع، وتختلف شدة هذه المنافسة من قطاع إلى آخر.

2- معيار هيكل السوق: وتصنف المنافسة حسب هذا المعيار إلى:²

أ- المنافسة الكاملة: وتعني وجود عدد كبير من العارضين والمستهلكين، بحيث لا يمكن لأي منهم أن يؤثر في السوق، وتجانس المنتجات المعروضة في جميع الجوانب من وجهة نظر كل المستهلكين، أي عدم وجود تمييز بين المنتجين، وحرية دخول وخروج عوامل الإنتاج.

فمن خلال هذا التعريف نستنتج أن المنافسة الكاملة تتحقق بتوافر الشروط التالية:³

- كثرة البائعين والمشتريين (العارضين والطالبين): أي يشترط وجود عدد كبير من المنتجين لسلمة أو خدمة معينة، يمنع سيطرة منتج (بائع) بمفرده على السوق، سواء بواسطة الأسعار، أو بواسطة زيادة المبيعات، لأن

¹ . عبد السلام أبو قحف، "التنافسية وتغيير قواعد اللعبة"، الإسكندرية- مصر، 1997، ص25.

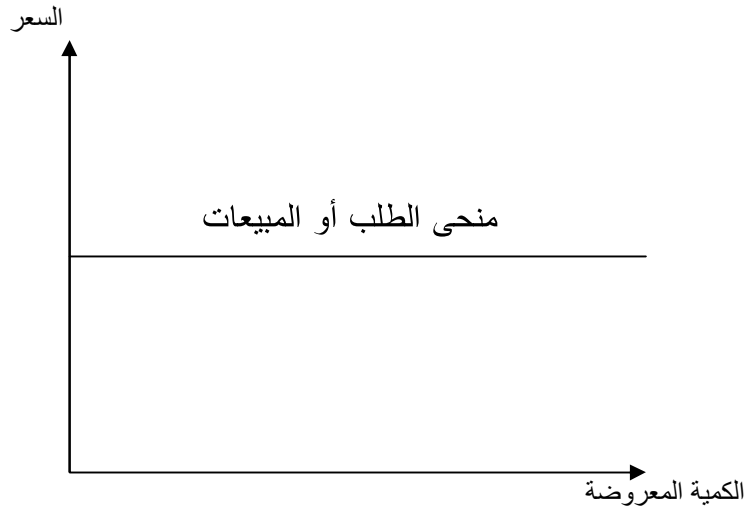
² . طلعت أسعد عبد الحميد، "التسويق الفعال"، دار الكتب المصرية، القاهرة- مصر، 2002، ص73.

³ . طارق الحاج، "تحليل الاقتصاد الجزئي"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان- الأردن، 1997، ص ص 327 - 330 .

الفصل الأول ————— أهم التحديات الدولية التي تواجه المنظمة

السعر يتميز بثباته في ظل المنافسة الكاملة وعدم تأثره بالكمية المعروضة أو المباعه، وهذا ما يوضحه الشكل: (1)
الموالي:

الشكل (01) حالة السعر في ظل المنافسة الكاملة.



المصدر: طارق الحاج، "تحليل الإقتصاد الجزئي"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان- الأردن، 1997، ص331.

- **تجانس المنتجات:** أي يشترط أن تكون جميع المنتجات متجانسة كسلعة واحدة، وبالتالي إمكانية إحلال أي منتج مكان منتج آخر عند الرغبة في إشباع نفس الحاجة، أي امتلاك المنتجات لنفس القيمة بالنسبة للمستهلك.

- **العلم التام بالأسعار السائدة وظروف السوق:** أي يشترط توافر المعلومات لدى كل العارضين والطلبين (البائعين والمشتريين) عن الأسعار السائدة في السوق، وشروط بيع وشراء المنتجات، أي كل الظروف المحيطة بالسوق.

- **حرية تنقل عناصر الإنتاج:** ويقصد بها حرية تنقل عمل ورأس مال المنتج بين فروع الإنتاج المختلفة والقطاعات دون قيود، من أجل تحقيق أرباح أكبر.

تلاحظ الدراسات أن توافر كل هذه الشروط في السوق نادر الحدوث، وبالتالي فهذا النوع من المنافسة نادر الوجود.

الفصل الأول ————— أهم التحديات الدولية التي تواجه المنظمة

ب- المنافسة الاحتكارية : و تمتاز هذه الأسواق بوجود عدد كبير من البائعين و المشترين، و لكنهم يبيعون سلعا متميزة و في هذا النوع قد تباع السلع بأسعار مختلفة عند مختلف البائعين، و بالتالي فكل بائع محتكر بالنسبة لمنتجاته أمام عملائه.

و يمتاز هذا النوع من الأسواق بإمكانية أن تحل سلعة بائع محل سلعة بائع آخر، فكل سلعة لها عدد كبير من البدائل. و تجدر الإشارة إلى أن التمايز في المنتجات قد تكون تمايزا حقيقيا و ناتجا عن إحساس المشتري بوجود الفرق فقط، و يمكن أن نرجع التمايز في السلع للأسباب التالية:¹

- التمايز في موقع المحل، فكثير من الناس يعتقد أن سلع المحل تمتاز عن غيرها و تختلف مع أنها في الحقيقة قد تكون نفس الشيء.

- قد يكون ديكور المحل و فخامته عامل مهم في تفضيل الناس لسلعة معينة و إقبالهم على شرائها بسعر أعلى من مثيلاتها.

- قد يكون التمايز في السلع ناتجا عن معاملة البائعين الحسنة للمشتري.

- قد يرجع التمايز إلى الشهرة و الدعاية التي يتمتع بها البائع، مما يجعل الناس يفضلون سلعا أو خدمات عن غيرها.

و يلاحظ من خلال تعريف المنافسة الاحتكارية أن هناك أوجه شبه بينها و بين المنافسة الكاملة تتمثل في:

- افتراض وجود عدد كبير من المنتجين الذين ينتجون بدائل قريبة.

- حركية الدخول والخروج من السوق.

- هدف المنظمة من المنافسة هو تعظيم الربح .

أما وجه الاختلاف فيتمثل في:

تميز المنتج بقدره احتكارية في ظل المنافسة الاحتكارية تمكنه من رفع أسعاره، دون التأثير بخسارة زبائنه، كما هو الحال في ظل المنافسة الكاملة.

¹. أبو حضير و آخرون، "مدخل إلى علم الاقتصاد"، دار الكندي للنشر و التوزيع، 1989، ص131.

الفصل الأول ————— أهم التحديات الدولية التي تواجه المنظمة

ج- احتكار القلة : إذا كان المنتج يعلم أن الأسعار التي يحددها غيره قد تؤثر هي الأخرى على حجم مبيعاته فهو إذا لابد و أن يأخذ تصرفات الآخرين في الإعتبار عند تحديده سعره و حجم مبيعاته، فإذا كان هناك عدد محدود من المنتجين لسلعة معينة تعتبر بدائل قريبة جدا من بعضها، في هذه الحالة يكون إجمالي الإنتاج الخاص بوحدة إنتاجية واحدة كمية لا يمكن إهمالها بالنسبة للإنتاج الكلي للصناعة، و من ثم فكل منتج يستطيع تحديد سعر خاص به.¹

د- الاحتكار الكامل: وتعني " سيطرة مؤسسة واحدة على السوق ".²

ولأجل تدعيم مكانتها على المدى الطويل تقوم هذه المؤسسة المسيطرة بدراسة رغبات المستهلكين والزبائن والعمل على تلبيتها من أجل تحسين صورتها أمام الجمهور.

ولكن تحذر الكثير من البلدان هذا النوع من المنافسة لأجل حماية المستهلك.³

3- معيار السعر: وتقسّم المنافسة حسب هذا المعيار إلى منافسة سعرية ومنافسة غير سعرية:

أ- المنافسة السعرية: وهي المنافسة التي يكون الصراع فيها مركزا حول تخفيض الأسعار.

ب- المنافسة الغير سعرية: وهي المنافسة التي لا يكون التركيز فيها على السعر وإنما على عناصر أخرى مثل: السلعة، الخدمة، المكان، الترويج... الخ.

4- معيار موضوع التنافس (ما يتم التنافس عليه): وتقسّم المنافسة حسب هذا المعيار إلى:⁴

- منافسة في مجال السلع والخدمات .

- منافسة ما بين المؤسسات حول زيادة المبيعات والحصول على أكبر حصة من السوق.

- منافسة شاملة: وهي المنافسة فيما بين منتجات وخدمات مختلفة ولكنها بديلة من حيث المنفعة أو الخدمة..

¹ . نسيم حنا، " مبادئ التسويق "، دار المريح للنشر، 1985، ص 360.

² . توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق، ص 153.

³ . طلعت أسعد عبد الحميد، مرجع سابق، ص 74.

⁴ . توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق، ص 153.

5- المعيار القانوني: تقسم المنافسة من الناحية القانونية إلى:

أ- المنافسة المشروعة: هي المنافسة التي تلتزم بالحدود التي وضعها القانون و لا تتعداها.¹ و حق كل تاجر في المنافسة المشروعة يتمثل في مجموعة السلطات و الصلاحيات التي تمكنه من إستخدام كافة الوسائل العادلة التي لا تتعارض مع الأعراف التجارية من أجل تحقيق أفضل النتائج.² من بين هذه الوسائل نجد على سبيل المثال: الإشهارات، الإعلانات (المرئية و المسموعة و المصنقات)، خدمات ما بعد البيع للعملاء... الخ.

ب- المنافسة غير المشروعة: يقصد بها قانونا تلك المنافسة التي تقع جراء أي فعل يتعارض مع معطيات التعامل التجاري سواء كانت تلك المعطيات مقررة بحكم القواعد القانونية أو بحكم القواعد المتعارف عليها.³ و من التعاريف التي قدمت لها: " هي مجموعة الأعمال المنافسة المخالفة للقانون و العادات التجارية سواء قامت على خطأ عمدي أو بغير عمد و التي من شأنها إحداث الضرر بالمنافس".⁴

ج- المنافسة الممنوعة: هي الحالة التي تكون فيها المنافسة غير مقبولة بسبب الإستحالة القانونية أو التعاقدية و بعبارة أخرى هي تلك المنافسة التي يحرمها القانون بنص خاص أو عن طريق الأطراف.⁵

المطلب الثالث: أهمية المنافسة و وظائفها

إن للمنافسة أهمية بالغة بالنسبة للمنظمات و ذلك راجع للوظائف التي تقوم بها و التي سيتم التطرق إليها في هذا المطلب:

أولاً: أهمية المنافسة: تظهر أهمية المنافسة بالنسبة للأطراف الأساسية في المنافسة كما يلي:⁶

1- بالنسبة للمنتج: بدون منافسة لا تكون عند المنتجين رغبة في تحسين منتجهم، و لا رغبة في البحث عن طريقة تقنية جديدة أثناء الإنتاج و البيع.

2- بالنسبة للمستهلك: المنافسة تجعل المستهلك في مكانة الملك إذ توفر له فرصة الإختيار لما يريد بالمواصفات التي يريد و السعر الموجود الذي يناسبه.

3- بالنسبة للمنتج: ما يعتبر جيدا في نظر المستهلك يستمر و ما هو رديء يزول و غياب المنافسة يؤدي إلى تقلص فرص الإختيار.

¹ . محمد السنوسي، مرجع سابق، ص116.

² . زينة غانم عبد الجبار، مرجع سابق، ص17.

³ . المرجع نفسه، ص42.

⁴ . نعيمة علواس، " العلامة التجارية في مجال المنافسة "، مذكرة ماجستير، قانون الأعمال، كلية الحقوق والعلوم الإدارية، جامعة الجزائر، 2001-2002، ص36.

⁵ . محمد مجبوبي، " حماية حقوق الملكية الصناعية من المنافسة غير المشروعة "، مقال على الموقع: www.jutice.gov.ma.

⁶ . حجيق زكية، " أثر تبني إدارة الجودة الشاملة و نظام الإيزو على تنمية القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية الصغيرة و المتوسطة "، مذكرة ماجستير، إدارة أعمال، كلية

العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006-2007، ص63.

الفصل الأول ————— أهم التحديات الدولية التي تواجه المنظمة

من خلال ما سبق يتضح لنا مدى الأهمية التي يجب أن تعطى من قبل الدولة و المؤسسات لتحقيق منافسة كاملة عادلة حتى تساهم في تحقيق المزيد من الأفضل و الأجود من المنتجات من خلال الإستغلال الأمثل للموارد و تطوير تقنيات تكنولوجيا الإنتاج، هذه الأهمية قد أدركتها العديد من الدول و المؤسسات خاصة عند تزايد حدة المنافسة و هو ما نراه واقعيًا من خلال تنظيم المنافسة من قبل الدولة و تحليلها من قبل الإدارة الإستراتيجية لمؤسسات الأعمال كما نراه واقعيًا في تسارع المؤسسات و تسابقها لتبني أحد المداخل الإدارية التي أثبتت كفاءتها و فعاليتها و مجهودات الدول في تأهيل مؤسساتها حتى تكون قادرة على تقديم منتج تنافسي يحقق وظائف المنافسة.¹

ثانياً: وظائف المنافسة: من خلال تقسيمات المنافسة التي تم التطرق إليها في المطلب الثاني يمكن القول أن للمنافسة وظيفة لا تقتصر أهميتها بالنسبة للمؤسسات فقط بل بالنسبة للمجتمع و قد حدد علماء الاقتصاد وظيفة المنافسة في:

1- تحديد أسعار السلع و الخدمات و المواد الإنتاجية:

تعتبر الأسعار التي تحدد بهذه الطريقة عادلة و تسمى بالأسعار التنافسية، و في النظم الإقتصادية القائمة على السوق نجد قدرة الأسعار على التكيف استناداً إلى العرض و الطلب قدرة محورية لتحديد ليس فقط الصناعات المحلية الأكثر كفاءة و لكن أيضاً لتحديد المنتجين الأكثر كفاءة.²

2- زيادة الكفاءة الإنتاجية في إنتاج السلع و الخدمات:

حيث عن طريق المنافسة يتخلص السوق من البائعين و المنتجين الأقل كفاءة و بنفس الطريقة فإن المنافسة بين العمال من أجل الحصول على العمل تزيد من كفاءتهم.³

¹ . جججج زكية، مرجع سابق، ص 63.

² .سي بي راو، "العولمة الكونية و أبعادها الاقتصادية"، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة- مصر، 2003، ص30.

³ . محمد السنوسي، مرجع سابق، ص129.

الفصل الأول ————— أهم التحديات الدولية التي تواجه المنظمة

المبحث الثاني: تحدي الاعتماد المتنامي لاقتصاد المعرفة وتكنولوجيا المعلومات

على الرغم من وجود تحديات كثيرة أمام المنظمة إلا أن التحدي الأكبر الذي تواجهه اليوم هو الاعتماد المتزايد على تكنولوجيا المعلومات والتي أسهمت كثيرا في تحويل الإقتصاد إلى ما يسمى بإقتصاد المعرفة الذي ينظر للمعلومة كمورد أساسي وضروري لبقاء و إستمرارية المنظمة.

المطلب الأول: مفهوم إقتصاد المعرفة

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى أهم ما يميز إقتصاد المعرفة إضافة إلى ذكر أهم تعاريفه:

أولاً: بروز إقتصاد المعرفة

لقد تحول الإقتصاد العالمي بعد الثورة الصناعية من نموذج الإنتاج البسيط إلى نموذج الإنتاج الآلي، ثم جاءت الثورة التكنولوجية لتنتقل الإقتصاد إلى مرحلة اقتصاد المعرفة، وبالتالي أصبحت الغلبة لمن يعرف، لا لمن يملك. وأصبحت المعرفة هي المادة الخام، وعماملاً من عوامل الإنتاج، والنتائج نفسه. فكل المؤسسات اليوم تعتمد بدرجة كبيرة على المعرفة في استمرارها ونجاحها، وأصبح من المحتم عليها أن تتطور وتحسن وإلا كان مصيرها الفناء.

ويمتاز اقتصاد المعرفة الذي تعمل في إطاره المؤسسات حالياً بأمر عديدة من أهمها:¹

- المنافسة في ظل اقتصاد المعرفة تركز على المعرفة، فهي التي تصنع القوة، وتوفر المال، وتوجد المواد الخام، وتفتح الأسواق.

- يتضمن اقتصاد المعرفة قوى اقتصادية جديدة، تدفع إلى الابتكار، والتحسين الدائم المستمر، وإيجاد منتجات جديدة، نظم إنتاج جديدة، نظم تسويق ابتكارية جديدة، طرق إشباع فعالة للعميل، أسواق ومناطق تسويقية جديدة.

- في ظل اقتصاد المعرفة لا يؤخذ كل عنصر بشري على أنه رأسمال بشري يعتد به وإنما يراد برأس المال البشري العناصر المفكرة والقادرة على الابتكار المستمر الذي يكون الميزة التنافسية الوحيدة للمنظمات في صراعها من أجل البقاء ويطلق على مثل هذه النوعية من العنصر البشري عمالة المعرفة.

ثانياً: مفهوم إقتصاد المعرفة

يحظى اقتصاد المعرفة بتعاريف كثيرة ، أهمها :

¹ . مجدي محمد محمود طاييل، "التسويق الإبتكاري كمدخل للتغيير و التطوير بمنظمات الأعمال"، ورقة عمل مقدمة في المنتدى الإداري الثالث، إدارة التغيير و متطلبات التغيير في العمل الإداري نحو إدارة متغيرة فعالة، جدة- السعودية، أيام 29-30 مارس 2005 .

• التعريف الأول:

اقتصاد المعرفة هو عبارة عن: "الاقتصاد الذي يدور حول الحصول على المعرفة، واستخدامها، وتوظيفها، وإبداعها وابتكارها، بهدف تحسين نوعية الحياة بمجالاتها كافة، من أجل الاستفادة من التطبيقات التكنولوجية المتطورة، واستخدام العقل البشري ك رأس للمال المعرفي، لإحداث مجموعة من التغييرات الإستراتيجية في طبيعة المحيط الاقتصادي".¹

• التعريف الثاني:

و يمكن أن يعرف على أنه: "الإقتصاد الذي ينشئ الثروة من خلال عمليات و خدمات المعرفة (الإنشاء، التحسين، التقاسم، التعلم، التطبيق و الإستخدام للمعرفة بأشكالها) في القطاعات المختلفة بالإعتماد على الأصول البشرية و اللاملموسة و وفق خصائص و قواعد جديدة".²

يتضح مما سبق أن اقتصاد المعرفة هو ذلك الاقتصاد الذي يقوم على فهم جديد لدور المعرفة من حيث توظيفها، استخدامها، إبداعها و ابتكارها، بالاعتماد على رأس المال البشري بهدف تحسين نوعية الحياة في كافة المجالات.

المطلب الثاني: الإستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات

في ظل التطورات السريعة في مجال تكنولوجيا المعلومات، أصبحت المنظمة تواجه تحديات كبيرة، ينبغي عليها مواجهتها بأساليب مستحدثة.

أولاً- تكنولوجيا المعلومات

شهدت الآونة الأخيرة تطورات سريعة وغير مسبقة في كافة مناحي الحياة، وأبرز هذه التطورات والتي ميزت وقتنا الحالي هي الدينامية التي عرفها المجال التكنولوجي خاصة تلك المتعلقة بمعالجة المعلومات وبثها أو بما أصبح يعرف بتكنولوجيا المعلومات والاتصال والاعتماد المتزايد والمكثف نحو استعمالها وتوظيفها بقوة في جل - إن لم نقل كل - الأنشطة والتي من المتوقع أن تفرض سيطرتها لعقود لاحقة.

و إذا كان بالإمكان إعطاء تعريف موجز عن تكنولوجيا المعلومات و الإتصال فيمكن القول بأنها " جميع أنواع التكنولوجيا المستخدمة في تشغيل، ونقل وتخزين المعلومات في شكل إلكتروني، وتشمل تكنولوجيا الحاسبات الآلية

¹ هاشم الشمري و نادية البي، "الإقتصاد المعرفي"، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2008، ص14.

² نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة المفاهيم و الإستراتيجيات العمومية"، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، عمان-الأردن، 2008، ص187.

الفصل الأول ————— أهم التحديات الدولية التي تواجه المنظمة

ووسائل الاتصال وشبكات الربط وأجهزة الفاكس وغيرها من المعدات التي تستخدم بشدة في الاتصالات".¹ حيث كان لاقتحام تكنولوجيا المعلومات لحياتنا آثار عميقة سواء على المستوى الكلي أو الجزئي، حيث أدت إلى ما يعرف بعصر المعلومات والمعرفة، عصر أصبحت فيه هذه الأخيرة (المعرفة) موردا أساسيا لا يقل أهمية عن باقي موارد الإنتاج الكلاسيكية المعروفة، وتكنولوجيا المعلومات سلاحا استراتيجيا.

هذا الوضع الجديد فرض على المنظمة تحديات جديدة تختلف شكلا ومحتوى عن الفترات السابقة، خاصة في بيئة أعمال يسودها حالة من التغيير المستمر والتطور الدائب يشمل كل عناصر نظام الأعمال. والمنظمة باعتبارها نظام مفتوح تنشأ بينه وبين البيئة المحيطة علاقات تبادلية، حيث يصبح لعوامل البيئة وما يحدث فيها من تغيرات وتغييرات تأثيرا على سلوك المنظمة وعلى أدائها، حيث يتحتم عليها تحسين هذا الأداء بما يتوافق مع هذه المتغيرات، ما أدى إلى انعكاس التقنيات الجديدة التي أفرزتها التكنولوجيا بصفة إيجابية على العالم عامة، والأعمال خاصة، وتعدد صور التكنولوجيا الجديدة ذات التأثير في مختلف قطاعات الأعمال، الأمر الذي يجعل قضية اختيار التكنولوجيا المناسبة واستثمار إمكاناتها وتفعيل تطبيقها من أهم وأخطر التحديات التي تواجه الإدارة الحديثة، تسعى هذه الأخيرة إلى تجميع المعلومات، ومن حاجاتها الملحة والتي من خلالها يمكن خلق قاعدة تنافسية تسمح للمنظمة بالبقاء والاستمرار وبالتالي تجد نفسها ملزمة بمتابعة مختلف المستجدات.

إن الثورة العلمية خاصة المعلوماتية منها ساهمت بشكل كبير في خلق منظومة معلوماتية تسمح بولوج إقتصاد جديد، إقتصاد مبني على المعرفة كأساس أو دعامة للنمو الإقتصادي و الإجتماعي، و ما لهذه المنظومة من تأثير مباشر على مختلف مكونات النظام العالمي.

¹ سعاد بومايله وفارس بوباكر، " أثر التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في المؤسسة الاقتصادية "، مجلة الاقتصاد المناجم، الجزائر، العدد 03، مارس 2004، ص 205.

ثانيا- تحديات عصر المعلومات

والتي تبوب هي كذلك فيما يلي:

1- التطور التكنولوجي :

لقد عرف الميدان التكنولوجي، تطورات غير مسبوقه بداية من التسعينات القرن العشرين، خاصة في ميدان تكنولوجيا المعلومات والالكترونيات، حيث تميز هذا الميدان من ميادين التكنولوجيات بالسرعة الكبيرة في التغيرات التكنولوجية، مدة حياة منتجات قصيرة جدا، المنافسة الدولية وقوية جدا خاصة على مستوى الأسعار حيث تأخذ بالانخفاض مع زيادة كفاءة هذه المنتجات، الموردون بالمواد الأولية والتجهيزات الأساسية جد محدودين في العالم يتمركزون أساسا في أوروبا، أمريكا، وشمال آسيا، لها تطبيقات على كل القطاعات المختلفة، فلا يوجد ميدان من ميادين الحياة إلا واستعملت فيه.

2- الاهتمام بالمعلومات كمورد أساسي:

لقد أصبحت المعلومات تلعب دورا إستراتيجيا في أيامنا الحالية، في كافة المجالات والأنشطة (تسويق، إنتاج، إبداع، بحث وتطوير...الخ)، فالشكل الجديد للتنظيمات الحديثة الناجحة هي تلك التي تتحكم في هذا المورد بحيث يسمح لها بالتطوير المستمر، الإبداع، بناء علاقات وصلات جيدة...الخ، لذا ينبغي على الإدارة المعاصرة توفير هذا المورد لكافة أعضاء التنظيم، أو بما أصبح يعرف بإدارة المعرفة.¹

3- أساليب جديدة لتداول المعلومات :

في الوقت الحالي تقلص دور الأساليب التقليدية في الحصول على المعلومات وتداولها خاصة مع النمو المتضاعف والسريع الذي أوجدته المعلومات مع ظهور المؤسسات الافتراضية أو التخيلية التي تقوم بإنجاز أعمال بشكل افتراضي وليس لها مقر.²

فعن طريق الشبكات والمزايا التي أتمتها تكنولوجيا أصبح تداول المعلومات (خارجيا وداخليا) يتم بشكل سريع وفي الوقت اللحظي بشكل لم تستطع الطرق التقليدية استيعاب هذا الكم الهائل من المعلومات المتداولة بسرعة تعادل سرعة الضوء.

¹. عباس بشار، "المعلومات و التنمية الاقتصادية"، مجلة العربية العدد3000، ص161.

². سعاد بومايلة و فارس بوبكر، مرجع سابق، ص203.

الفصل الأول ————— أهم التحديات الدولية التي تواجه المنظمة

هذا يعني اضطرار المنظمة لتوجيه الجانب الأكبر من الاستثمارات نحو تلك التكنولوجيات الجديدة لكي تستطيع المحافظة على مركزها التنافسي.¹

4- حتمية التطوير:

إن ذكر المتغيرات السابقة تفرض على الإدارة التحديد المستمر والتنوع في الأساليب و المنتجات والاستثمارات في الطاقات الجديدة لضمان التفوق في خدمة العملاء وتحقيق الميزة التنافسية.²

المطلب الثالث: بروز دور التجارة الإلكترونية

إن ما نعيشه اليوم هو وجود ثورة حقيقية في تقنية المعلومات التي أصبحت تشكل موردا أساسيا تتحكم في تسيير جميع الأنشطة الحيوية وأصبحت قوة أي دولة ترهن بالقدرة على اكتساب المعلومة وإنتاجها ومن بين التغيرات الجذرية التي ظهرت بظهور ما يسمى بالتجارة الإلكترونية التي برزت كأسلوب جديد لعرض و تقديم السلع و الخدمات فاستطاعت أن تنتشر بصورة كبيرة خلال 10 سنوات و الأمر الذي يؤكد أن تكون أهم وابرز وسائل التعامل التجاري على الإطلاق عالميا وإقليميا رغم المشاكل والمعوقات التي تتعرض لها في العالم من حيث أمن و سرية المعاملات التجارية و الجوانب القانونية لهذه التجارة الحديثة.

وتمثل التجارة الالكترونية واحدا من موضوعات ما يعرف بالاقتصاد الرقمي، حيث يقوم على حقيقتين، التجارة الالكترونية وتقنية المعلومات وصناعة المعلومات في عصر الحوسبة والاتصال هي التي خلقت الوجود الواقعي والحقيقي للتجارة الالكترونية باعتبارها تعتمد على الحوسبة والاتصال ومختلف الوسائل التقنية للتنفيذ وإدارة النشاط التجاري والتجارة الالكترونية هي تنفيذ إدارة الأنشطة التجارية المتعلقة بالبضاعة والخدمات بواسطة تحويل المعطيات عبر شبكة الانترنت أو الأنظمة التقنية الشبيهة، وفي هذا يصف البعض التجارة الالكترونية باستخدام الانترنت أنها تشكل رصيفا تعبر عليه التجارة الدولية المتصاعدة بين مختلف الدول. هذا فضلا عن أنها وسيلة ملائمة للتجارة من مختلف أنواع السلع و الخدمات.

¹. علي السلمي، مرجع سابق، ص108.

². المرجع نفسه، ص108.

أولاً: تطور التجارة الإلكترونية

يتزايد يوماً بعد يوم عدد التجار أو الشركات الذين يمارسون التجارة الإلكترونية إذ تسمح هذه التجارة الجديدة للشركات الصغيرة بمنافسة الشركات الكبيرة وتحقيق النتائج وذلك بزوال الحدود السياسية والجغرافية بين المؤسسات المالية في شتى أنحاء العالم بالإضافة إلى زيادة المنافسة في سوق الخدمات المالية بسبب دخول أطراف جديدة في هذا المجال وزيادة صلاحيات الزبائن بحيث يتمكنون من الوصول مباشرة إلى كافة المعلومات مع تزويدهم بالوسائل التي تعينهم على تنفيذ خططهم الخاصة.

ويشهد حجم التجارة الإلكترونية تطوراً مذهلاً يفوق كل التوقعات و التقديرات المعدة من طرف الشركات المتخصصة في مجال الدراسات و التحليل و إعداد التنبؤات حيث لوحظ تزايد التعاملات التجارية عبر الأنترنت، وقد عرف حجم التجارة الإلكترونية في عام 2013 نمواً بنسبة % 16 في الربع الثاني منه بحجم إنفاق بلغ 100 مليار دولار خلال الأشهر الستة الأولى منه، وقدر حجم تجارة التجزئة بواقع 200 مليار دولار خلال الربع الثاني، وسجلت التجارة عبر الهاتف المتحرك %9 من إجمالي تجارة التجزئة و هذا وفقاً لتقرير مقدم من قبل شركة كومسكور*. وقد كشف تقرير عن التجارة الإلكترونية** خلال عام 2013 عن تفوق منطقة آسيا على أمريكا الشمالية في إجمالي مبيعات التجارة الإلكترونية وفق نظام B2C*** الذي يعني البيع المباشر من الشركات إلى المستهلكين عبر الإنترنت. ووفقاً للتقرير الذي أعدته yststs.com شركة فإن ثلث سكان العالم يستخدمون الإنترنت فيما يتوقع الخبراء أن يبلغ عدد المتسوقين عبر الإنترنت نحو مليار شخص بنهاية العام . 2013 ومازالت الملابس والإكسسوارات والكتب وحجوزات السفر تحتل الصدارة في التجارة الإلكترونية عبر العالم¹. و قد كشفت دراسة أمريكية أجرتها " نورث أميريكان تكنولوجيز**** أن نسب استخدام الأنترنت من قبل الأشخاص عبر العالم قد عرفت تقدماً كبيراً و ذلك وفقاً للنسب الموضحة في الجدول التالي:²

* كومسكور شركة أمريكية رائدة في مجال الأبحاث التسويقية تقوم بإصدار تقارير إحصائية شهرية فيما يتعلق باستخدام الإنترنت والأجهزة الجواله.

** التجارة الإلكترونية هي أي نشاط تجاري يتم عن طريق الإنترنت أو الهاتف النقال أو التلفزيون وغيرها من الوسائل .

*** B2C (تاجر/مستهلك) هو نظام يقوم من خلاله صاحب العمل أو المنشأة أو التاجر بتقديم خدمات أو منتجات للمستهلكين وقد تكون المنشأة لها تواجد فعلي على أرض الواقع أو قد تكون منشأة على الإنترنت ومثال على ذلك موقع أمازون الذي يمكن المستهلك من شراء ما يريد من منتجات .

**** نورث أميريكان تكنولوجيز: شركة أمريكية تعنى بتقديم خدمات المعلومات لصناعة النقل أنشأت عام 1990 وتقوم بإنتاج برامج خدمة المواقع لمساعدة السائقين.

¹ .http://www.alsharq.net.sa/2013/10/07/964053

تم الإطلاع عليه يوم: 2015-02-18

² .http://www.emaratalyoun.com/business/local/2013-12-06-1.629419

سامح العوضي، "1,4 ترليون دولار حجم التجارة الإلكترونية عالمياً 2013-12-06-1.629419"، دبي - الإمارات، مقالة منشورة في الموقع: 2015،

الجدول رقم (01): نسب استخدام الأنترنت عبر العالم

| المنطقة | النسبة |
|----------------------|--------|
| أفريقيا | 16% |
| الأمريكتان | 61% |
| الدول العربية | 38% |
| آسيا و المحيط الهادي | 32% |
| دول الكومنولث | 52% |
| أوروبا | 75% |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مدونة بعنوان "الصين تقود التجارة الإلكترونية في العالم بـ 71 مليار دولار مكتوبة في موقع صحيفة الشرق اليومية العدد رقم 273 صفحة 11 بتاريخ 2013/10/07.

و قد توقع مشاركون في المؤتمر الأول للتجارة الإلكترونية في الشرق الأوسط 2013 ، الذي نظمته غرفة تجارة وصناعة دبي ، أن ينمو حجم التجارة الإلكترونية عالميا ليلعب نحو 1.4 تريليون دولار في عام 2015 ، بعد أن بلغ 1.2 تريليون دولار في عام 2012¹

ثانيا: أهمية التجارة الإلكترونية

تكمن أهمية التجارة الإلكترونية في النقاط التالية:

¹.سامح العوضي، "1,4 تريليون دولار حجم التجارة الإلكترونية عالميا في 2015"، دبي- الإمارات، مقالة منشورة في الموقع:

الفصل الأول ————— أهم التحديات الدولية التي تواجه المنظمة

- 1- التقليل من النفقات الإدارية و نفقات الانتقال و غيرها , حيث تعتبر بديلا عن تخصص جزئي كبير من رأس المال في إقامة علاقات مستمرة بين البائعين والمشتريين , كما أنها تسمح بإتمام عملية التوزيع رأسا للمستهلك
- 2- تسهيل عمليات المراسلات و عقد الصفقات وكذا التعاملات بين المنتج والمستهلك وتبادل الآراء والخطط بين الشركاء التجاريين .
- 3- تبادل المعلومات وذلك بتوصل كافة المعلومات والبيانات و المواصفات الخاصة بأنشطة و خدمات الكثير من الشركات و المؤسسات التجارية و الخدمية إلى كافة المهتمين في دول العالم المختلفة .
- 4- إيجاد روح من الانفتاح و الثقافة خاصة و إن هذه التجارة تقلل من الزمن اللازم لإنجاز المهمّات و أداء الأعمال فضلا عن تغيير طبيعة السوق نفسها .
- 5- تعزيز حركة النقل و ذلك بسرعة إنجاز المعاملات و الحصول على أفضل الأسعار لعمليات الشحن , الأمر الذي يخفض من التكاليف التي تتحملها الشركات التجارية نتيجة للتخفيضات الجديدة في عمليات الإمداد و التوزيع .
- 6- تسمح التجارة الإلكترونية بتقليل المسافة بين البائع والمشتري دون الحاجة إلى تجار التجزئة و تجار الجملة كما هو الحال في التجارة التقليدية.

المبحث الثالث: تحدي التطوير التنظيمي

تتسم بيئة اليوم بالديناميكية المستمرة في مختلف المجالات ، و تتأثر منظمات الأعمال باعتبارها نظاما بهذه التغيرات الأمر الذي يحتم عليها التكيف مع هذه البيئة إذا أرادت البقاء و الاستمرار في ظل اقتصاد جديد مبنى على تفعيل دور توليد المعرفة و نشرها ، و هي عملية ليست بالسهلة حيث يتطلب ذلك من المنظمة عمليات تطوير تنظيمي تسعى من خلالها إلى مواكبة المعارف الجديدة و الأفكار المتطورة المتوصل لها لتطبيق عملية الإبداع التكنولوجي ، و تبرز عمليات التطوير التنظيمي انطلاقا من عملية تأهيل العاملين و تطوير مهاراتهم و قدراتهم بما يتماشى وأهداف المعارف الجديدة المتوصل لها من عملية الإبداع التكنولوجي و كذا تحسين عملية الاتصال بين الأفراد و المنظمة، وهذا بتطبيق هذه الأخيرة للمفاهيم الجديدة على مختلف مستوياتها من إدارة المعرفة، تكنولوجيا المعلومات، وإعادة الهندسة إلى غير ذلك ، كل هذا يعمل على تقنية توليد المعارف ونشرها وتوظيفها، فضلا عن تطوير وسائل وآليات ونظم الإنتاج المبنية على المعرفة و التي تتسم بالسرعة والمرونة و وفرة الإنتاج و ارتفاع الجودة ، الأمر الذي يتيح للمنظمة تنويع منتجاتها بما يضمن بقاءها و استمرارها¹.

المطلب الأول: مفهوم التطوير التنظيمي

إن إدراك التغيرات و التطورات التي تميز البيئة و النظر إليها برؤية متكاملة يعد من الوسائل المهمة والأمر الضرورية في حياة المؤسسات خاصة وأن بقاءها أصبح مرهونا بمدى قدرتها على تحقيق الموائمة مع بيئتها و التغيرات الحاصلة فيها. إن التغير هو السمة السائدة في البيئة المعاصرة لذلك فإن هذا الواقع يستوجب أن يشمل التطوير كافة نواحي عمل المنظمة والممارسات الإدارية فيها، وحتى يتجسد هذا المعنى يجب أن يكون مفهوم التطوير واضحا وخصائصه مدركة من طرف كل من له علاقة بعمل المؤسسات.

• التعريف الأول:

التطوير التنظيمي " هو محاولة طويلة المدى لإدخال التغيير بطريقة مخططة يركز على تغيير اتجاهات ومدركات وسلوكيات وتوقعات الأفراد، وكذا هيكل المنظمات ومهامها، وكذلك التكنولوجيات المستخدمة وذلك بغية زيادة

¹. نجمة عباس، "دورة إدارة المعرفة و انعكاساتها على الإبداع في منظمات الأعمال المعاصرة"، مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية، العدد 23، جامعة باتنة، الجزائر،

الفصل الأول ————— أهم التحديات الدولية التي تواجه المنظمة

فعالية لتنظيم وإحساسه بالصحة، من خلال مدخلات مدروسة في عمليات التنظيم، وذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية، ويعرف أيضا باسم **التنمية التنظيمية**"¹.

• التعريف الثاني:

يعرفه عمر وصفي عقيلي: " التطوير التنظيمي نشاط يهدف إلى إحداث تغييرات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة من أجل مواجهة بعض التغييرات والأحداث المؤثرة فيها و التي تحدث بداخلها أو خارجها وذلك من اجل تحسين قدرتها على حل المشكلات وتطوير نفسها و التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية ،ويتم هذا الأمر عن طريق إدخال التغيير المناسب في المجال المادي أو البشري أو الاثنين مع بما يتماشى ويتوافق مع التغيير البيئي الحادث".²

التعريف الثالث:

تعريف براون و هارفي: " التطوير التنظيمي هو مختلف الجهود المخططة و المداخل المبرمجة للتغيير و التي تشمل المنظمة بكاملها أو أجزاء كبيرة نسبيا منها، بهدف زيادة فاعلية التنظيم وتطوير القدرات الكامنة لجميع أعضائه من الأفراد، فهو عملية تشمل سلسلة من أنشطة تدخلات علم السلوك المخططة و التي تنفذ بالتعاون مع أعضاء المنظمة لمساعدتهم في إيجاد طرق تحسين العمل لتحقيق أهداف المنظمة و الأفراد العاملين بها".³

بعد عرض مجموعة التعاريف التي تطرقت إلى مفهوم التطوير التنظيمي يمكن إستنتاج أن " التطوير التنظيمي هو ذلك التغيير المخطط الذي يقصد به تحسين فعالية الإدارة، وتقوية إمكانية مواجهة المشاكل التي تواجه هذه الإدارة، وهو خطة طويلة المدى لتحسين أداء الإدارة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارستها الإدارية، وتعتمد هذه الخطة على جهود تعاوني بين الإداريين، وعلى الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها الإدارة، وعلى التدخل من طرف خارجي، وعلى التطبيق العلمي للعلوم السلوكية".

¹. صلاح الدين محمد عبد الباقي، "السلوك الفعال في المنظمات"، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002 ص362.

². بلال خلف السكارنة، "التطوير التنظيمي والإداري"، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان - الأردن، 2009، ص50.

³. علي السلمي، "إدارة السلوك الإنساني"، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، مصر، 1983، ص256.

المطلب الثاني: خصائص التطوير التنظيمي و أهدافه

أولاً: خصائص التطوير التنظيمي

إن التطوير التنظيمي طريقة إدارية جاء بها الغرب ، شأنه شأن ما سبقه من تقنيات وأفكار ومفاهيم إدارية، وبالتالي فإن نجاحه يعتمد على مقدرتنا في تطويره لتوطينه ليواسب احتياجات البيئة التي يطبق فيها¹ ، ما يكسبه مجموعة من الخصائص نذكرها فيما يلي:²

1- استهداف تغيير قيم واتجاهات ومعتقدات الموظفين، لذلك فإن الموظفين يشاركون في تحديد وتنفيذ التغييرات الفنية والمهيكلية والإجرائية وغيرها من التغييرات المطلوبة لتحسين أسلوب ممارسة الوظائف التنظيمية.

2- عادة ما يعتمد على إجراء البحوث الفعلية، والتي تتضمن تجميع البيانات عن المجموعة أو القسم أو المنظمة كلها، ثم وضع البيانات أمام الموظفين لتحليلها ووضع الفروض عن المشكلة التي تعاني منها الوحدة موضع الدراسة.

بالإضافة إلى خصائص أخرى تتمثل في:³

1- تطبيق العلوم السلوكية في تحسين مستوى الكفاءة التنظيمية.

2- أنها تستهدف تغيير المنظمة في اتجاه محدد، قد يكون تحسين عملية حل المشكلات، أو زيادة درجة الإستجابة للظروف المحيطة، أو تحسين جودة العمل، وزيادة الفعالية التنظيمية.

3- منطق التطوير التنظيمي هو منطق التغيير و المقصود هنا ليس تغيير الشكل التنظيمي كما يحدث غالباً في الواقع، وإنما المقصود به هو تغيير المفاهيم والأسس و المحتوى الذي يقوم عليه العمل الإداري، بالتشخيص المستمر المنتظم لواقع التنظيم وإنشاء خطط إستراتيجية للإصلاح والتطوير.

ثانياً: أهداف التطوير التنظيمي: إن الغاية من التطوير التنظيمي هو تحقيق جملة من الأهداف سواء كانت

خاصة و ذلك تبعاً لتشخيص مشكلات المنظمة المتنوعة أو عامة تنطبق على جميع الحالات و تتمثل هذه

¹ ميرغي عبد العال حمور، "التطوير التنظيمي والخصوصية العربية"، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، إدارة البحوث و الدراسات، عمان - الأردن، سلسلة رقم 317، ص97.

² جاري ديسلر (Gary Dessler)، "إدارة الموارد البشرية"، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، الرياض، 2005، ص302.

³ علي سلمى و ل-بهرت، "سياسات و إستراتيجيات الإدارة في الدول النامية"، دار غرب، القاهرة، (بدون سنة نشر)، ص237.

الفصل الأول ————— أهم التحديات الدولية التي تواجه المنظمة

الأهداف فيما يلي:¹

- 1- تحديد مسؤولية اتخاذ القرارات وحل المشكلات، بحيث تكون أقرب لمصادر المعلومات وللجهات المباشرة المختصة، وذلك بدلا من تركيزها في وظيفة معينة أو عند مستوى إداري معين.
- 2- إرساء قواعد الثقة بين الأفراد المكونين للجماعات، وبين الجماعات المتفرقة في أرجاء المنظمة وعلى جميع المستويات التنظيمية.
- 3- زيادة درجة التعاون بين الأفراد والجماعات الذين تربطهم علاقات العمل داخل إطار المنظمة، وخاصة الجماعات والأفراد المتنافسين بشأن الموارد المحددة، وبالتالي تكون هذه المنافسة واضحة، حيث يمكن إدارتها وتوجيهها لصالح المنظمة بدلا من احتمالات تأثيراتها السيئة.
- 4- إنتشار مناخ مفتوح لحل المشكلات في المنظمة، حيث تواجه المشكلات وتوضح اختلاف الرأي بصراحة ووضوح. ليحل محل الإتجاه الخاص بإخفاء المشكلات أو تحميلها للآخرين، كما تكتسب الإدارة قدرة أعلى على تحقيق أهدافها.

بالإضافة إلى أهداف أخرى وهي:²

- 5- زيادة إحساس العاملين بالملكية والأهداف التنظيمية.
- 6- زيادة درجة الإحساس بديناميكية (حركة) الجماعة ونتائجها المحتملة على الأداء، وبتغيير آخر مساعدة الأفراد على زيادة درجة تعرفهم على ما يحدث بين أعضاء الجماعة في أثناء عملها في مهمتها المحددة (الإتصال - التأثير - المشاعر - نماذج القيادة وصرامتها - أساليب قيادة الصراع... الخ).
- 7- زيادة درجة التعاون بين الأفراد والجماعات الذين تربطهم علاقات العمل داخل إطار المنظمة، وخاصة الجماعات والأفراد المتنافسين بشأن الموارد المحددة، وبالتالي تكون هذه المنافسة واضحة، حيث يمكن إدارتها وتوجيهها لصالح المنظمة بدلا من احتمالات تأثيراتها السيئة.

¹. علي السلمي، مرجع سابق، ص139.

². صلاح الدين محمد عبد الباقي، "السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ص392.

الفصل الأول ————— أهم التحديات الدولية التي تواجه المنظمة

8- مساعدة المديرين على تبني أساليب الإدارة بالأهداف* ، بدلا من اعتمادهم على خبراتهم الشخصية وتبنيهم لأساليب أقل فاعلية مثل: الإدارة بالأزمات.

المطلب الثالث: أساليب التطوير التنظيمي و مراحلها

أولاً: أساليب التطوير التنظيمي: إن التطوير التنظيمي ضرورة للمنظمة تبدأ حيث تظهر مشكلة معينة مثل: ¹

1- عدم القدرة على المنافسة، فلا يكون أمام المنظمة إلا سبيل واحد هو التطوير الكلي والتجديد الشامل لكل عناصر ومقومات المنظمة.

2- انخفاض الأرباح نتيجة إخفاق الإدارة في تحقيق أهدافها.

3- زيادة معدلات الشكاوي للزبائن الذين يمثلون الاهتمام الأول من وراء وجود المنظمة وهذا ناجم عن مشاكل داخلية تعاني منها المنظمة.

4- وجود انفصال بين العاملين والإدارة، بانتهاج الإدارة أسلوب مركزي في التعامل مع العمال وفرض الرقابة ما تشكل نوعاً من الإضطرابات في العلاقات البيئية.

5- كثرة غياب العاملين، نتيجة اللامبالاة والإهمال لديهم فيحف إبداعهم وحماسهم وإنتاجيتهم في العمل ².

6- أسباب بيئية خارجية، كزيادة المنافسة مقابل نقص في أداء المنظمة ³.

* الإدارة بالأهداف: تقوم هذه النظرية على مبدأ مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف الرئيسية للمنظمة"أي يشترك المرؤوسين من القاعدة إلى قمة الهرم التنظيمي"، مما ينعكس إيجاباً على روحهم المعنوية وزيادة الإنتاجية لديهم...

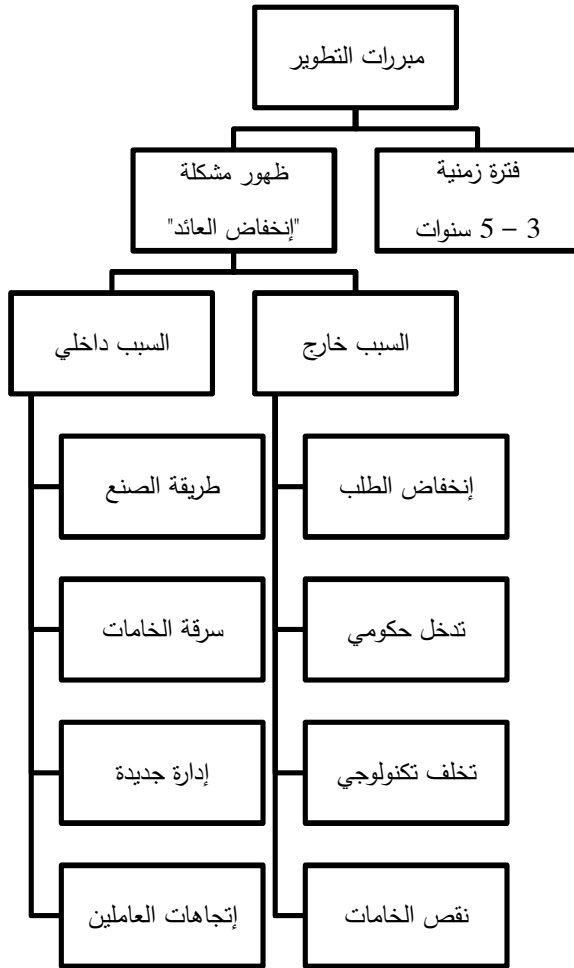
*الإدارة بالأزمات: تعني عملية إرادية مقصودة تحذف إلى التعرف على مسببات الأزمة وهي بعدية أي علاجية.

¹ . عبد الرحمن توفيق، "أساليب إحداث التغيير"، مجلة المناهج التدريسية المتكاملة، الطبعة الثالثة، مركز الخبرات المهنية الإدارية، 2004، ص6-7.

² أحمد عبد السلام، مجلة الإداري، دار الصياد للنشر و التوزيع، بيروت - لبنان، كانون الثاني (جانفي)، 2001، ص50.

³ علي السلمي، "تطوير الأداء و تجديد المنظمات"، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، مصر، (بدون سنة نشر)، ص86.

الشكل رقم (02): أسباب التطوير التنظيمي في المؤسسات



المصدر: عبد الرحمن توفيق، "أساليب إحداث التغيير"، مجلة المناهج التدريبية المتكاملة، الطبعة الثالثة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة- مصر، 2004، ص7.

يتضح من الشكل أن التطوير التنظيمي لا ينبع من وجود المشكلة فعلا والإحساس بها، فقد تكون موجودة ولكنها غير محسوسة، وقد تكون غير موجودة حاليا ولكن من المتوقع أن تظهر قريبا. وهذا ما يجعلنا نختم دراسة التنظيم كل فترة، وتحليله كل 3 - 5 سنوات.

ثانياً: مراحل التطوير التنظيمي: إن عملية التطوير التنظيمي يمر بأربعة مراحل أساسية تتمثل في:

1- الدراسة التشخيصية:

تنطلق عملية التطوير التنظيمي من ثلاثة محاور هي الإنسان ثم نظم العمل ثم معدات وتسهيلات العمل. ومن ثم فإن الدراسة التشخيصية التي تهدف إلى التطوير التنظيمي لا بد أن تتعرف على هذه المحاور الثلاثة لاكتشاف فرص التطوير ومواجهة التغييرات وإحداث التغيير المطلوب. أول هذه المحاور بطبيعة الحال هو الإنسان، واكتشاف فرص التطوير في هذه المحور ترتبط بالمحاور الأخرى، إلا أن هذا لا يبقي تشخيص كل محور على حدة وتشخيص المحاور الثلاثة مجتمعة مرتبطة.

عملية تشخيص المحور الخاص بالإنسان يبدأ بطرح الأسئلة التالية:¹

- ما هي الأدوار والمسؤوليات التي يمارسها عضو المنظمة؟
- ما هو ارتباط هذه الأدوار والمسؤوليات بالغير؟
- ما هي طبيعة اشتراك الغير في دور ومسؤوليات الفرد؟
- ما هو الموقع التنظيمي بالنسبة للفرد؟
- ما هو موقع الوحدة التنظيمية بالنسبة للتنظيم العام للمنظمة؟
- ما هي المعدات والتسهيلات التي يتطلبها القيام بالعمل ونوع هذه التسهيلات، نظم وإجراءات

Software ومعدات صلبة Hardware؟

ما هي المشاكل والمعوقات التي تعترض العمل: معوقات بشرية، معوقات نظم وإجراءات أو معوقات تسهيلات ومعدات؟

2- وضع خطة التطوير:

تمر عملية وضع خطة التطوير بمرحلتين: اكتشاف فرصة التطوير ووضع خطة التطوير في ضوء الأهداف والإمكانات المتاحة، ويكون ذلك أيضاً بطرح مجموعة من الأسئلة والإجابة عليها، هذه الأسئلة تدور حول الأبعاد التالية:

محمد بن علي شيبان العامدي، "مراحل التطوير التنظيمي"، مقالة منشورة على الموقع:

¹ <http://www.sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=908&SecID=55#sthash.SM8Gm0pS.dpuf>

consulté le 20/02/2015 heure 14:24.

- ما هي الأهداف المعلنة للمنظمة؟
 - ما هي فرصة التطوير المتاحة العاجل منها والآجل، الممكن منها وغير الممكن؟ التكلفة المادية، الزمن المتاح، المكان المتاح، التسهيلات المادية المتاحة وغير المتاحة، النظم والتنظيمات التي تحتاج إلى تعديل ونطاق الزمن المسموح به.
- هذه الأسئلة تتناول استكشاف فرص التطوير أما وضع خطة التطوير ذاتها فيتطلب أيضا تحديد مكونات الخطة: أفراد، معدات وتسهيلات، نظم وتنظيمات، تكلفة، فترة زمنية، أساليب المراجعة وفقا لتوقيت الخطة، ككل هذا على مبادئ خمسة لا ينبغي تجاوزها وهي:

- 1- أن تكون الخطة محددة ومكتوبة ومعلنة وقابلة للمراجعة.
 - 2- أن تكون الخطة قابلة للتحقيق في حدود التكاليف والإمكانيات المتاحة.
 - 3- أن تكون الخطة متماسكة ومترابطة ومتجانسة وتؤدي إلى تحقيق الهدف منها.
 - 4- أن تكون الخطة قابلة للقياس في ضوء وحدة إنتاج محددة مقارنة بوحدة تكلفة محددة \times كمية إنتاج محددة ونوعية محددة أيضا.
 - 5- أن تكون ذات مساحة زمنية محددة.
- ### 3- التهيئة لقبول التطوير ورعايته:

توضع الخطط لقبول التنفيذ، هذه فرضية صحيحة. وتواجه الخطط عند التنفيذ مقاومة معلنة أو مكتوبة، هذه فرضية صحيحة أيضا، فالإنسان يقاوم التغيير بطبعه وإن كان يتوقعه. هذه حقيقة أن عملية وضع الخطط لا بد أن تضع في اعتبارها التهيئة لهذه الخطة لضمان التنفيذ السليم، ولعل خطط التطوير التنظيمي أولى بذلك من غيرها لأن الإنسان هو أحد الأركان الأساسية في عملية التطوير التنظيمي¹.

إن التغيير عملية لا يمكن تجنبها ومع ذلك فإن معظم الناس يجدون أن التغيير عملية مزعجة. بعض الناس يخشون من التغيير لأنه قد يضر بمصالحهم أو أنه لا يعني بالضرورة أنه سيؤدي إلى الشيء الأفضل. هذا من وجهة نظر بعض الناس، أما من حيث السلوك العام للمنظمة فإن الطابع الهام للمنظمة هو الميل إلى الروتين والتعقيد

¹. محمد بن علي شيبان العامدي، "مراحل التطوير التنظيمي"، مقالة منشورة على الموقع:

الفصل الأول ————— أهم التحديات الدولية التي تواجه المنظمة

الجماد لأن التغيير عادة يأتي معه المزيد من الجهد والحاجة إلى ممارسة العملية الإبتكارية والتجديد وهذا يعني أيضا المزيد من الجهد ومع ذلك فإن مقاومة التغيير الذي تأتي به خطط التطوير التنظيمي ليس سيئا بل قد يكون عند الوعي به ومعالجته شيئا جيدا. إن الإنصات إلى شكاوى وهموم المقاومة يؤدي إلى تصحيح الفهم وتؤدي بالتالي إلى الفعل الصحيح والنتيجة الصحيحة كما أن إبراز المشاكل بمعرفة عناصر المقاومة يؤدي إلى معالجتها قبل وقوعها واستفحائها وهذا يؤدي بالتالي إلى تحقيق أهداف خطط التطوير التنظيمي.

وعلى ضوء ما تقدم فإن التهيئة لتنفيذ خطط التطوير التنظيمي ورعايته ينبغي أن تقوم على القواعد الأساسية التالية: إيضاح الحكمة من التغيير، المشاركة، الإتصال الفعال، التدريب.

4- المتابعة التصحيحية:

لا تكتمل بنود خطة عمل التطوير التنظيمي إلا بالمتابعة ويفضل أن يشترك في المتابعة عنصر من داخل المنظمة وعنصر استشاري من خارج المنظمة، وهناك طرق في المتابعة تعتمد على المقابلة وتقارير المتابعة وأساليب حصر النتائج كميًا و/أو نوعيًا واكتشاف الأخطاء، وكلما كانت الأهداف محددة بدقة كلما كانت عملية المتابعة ممكنة وخاضعة للقياس، وفي جميع الأحوال يفضل أن تشمل خطة التطوير على أسس المتابعة، مثال ذلك ما يلي:¹

- متابعة أداء الموارد البشرية: وذلك من خلال معدلات الأداء ومعدلات الغياب ومعدلات دوران العمل ومعدلات الإصابة ومؤشرات الشكاوى ... الخ.
- متابعة أداء التسهيلات والمعدات: وذلك من خلال قياس حجم الإنتاج وما طرأ عليه من تغييرات مثل تكلفة الوحدة، معدل التالف والمرتبج، حركة المخزون الراكد ... الخ.
- معدل أداء النظم والتنظيمات: وذلك من خلال كفاءة وفعالية وتكلفة الاتصال، تدفق المعلومات، حل المشكلات واتخاذ القرارات ... الخ.

¹ .http://www. sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=908&SecID=55#sthash.SM8Gm0pS.dpuf

خلاصة الفصل الأول:

مما سبق نجد أن بيئة الأعمال بملاحظها الحالية تمثل تحدياً كبيراً لمنظمات الأعمال، ولهذا فمن الضروري على المنظمة أن تعي أهمية هذه البيئة وتسعى بشكل جدي لدراستها من أجل التكيف والتأقلم معها، واتخاذ كافة الإجراءات للتنبؤ بمتغيرات هذه البيئة مستقبلاً واستباقها، وهذا بهدف اقتناص أكبر قدر من الفرص التي تقدمها هذه البيئة، وفي الوقت نفسه محاولة تجنب أكبر قدر من المخاطر التي يجلبها العمل في هذه البيئة. الأمر الذي يستدعي وجود إدارة قوية قادرة على استكشاف الإيجابيات واستغلالها في صالحها والتقليل من المخاطر بمخانة إدارية ومهارة في التصرف وإعداد الاستراتيجيات المناسبة و إحداث التغيرات التي من شأنها الرفع من قدرات المنظمة، وعلى هذا الأساس فإن المنظمة تجد نفسها مجبرة على أن تكون مرتبطة ارتباطاً شديداً بالسوق من أجل العمل على إرضاء الزبائن، من خلال تحقيق المزايا التنافسية، وذلك بقبول الموظفين في المنظمة لفكرة التغيير المستمر حسب ما تفرضه تطورات السوق وأذواق المستهلكين، والوصول إلى ما يسمى بالجودة الشاملة، أي جودة كل الأنشطة والعمليات في المنظمة وليس بالاعتصام على جودة المنتج فقط، لأننا في عصر اشتدت فيه المنافسة وتناقصت فيه الأرباح، وعليه فلا بد من القيام دورياً بالتحديث والإبداع المستمر، طبعاً بالاعتماد على البحث والتطوير وهذا ما سيتم التطرق إليه في الفصل القادم المتعلق بإدارة التغيير.

الفصل الثاني

الإطار النظري لإدارة
التغيير

تمهيد

تواجه المنظمات المعاصرة تحدياً كبيراً يتجلى في تعقد واضطراب في إمكانية البقاء والاستمرار وسط متغيرات بيئية تمتاز بالديناميكية المستمرة، أهم ما نتج عنها اشتداد حدة المنافسة ليس فقط على المستوى المحلي، بل حتى على المستوى الدولي. إضافة إلى الثورة التي يشهدها العالم في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال الأمر الذي حتم على المنظمة تبني مبدأ التغيير خاصة في ظل إعتبار المنظمة تمثل نظاماً مفتوحاً، تنمو و تتطور وتتفاعل مع فرص و تحديات بيئتها التي تنشط بها و هذا من أجل ضمان الإستقرار، فالإستقرار ليس معناه الجمود و عدم التغيير، بل التلاؤم مع الظروف و الأوضاع المحيطة و الحاصلة من حولها وبالتالي السبيل الوحيد لتمكين هذه المنظمات من التعايش في ظل هذه الظروف هو القيام بالتغيرات المناسبة في عناصرها حتى تحقق التوازن ما بين أوضاعها الداخلية والأوضاع الخارجية أو البيئية.

ولأكثر تفصيل في هذا الموضوع، تم تخصيص هذا الفصل للبحث في مفاهيم حول التغيير وخصائصه، وبعد ذلك تشخيصاً لأسباب مقاومة التغيير وكذا سبل علاجها. وأخيراً سيتم التطرق لإدارة التغيير ومبادئها .

المبحث الأول: مدخل لظاهرة التغيير في المنظمة

لقد أوضحت السمة المشتركة للمنظمات المعاصرة هي ضرورة التطوير و التغيير لمواكبة التغييرات المختلفة حيث أصبح التغيير من المتطلبات الإدارية الملحة للمنظمات و ليس القصد من عملية التغيير هنا ما يحدث تلقائيا من طفرات فجائية تأتي نتيجة ظروف معينة إقتصادية أو إجتماعية، سياسية... الخ، و إنما ذلك العمل المخطط له سلفا على أسس علمية. بما يتماشى مع الإمكانيات المتاحة و في حدود الأهداف العامة للمنظمات، و بذلك لا يكون التغيير المطلوب مجرد تقليد لمنظمة أخرى، أو هدفا في حد ذاته و لكن يبقى وسيلة للوصول إلى الأفضل دائما .

المطلب الأول: ماهية التغيير

بسبب أهميته المتزايدة شغل التغيير حيزا كبيرا في دراسة الكثير من الكتاب و الباحثين في علم الإدارة، لكن رغم إختلافهم في تحديد مفهوم واضح له فإنهم يتفقون حول أهميته لإستمرار المنظمات المعاصرة .

أولا- مفهوم التغيير: تتعدد التعاريف التي قدمها رواد الفكر الإداري ذلك أن لكل باحث إتجاهاته و زاويته التي ينظر من خلالها إلى مفهوم التغيير، و يتم عرض البعض منها فيما يلي:

• التعريف الأول:

يعرفه صلاح الدين محمد عبد الباقي بأنه: " هو في الواقع خطة إيجابية لتطوير أداء الجهاز أو المنظمة وتحسينها و نقلها من مرحلة إلى مرحلة أخرى أكثر فعالية و نجاحا و ملاءمة لتغيرات البيئة و الحياة المتغيرة دائما، لأن منظمة العمل أو الجهاز الإداري يجب ألا يظل جامدا حتى لا يضطر إلى التغيير الإجباري و غير المرغوب."¹

• التعريف الثاني:

سعيد يس عامر عرفه بأنه: " إستجابة مخططة أو غير مخططة من قبل منظمات العمل الإنسانية للضغوط التي يتركها التقدم و التطور الفني الملموس و غير الملموس في الماديات و الأفكار."²

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، " السلوك الفعال في المنظمات "، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002، ص380.

² سعيد يس عامر، " الإدارة و تحديات التغيير "، مركز وايد سرفس للإستشارات و التطوير الإداري، مصر، 2000، ص255.

• التعريف الثالث:

عرف عمر وصفي عقيلي التغيير بأنه: " نشاط يهدف أساسا إلى إحداث تغييرات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة من أجل مواجهة بعض التغييرات و الأحداث المؤثرة فيها و التي تحدث بداخلها أو خارجها في البيئة التي تعيش في كنفها، و ذلك من أجل تحسين قدرتها على حل المشكلات و تطوير نفسها والتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية، و يتم هذا الأمر عن طريق إدخال التغيير المناسب في المجال المادي أو البشري أو الإثنين معا بما يتماشى و يتوافق مع التغيير البيئي الحادث."¹

• التعريف الرابع:

عرفه فاروق السيد بأنه: " التحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة، و تعني الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان و الزمان."²

• التعريف الخامس:

يعرف التغيير في عالم منظمات الأعمال حسب محمد إسماعيل بأنه: " التحول أو التنقل أو التعديل على مستوى الأهداف، الهيكل التنظيمي، الوظائف، العمليات، الإجراءات، القواعد... للتفاعل الإيجابي مع البيئة بهدف المحافظة على المركز التنافسي الحالي و تطويره."³

• التعريف السادس:

يرى كيرت ليفين (Kirt Levin) التغيير على أنه: " عبارة عن تحرك مؤثر في عملية توازن ديناميكي بين مجموعتين من القوى تعملان في إتجاهين متعاكسين في المجال المادي و الإجتماعي و النفسي للعمل، و يتضمن إحدى هذه المجموعات قوى دافعة في حين تتضمن المجموعة المعاكسة قوى معيقة أو مقاومة."⁴

• التعريف السابع:

عرفه بنيس (Bennis) بأنه: " الإستجابة للتغيير نتيجة لوضع إستراتيجية تثقيفية هادفة لتغيير المعتقدات و القيم و الهيكل التنظيمي و جعلها أكثر كفاءة للتطور التكنولوجي الحديث و تحديات السوق."⁵

¹ عمر وصفي عقيلي، "الإدارة: أصول و أسس ومفاهيم"، دار زهران للنشر و التوزيع، الأردن، 1997، ص356.

² عثمان فاروق السيد، " قوى إدارة التغيير في القرن الحادي و العشرين"، دار الوفاء للطباعة و النشر، الطبعة الأولى، المنصورة - مصر، 2000، ص09.

³ محمد إسماعيل بلال، " إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة، ج م العربية، 2004، ص170.

⁴ الطيب داودي و مراد محمود، " إدارة التغيير كمدخل لإستخدام تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في منظمات الأعمال"، مداخلة في موضوع: " التغييرات كمدخل للتكيف مع محيط متغير"، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر. ص03.

⁵ خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم محمود، " نظرية المنظمة"، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الأردن، 2000، ص370.

ومن خلال ما تم ذكره في التعاريف السابقة، يمكن تصور تعريف للتغيير كما يلي: التغيير هو نشاط حتمي، مستمر، تفاعلي يقوم على استجابة مخططة أو غير المخططة أو المحتملة لتواكب أو تؤثر في التغيرات البيئية الداخلية والخارجية الحالية أو المحتملة، وذلك بإحداث تعديلات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة تكون عبر مراحل معينة باستخدام أدوات محددة من قبل أعضاء المنظمة أو من طرف جهات خارجية متخصصة للانتقال بالمنظمة من حيث هي الآن في فترة زمنية معينة (الوضع الراهن) إلى حيث ترغب أن تكون خلال المستقبل (الوضع المنشود)، من أجل تحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل.

ثانياً- أهمية التغيير: إن تصاعد معدل التغيير أدى إلى وجود حاجة متزايدة لإعادة التنظيم و على المنظمات أن تكون مجهزة للتأقلم الفوري مع الظروف المتغيرة بشكل مستمر. التغيير شديد الأهمية، فهو ظاهرة إقتصادية وإجتماعية و سياسية تتعدى أهميتها و تتجاوز حدود ما حققه في الحاضر و تمتد إلى المستقبل و يمكننا الإحاطة ببعض جوانب هذه الأهمية:¹

1- يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المنظمات و الدول.

2- التوافق مع متغيرات الحياة حيث يعمل على زيادة القدرة على التكيف و التأقلم مع هذه المتغيرات.

3- التوافق مع المتغيرات، فيمكن النظر إلى أهمية التغيير من كونه يأتي للتماشي مع التحديات و التغيرات مثل التكنولوجيا و العولمة و عولمة التجارة لكي لا تجد المنظمة نفسها في المؤخرة، و هنا تبرز أهمية إدارة التغيير و أهمية الدور الذي تقوم به المنظمة.

4- حرص المنظمة على ضرورة تحقيق التكيف مع الظروف و العمل على الإستجابة لضغوطات المجموعات و التكتلات و القوى التي تكون موجودة في البيئة الخارجية.

إضافة إلى:²

¹ أحمد الحضيبي، "إدارة التغيير"، دار الرضا للنشر، دمشق- سوريا، 2003، ص23.

² إبراهيم بو مزاید و آخرون، "مهارات التميز الإداري في إدارة التغيير"، ورقة عمل مقدمة في المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات (تسيير التغيير في المؤسسة الإقتصادية، عناية - الجزائر، 30 نوفمبر-1 ديسمبر، 2004، ص4.

الفصل الثاني _____ الإطار النظري لإدارة التغيير

5- الرغبة في تعديل سلوك العاملين فالإدارة الجيدة يجب أن تحرص على تغيير الأنماط السلوكية للأفراد العاملين لكي تتمكن من مواجهة التغيرات الكبيرة التي تحيط بالتنظيم بحيث تعمل على توفيق التنظيم الرسمي مع التنظيم غير الرسمي لرفع الروح المعنوية العاملين في تحقيق أهداف التنظيم.

6- الحفاظ على الحيوية الفاعلة و ذلك لأن التغيير في المنظمة يؤدي إلى التحديد و الحيوية و تظهر روح الإبتعاث و المقترحات، كما تختفي روح اللامبالاة و السلبية و الروتين الذي يقتل الإبداع و الإنتاج.

7- تحسين مستوى الأداء لكل فرد عن طريق التدريب و التكوين الذي يتلقاه عن كل تغيير يحدث داخل التنظيم.

8- التحديد في مكان العمل في الوسائل و المهارات.

المطلب الثاني: خصائص التغيير

تتميز عملية التغيير بعدد من الخصائص من أهمها مايلي :¹

1- التغيير أمر حتمي: يقول علماء الاجتماع: " أن الشيء الوحيد الذي لا يتغير هو التغيير نفسه"، ذلك أن التغيير أمر حتمي و ضروري و لازم، و هذا يتناسق مع طبيعة الأمور و الأشياء فلا شيء يبقى على حاله.

و يتجلى هذا الأمر أكثر في عالم اليوم حيث أصبح التغيير فيه قاعدة و ليس إستثناء، فالعصر الذي تحيا فيه المنظمات الآن عصر مليء بالتغيير في شتى المجالات: السياسية، الإقتصادية و الإجتماعية و قد إجتاح هذا التغيير كافة المنظمات على إختلاف أنواعها و أهدافها و نشاطاتها بقوى و ظروف بيئية تفرض على المنظمات حتمية التغيير سواء كانت هذه القوى تأتي من الخارج أو من الداخل.

2- التغيير عملية هادفة: تقوم به المنظمات، من خلال جملة من المراحل والخطوات التي تهدف المنظمة من خلالها إلى الإرتقاء بمستواها " و القفز بها من الوضع الحالي الذي تكون عنده في فترة زمنية معينة نحو الوضع المستهدف الذي تأمل في الوصول إليه مستقبلا.

ومن خصائصه أيضا:²

¹ عبد الله عبد السلام بندي و مراد علة، " التغيير: قراءة مفاهيمية، دلالية"، الجزائر، ص04-05.

² مبارك بنية ضامن العزوي، " التغيير التنظيمي و علاقته بأداء العاملين"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، 2004، ص20.

3- التغيير عملية مستمرة: قد يكون التغيير تلقائي يحدث بطبيعته دون تخطيط أو توجيه أو قد يكون تغييرا مخططا يمكن ضبطه و توجيهه نحو أهداف مقصودة و محددة مسبقا، و قد يكون منظما أو موسميا على قفزات نوعية أو كمية وقد يكون بطيئا أو سريعا، جذريا أو تدريجيا، فهو من الظواهر التي تتصف بالديمومة والإستمرار ذلك أن المنظمات تعمل ضمن بيئة داخلية و خارجية تتصف بالحركية و عدم الثبات، و كونه عملية مستمرة فهو مرتبط بالزمن.

4- التنظيم مسؤولية إدارية: يتضمن التغيير جانبا أساسيا بالنسبة للإدارة، و يتضمن زيادة قدرة الفرد والتنظيم على التكيف مع البيئة الجديدة و الإستجابة لمتطلباتها بشكل مناسب و فعال.

5- التغيير عملية شاملة: يتعامل التغيير مع المنظمة بأكملها، أي بإعتبارها نظاما كاملا، فالتغيير عبارة عن إستراتيجية تستير المنظمة بأكملها تسعى لإحداث تغييرات في جميع جوانبها، كما أن النظرة المنظمة للتغيير تقضي بأن المنظمة بإعتبارها تتكون من أنظمة فرعية متداخلة و متفاعلة، فإن أي تغيير في إحدى أنظمتها يؤثر في كافة النظم الأخرى بدرجات متفاوتة¹.

المطلب الثالث: أسباب التغيير و محدداته

أولاً- أسباب التغيير: نظر الكون المنظمة منفتحة بطبيعتها فهي تؤثر و تتأثر ببيئتها الداخلية و الخارجية و تتغير بإستمرار، و تعود رغبة المنظمات إلى التغيير إلى مجموعة من الأسباب، تنقسم ما بين الداخلية و الخارجية:

1- الأسباب الخارجية: و هي التغيرات التي يعرفها محيط المنظمة و لا يمكن التحكم فيها من أهم هذه التغيرات:²

- التغيرات السياسية و الإقتصادية و القانونية.
- زيادة حدة المنافسة الخارجية و التي تهدد كيان و مكانة المنظمة في السوق.
- تغيرات أذواق و إحتياجات المنافسين.
- التغيير في الأساليب الفنية التكنولوجية و غزوها لكل الأعمال و الوظائف، إضافة إلى التهديد بتقادم سلع و خدمات المنظمة.

¹ عبد الله عبد السلام بندي و مراد علة، مرجع سابق، ص05.

² قيس المؤمن و آخرون، "التنمية الإدارية"، دار زهران للنشر، عمان-الأردن، 1997، ص157.

- العولمة و تحرير التجارة الخارجية.
- الإتحادات و النقابات المهنية و العمالية.
- زيادة الضغوط التي تمارسها الجماعات المنظمة مثل جمعيات حماية المستهلك.
- التغييرات في النشاط الإقتصادي من رواج و ركود، و ما يتضمنه ذلك من تغييرات في دخل الأفراد و معدلات النمو الإقتصادي.

2- الأسباب الداخلية: هي تلك التغييرات التي تأتي من داخل المنظمة، و يمكن في ظروف معينة أن تتحكم فيها المنظمة أهمها:¹

- تغير في أهداف المنظمة، و رسائلها و أغراضها.
- تغييرات في هياكل العمالة و الوظائف و علاقات العمل.
- حدوث صراعات داخل المنظمة.
- الدمج أو شراء منظمات أخرى.
- إدخال و إستعمال معدات تقنية متطورة.
- إنخفاض الأرباح.
- تطور و عي العاملين و زيادة طموحاتهم و حاجاتهم.
- إنضمام أفراد جدد ذوي أفكار و خبرات و مهارات مختلفة.

ثانيا- محددات التغيير: للتغيير محددات عدة نذكر منها الإتجاه و المدى و المساحة و العمق و الزمن:²

1- إتجاه التغيير: قد يكون التغيير بناء أو هداما فالأول إتجاهه إيجابي و منشود أما الثاني فإتجاهه سلبي و غير مرغوب.

2- مدى التغيير: قد يكون التغيير واسع المدى بحيث يتناول أكثر من متغير في وقت واحد و قد يكون محدود بتناول متغير واحد.

¹ عبد السلام مخلوفي و مسعودة شرفي، " التغيير في منظمات الأعمال ضرورة حتمية لمواجهة المتغيرات العالمية "، ورقة عمل مقدمة في ملتقى بعنوان (الإبداع و التغيير التنظيمي في منظمات العمل الحديثة)، البلدة، 18-19 ماي 2011، ص08.

² أمين فاروق فهمي، " المدخل المنظومي و إدارة التغيير "، جامعة عين شمس، مصر، (بدون سنة نشر)، ص03.

3- مساحة التغيير: قد يغطي التغيير مساحة واسعة من المتغيرات التي تؤثر في بعضها البعض و كلما كانت مساحة التغيير أكبر كلما كان التغيير أشمل، أوسع و أكبر تأثيرا.

4- عمق التغيير: قد يكون التغيير سطحيا و بذلك لا يكون حقيقيا و فعالا بل تغييرا في الشكل دون المضمون و قد يكون التغيير عميقا و بذلك يكون مفيدا و فعالا.

5- الزمن: قد يكون التغيير سريعا تنقبه المجتمعات و قد يكون بطيئا، لابد أن يكون الزمن لإحداث مناسبة لقدرات المجتمعات على إستيعاب التغيير.

إن محددات التغيير تعمل في منظومة متشابكة و متفاعلة فلا يمكن أن يكون التغيير بناء و شاملا في مجتمع ما إذا كان محدود المدى و المساحة و العمق و الزمن لذا لكي يكون التغيير بناء و شاملا لابد أن يكون واسع المدى و المساحة، عميق التأثير في زمن ملائم لحدوثه و إستيعابه.

المبحث الثاني: مراحل التغيير وعوامل نجاحه ومقاومته

تتم عملية التغيير وفقا لمجموعة من المراحل و التي تختلف من باحث إلى آخر و يتوقف نجاح هذه العملية على جملة من العوامل كما أنها (عملية التغيير) تواجه صعوبات و عوائق تتمثل في المقاومة التي تصدر من أفراد أو جماعات العاملين في المنظمة.

المطلب الأول: مراحل عملية التغيير و عوامل نجاحه

أولاً: مراحل التغيير:

بما أن التغيير عملية إنتقالية من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي مرغوب فإنه يمر بمجموعة من المراحل بإعتباره عملية طويلة و معقدة و لتوضيح هذه المراحل سوف نتطرق إلى نماذج كل من كيرت لوين (Kurt Lewin) الذي يعتبر من أشهر من تناول التغيير التنظيمي، و قد طور نموذجا لإحداث التغيير و حظي بإهتمام كبير و قبول واسع و يعتقد الكثير من الباحثين بأن النموذج الذي قدمه كيرت لوين و المراحل التي يحددها يساعد كثيرا على إحداث التغيير بنجاح إذا ما طبق هذا النموذج بصورة سليمة، بالإضافة إلى كيرت لوين هناك نماذج مهمة أخرى سيتم التطرق إليها منها نموذج ايفان سيش Ivanceich و نموذج Westly ويسلي و Watson و اتسون و Lippit لبيت:

1- نموذج كورت لوين Kurt Lwin: يمر التغيير حسب هذا النموذج بثلاث مراحل أساسية: الإذابة والتغيير و التجميد.

أ- الإذابة أو إسالة الجليد :

وهي مرحلة التهيؤ والتحلل من القديم فالإنسان يميل إلى التصرف والسلوك حسب العادات والتقاليد و بمرور الزمن يصبح ما تعود عليه عملا راسخا وتصبح المشكلة في كيفية تغيير تلك الأنماط السلوكية الراسخة، وبالتالي تتضمن هذه المرحلة زعزعة واستبعاد و إلغاء الاتجاهات والقيم والعادات والممارسات والسلوكيات الحالية للفرد بما يسمح بإيجاد شعور بالحاجة لشيء جديد، فقبل تعلم أفكار واتجاهات وممارسات جديدة ينبغي أن تختفي الأفكار والاتجاهات والممارسات الحالية و مما يسهل ويساعد على إذابة الجليد (اختفاء السلوك الحالي) الضغوط البيئية الخارجية مثل تدني الأداء والإنتاجية وانخفاض الأرباح والاعتراف بوجود مشكلة ما و الإدراك بأن شخص آخر اكتشف أفكار جديدة فهذه الخطوة محاولة لإثارة ذهن أفراد وجماعات العمل من

عاملين وأقسام ومديرين لضرورة الحاجة إلى التغيير ومحاولة لجذب انتباههم إلى تلك المشاكل التي تعوق من تقدمهم في العمل وهي إثارة لدافعيتهم للبحث عن حلول ذاتية و إبداعية لحل مشاكلهم بحيث ينشأ لدى الفرد نوع من الفراغ يسمح بتعلم أشياء جديدة لملأ هذا الفراغ¹. و تعد هذه المرحلة مهمة جدا، بحيث تلعب دورا كبيرا في نجاح عملية التغيير و كثيرا ما تفشل محاولات و جهود التغيير نتيجة إهمال أو إغفال هذه المرحلة.

ب- مرحلة التغيير:

وتعني هذه المرحلة التدخل الذي يقوم به القائمون على التغيير التنظيمي على الأنظمة وأساليب العمل والإجراءات التنظيمية على السلوك الفردي والجماعي في المنظمة أي أنها مجموعة التغييرات المخططة التي تستخدم في التغيير التنظيمي وينظر البعض إلى مرحلة التغيير ليس فقط على أنها مرحلة التدخل بل أنها مرحلة تعلم أي مرحلة يكتسب فيها كل من الأفراد و جماعات العمل و المنظمة أنماطا جديدة من التصرف والسلوك والتي تساعدهم في مواجهة مشاكلهم وفي التغيير إلى الأحسن وتتم مرحلة التغيير إذن بتحديد الأشياء المطلوب تغييرها أو تعلمها (ما يشار إليها بتحديد أهداف التغيير) وتطبيق التغيير من خلال أدوات ووسائل التغيير².

حيث في هذه المرحلة يتعلم الفرد أفكار وأساليب و مهارات ومعارف جديدة بحيث يسلك سلوكا جديدا أو يقوم بطريقة جديدة ، أي يتم في هذه المرحلة تغيير وتعديل فعلي في الواجبات أو المهام أو الأداء أو التقنيات أو الهيكل التنظيمي وغيرها ، وكل هذا يقتضى تزويد العاملين بمعلومات ومعارف جديدة وأساليب جديدة وأفكار جديدة حيث أن هذه المرحلة تتضمن ارتباط العاملين بالجهات المبادرة بالتغيير وتقمص دور وسيط التغيير وأن يدجوا في ذواتهم منافع التغيير ، ويجذر لوين من التسرع في الإقدام على هذه المرحلة وتغيير الأمور والأشياء بسرعة غير معقولة لأن من شأن ذلك أن يؤدي إلى بروز مقاومة لتغيير الوضع الحالي إذا لم يتم إلغاء الواقع الحالي و إلقائه بعيدا أي إذابة الجليد بشكل سليم ويصاحب هذه المرحلة الإرباك والتشويش ومزيج من الشعور بالأمل و القلق³.

ج- إعادة التجميد:

أو مرحلة تثبيت التغيير و الإستقرار وهذا يعني أن ما تم تعلمه من أفكار و مهارات وإتجاهات جديدة في مرحلة التغيير يتم دمجها في الممارسات الفعلية وتهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير و إستقراره لمساعدة الأفراد على

¹ . حسن حريم، " السلوك التنظيمي سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال"، المرجع السابق، ص 369.

² . أحمد ماهر، "السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات"، الطبعة السابعة، الدار الجامعية، القاهرة، 2000 ، ص 463.

³ . حسن حريم، مرجع سابق، ص 369 - 370.

الفصل الثاني _____ الإطار النظري لإدارة التغيير

دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تعلموها في أساليب وطرق عملهم المعتادة ، وتصبح الأساليب والطرق الجديدة سهلة ومرضية ويمكن أن يتم ذلك من خلال إتاحة الفرصة للعاملين لإظهار السلوك والاتجاهات الجديدة وبعد إظهار السلوك أو الاتجاه ينبغي استخدام التدعيم أو التعزيز الإيجابي أي تعزيز التغيير المرغوب ، كما يمكن استخدام التدريب الإضافي وأساليب النمذجة لتعزيز إستقرار التغيير .ومن ناحية أخرى يعتقد البعض بأهمية التقويم في هذه المرحلة ويعتبرها خطوة أساسية لا ينبغي إهمالها ، فالتقويم يعمل على توفير البيانات للأفراد فيما يتعلق بمنافع التغيير وتكاليفه ، ويساعد على توفير الفرص والإمكانيات لإحداث التعديلات البناءة في التغيير على مرور الوقت¹ .

الجدول الموالي يوضح جوهر كل مرحلة من المراحل السابقة

الجدول رقم(02): المراحل الثلاثة لعملية التغيير

| المرحلة الاولى | المرحلة الثانية | المرحلة الثالثة |
|--|--|--|
| إذابة الجليد | التغيير | إعادة التجميد |
| إيجاد الشعور بالحاجة للتغيير و التقليص من مقاومته | تغيير الأفراد و الاعمال و التقنيات و البناء الوظيفي | تعزيز النتائج و تقييمها و إجراء تعديلات بناءة |

المصدر: حسن حريم، " السلوك التنظيمي مدخل بناء المنظمات " ، الطبعة السابعة، الدار الجامعية، القاهرة-مصر،

2000، ص 370.

من خلال هذا الجدول يتضح أن التغيير لا يحدث ما لم توجد دافعية له كما يعتبر الناس هم محور التغييرات التنظيمية فإن أي تغيير سواء كان في البناء التنظيمي أو العمليات الجماعية أو نظم الحوافز والعوائد أو تصميم العمل يتطلب من الأفراد أن يتغيروا إضافة إلى أن التغيير الفعال الناجح يتطلب تعزيز وتدعيم السلوكيات والاتجاهات والممارسات التنظيمية الجديدة.

¹. المرجع نفسه، ص 370.

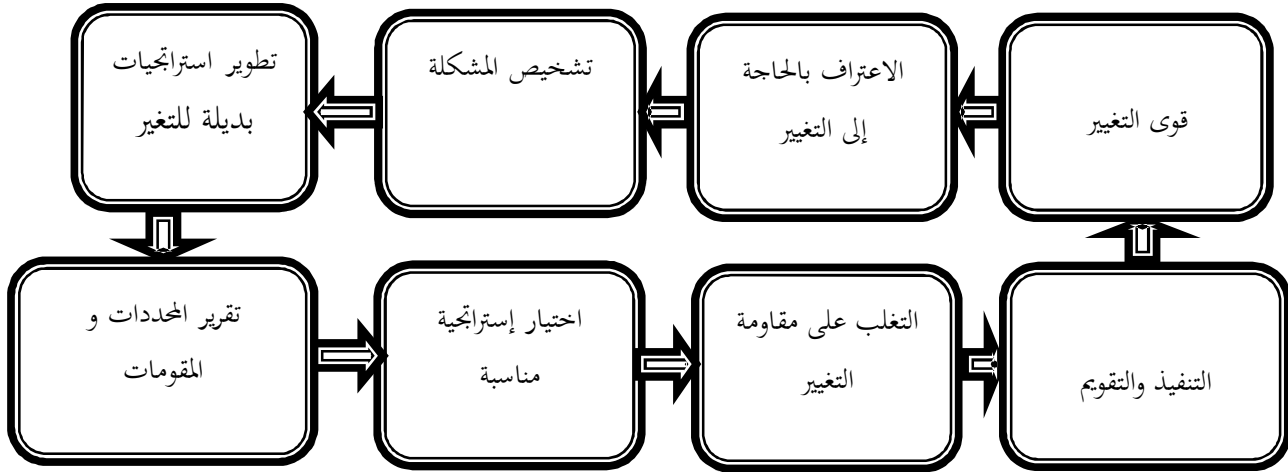
2- نموذج Westly و Lippit و Watson: لقد قام العلماء الثلاثة بتعديل نموذج كيرت لوين و إدخال إضافات عليه بحيث أصبحت مراحل التغيير حسب رأيهم على الوجه التالي:¹

- ✓ إثبات الحاجة للتغيير.
- ✓ الدخول في علاقة تعاقدية لإحداث التغيير.
- ✓ العمل على إدخال التغيير عن طريق التشخيص و دراسة البدائل.
- ✓ تثبيت التغيير.
- ✓ إنهاء العلاقة التعاقدية.

ما يلاحظ على هذا النموذج إعطاؤه أهمية لبناء العلاقة التعاقدية ما بين المعنيين بالتغيير و الإستشاريين لضمان تشخيص سليم و نجاح العملية.

3- نموذج Ivancevich: حسب هذا النموذج فإن التغيير يتم وفقاً لسبع مراحل ممثلة على الشكل التالي:

الشكل رقم (03): خطوات التغيير



المصدر: المصدر: حسن حريم، "السلوك التنظيمي مدخل بناء المنظمات"، الطبعة السابعة، الدار الجامعية، القاهرة-مصر، 2000، ص372.

¹. محمد بن يوسف النمران العطيّات، "إدارة التغيير و التحديات العصرية للمدير"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، 2006، ص109.

- ✓ قوى التغيير: و المتمثلة في القوى و مسببات و مصادر التغيير الداخلية و الخارجية.
- ✓ الإعراف بالحاجة للتغيير: تستطيع إدارة المنظمة أن تعرف حاجتها للتغيير من خلال التقارير و الإحصاءات و المعلومات التي تصلها من المصادر المختلفة، فمن خلال البيانات المالية و الميزانيات و إنخفاض الأرباح و معدلات الأداء و هبوط المبيعات و تدني معنويات العاملين تستطيع الإدارة أن تعرف قوة و كثافة قوى التغيير.
- ✓ تشخيص المشكلة: فالتشخيص يهدف إلى تعريف المشكلة وتحديد ما قبل تبني أي إجراء و قد لا تكون المشكلة ظاهرة و واضحة للجميع ، لذا فإن الخبرة و حسن التقدير و الاجتهاد الصائب تعتبر أمور حيوية في هذه الحالة و من أهداف مرحلة التشخيص الإجابة على الأسئلة الآتية : ما هي المشكلة بذاتها و تمييزها عن العوارض ؟ ماذا يجب عمله لحل المشكلة ؟ ما هي النواتج المتوقعة من الإجراء ؟ وكيف يمكن قياسها ؟ .و يمكن التوصل إلى الإجابات على هذه الأسئلة من البيانات المتوفرة لدى المنظمة أو من خلال تشكيل اللجان أو فرق العمل للبحث عن معلومات خاصة و محددة كما أن اللقاءات بين المسؤولين و العاملين يمكن أن تطرح و جهات نظر مختلفة و بالإمكان تقييمها بواسطة جماعة صغيرة.
- ✓ تتفاوت المشكلات في مدى و عمق التحليل المطلوب لأغراض التشخيص و من الأساليب المستخدمة مسح و استطلاع الاتجاهات و في النهاية فإن مرحلة التشخيص يجب أن تحدد أهداف التغيير . هذا و يمكن للمنظمة الاستعانة بوسيط تغيير من داخل المنظمة أو خارجها للمساعدة في هذه المرحلة و المراحل اللاحقة ، و يتم في هذه المرحلة تحديد العلاقة بينه و بين المنظمة و دوره في عملية التغيير بصورة واضحة كما أنه يتم تقرير مدى مشاركة الأفراد العاملين في المنظمة في عملية التغيير.
- ✓ تطوير بدائل و إستراتيجيات و أساليب التغيير: تقوم الإدارة و ووسيط التغيير بتقرير أي من إستراتيجيات التغيير الأكثر احتمالاً أن تحقق النتائج المرجوة وهناك ثلاث إستراتيجيات عامة للتغيير : إستراتيجيات تغيير البناء التنظيمي و يتضمن الجهود لتحسين الأداء من خلال تعديل و تغيير البناء التنظيمي الرسمي و تصميم الوظائف و علاقات السلطات ، إستراتيجيات لتغيير السلوك تشمل الجهود الموجهة لتغيير دافعية العاملين و معارفهم و مهاراتهم و من بين الوسائل المستخدمة التدريب و بناء الفريق و تدريب الحساسية ، و إستراتيجيات التغيير التقني و يتضمن استخدام فنون و أساليب و معدات و أجهزة جديدة.
- ✓ تعريف المحددات أو الظروف المقيدة: يتوقف اختيار إستراتيجية أو أسلوب التغيير على تشخيص المشكلة ولكنه يتأثر كذلك ببعض المتغيرات و الظروف الآتية السائدة في المنظمة و منها مناخ القيادة و التنظيم الرسمي و ثقافة المنظمة، فمن ناحية يعتبر دعم الإدارة العليا و تحمسها للتغيير المقترح أمر ضروري لنجاح التغيير و من ناحية أخرى

يجب أن يتوافق التنظيم الرسمي مع التغيير المقترح وتدخل في ذلك سياسات وفلسفة الإدارة العليا وتصميم المنظمة ونظام الرقابة و أخيرا لا يمكن إغفال دور القيم والمعايير والقواعد السلوكية أي ثقافة المنظمة ، و إذا قامت الإدارة العليا بتنفيذ التغيير بدون الأخذ في الحسبان المحددات والقيود التي تفرضها الظروف السائدة في المنظمة فقد تزداد المشكلة الأصلية (قيد الدراسة) سوءاً ومثل هذا التغيير يمكن أن يؤدي فعلا إلى مزيد من المشكلات.

✓ **مقاومة التغيير:** على الإدارة أن تدرك بأن مقاومة التغيير أمر طبيعي و يجب عليها معرفة مسببات المقاومة ومعالجتها.

✓ **تنفيذ التغيير و متابعته:** تتضمن هذه المرحلة عنصرين أو بعدين هما التوقيت والنطاق أما التوقيت فيعني معرفة متى يتم إحداث التغيير وأما النطاق فيشير إلى معرفة مدى ومقدار التغيير الذي يجب أن يتم ، إن مسألة التوقيت هي أمر إستراتيجي وتعتمد على عوامل كثيرة وبخاصة دورة عمل المنظمة و الأعمال الأولية التي سبقت التغيير، فأى تغيير رئيسي يجب أن ينافس ويعارض العمليات اليومية وقد يكون من الأسهل تنفيذ التغيير في فترة ركود العمل، ومع ذلك إذا كان التغيير حيويا لبقاء المنظمة فلا بد من التنفيذ الفوري ، أما نطاق التغيير فيتوقف على إستراتيجية التغيير فقد يتم تنفيذه في جميع أنحاء المنظمة ويتم تكريسه بسرعة أو يمكن تنفيذه على مراحل ومن مستوى لآخر ومن إدارة لأخرى ، و الإستراتيجية الناجحة تستخدم المنهج ذو المراحل الذي يحدد النطاق ولكن يوفر تغذية رجعية للمراحل اللاحقة التنفيذ وفيما يتعلق بالمتابعة فهي تهدف إلى توفير معلومات عن التغذية الرجعية ويشير الشكل (03) إلى أن المعلومات تغذي إلى مرحلة التغيير لأن التغيير نفسه ينشئ حالة جديدة يمكن أن تسبب بعض المشاكل¹.

ثانيا: العوامل المؤثرة في التغيير

تتأثر عملية التغيير بالعديد من العوامل والتي لا بد من الإشارة إلى أهمها:²

- تتأثر عملية التغيير بالمثير للتغيير .ويحدث المثير للتغيير عندما يتم إدراك تناقض أو اختلاف بين ما تفعله المنظمة بالمقارنة مع ما يعتقد المشاركون في التنظيم (العاملين وأصحاب المصالح والمتعاملين مع المنظمة) عما يتوجب على المنظمة عمله وهذا التناقض يخلق فجوة في الأداء.

¹ Samir Abbas, " La relation entre la culture organisationnelle et les stratégie de changement dans l'université ", memoir de magistère en psychologie sociale d'organisation et de gestion, l'université de Badgi Mokhtar, Anaba,2007-2008, p 187.

² .فريد توفيق نصيرات، " إدارة منظمات الرعاية الصحية "، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008، ص317.

الفصل الثاني - الإطار النظري لإدارة التغيير

- تسلسل مراحل التغيير وترابطها المنطقي والمنظم. فمراحل التغيير متسلسلة بشكل منطقي ومنظم حيث لا يمكن البدء بمرحلة لاحقة إلا إذا تحققت المرحلة السابقة مما يجعل التنفيذ عرضة لاحتمالية عدم التقدم إلى مرحلة اللاحقة من العملية.

- الطبيعة التفاعلية لمراحل عملية التغيير بمعنى أن كل مرحلة لاحقة مشروطة ومعتمدة على سابقتها. أي أن الاحتضان مثلاً مشروط بالتنفيذ، والتنفيذ مشروط باتخاذ قرار حول ما يجب عمله وهذا بدوره مشروط بإدراك الحاجة للتغيير.

- الطبيعة المعقدة والتفاعلية للعديد من العوامل المؤثرة على عملية التغيير والتي قد تسهل أو تعيق عملية التغيير. فالبناء التنظيمي السائد وهو من النوع العضوي (المرن) الذي يسمح بالتغيير ويسهله أم من النوع التقليدي الجامد الذي لا يتقبل التغيير ويعرقله ودرجة المركزية والرقمية في الاتصالات والتنسيق ومدى تواجد الموارد المطلوبة للتغيير. إن جملة هذه العوامل تؤثر على إمكانية تحريك التغيير عبر المراحل المشار إليها.

إن عملية التغيير عملية متجددة ومستمرة تحتاج إلى تقويم مستمر ينتج عن وعي دائم لأي تناقض بين ما تعمله المنظمة وما يتوجب عليها عمله. وهكذا تبدأ عملية التغيير وتتجدد بشكل مستمر ضمن سياق بيئي متحرك ومتغير باستمرار.

ثالثاً: عوامل نجاح عملية التغيير

إن التغيير التنظيمي له عدة مجالات ومداخل أو ما يسمى بالعوامل المساعدة على إنجاحه والتي يمكن من خلالها إبراز دوره في التكيف مع محيط متغير و من أهمها نذكر:¹

- توافر المناخ العام الذي يتقبل التغيير ولا يعارضه.
- وضوح دوافع وأسباب التغيير: أي أن الأسباب وراء إحداث عملية التغيير ينبغي أن تكون واضحة وشفافة ومفهومة للأفراد العاملين وتقدم لهم على أنها ضرورية وجوهرية.
- الإشراف والقيادة: ينبغي إن يشرف على التغيير قائد وهو عادة يكون من الإداريين يحدد الدوافع والرؤية المستقبلية.

¹. عوني فتحي خليل عبيد، "واقع إدارة التغيير و أثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية تجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص 45.

- المشاركة: يجب إشراك الأفراد العاملين في المنظمة في تصميم التغيير والتخطيط له وتنفيذه، لأنهم هم أول من سيتأثرون به.
 - دعم وتأيد القادة المشرفين على التغيير بما يضمن الاستمرارية في العمل وتحقيق النتائج.
 - تهيئة الظروف و البيئة التي تساعد على التغيير تجنبا للعراقيل.
 - تبيان وتوضيح مزايا وإيجابيات التغيير للأفراد العاملين.
 - معرفة وتشخيص المشاكل التنظيمية بكل دقة وموضوعية وبأسلوب علمي وواقعي .
 - التدريب والتكوين: يتطلب التغيير تطوير المهارات الفردية للذين يشملهم التغيير حتى تكون لهم القدرة على التعامل مع تحديات الوضع الجديد ،
 - توفر الموارد البشرية والمالية والتقنية التي تهيئ للتغيير المناخ وتدفع به إلى بلوغ أهدافه.
 - الاتصال: تعتبر قناة الاتصال مع العاملين في المنظمة من الوسائل المهمة في عملية التغيير لأنها توضح ما هو مبهم وتجيّب عن كثير من التساؤلات لدى الأفراد.
- إضافة إلى هذه العوامل فقد وضع الكاتب دوغلاس سميث (Douglas Smith) عشرة مبادئ لاتباعها مديري الوسط للتلاؤم مع التغيير من أجل مساعدتهم في إنجاحه و هي:¹
- 1- أن يكون المديرون قدوة في ممارسة التغيير في كافة مناحي سلوكياتهم الإدارية.
 - 2- تشجيع سلوكيات الأفراد التي تكون مطابقة للتغيير المطلوب، وذلك بين جميع العاملين لأن التجانس والإنسجام بين مفاهيم العاملين يساعد في سرعة إحداثه.
 - 3- جعل لغة التعبير الإداري سهلة ومفهومة، بالإضافة إلى تزويد العاملين بالنشرات والكتيبات لاستخدامها كمراجع، ومدّهم بالعون والمساعدة ليتخطوه في أمان وسلام.

¹. محمد بن يوسف عمران العطيّات، "إدارة التغيير و التحديات العصرية للمدير"، مرجع سابق، ص 121.

- 4- أن يبدأ التغيير من خلال فرق العمل، حيث وجد أن الجهود الجماعية تأتي بنتائج أفضل من العمل الفردي، لأن فرق العمل تعتبر منظمة مصغرة يمكن من خلالها تقويم التجربة قبل تطبيقها على المنظمة ككل.
- 5- توضيح أهمية التحديث والتطوير كأفضل مدخل للتغيير وتبني أسلوب الإبداع والتحدي والإستماع لجميع الآراء والإقتراحات النافعة والتفكير فيها ومناقشتها وتجربتها وليس رفضها من أول وهلة.
- 6- وضع العاملين في موقف تعلم نظري وعملي، وتقديم المعلومات والمساندة لهم، للقيام بالتغييرات الجديدة، لأن التطبيق العملي هو الذي يأتي بالنتائج المرغوبة.
- 7- التأكد من فهم العاملين لدورهم في إحداث التغيير، ليكون لديهم الحافز لتبني التغيير أو التجاوب معه.
- 8- جعل بؤرة التصميم الإداري الجديد هي الوظائف التي يقوم بها العاملون، وليس سلطات إتخاذ القرار التي يملكونها، فالتغيير يجب أن يمس لب العمل وليس ظاهره.
- 9- جعل نتائج الأداء هي الهدف الرئيسي في التغيير، وذلك من خلال تغيير سلوك الأفراد ومهاراتهم للوصول إليه، لأن الأعمال بدون هدف محدد يتركها تسير بدون إتجاه واضح، مما يؤدي إلى فشلها بالتأكد.
- 10- التركيز على الأفراد المتجاوبين مع التغيير، وحثهم على مساعدة الآخرين على إحداث وتقبل التغيير واستيعابه حتى يزيد عدد المتجاوبين و القائمين عليه حتى تجد المنظمة نفسها تعيش حالة التغيير كما يجب أن يكون.

المطلب الثاني: مقاومة التغيير و أسبابها

من الأمور التي لا يوجد إختلاف عليها بين الكتاب و الباحثين في مجال السلوك التنظيمي أن الأفراد يقاومون التغيير حيث من الطبيعي أن تكون هنالك مقاومة للتغيير، و هي ظاهرة معروفة و كلاسيكية و هي تعبير ظاهري أو باطني لردود الفعل الراضية للتغيير.¹

¹. الهادي بوقلقول و رضوان سوامس، "إدارة التغيير و تأثيرها على عملية الإبداع و الابتكار في المؤسسة"، مداخلة ضمن ملتقى تسيير التغيير في المؤسسة، جامعة باجي مختار، عنابة - الجزائر، 2004، ص06.

أولاً - مفهوم مقاومة التغيير:

• التعريف الأول:

يمكن تعريفها أنها: "كافة ردود الفعل السلبية للأفراد تجاه التغييرات التي قد تحصل أو التي حصلت بالفعل في المنظمة (المؤسسة) لاعتقادهم بتأثيرها السلبي عليهم"¹

وقد تكون مقاومة الأفراد علنية؛ فيبادر الراضين بمختلف أشكال المقاومة حسب درجة تأثير التغيير أو قدرته أو طريقتة للمقاومة (كالاحتجاج، التباطؤ، الإضراب، طلب النقل أو الإستقالة...).

وقد تكون المقاومة مستترة إذا أدرك الراضين أو المقاوم أن التغيير يهدد مصالحه الخاصة فقط ولن يسبب مشاكل للآخرين، أو لا توجد له نقاط قوة تساعد على إعلان رفضه (كالانسحاب، التغيب، التمارض...).

• التعريف الثاني:

وهناك من يعرف مقاومة التغيير كعنصر إيجابي للتغيير، ويرى أصحاب هذا الرأي أن مقاومة التغيير هي عبارة عن: "رد فعل الأفراد تجاه التغيير، وهي ليست سلبية دائماً، فقد تكون تحذيراً أو إشارة إلى وجود بعض جوانب القصور، فيما يقومون به وفي هذه الحالة ستستفيد الإدارة من ذلك."²

وكتعريف شامل لمقاومة التغيير يمكن القول أنها تعتبر ظاهرة طبيعية تعكس ردود الأفعال المناهضة للتغيير، هذه المقاومة قد تكون لها جوانب سلبية مثل:

1- إعاقه التكيف والقدرة على تحقيق الأهداف أو إنجاز المهام التنظيمية.

2- إن مقاومة التغيير لا يتم التعبير عنها بطرق نمطية أو موحده، حيث قد يكون ذلك صريحاً كما قد يكون ضمناً، وقد يكون مباشراً كما قد يكون غير مباشر.

وقد تكون إيجابية وذلك للإعتبارات التالية:

1- تساعد مقاومة التغيير في توفير درجه من الإستقرار والتنبؤ بالسلوك. فإذا لم توجد بعض المقاومة فان السلوك التنظيمي قد يصبح مشوشاً أو عشوائياً.

¹ كاظم محمود خضير و خليل محمد حسن الشماع، "نظرية المنظمة"، دار المسيرة، عمان، 2000، ص385.

² محمد رضا شندي، "الجودة الكلية الشاملة و الإيزو 9000 بين النظرية والتطبيق"، الطبعة الأولى، بيكو، مصر، 1996، ص286.

2- يمكن إن تكون مقاومة التغيير مصدر لإثارة وجهات النظر الفردية و الوظيفية مما قد يساهم في التوصل إلى قرارات جديدة، فمقاومة خطة لإعادة التنظيم أو إحداث تغييرات في خطوط المنتج قد يولد نقاشا صحيا حول جدوى تلك الأفكار و ن ثم يساعد في التوصل إلى قرارات تتمتع بالجودة و القبول¹.

و قد تكون إيجابية عندما يكون المقترح من التغيير سلبيا لكن مقاومته تصب في مصلحة المنظمة و سلبية عندما تمنع المنظمة من التطور و مواكبة تغيرات البيئة المحيطة بها و ذلك راجع لأسباب عديدة سيتم التطرق إليها في الفرع الثاني من هذا المطلب.

ثانيا: أسباب مقاومة التغيير

تعود مقاومة التغيير إلى أسباب عديدة و مختلفة قد تكون واقعية و قد تكون خيالية راجعة لتصورات مسبقة للعامل من بين هذه الأسباب نذكر:

1- الخوف من فقدان الوظيفة:²

يعتقد أغلب الموظفين، أنّ إجراء عمليّة التغيير ستكون مصحوبة بإلغاء الوظائف، و تسريح العمّال بسبب إدخال تقنيات جديدة للمؤسسة، ولذلك فهم يُحاولون التمسك بنفس الوظيفة خشية فقدان مصالحهم الماديّة.

2- الخوف من المجهول:³

لأن التغيير قد يستبدل الواقع المعروف بواقع غامض ومجهول، كخوفهم من عدم تناسب قدراتهم مع متطلبات العمل الجديدة، أو زيادة الأعباء، أو قد تكون أسباب الرفض هي الرضا عن الوضع الحالي وعدم التأكد مما قد يحدث مستقبلا.

3- التخوّف من ارتفاع مُستوى العمل:

لقد تعود الموظفون على نمط مُعيّن من العمل يغلب عليه الطابع الروتيني، وإجراء التغيير سيُحدث خلخلة للانسجام الداخلي والنمط السلوكي بين الموظفين مما يدفعهم لمقاومة التغيير.

¹. جمال الدين المرسي، " الثقافة التنظيمية و التغيير"، الطبعة السادسة عشرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص57.

². John Shermerhorn et al, **Management Organisation Behavior**, NewYork, Wiley, 4th, c 1991, p 50.

³. حسن إبراهيم بلوط، " المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات"، دار النهضة العربية، لبنان، 2005، ص345-347.

4- عدم الاقتناع بجدوى التغيير:

يرى مقاومو التغيير هنا أن التغيير سيفشل ويستدلون بذلك من التجارب السابقة، أو لكون أن التغيير يتعارض مع أهداف ومصالح المنظمة التي نُحِت في الماضي حسب رأيهم.

5- انعدام الاستقرار النفسي والطمأنينة:¹

وذلك لأن التغيير يتطلب تعديلا في المناهج والأساليب، وفي ذلك تهديد للأمن النفسي عند الأفراد الذين لا يجدون ضرورة أو مصلحة في التغيير.

6- الخوف من لزوم تعلّم مهارات جديدة وتجميد مهارات مكتسبة:

وعلىنا أن نعرف أن عمليات المقاومة للتغيير لا تنشأ من الأفراد فقط، بل قد تكون جماعية وحينئذٍ ستشكل خطورة كبيرة لأنها في هذه الصورة تكون قد تحوّلت إلى رأي عام وتكتلات تحمل نفس التصوّر والانطباع. فالأفراد الذين تعودوا على طريقة متعارف عليها، وترسخت عندهم تقاليد ومعتقدات مؤسسية ثابتة يقاومون التغيير بشدة، بحجة أنه يتعارض مع ثوابت مشتركة جمعتهم بمنظمتهم.

7- توقع الخسارة:

غالباً ما يتوقع المعنيون بالتغيير أن هدف الإدارة من التغيير لا يخلو من دوافع أخرى غير مصرّح بها قد تعود عليهم بالضرر، لأن التغيير يتطلب إجراء بعض المحاسبات والتقييمات للمسيرة السابقة، الأمر الذي قد يؤثر سلباً على مكانة العديد من الأفراد داخل التنظيم.

8- تهديد التغيير لأموال ومصالح شخصية:²

قد يقاوم الأفراد التغيير لأنه يهدد مصالحهم الذاتية والخوف من أن مكتسبات شخصية محددة حققوها سوف تنتزع منهم كبعض المكاسب المادية والمعنوية.

¹ يوسف مسعداوي وكمال رزق، "إدارة التغيير في المؤسسات بالتركيز على مؤسسات الإتصال"، الملتقى الوطني حول إدارة التغيير في المؤسسات الاقتصادية، جامعة عنابة، الجزائر، نوفمبر 2004، ص 05.

² يوسف مسعداوي وكمال رزق، المرجع نفسه، ص 06.

9- يتصور بعض الأفراد أن التغيير يهدر دخله:

لأن التغييرات الجديدة تتطلب تعيّر في معدلات الدخل مثل إلغاء ساعات العمل الإضافي، أو تغيير نظم التأمينات الإجتماعية والصحية.

10- التغيير في المواقع الجغرافية للعمل:

كأن يتم نقل الموظفين من أماكن عملهم إلى أماكن أخرى لا تتوفر لهم فيها نفس التسهيلات أو سيترتب عنها مصروفات إضافية أو تضطربهم إلى ترك مساكنهم والابتعاد عن أسرهم.

11- تفاوت فهم وإدراك الأفراد للتغيير:

أي تضارب وجهات النظر فيما يتعلق بمبادرات وقرارات التغيير، وعدم اقتناعهم بجدوى التغيير لعدم توفر المعلومات الكافية¹.

من خلال ما تم التطرق إليه فإن لكل تغيير مقاومة، و بالتالي على المنظمة أن تكون على إستعداد تام لمواجهةها بكافة الطرق و الأساليب كما يجب أن تمهد الطريق للتغيير، حتى تتجنب الصعاب التي قد تحدث جراء هذه المقاومة.

المطلب الثالث: أشكال مقاومة التغيير و سبل علاجها

تختلف أشكال مقاومة التغيير باختلاف أسباب الأفراد المتسببين فيها وهذا ما إستدعى تحديد السبل المناسبة لعلاجها وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا المطلب.

أولاً: أشكال مقاومة التغيير

يمكن أن تتخذ مقاومة التغيير أشكالاً وصوراً عديدة، تتراوح من كونها مجرد مشادة كلامية إلى الإحجام عن العمل وعدم التعاون، ويتوقف ذلك على الفرد نفسه ومدى إدراكه لأهمية التغيير والمخاطر والأضرار التي قد يلحقها التغيير به وبمصلحه وحاجاته، كما يتوقف نوع المقاومة، وحدوثها على الموقف وأهمية مجال التغيير بالنسبة للفرد وعمق التغيير.

¹. حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 346.

و من الأشكال الشائعة في مقاومة التغيير نجد:¹

- 1- قيام الفرد بالتهجم على أي فكرة أو رأي جديد.
- 2- توجيه العديد من الأسئلة من قبل الفرد، بعضها ليس له صلة بالتغيير.
- 3- يلعب الفرد دور الصامت ولا يتفوه بشيء
- 4- يظهر الفرد أنه منزعج وغير قادر على اتخاذ قرار بشأن التغيير المقترح.
- 5- يقوم الفرد بسرعة بتحويل المناقشة إلى مناظرة فكرية ويحاول تحليل لماذا يعتقد بأن الأسلوب الحالي هو الأفضل.
- 6- يصبر الفرد على أن التغيير ليس عادلاً.
- 7- يثير الفرد نتائج سلبية للمقترحات المقدمة، حتى وإن كانت هذه النتائج ليست لها صلة بالتغيير.

إضافة إلى:²

- 8- يقلل الفرد من الحاجة للتغيير.
- 9- يقترح الفرد حلاً سريعاً لا يشكل في حقيقة الأمر أي تغيير.

ثانياً: سبل علاج مقاومة التغيير

إن القيادة المسؤولة عن إحداث التغيير داخل المنظمة ، لها دور أساسي في توجيه هذه العملية المهمة، و تمريرها بطريقة تحصل منها الفائدة لجميع العناصر المقاومة للتغيير و القابلة له وذلك بإشراك كل القوى و الطاقات في العملية و جعلها محل إستشارة حتى تضمن تأييدها وتقحمها في العملية بسلاسة دون إثارة أي نزاعاتٍ مشبوهة أو إزعاج داخل المنظمة وأقسامها وذلك بإقناعها بأهمية التغيير و فوائده، و تمهيداً للتكيف مع بيئة جديدة أكثر حداثة و أوسع أفقا.

¹ . حسن حرم، " السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال "، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2004، ص 387.

² . أحمد ماهر، " السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات "، الطبعة السادسة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997، ص 438.

و لابد من وضع خطة تقوم عليها فكرة التغلب على مقاومة التغيير، يمكن ترتيبها على الشكل التالي:¹

1- إعلام الموظفين بعملية التغيير:

لتجنب المفاجآت يجب إشعار الموظفين بنية ما ستقوم به المؤسسة من توجهات جديدة، و أن ما تعتمزم القيادة فعله يصب في مصلحة المؤسسة و الموظفين فيها على حد سواء. وهنا تحاول قيادة التغيير توفير الاستعداد النفسي، لتقبل هذا التغيير و إقناع الطاقات الفاعلة بإيجابياته و ذلك عن طريق الاجتماعات و المناقشات، و محاولة التقليل من تأثير التيار السلبي كما أنها تعمل على تثقيف الموظفين و تدريبهم للقيام بعملية التغيير على الوجه الأكمل.

2- تقديم الحوافز لتقبل التغيير:

تقوم قيادة التغيير، بإقناع الموظفين بأنّ من وراء التغيير مكاسب لا يمكن أن تتحقق إلا من خلاله، فتطبيق عملية التغيير يحقق فوائد للمؤسسة و للعاملين فيها، ولا تلحق الضرر. فالمقاومة تصبح شرعية في حال جاء التغيير بالחסائر.

3- إشراك القادة و الموظفين في عملية التغيير:

إن إشراك الموظفين في عملية التغيير منذ البداية و إشعارهم بأهمية أدوارهم الجديدة يجعلهم أكثر وفاء و التزاما وبذلا من أجل تحقيق برنامج التغيير لأن من طبع الإنسان قبول ما استشير فيه كما انه يرفض ما فرض عليه.

4- استمع أكثر مما تتكلم:

إن على قادة التغيير أن يعوا أن فن الاستماع للموظفين و تفهم مطالبهم يمنحهم القدرة أكثر على إحداث التغيير بأقل التكاليف و الجهود، كما انه يعطي فرصة للموظف لإبراز وجوده و دوره على ساحة العمل مما يشعره بنوع من الثقة المتبادلة و الراحة النفسية و أنه شريك فعلي في عملية التغيير.

¹ بماء الدين المنجي العسكري، "إدارة التغيير في منظمات الأعمال"، التجربة الماليزية نموذجاً، رسالة ماجستير، العلوم الإدارية، الأكاديمية العربية بالدنمارك، كوبنهاغن، 2010،

5- وضع هدف محوري من أجل الوصول إليه:

وضع هدف محوري أو رؤية مستقبلية يلتف حولها الموظفون مع قادة التغيير، والتعريف بها من أجل تحقيقها، مما يساهم في ربط القوى العاملة بمشروع التغيير.

7- استمالة قوى الرفض:

إن قوى الرفض تبقى دوماً هي نقطة الضعف داخل إطار عملية التغيير فنجدها تكثر من الشكوى، أو تراخي في عملية الإنتاج بسبب ظروف العمل الجديدة أو تجنب ممارسة التدريب في هذا الوضع الصعب تبرز مهارة الإداري و حكمته في استيعاب هذه القوى و استمالتها بأساليب مُرغبة و جلية. و ستجني المؤسسة من ذلك عدة فوائد أهمها:

أ- تقارب وجهات النظر:

ما دام هناك رفض للتغيير يعني أن هناك إشكالية وضوح رؤية لمشروع التغيير، فبلقاء الطرفين ستتضح كل العوائق التي سيتم تذليلها، و التعامل معها.

ب - غرس الثقة في الموظفين:

بتشجيعهم على أنهم أهل للتغيير، و أنهم يمتلكون القدرة الكافية للقيام بذلك، و ذلك عن طريق تأقلمهم مع كل المستجدات و تحميلهم مسؤولية إنجاح التغيير.

المبحث الثالث: إدارة التغيير

تعد دراسة المحيط من القواعد والمسلمات الجوهرية في أنشطة المنظمة ، لأنها هي التي تحدد توجهاتها المستقبلية وتزيد من قدرتها على اتخاذ قرارات رشيدة، وبالتالي اختيار مجال أو مجالات التغيير المناسبة، الإستراتيجية الأفضل للتغيير، من سيقوم بعملية التغيير، والعوامل المؤثرة في عملية الاختيار، وتوقع ما سينتج بعد ذلك وكيف يتم معالجته...، وكل هذا من مهام إدارة التغيير التي تعد الأداة الوحيدة التي تساهم في التكيف مع تحولات المحيط والتمكن من الاستمرار والمنافسة.

المطلب الأول: مفهوم إدارة التغيير

يعتبر مفهوم إدارة التغيير من المفاهيم الإدارية السائدة في الوقت الراهن، فهي تأتي لتكسب المنظمة مرونة وسرعة في التغيير و أيضا القدرة على التكيف مع التغييرات المستمرة في الظروف المحيطة بها. ويمكن تعريفها على أنها:

• التعريف الأول:

" الجهاز الذي يحرك الإدارة والمؤسسة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث يمكن الاستفادة من عوامل التغيير الإيجابي، وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي، أي أنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرائق اقتصاداً وفعالية، لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة، فالتغيير لا يعني مجرد أخذ وضع معين يختلف عن وضع سابق بأي شكل بل يعني التغيير (التطور والخطوات المتسارعة والمدروسة والانفتاح الإيجابي والخطط البناءة للوصول إلى الهدف)".¹

• التعريف الثاني:

تعرف إدارة التغيير بأنها: "تحرك الإدارة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث تستفيد من عوامل التغيير الإيجابي، وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي؛ أي أنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرائق اقتصاداً وفعالية لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة".²

¹ إبراهيم عبد اله المنيف، "إدارة التغيير و علم الإدارة"، الملتقى الإداري الثالث، إدارة التغيير و متطلبات التغيير في العمل الإداري، الجمعية السعودية للإدارة، 2005، ص93.

² رعد حسن الصرن، "صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين"، دار الرضا للنشر، دمشق، 2002، ص239.

• التعريف الثالث:

هي: " فلسفة لإدارة المنظمة(المؤسسة) تتضمن التدخل المخطط في أحد أو بعض جوانب أو أوضاع المنظمة لتغييرها بهدف زيادة فعاليتها وتحقيق التوافق المرغوب مع مبررات هذا التغيير."¹

• التعريف الرابع:

إدارة التغيير: " هي مصطلح إداري يقصد به إجراء تغيير في طريقة العمل أو إدارة المؤسسة، من خلال خطة واضحة المعالم، كما أن الهدف منه مواكبة التغييرات و التطورات الحديثة في محيط العمل لغرض الإرتقاء بالإنتاجية، و كفاءة العمل في المؤسسة و المنشأة."

• التعريف الخامس:

" هي عملية للتحديد الذاتي تسعى المنظمة من خلاله إلى بعث الحداثة، و منع التراجع و إزالة الصدأ و إزاحة الجليد الذي يتراكم على النظم و اللوائح، أو يصيب الأفراد أو تتعرض له المعدات لتظل المنظمة محافظة على حيويتها و شبابها و مصداقيتها، و قدرة على التكيف و التجاوب مع الأزمات و الظروف الصعبة."²

وكتعريف شامل لإدارة التغيير يمكن القول بأنها مجموع الأنشطة التي تحقق التغيير المرغوب باستخدام أفضل الطرق و أكثرها فعالية حيث تمكن المنظمة من التحرك كوحدة واحدة لإدراك الإتجاهات البيئية المعقدة وتجعلها أكثر مرونة و قدرة على مواكبة التغييرات المستمرة.

المطلب الثاني: أنواع و خصائص إدارة التغيير

تنقسم إدارة التغيير إلى أنواع متعددة و تمتاز بجملة من الخصائص يمكن ذكرها سيتم التطرق إليها من خلال هذا المطلب.

أولاً: أنواع إدارة التغيير

تتعدد أنواع التغيير و تختلف باختلاف الأساس الذي ننظر منه إليه، و يتعين على مستشار التغيير أو المسؤول عن التغيير أن يحدد نوع التغيير الذي يسعى إلى تحقيقه أو إلى إحداثه حتى يستخدم الأدوات المناسبة لتحقيقه، و في الوقت نفسه حتى يحشد له الإمكانيات و الموارد التي تكفل له تحقيق هذا التغيير.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، " التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة "، الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر، 2002-2003، ص375.

² سيد سالم عرفة، " إتجاهات حديثة في إدارة التغيير "، مرجع سابق، ص17.

1- أنواع التغيير وفقا للحدائثة (التغيير التقليدي و التغيير الحديث)

و يتمثل هذا الأسلوب في محاولة سد الثغرات أو ترميم الأضرار التي يسببها التغيير. وهو أسلوب دفاعي بطبيعته. و يتخذ شكل رد فعل، أي أن الإدارة تنتظر حتى يحدث التغيير ثم تحاول البحث عن وسيلة للتعامل مع الأوضاع الجديدة و غالبا ما تكتفي بمحاولة التخفيف من الآثار السلبية الناشئة عن التغيير ولا تنجح في الاستفادة من الفرص الجديدة التي يتيحها التغيير.

أما التغيير الحديث فيتمثل هذا الأسلوب في توقع و تنبؤ التغيير و الإعداد المسبق للتعامل مع الظروف الجديدة. و من ثم تحقيق نتائج أفضل، و هو أسلوب هجومي في طبيعته، و تلجأ الإدارة فيه إلى المبادرة بإتخاذ إجراءات وقائية لمنع التغيير أو تجنبه أو إتخاذ مبادرات من جانبها للاستفادة من التغيير حيث يحدث.

إن التغييرات التي تحدث في مجال و نشاط المنظمة غالبا ما تهمز توازنها و تتطلب مدخلا إداريا مختلفا عن المدخل الإداري التقليدي و يكون قادرا على إستخدام النظم و الطرائق الحديثة الفنية و السلوكية التي تساعد في إدارة التغيير بفعالية و معالجة المشكلات الفنية و الإنسانية الناتجة عن التغيير، و تحقيق التوازن الجديد للمنظمة.

2- أنواع التغيير وفقا للمنهج (التغيير المخطط و التغيير العارض)

في ظل ظاهرة التغيير الكبير و المتسارع في شتى مجالات الحياة. لا تستطيع المنظمة التي تسعى للبقاء والنمو وتحقيق النجاح أن تقف مكتوفة اليدين، و أن تترك الأمور للظروف والصدفة تتحكم بمصير المنظمة وتلمي عليها نوع التغيير المطلوب أو المحافظة على الوضع الراهن، و لكن يتوجب على المدراء السعي الجاد لإدارة عملية التغيير، والتخطيط لعملية التغيير. فمن خلال الجهود الواعية المتواصلة لتقرب و رصد التغييرات البيئية الداخلية والخارجية، وتخطيط التغييرات اللازمة، يمكن أن تصبح المنظمات أكثر فاعلية في تحقيق أهدافها والإضطلاع بمهامها ومسؤولياتها أي إحداث التغيير المخطط و المبرمج و الهادف. و تجدر الإشارة إلى أن التغيير المخطط ليس مقصور على السعي لمحاولة حل مشكلة معينة فقط، و إنما يمتد ليشمل أي محاولة لإستغلال فرص و إمكانات معينة والإستفادة منها في تحقيق مزيد من النجاح و النمو و التوسع للمنظمة.¹

¹. إبتسام إبراهيم مرزوق، " فعاليات متطلبات التطوير التنظيمي و إدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية"، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الاعمال، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة- فلسطين، 2006، ص 19-20.

أما النوع الثاني فهو التغيير الغير مخطط الذي يحدث بصورة تلقائية و طبيعية أو عشوائية، و يحدث عندما لا تعطي المنظمات إهتماما بالغا في توقع التغييرات البيئية، حتى تقع بالفعل و تتحرك عندما تشتد عليها الضغوط الخارجية أو الداخلية حينها فقط تقرر ماذا تفعل حيال تلك التغييرات، حيث تقوم بسلسلة من الإجراءات الفورية القصيرة الأمد، أي أنها إدارة¹ بالأزمات، و قد عرفه **موسى اللوزي** بأنه: " التغيير الذي لا يكون مبنيا على خطة واضحة كما انه لا تبذل فيه اي محاولة لتحقيق أي هدف ". إن الإدارة التي تلجأ إلى هذا النوع من التغيير، هي تلك الإدارة التي تترك الأمور تجري، و الأحداث تتداعى حتى تقع الأزمات، حينئذ فقط تتحرك، و تقوم المؤسسة بجهود شاقة و مكلفة و التي غالبا ما تكون نتائجها غير فعالة أقل من الكلفة و الجهد المبذول، لذا تعد هذه الإدارة إدارة ساكنة، و قتيية، لا تظهر إلا وقت الأزمات و تنتهي بإنتهائها.²

3- أنواع التغيير وفقا للنطاق (التغيير الشامل و التغيير الجزئي)³

إستنادا إلى هذا المعيار يمكن تقسيم التغيير إلى مستويين، الأول كلي أي شامل يمس المؤسسة بكل أبعادها بحيث يمتد إلى التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة بأثر مختلف على كافة أصحاب المصلحة أما التغيير الجزئي فيقتصر على قطاع أو مجال واحد كتغيير الآلات أو أسلوب العمل إلا انه يمكن أن يحدث نوعا من الخلل داخل المؤسسة بإعتبارها نظاما كليا فإن التغيير في أحد الأنظمة يؤثر على الأخرى مما يقلل من فعالية التغيير و في مثال ذلك: التغيير في طريقة الإنتاج يستدعي تغيير الآلات و تدريب الأفراد.

4- أنواع التغيير وفقا للمضمون (التغيير المادي و التغيير المعنوي)⁴

يمكن التمييز بين التغيير المادي (مثل التغيير الهيكلي و التكنولوجي) و التغيير المعنوي (النفسي و الإجتماعي).

¹ . عبد الله عبد السلام بندي و مراد علة، " التغيير: قراءة مفاهيمية دلالية"، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الإبداع و التغيير التنظيمي في منظمات الاعمال الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة- الجزائر، 2010، ص07.

² . المرجع نفسه، ص07.

³ . Michel Barabel, Olivier, " **Manageor: Les Meilleurs Pzatiques De Management** ", Dunod, Paris, 2006, P 39

⁴ . زيد منير عبوي، " إدارة التغيير و التطوير"، مرجع سابق، ص29.

5- أنواع التغيير وفقا للسرعة (التغيير السريع و التغيير التدريجي)

يوجد تقسيم آخر لأنواع التغيير حسب سرعته. و هو يشمل التغيير السريع و التغيير البطيء فالأول يرتبط بطبيعة الظروف التي تعيشها المنظمة ففي حالة الأزمة تلجأ إليه و لكن تبقى نتائجه غير مضمونة أما الثاني فبالرغم من أنه بطيء إلا أنه يبقى أكثر رسوخا و فعالية من سابقه.

ثانيا: خصائص إدارة التغيير

هناك مجموعة هامة من الخصائص تتصف بها إدارة التغيير، لذلك من المهم التعرف على هذه الخصائص من خلال معرفة جوانبها المتعددة:¹

1- الإستهدافية: التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا و إرتجاليا، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية معلومة و مواقف عليها و مقبولة من قوى التغيير.

2- الواقعية: يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، و أن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها و ظروفها التي تمر بها.

3- التوافقية: يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير و بين رغبات و احتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.

4- الفاعلية: يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، أي أن تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة، و تملك القدرة على التأثير على الآخرين، و توجيه قوى الفعل في الأنظمة و الوحدات الإدارية المستهدفة تغييرها.

5- المشاركة: تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي، و السبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى و الأطراف التي تتأثر بالتغيير و تتفاعل مع قادة التغيير.

6- الشرعية: يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية و الأخلاقية في آن واحد.

7- الإصلاح: حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح، بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب، و معالجة ما هو موجود من إختلالات في المنظمة.

¹، سيد سالم عرفة، "إتجاهات حديث في إدارة التغيير"، مرجع سابق، ص 23-24.

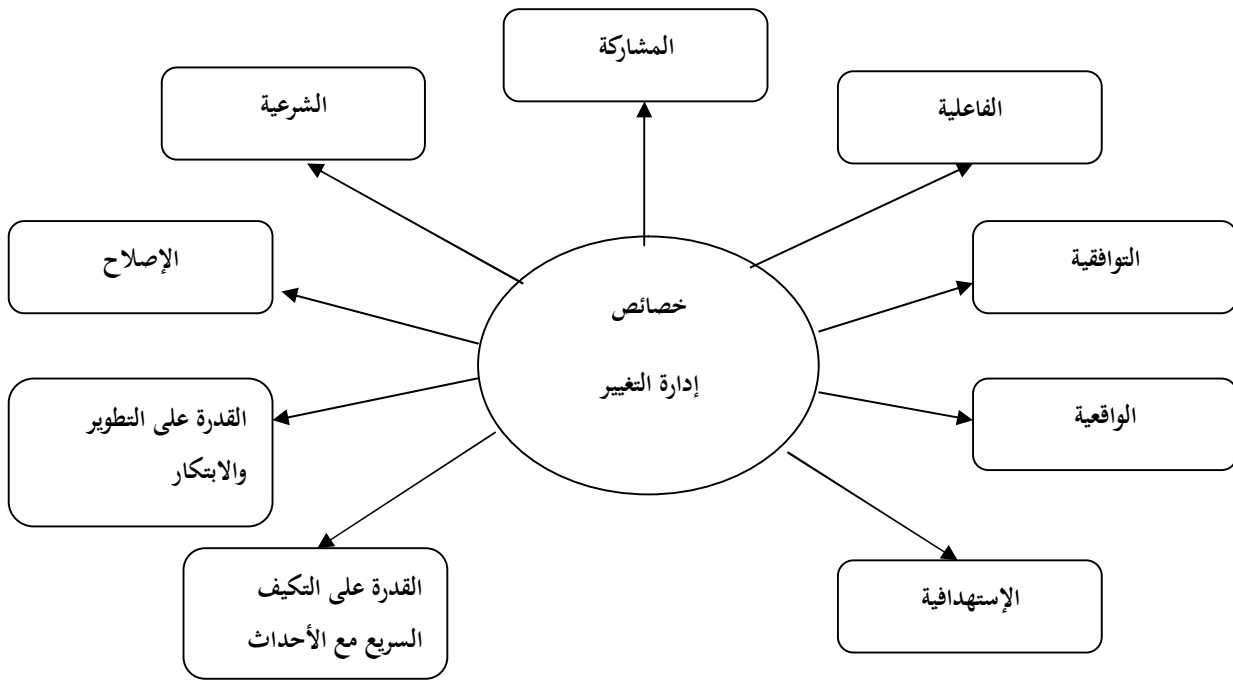
الفصل الثاني _____ الإطار النظري لإدارة التغيير

8- القدرة على التطوير و الابتكار: يتعين على التغيير أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل، مما هو قائم أو مستخدم حالياً، فالتغيير يعمل نحو الإرتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه.

9- القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: إن إدارة التغيير لا تتفاعل مع الأحداث فقط، و لكنها أيضاً تتوافق و تتكيف معها.¹

و الشكل (04) يوضح جملة الخصائص التي تم ذكرها آنفا:

الشكل رقم (04): خصائص إدارة التغيير



المصدر: من إعداد الطالبة إعتامدا على ما تم ذكره سابقاً.

¹، سيد سالم عرفة، مرجع سابق، ص 24.

المطلب الثالث: مبادئ و مراحل إدارة التغيير

تقوم المنظمة على جملة من المبادئ و الأسس التي تساعدها على تطبيق و تنفيذ خطة التغيير و ذلك وفقا لمجموعة من المراحل نذكرها فيما يلي:

أولاً: مبادئ إدارة التغيير:

تتمثل مبادئ إدارة التغيير فيما يلي:¹

1- لجعل نتائج الأداء الهدف الأساسي لإحداث التغيير في المهارة والسلوك، فقليلون هم الذين يتغيرون من أجل التغيير، ولكنهم سوف يتغيرون عندما يعتمد أداء مؤسستهم وإسهامهم الشخصي في النتائج على هذا التغيير، لذلك يجب التأكد بأن كل فرد يعطي اهتماما مستمرا لنتائج الأداء المترتبة على جهوده لكي يتعلم المهارات والسلوكيات والعلاقات المرتبطة بالعمل.

2- العمل باستمرار على زيادة عدد الأفراد الذين يشاركون الإدارة المسؤولة في إحداث التغيير، إذ لا يستطيع الفرد أن يغير سلوك فرد آخر، وبالتالي يجب أن يتحمل الأفراد بأنفسهم مسؤولية إحداث تغيير سلوكهم، ومن خلال ذلك يمكن تشكيل مجموعة متماسكة تجعل من التغيير واقعا ملموسا ويتطلب ذلك الاهتمام المستمر بهم يهتمهم التغيير أكثر، وما هي المهارة والسلوك والعلاقات التي يجب أن يتعلموها.

3- التأكد بأن كل فرد يعرف دائما مدى تأثير أداؤه وتغييره على أداء و نتائج المؤسسة ككل، ومساعدته باستمرار على ربط جهوده بالصورة العامة للمؤسسة.

4- وضع الأفراد في مواقف تساعد على التعلم عن طريق الفعل، وتوفير الدعم والمعلومات في الوقت الذي يحتاجونه، فتغيير السلوك والمهارة ليس عملا سلبيا، فالأفراد يتعلمون من خلال الفعل والبحث والنجاح والفشل، فيجب توفير مناخ والتزامات الأداء التي تعطي الأفراد فرصة لكي يعيشوا تجربة التغيير مع توفير المعلومات والتدريب والنصح والتدعيم.

5- استخدام أداء الفريق لدفع التغيير، فلا يوجد ما هو أقوى وأحسن من فرق العمل للارتقاء بالأداء ومهارة التغيير.

¹. دوجلاس ك سميث، "إدارة تغيير الأفراد و الأداء"، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، إيدراك للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2001، ص36.

6- التركيز على ما يقوم به الأفراد وليس ما يملكونه من سلطة اتخاذ القرار، فعندما يعتمد أداء المؤسسة على السلوكيات والمهارات الجديدة، فإن الأفراد فقط هم القادرون على تحقيق ذلك عن طريق تغيير أسلوبهم في العمل.

ثانيا: مراحل إدارة التغيير:

تتمثل هذه المراحل في الفترات التي تستغرقها عملية التغيير للانتقال من الوضع الراهن المتميز بالمشاكل إلى الوضع المستقبلي المتميز بالحلول والاستقرار، وهذه المراحل هي :

1- مرحلة جمع المعلومات والتشخيص: تتمثل في المدة التي يتم فيها جمع المعطيات والمعلومات حتى تسهل عملية تشخيص وتحليل المشكلة ومن ثمة وضع الخطة المناسبة .

2- مرحلة الاستجابة : هي المدة التي تستغرقها إدارة المنظمة للاستجابة للتغيير مع ملاحظة أن إدارة المنظمات تختلف في درجة الاستجابة ، حيث نجد الإدارة السريعة وهناك الإدارة البطيئة .

3- مرحلة التخطيط: تبدأ عندما يتخذ قرار التغيير من طرف القيادة ، فتبدأ عملية استشارة الإطارات لتصميم الخطة .

4- مرحلة التنفيذ: تتمثل في مرحلة تطبيق الخطة المصممة وتحويلها إلى تغيير على أرض الواقع .

5- مرحلة التأثير: هي الفترة الفاصلة بين تنفيذ القرار وبين ظهور الأثر في شكل هدف نهائي ،

6- مرحلة التقييم: هي المرحلة التي تلي مرحلة التأثير، حيث في هذه المرحلة يتم تقييم النتائج والآثار والحكم عليها .

المطلب الرابع: مجالات إدارة التغيير وإستراتيجياتها

أولا: مجالات إدارة التغيير: يمكن تقسيم مجالات إدارة التغيير حسب الشيء الذي يتم تغييره كما يلي:¹

1- تغيير تكنولوجي: و هي التغييرات التي تنطوي على تطبيق تكنولوجيا جديدة تسمى بالتغييرات التكنولوجية، مثال ذلك استخدام تكنولوجيا تصنيع جديدة أو استخدام تكنولوجيا المعلومات بدلا من الملفات والأوراق.

¹. سيد سالم عرفة، "إتجاهات حديثة في إدارة التغيير"، دار الرابطة للنشر و التوزيع، عمان- الأردن، 2011، ص19.

2- تغيير في المنتجات والخدمات: من فترة إلى أخرى تقوم المؤسسات بتحسين المنتج، أو إضافة منتج جديد أو تطوير الخدمة أو تقديم خدمات جديدة، مثال ذلك بالنسبة لشركات السيارات إضافة تغييرات في شكل السيارة أو وظائفها أو إستحداث سيارة جديدة تماما.

3- تغيير في الهيكل التنظيمي: نتيجة لأسباب كثيرة فإن تغيير الهيكل التنظيمي يصبح ضرورة في بعض الأوقات، فعند توسع المنظمة فإن التغيير قد يكون بإضافة قطاعات جديدة، و قد يكون أكبر من ذلك فيتم التحول من هيكل وظيفي إلى جغرافي أو قطاعي، و نتيجة لوجود مشاكل تنظيمية أو ضعف في الرقابة فقد يتم التحول جزئيا أو كليا من الهيكل الوظيفي إلى قطاعي و العكس.

4- تغيير في الثقافة: تغيير ثقافة العاملين تعني تغيير فكرهم و نظرتهم للعمل، و هذه عملية ليست سهلة، و لكنها تحدث عند ظهور بوادر لضعف و إنحيار في الأداء.

5- تغيير في الإستراتيجية: الإستراتيجية تحدد الإتجاه العام للمنظمة، مثل التركيز على شرائح محددة من المستهلكين أو الأسواق و كذلك طريقة المنافسة، إن هذه الإستراتيجية قد تتغير أحيانا و هو ما يعني تغيير كبير في المنظمة و أولوياتها.

ثانيا: إستراتيجيات إدارة التغيير.

إن القيام بعملية التغيير يتطلب تطبيق إستراتيجيات معينة و من أبرز هذه الإستراتيجيات الحديثة المستخدمة في عملية التغيير التنظيمي، سيتم التركيز على منهجين رئيسيين هما: إدارة الجودة الشاملة ، و إعادة البناء التنظيمي.

1- إدارة الجودة الشاملة (TQM)

لقد تطورت مفاهيم و فلسفة الجودة على مدى العصور، فبعد أن كانت تعني جودة المنتج النهائي في البداية، أصبحنا اليوم نتحدث عن نظام إداري متكامل يمس كافة مناحي نشاط المؤسسة ألا و هو مدخل إدارة الجودة الشاملة. فما المقصود بهذا المفهوم؟ وما هي مرتكزات هذا النظام الإداري؟¹

¹. كمال قاسمي، "إدارة التغيير: المنطلقات و الأسس مع عرض لأهم الإستراتيجيات الحديثة للتغيير"، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر العالمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص 56.

أ- مفهوم ادارة الجودة الشاملة: هي فلسفة إدارية و مدخل إستراتيجي ووسيلة لإدارة التغيير تهدف إلى نقل المنظمات المعاصرة من أنماط و تفكير و ممارسات عدة صالحة لبيئة و متطلبات ماضية، إلى أنماط تفكير و ممارسات تتلاءم مع البيئة و المتطلبات المعاصرة و المستقبلية.¹

ب- مرتكزات إدارة الجودة الشاملة: يبني نظام إدارة الجودة الشاملة على مرتكزات الآتية:²

➤ **التركيز على المستهلك:** يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة الجمهور الداخلي (الأفراد العاملين في الوحدات التنظيمية المختلفة في المنظمة) مستهلكا أيضا يجب تلبية حاجاته و رغباته بالجودة نفسها التي تلي حاجات و رغبات المستهلك الخارجي. وفق هذا المنظور يمكن القول أن كل من يتلقى خدمة او تؤدي له مهمة فهو مستهلك، و كل من يؤدي خدمة فهو مورد.

➤ **شحن و تعبئة خبرات القوى العاملة:** يعتبر أهم المرتكزات، إذ أن توفر المهارات و الكفاءات البشرية و تدريبها و تطويرها و تحفيزها يعتبر من أهم الركائز التي تضمن للمنظمة تحقيق أهدافها.

➤ **التركيز على العمليات** مثلما يتم التركيز على النتائج: بالنسبة لمدخل إدارة الجودة الشاملة فإن مستوى جودة المنتج النهائي رمز و مؤشر يعكس جودة العمليات، فلا بد أن يكون للعمليات نصيب كبير من التركيز والإهتمام ولا يكون التركيز والإهتمام ولا يكون التركيز فقط على النتائج المحققة.

➤ **الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها:** إن تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة الشاملة يحول دون وقوع مشاكل الجودة، و يجب المنظمة الكثير من التكاليف التي تنفق لإكتشاف مشاكل الجودة وتصحيحها.

➤ **التحسين المستمر:** يهدف منهج إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين مستمر على مستوى الجودة، مستوى الإستثمار البشري، على مستوى التنظيم.

➤ **القرارات تبنى على الحقائق:** أي يجب أن تتخذ القرارات ليس فقط اعتمادا على الخبرة، أو التخمين أو الحدس، و لكن صواب القرارات لا تأتي إلا من خلال اللجوء لإعتماد الحقائق الواقعية وهذا ما يتطلب توفير نظام معلومات كفاء يعتمد بالأساس على الأفراد أنفسهم إذا أنهم أكثر قدرة على إدراك الحقائق.

¹ نشيدة معروز و فطيمة بن عبد العزيز، " التغيير التنظيمي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية"، مداخلة من خلال محور أهمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات الحديثة وعلاقته بالإبداع التنظيمي مقدم ضمن المؤتمر الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البلدة، يومي 18-19ماي 2011، ص12.

² كمال قاسمي، مرجع سابق، ص56.

➤ نظام المعلومات و التغذية العكسية: يعتبر توفر المنظمة على نظام معلومات قوي و تغذية عكسية، في إعتبار أن هذا المرتكز من شأنه ان يتيح للمرتكزات الستة سالفه الذكر بتحقيق النتائج المطلوبة منها.

ج- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة: حدد جوزيف جابلونسكي (Joseph Jablaonski) خمسة مراحل ضرورية للتطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة في أي منظمة، وهذه المراحل هي:

➤ المرحلة التحضيرية: تعتبر هذه المرحلة من أكثر المراحل أهمية في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتكمن أهمية هذه المرحلة بالأساس في تحديد مدى الاستفادة المتوقعة من تطبيق هذا المدخل الإداري مقارنة مع التكلفة المحتملة ثم عمليات التدريب المناسبة للمديرين التنفيذيين الرئيسيين، ويفضل أن يكون التدريب خارج المؤسسة وجماعيا وذلك حتى يمكنهم أن يفهموا بشكل أفضل فوائد إدارة الجودة الشاملة بالنسبة لمؤسستهم إضافة إلى التفاعل بينهم أثناء التدريب. في هذه المرحلة نجد أن المديرين التنفيذيين يقومون بإعادة صياغة رسالة المؤسسة ووضع أهدافها المستقبلية بما يتماشى بمنهج الجودة والتحسين المستمر، وإعداد السياسة التي تدعم بشكل مباشر الخطة الإستراتيجية بالمؤسسة.

➤ مرحلة التخطيط: يتم في هذه المرحلة وضع الخطة التفصيلية من خلال إعداد إستراتيجية دقيقة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويتم في هذه المرحلة اختيار أعضاء المجلس الاستشاري ومنسق الجودة، يقوم المجلس بمراجعة، تحليل، وتحسين العمليات داخل المؤسسة وتمثل مسؤوليته الأساسية في إزالة العقبات الموجودة بين الكيانات الوظيفية داخل المؤسسة، وتسهيل الاتصال لإظهار التأييد والتغلب على المقاومة التي ستواجهها حتما فرق العمل. أما فيم يتعلق بمنسق الجودة فهو شخص يتم انتقاؤه سواء من الخريطة التنظيمية الحالية للمؤسسة أو من خارجها بحيث يجب أن تتوفر فيه سمات قيادية كأن يكون قدوة، ذا مصداقية، له سجل حافل بالابتكارات والالتزام التنظيمي¹...

➤ مرحلة التقويم والتقدير: إن تقدير وتقويم التركيبة البشرية عملية ضرورية قبل الانطلاق في عملية التطبيق، وفق هذا المنظور يجب إدارة الثقافة التنظيمية بحيث يمكن التوصل إلى ثقافة مؤسسة دافعة لإنجاح برنامج الجودة، وإحداث فريق عمل (مزيج بشري) متجانس.

➤ مرحلة التطبيق: في هذه المرحلة تكون المؤسسة مهيأة لبداية التحسين المستمر، من خلال انتقاء المديرين وتدريبهم على أبجديات وتقنيات إدارة الجودة الشاملة، ليتولوا بدورهم تدريب قوة العمل في المؤسسة، من إداريين وعاملين، وخلق الإدراك والوعي لديهم بإدارة الجودة الشاملة.

¹. المرجع نفسه، ص 57.

➤ مرحلة تبادل وتسيير الخبرات: تتمثل هذه المرحلة بالأساس في دعوة الآخرين – المتعاملين مع المؤسسة – للمشاركة في مشروع التحسين المستمر، وتشمل هذه الدعوة وحدات المؤسسة، فروعها، مورديها... وبالتالي يجب أن تسعى إلى نشر فكرة الجودة الشاملة في محيط العمل¹.

2- إعادة البناء التنظيمي (الهندرة)

يعبر مفهوم إعادة البناء التنظيمي عن منهج راديكالي للتطوير والتحسين، يمكن من خلاله الربط بين تكنولوجيا المعلومات والعمليات المتعلقة بمجال أعمال معين، وبما يؤدي إلى إعادة تصميم جذري للعمليات.

أ- مفهوم إعادة البناء التنظيمي (الهندرة)

يعرفها صاحب المفهوم مايكل هامر (Michael Hammer) بأنها: "عملية التفكير بشكل جذري وإعادة تصميم العمليات في مجال أعمال معين بغرض إحداث تحسينات جذرية في المقاييس الحيوية والهامة للأداء مثل: التكلفة، الجودة، الخدمة والسرعة". (الهندرة مشتق من كلمتي هندسة وإدارة)

ترتكز إستراتيجية إعادة البناء التنظيمي في إحداث التغيير على جملة من المرتكزات نوجزها في:²

➤ التفكير بطريقة جديدة: حيث يجب أن يتغير نسق التفكير ومنهجيته بالنسبة لقياديي المؤسسة ويرتكز

هذا النسق التفكير الجديد على جملة من المبادئ:

• التخلي على الافتراضات المسبقة.

• طرح الطرق والأساليب القديمة في التفكير.

• التخلي عن الأفكار الحالية.

• التطلع إلى ما يجب أن يكون.

➤ إعادة تصميم العمليات:³ المقصود بالعملية وفق هذا المنظور هي جملة الأنشطة التي تعالج مدخلا

واحدا أو عددا من المدخلات للحصول على مخرجات محددة، نلاحظ أنها تركز على عنصر مهم يختلف

¹. كمال قاسمي، المرجع نفسه، ص57.

². نشيدة معروز و فطيمة بن عبد العزيز، مرجع سابق، ص12-13.

³. كمال قاسمي، مرجع سابق، ص58.

عن المداخل الأخرى في التغيير، والتي تركز بشكل خاص على تغيير وظيفي وإعادة توزيع للموارد والمهام

أو تغييرات في الهياكل أو تغييرات سلوكية تركز على برامج التدريب والتنمية الإدارية...

➤ **الابتكار والتجديد:** تركز المداخل الأخرى على التحسين والتعديل الجزئي على مستوى الكيانات أو

إضافة شيء أو حذف آخر، دون تغييرات كبيرة أما منهج إعادة الهندسة الإدارية فيتضمن ترك الوضع

الحالي تماما، وإتباع أسلوب جديد مبتكر يتوقع منه أن يحدث طفرة واسعة وشاملة.

➤ **اعتماد تكنولوجيا وتنظيم متقدمين:** يعتمد التغيير المعتمد على إستراتيجية إعادة البناء التنظيمي

استخدام آلات جديدة، تطوير أساليب إنتاج جديدة، تقديم تشكيلة منتجات مبتكرة، وبالتالي تقديم

خدمات متجددة للزبون .

➤ **التركيز على تكنولوجيا المعلومات:** وذلك بالتركيز على تطوير أساليب الحفظ والاسترجاع أفضل لاتخاذ

القرارات، اعتماد شبكات اتصال كثيفة، تحسين التفاعل بين الإنسان والآلة، تشكيل قاعدة بيانات،

والإدارة الفعالة للمعلومة.

خلاصة الفصل الثاني:

مما تم التطرق إليه حول موضوع التغيير نستنتج بأن العمل الإداري لم يعد سهل التنفيذ كممارسة لهواية ما، وإنما أصبح جهدا متواصلا يبني على العلم و التجربة العملية للتعامل مع الظروف المختلفة، كما تبين لنا مدى أهمية و مكانة التغيير بالنسبة للمنظمة على اعتباره ضرورة من ضرورات إدارة الأعمال، و ينطوي التغيير على إعادة ترتيب النظم التنظيمية للمنظمة بغية التكيف مع المتغيرات الداخلية و الخارجية للمنظمة، و لذلك نجد منظمات الأعمال اليوم تميل إلى إدخال تغييرات مستمرة و جذرية بسبب الضغوط التي أصبحت تفرضها الحاجة إلى الكفاءة و زيادة الإنتاجية و كذلك بسبب التقنيات الحديثة ذات الأوجه المتعددة التي مكنت من أداء الأعمال في ثواني أو دقائق بدلا من أيام، فضلا عن الأسباب القانونية و التشريعية و السياسية و الاجتماعية، و هذا كله من أجل تقديم سلع و خدمات ذات جودة عالية و أكثر تنافسية في السوق، و إذا كان التغيير أمرا ضروريا و حتميا فهو ليس عملا سهلا، إذ تتجلى صعوبته في المقاومة التي يبديها بعض الأشخاص أو الجماعات الغير مدركين لفوائد التغيير، حتى و إن كانت المقاومة رد فعل طبيعي، لأن التغيير يسبب له قلق و إرباك نفسي و يهدد أنماط علاقات و أساليب و مصالح قائمة إضافة إلى أن نتائجه غير مؤكدة، فيجب على المنظمة أن تستعد لها جيدا بالوسائل و الخطط.

الفصل الثالث

أساسيات حول الإبداع

التنظيمي

تمهيد:

يعتبر الإبداع أداة أساسية لتطوير المنظمات و بقائها. و وسيلة للتطوير الإداري و الإنتاجي الهادف إلى تحسين كفاءة و فعالية المنظمات. حيث أصبح الإبداع سمة مميزة للمنظمات المعاصرة من كونه يقدم لها حلولاً مثلى في عالم يعج بالتحديات التي فرضها نظام العولمة الجديد، فالتنافس الشديد بين المنظمات و التغيير التقني بالإضافة إلى الثورة المعلوماتية و إلغاء الحواجز التجارية، وضع المنظمات على المحك الأمر الذي استدعى توفير قدرات إبداعية قادرة على مواجهة هذه التغيرات المتسارعة، و في هذه الحالة أصبح الإبداع وظيفة أساسية في المنظمات الحديثة.

لقد دعت الحاجة إلى الإبداع، المنظمات إلى الإستجابة له بأشكال مختلفة حيث توجه بعضها إلى تدريب الموظفين على التفكير و الممارسات الإبداعية، و أنشأ آخرون فروعاً خاصاً تهتم بتشجيع الإبتكار و تنمية الإبداع، مما أوجع حدة التنافس بين المنظمات، و من هنا يمكن أن نعتبر الإبداع وجهاً آخر أو بعداً جديداً لعملية التغيير على هذا الأساس سيتناول هذا الفصل الحديث عن الإبداع في مبحثه الأول بالتطرق لماهيته من مختلف جوانبها (المفهوم و المراحل و المستويات) إضافة إلى التطرق للإبداع في المنظمات الإقتصادية و حاجتها إليه ودوافع تبنيها و ذلك في المبحث الثاني أما المبحث الثالث فسيتناول الإبداع التنظيمي من حيث المفهوم والخصائص و الأنواع و المراحل.

المبحث الأول: ماهية الإبداع

تتميز البيئة الدولية الراهنة بالإضطراب والمنافسة، فالمنظمات اليوم تعيش في إقتصاديات المعلوماتية، وهي إقتصاديات أختزلت فيها عناصر الزمان و المكان، لذا تبرز أهمية الإبداع كخيار إستراتيجي، يسمح للمنظمات الإقتصادية، بمختلف أشكالها و أحجامها من التكيف مع المحيط، و هذا ما أوجب البحث في ماهية الإبداع.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع

تتعدد وجهات النظر في ما يخص موضوع الإبداع الأمر الذي أدى إلى إختلاف التعاريف المتعلقة به وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا المطلب.

أولاً: تعريف الإبداع

هناك عدة تعاريف للإبداع منها:

• التعريف الأول:

" الإبداع هو أفكار جديدة ومفيدة و متصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة، ولا يقتصر الإبداع على الجانب التكنيكي لأنه لا يشمل تطوير السلع والعمليات المتعلقة بها وإعداد السوق فحسب بل يتعدى أيضا الآلات والمعدات وطرائق التصنيع والتحسينات في التنظيم نفسه ونتائج التدريب والرضا عن العمل بما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية."¹

• التعريف الثاني:

تعريف منظمة التعاون و التنمية الإقتصادية OCDE " الإبداع يتمثل في فكرة أو مجموعة أفكار تترجم في إنتاج منتج أو طريقة عمل جديدة موجهة للبيع أو الإستعمال."²

• التعريف الثالث:

يرى دراكر (Drucker) أن الإبداع هو " الطريقة التي تعتمدها المنظمة لخلق مصادر جديدة للثروة، أو دعم المصادر ذات القدرات العالية لخلق الثروة مستقبلا و بما يؤكد العلاقة بين المنظمة و الإبداع و الميزة التنافسية

¹. ميلود زيد الخير و عبد القادر بن رطال، " أثر التدريب على الإبداع و التغيير التنظيمي "، مداخلة مقدمة في إطار الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البلدة، يومي 18-19 ماي 2011، ص 06.

². Organisation de coopération et de développement économique.

الفصل الثالث _____ أساسيات حول الإبداع التنظيمي

في بيئة تمتاز بالسباق التنافسي الديناميكي، وفي المنظمات الكبيرة و الصغيرة، الخدمية و الإنتاجية على حد سواء.¹

• التعريف الرابع:

يرى شامبيتر (Schumpeter) " أن الإبداع هو النتيجة الناجمة عن إنتاج طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج و كذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه." و يحدد خمسة أشكال للإبداع و هي: إنتاج منتج جديد، إدماج طريقة جديدة في الإنتاج أو التسويق، إستعمال مصدر جديد للموارد الأولية، فتح و غزو أسواق جديدة، و تحقيق تنظيم جديد للصناعة.²

• التعريف الخامس:

حسب جوروان (Jeroin) فإن الإبداع: " ما هو إلا عبارة عن مزيج من القدرات، الإستعدادات، الخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو لخبرات المؤسسات أو المجتمع او العالم."³

من خلال ما تقدم من تعاريف يمكن إعتبار الإبداع بأنه تطبيق لأفكار جديدة يمكن تبنيتها من قبل العاملين في المنظمة أو فرضها عليهم من قبل أصحاب القرار، و التي تؤدي إلى تحسين ملحوظ على المنتجات، طرائق الإنتاج، التنظيم و التسويق داخل المنظمة بكيفية تهدف إلى إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة.

المطلب الثاني: أنواع و خصائص الإبداع

ينقسم الإبداع إلى عدة أنواع ويتمتع بجملة من الخصائص يمكن ذكرها في هذا المطلب.

أولاً: أنواع الإبداع:

للإبداع أنواع مختلفة أهمها:⁴

¹ Peter Drucker, L'avenir du management selon Drucker, Editions village Mondial, Paris, 1999, p73..

² عتيقة طرفاني و وسيلة عاشور، " دور الإبداع في تحسين الاداء الإستراتيجي لمنظمات المعرفة "، مجلة المؤسسة، إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية، جامعة الجزائر 03، العدد الأول، الجزائر، 2012، ص 77.

³ فتحي عبد الرحمن جروان، " الإبداع "، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2002، ص 22.

⁴ مأمون ندم عكروش و سهر ندم عكروش، " تطوير المنتجات الجديدة "، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان - الاردن، 2004، ص 14-15.

1- الإبداع التكنولوجي:

حسب العديد من الدراسات العلمية في هذا المجال، يعتبر هذا النوع من الإبداع واحداً من أهم أشكاله، لاعتباره أهم الأسباب الداعية للنمو على المستويين الكلي و الجزئي، أما فيما يتعلق بتعريفه فهو لا يختلف عن التعريف العام للإبداع، فهو: "عبارة عن تحويل فكرة معينة إلى منتج قابل للتسويق، أو بتحسين المنتج في طريق التصنيع أو التسويق أو طريقة جديدة لخدمة معينة ."

2- الإبداع التنظيمي:

المقصود به إحداث التجديد في التنظيم، من خلال إحلال نماذج تنظيمية جديدة تزيد من المرونة في أداء المهام و تحسين علاقات العمل، و هو ما يستدعي توفر مستوى معين من التفكير و الخبرة لدى المسيرين. إن هذا النوع الإبداعي غير مادي، و هو يهدف إلى تنظيم طرائق و أساليب و أنماط التسيير، بغية تنظيم سلوك المنظمة و جعله أكثر فعالية.¹

3- الإبداع في الخدمة:

المقصود به النشاط المتعلق بالخدمات المقدمة للغير أو الآخرين سواء من حيث إعداد و تسليم الخدمات المقدمة أو من حيث تطوير العمليات و الأنشطة التي يتم فيها أداء الخدمات مثل الخدمات المالية.

4- الإبداع في مجال التسويق:

يتعلق بتطوير طرق جديدة في تسويق المنتجات مثل التسويق عبر الأنترنت أو تقديم تسهيلات مالية بالدفع أو طرق جديدة في المبيعات مثل التسويق المباشر.

ثانياً : خصائص الإبداع:

إن الأعمال المبدعة هي التي تعد بمثابة البصمة التي تميز عملاً دون آخر في هذا السياق، يمكن توضيح الخصائص التي تميز الإبداع عن غيره من المفاهيم الأخرى و أهم ما يمكن الإشارة إليه ما يلي:²

¹ شريف غياط و أسماء زدوري، " تنمية و تدعيم الإبداع في المنظمات "، مداخلة مقدمة في إطار الملتقى العلمي الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة 08 ماي 1945، قلعة، أيام 12 - 13 ماي 2010، ص 05.

² محمد فلاق و قدور بن نافلة، " أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين "، دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية (Orange)، 2009-2010، ص ص 8-9.

- 1- الإبداع هو عبارة عن منتج ملموس أو عملية أو إجراء داخل المنظمة.
 - 2- لا بد أن يمثل الإبداع شيئاً جديداً بالنسبة للمجتمع محل تطبيقه.
 - 3- يجب أن يكون الإبداع شيئاً مقصوداً و ليس عارضاً.
 - 4- يجب أن يهدف الإبداع إلى تحقيق فائدة للمنظمة.
 - 5- يجب أن يتسم الإبداع بعمومية آثاره و فوائده.
 - 6- الإبداع مفاجئ و غير متوقع.¹
 - 7- يتطلب خلق جديد للمنظمات.
 - 8- يحمل في طياته كل من الاكتشاف والاختراع والابتكار.
 - 9- الإبداع الفردي و الجماعي:
- يوجد إختلاف عميق حول الظاهرة الإبداعية و هل هي ظاهرة فردية، أي هي نتاج جهود الأفراد كأفراد أم هي ظاهرة جماعية أيضاً بمعنى أنها قد تكون نتاج جهود جماعية.
- فالإبداع ليس حكراً على الأفراد، و ليس عملية فردية بالضرورة، حيث تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمنظمات، بمعنى أن الإبداع قد يظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، فالإبداع على مستوى الفرد هو الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد المبدعين.
- فالفكرة الإبداعية تبدأ في ذهن الفرد، إلا أن نجاح هذه الفكرة يتطلب مشاركة كل فرد في المنظمة من أصغر موظف إلى الإدارة العليا بعمل الإبداعات اللازمة لتطبيق هذه الفكرة.
- أما الإبداع على مستوى الجماعة، فهو الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل الجماعة و إبداع الجماعة أكبر ضمن المجموع الفردي لإبداع أفرادها.

¹ . مريم قوراري، "إدارة الإبداع و تأثيرها على الميزة التنافسية للمؤسسات"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير (مدرسة الدكتوراه) في إدارة الأفراد و المنظمات و حوكمة الشركات، تخصص حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011-2012، ص 13.

ثالثا: ملامح الشخصية المبدعة

إن الحديث عن الأفراد المبدعين في العنصر السابق المتعلق بخصائص الإبداع يتطلب الخوض في الحديث عن ملامح الشخصية المبدعة الذي تميزه عن باقي الأفراد الآخرين و الذي يجب أن يتصف بقدرات إبداعية خاصة.

- من هو الشخص المبدع؟¹

إن الشخص المبدع هو ذلك الشخص المنشئ أو المحدث الذي لم يسبقه أحد... فهو الذي يقدم عملا جديدا غير مكرر و غير نمطي على غير الموجود و المؤلف من الأعمال.

المبدع فرد لا يختلف كثيرا عن الآخرين من حيث الطبيعة و النوعية، و لكنه يمتلك بعض الخصائص والقدرات الدالة على الابتكار فيما لو إكتسبت المهارات و المعارف اللازمة للإبداع، و عمل على تنميتها بنفسه بإرادة قوية.

و يعد الإبداع سلوك إنساني خلاق في داخل كل فرد، يظهر في حالات تحفيز المدارك وإستشارة الأحاسيس ضمن وسائل وآليات عديدة، ليوحد أفرادا متميزين لديهم ملكية الحضور الدائم و الحيوي والفعال للعقل الباطن (اللاوعي) و بإستطاعتهم الحصول على أنسب الحلول و أفضلها من مجموعة خيارات مطروحة وإستنباط مجموعة رؤى و مفاهيم و تصورات مبتكرة لمسألة ختمت على أنها مستعصية.

لذا يعد الإبداع موهبة كامنة و ليست غامضة في كل إنسان كبقية المواهب المستترة تحتاج إلى إثارة و صقل و ممارسة نوعية دائبة كي تكون ملكة حاضرة عند كل ملمة و إنتاج جديد و على هذا فلا يتصور البعض أن الإبداع مختص بأصحاب الذكاء الخارق فالكل عليهم إعمال عقولهم، و تفجير مواهبهم للوصول إلى حالة الإبداع الواقعي في شتى مجالات الحياة الفردية و الإجتماعية.

مع بداية الجزء الأول من القرن العشرين ظهرت أبحاث في الدراسات الإدارية الإبداعية الإبتكارية إهتمامات بتجميع نظريات تركز على خصائص الشخصية و العادات الخاصة بالقائد المبدع، و الإفتراض الأساسي لما يسمى بالإتجاه القائم على الخصائص، هو أن القادة المبدعون يختلفون عن الأشخاص الآخرين بما لديهم من خصائص وصفات خاصة، و يعتمد الإتجاه القائم على الخصائص على أن الأشخاص بعينهم هم الذين يشكلون القادة وذلك بما لديهم من خصائص غير عادية مثل الطاقة و الذكاء و القدرة على الإقناع و البصيرة الخارقة، و الإبداع

¹ محمد عجيلة، "الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة لصفات و معوقات و محفزات الإبداع"، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم تسيير،

جامعة سعد دحلب، البلدة - الجزائر، 2005، ص 69.

والإبتكار، و بناءاً على أعمال " رالف ستوجديل برنارد باس " و " أودوين هولاند " و غيرهم من الخبراء، قدم جاردنر تصنيفاً للخصائص كمايلي:¹

- القوة الجسدية و قوة التحمل.
- الذكاء.
- الرغبة في قبول المسؤوليات.
- الكفاءة في أداء العمل.
- فهم التابعين و رغباتهم.
- المهارة في التعامل مع الآخرين.
- الرغبة في الإنجاز.
- القدرة على التحفيز.
- الشجاعة، التصميم، الثبات.
- القابلية للفوز و تحمل الثقة.
- القابلية للإدارة و إتخاذ القرار و التحديات.
- الثقة.
- السطوة و السيطرة و التأكيد.
- التكيفية و المرونة في التعامل.
- القدرة على نقد الذات و التعرف على عيوبها.²
- القدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير.
- القدرة على التكيف و التحريب و التحديد.
- الجرأة في إبداء الآراء و المقترحات.
- الإستقلالية الفردية.

¹ . محمد عجيلة، مرجع سابق، ص 70.

² . سليم بطرس جلدة و زيد منير عيوي، " إدارة الإبداع و الابتكار "، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، عمان- الأردن، 2006، ص 20.

إضافة إلى الخصائص السابقة فإن الشخص المبدع يحمل عقله مجموعة أخرى من الخصائص التي تميزه، ويتفرد بها عن سائر النمطين، ومن أهم هذه الخصائص و التي تم تداولها بكثرة في البحوث التي أجريت في جميع المجالات الإقتصادية و الإدارية و التقنية سواء كانت عربية أو أجنبية :

الأصالة و المرونة و الطلاقة إضافة إلى الحساسية في تلمس المشكلات والتي سيتم التطرق إليها لاحقاً في المطلب الأول من المبحث الثالث بالشرح .

ثالثاً: خصائص الإداري المبدع:

يعتبر الإداري المبدع شخصاً مخالفاً في تصرفاته للنحو التقليدي من الناس الذين يكرهون التغيير و يفضلون الإستمرار على ما هو عليه من أنماط عمل و لا يحبون التجريب و الإبداع مرتبط بالمخاطر بل ينظر أحياناً لظاهرة الإبداع كظاهرة منحرفة أو شاذة فالمبدع في مجال الإدارة هو في الغالب شخص يحب الخاطرة و يسعى لمعرفة المجهول و دخول مجالات إستثمار غير معروفة من قبل. و الإداري المبدع هو الذي يحاول دوماً التفكير بطرق جديدة للعمل، و يتميز عموماً بالخصائص التالية :¹

1- البصيرة الخلاقية و يعني ذلك القدرة على تصور بدائل عديدة للتعامل مع المشاكل و طرح الأسئلة الصحيحة و التي ليس هناك أجوبة موحدة عليها، و الذي يصرف وقتاً أطول في تحليل المعلومات أكثر من الوقت الذي يقضيه في جمعها و لا يملون من تجريب الحلول و لا يفقدون صبرهم بسرعة.

2- الثقة بالنفس و الآخريين لدرجة كبيرة و عدم الإستسلام أو اليأس بسهولة فالفشل شيء يتوقعه الإداري المبدع و لكن لا يزيده إلا تصميمياً.

3- القدرة على التعامل مع الناس ومع التغيير و تحمل المواقف الغامضة لأنها تثير في نفسه البحث عن الحل.

4- يتصف الإداري بالمرونة و القدرة على التكيف و التجريب و التجديد ويشكك بالقضايا التي يمكن أن يعتبرها عامة الناس مسلمات. و قد يصل الأمر به أن لا يؤمن بالصواب و الخطأ المطلق إذ يعتبر أن تلك أمور نسبية تعتمد على المنظور الذي ينطلق منه الإنسان.

¹ محمد قاسم القريوتي، " السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة "، الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان-

الأردن، 2000، ص 181-182 .

الفصل الثالث _____ أساسيات حول الإبداع التنظيمي

5- الجرأة في إبداء الآراء و المقترحات إذا ما طلب منه ذلك رغم ما يتصوره الآخرون من غرابة، و كذلك في مناقشة التعليمات و الأوامر الصادرة من المراجع العليا، و هي صفة لا تتوفر في الممتلكين الذين لا يتقنون إلا ترديد الموافقات دونما تفكير طمعا في كسب رضى رؤسائهم.

6- يتميز الإداري المبدع بإستقلالية فردية حيث لا يجب أن تفرض عليه سلطة الغير كمل لا يجب أن يفرض سلطته على الآخرين، كما لا يجب عليه أن يكون سببا في تثبيط الروح المعنوية للعاملين الذين يشكلون الغالبية العظمى في أي تنظيم.

بناء على ما تقدم فإن أهم خصائص الإداري المبدع هي:

- الإستقلالية.
- البصير الخلاقة.
- الصبر و القدرة على التحمل.
- الثقة العالية بالنفس و بالآخرين.
- القدرة على التعامل مع الناس و الغير.
- الجرأة في إبداء الرأي.
- المرونة و القدرة على التكيف و التجديد.
- أخذ زمام المخاطرة.
- المثابرة.
- الإنفتاح الداخلي على الموظفين.
- الأصالة و الخروج عن المألوف في التفكير و التعبير.
- الفضول و حب البحث و عدم الرضا عن الوضع الراهن.

رابعاً: العناصر الأساسية للإبداع:

يعتبر دراسة العنصرين الأساسيين للإبداع منهاجاً آخر و مدخلاً مهماً في دراسته و يتمثلان في القدرة على التخطيط الإستراتيجي و القدرة على بناء ثقافة في المنظمة.

1- التفكير الإستراتيجي:

يرتبط أساسا بقدرة المنظمة على وضع الخطط المستقبلية للتطوير والتغيير والتأقلم، و تركز في ذلك على برامج التنبؤ التي تعتمد على تقنيات متطورة و كذا الإحصاء.

إن التفكير الإستراتيجي ينبع من الرؤية الواضحة و المشتركة، و كذا وعي الأفراد برسالة المنظمة و دورها وأهدافها الرئيسية، بالإضافة إلى ذلك فهو يهتم بإيجاد قيم و أهداف مشتركة بين العاملين، و هو أمر ليس بالسهل، و قليلا ما يوجد مثله في الدول النامية و منظماتها، حيث يلاحظ أن جهود العاملين مبعثرة نتيجة لإنعدام المناخ التنظيمي الصحي، كما توجد فكرة لدى بعض المنظمات العربية تعتبر أن إستمرار المدير في منصبه مرهون بوجود النزاع التنافس غير النزيه، و كل هذا بسبب نقص الوعي التنظيمي و عدم وجود التوافق و الإنسجام والتعاون بين أعضائها.¹

و يرى محمد قاسم القريوتي أن احد أسباب عجز المنظمات في الدول النامية عامة و العربية خاصة، و أن مشكلة التخلف الإداري لا تكمن فقط في تقادم التشريعات و الهياكل التنظيمية، بل تكمن في تشتت الجهود و غياب الإنتماء للمؤسسة، و كل هذا سببه ضعف التفكير الإستراتيجي الذي يجعل العاملين يعطون إهتماما لتحقيق أهداف المنظمة و إستراتيجياتها.²

و من هذا المنطلق كان الإهتمام بالجوانب السلوكية أمرا لا بد منه من أجل خلق و تكوين ثقافة تنظيمية مشتركة لتحقيق الإستقرار و النمو وبالتالي تحضير قاعدة صلبة للتفكير الإستراتيجي المحترف.

2- بناء ثقافة المنظمة:

تهتم أساسا بإيجاد قيم مشتركة بين العاملين من خلال التركيز على إحتياجاتهم، و إعتبارهم شركاء حقيقيين يجب الإهتمام بهم و إحترامهم و تدريبهم، و إتاحة المجال لهم لصناعة مستقبل المنظمة، و العمل على ترسيخ معايير أداء متميزة، مبنية على الإبداع التنظيمي.

إن هذا النوع من الثقافة هو ما يميز الإدارة اليابانية التي إستطاعت أن تصبح قوة إقتصادية عالمية، حيث أنها تعتبر المنظمة كأسرة واحدة متكاملة و يمكن للمسؤول مثلا أن يكلف العاملين بالعمل الإضافي من دون الحصول على أجر، و هذا بسبب روح الإنتماء، و لهذا تعتبر أقل الدول من ناحية الإضرابات العمالية.³

¹. نبيل بو مصباح و الطيب فتان، " أثر الإبداع في تغيير إستراتيجيات المنظمات الحديثة"، مداخلة، (بدون تاريخ و لا بلد)، ص 03-04.

². محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 99.

³. نبيل بو مصباح و الطيب فتان، " أثر الإبداع في تغيير إستراتيجيات المنظمات الحديثة"، مداخلة، (بدون تاريخ و لا بلد)، ص 04.

المطلب الثالث: مراحل و مستويات الإبداع.

سيتم في هذا المطلب إستعراض مراحل ومستويات الإبداع.

أولاً: مراحل العملية الإبداعية.

لقد اختلف العديد من العلماء و المفكرين حول تحديد مراحل العملية الإبداعية، حيث تم إقتراح العديد من النماذج و المراحل في هذا الصدد نذكر أهمها فيما يلي:

❖ لقد حدد (ماركسبري) مراحل العملية الإبداعية في:¹

1- مرحلة الإعداد.

2- مرحلة الإحتضان.

3- مرحلة الإشراق.

4- مرحلة التحقيق.

5- مرحلة التغيير.

❖ أما عالم النفس هاريس (Haris,1959)، فقد حدد العملية الإبداعية في ستة مراحل هي:

1- ظهور الحاجة إلى حل مشكلة ما.

2- جمع المعلومات عن هذه المشكلة.

3- التفكير في المشكلة.

4- تخيل الحلول الممكنة.

6- إثبات الحلول و تجربتها.

7- تنفيذ الأفكار.

❖ في حين أن موريس شتاين (Mouris Chtaine) يرى أن الإبداع يمر بثلاث مراحل أساسية

هي:²

1- تكوين فرضيات: و ذلك بتحديد العديد من البدائل و إختيار البديل الأمثل للأفكار قيد الدراسة.

2- إختيار الفرضيات: و ذلك لمعرفة مدى ملاءمتها.

¹ . <http://www.uqu.edu.sa> الإبداع الإداري

أطلع عليها يوم: 26/03/2015

² . <http://www.uqu.edu.sa> الإبداع الإداري

3- الإتصال بالآخرين: من أجل نشر و تقديم الإنتاج الإبداعي الجديد.

❖ حدد دانيال روبي (Danyal Roubi,1982) مراحل العملية الإبداعية في:

1- تمييز أو إدراك مشكلة معينة: مثل إنخفاض مستوى الإنتاجية أو الحاجة إلى الأسواق لتسويق المنتجات أو غير ذلك.

2- القرار بالإبداع: من أجل حل المشكلة.

3- المبادرة في العمل.

4- القيام بالتنفيذ.

مما يتضح من خلال ما تم عرضه سابقا أنه لا يوجد إتفاق بين الباحثين على مراحل العملية الإبداعية، غير أن ذلك لا يمنع من عرض أكثر المحاولات شهرة و قبولا لدى جمهور المفكرين و المتمثل فيما قدمه والاس (Wallas,1926) حيث قسم عملية الإبداع إلى أربعة مراحل. و تعتبر مرحلتي التفريخ و الإلهام مرحلتين خاصتين بهذه العملية دون غيرهما من العمليات النفسية الأخرى، و هي على النحو التالي:¹

1- مرحلة التحفيز: تتضمن هذه المرحلة كل ما يتعلمه الفرد المبتكر خلال حياته و الخبرات التي إكتسبها حتى لو كانت عن طريق المحاولة و الخطأ. و يمكن القول أن كل ما يتعلمه الفرد في حياته يمكن أن يفيد في عملية التفكير الإبداعي.

2- مرحلة التفريخ: لا ينشغل الإنسان المبدع في هذه المرحلة بالمشكلة شعوريا، و تكون عملية التفكير في حالة من عدم النشاط الظاهري و لا يظهر أي تقدم نحو الحل أو الإنتاج الإبداعي، و يعتمد المبدع إلى تحويل أنظاره عن المشكلة الرئيسية إلى أشياء أخرى بعد أن مر بمرحلة التحفيز، على أمل أن يهتدي إلى الحل النهائي مع مرور الزمن. و هناك إفتراض لم يدعمه بعد، يقول بأن المشكلة التي تشغل فكر المبتكر مدة طويلة تظل في حقيقة الأمر نشيطة في منطقة تحت الشعور بعد أن يتركها مؤقتا، و مع أننا لا نعرف كيف يأتي الحل إلا أن الحل قادم ربما يأتي بعد الإستيقاظ من النوم أو أثناء ممارسة نشاط يومي.

¹. ميلود زيد الخير و عبدالقادر بن برطال، مرجع سابق، ص07-08.

الفصل الثالث _____ أساسيات حول الإبداع التنظيمي

3- مرحلة الإلهام: يظهر الحل في هذه المرحلة وكأنه جاء بشكل فجائي و من بعيد، و يكون مصحوبا بحالات عاطفية من النشوة و الإرتياح. و مرحلة الإلهام ليست مرحلة منفصلة و مستقلة لوحدها، و إنما جاءت وليدة كل الجهود التي قام بها المبتكر خلال المراحل السابقة.

4- مرحلة التحقيق: يختبر المبدع في هذه المرحلة صحة و جودة إبتكاره من خلال تجربيه، و ربما تجري في هذه المرحلة بعض التعديلات أو التغييرات على الإنتاج الإبداعي من أجل تحسينه و إظهاره بأجود صورة.

ثانيا: مستويات الإبداع

للإبداع درجات مختلفة تتفاوت من مستوى لآخر، و لقد إستطاع الباحث تايلر (Tailer) تحديد خمسة مستويات للإبداع، متمثلة في الآتي:

1- الإبداع التعبيري:

و يعني تطوير فكرة أو نواتج فريدة بغض النظر عن نوعيتها أو جودتها، و مثال هذا النوع من الإبداع الرسومات العفوية للأطفال.

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

3- الإبداع الإبتكاري:

ويشير إلى البراعة في إستخدام المواد الأولية لتطوير إستعمالات جديدة لها دون أن يمثل إسهاما جوهريا في تقديم الأفكار، أو معارف أساسية جديدة، و يتميز هذا المستوى من الإبداع بأنه غالبا ما يخضع إلى معايير ومواصفات تحددها عادة دوائر تسجيل براءات الإختراع التي تشترط أن يكون العمل غير مسبوق و نافعا معا مثل إبتكارات أديسون و ماركوني و بل.

4- الإبداع التجديدي :

و يشير إلى القدرة على إختراق قوانين و مبادئ، أو مدارس فكرية ثابتة و تقديم منطلقات وأفكار جديدة كذلك التي قدمها يونج و أدلر في نظريتهما المبنية على سيكولوجية سيغموند فرويد Sigmund Freud.

5- الإبداع التخيلي:

و هو أعلى مستويات الإبداع و أندرها و يتحقق فيه الوصول إلى مبدأ، أو نظرية، أو افتراض جديد كلياً، كما يظهر ذلك في أعمال آنشتاين و فرويد في العلوم و بيكاسو و رايت في الفنون.

و قد أشار محمود سليمان العميان إلى إمكانية التمييز بين ثلاثة مستويات للإبداع:

1- الإبداع على مستوى الفرد:¹

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

2- الإبداع على مستوى الجماعة:

و هو الإبداع الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل الجماعة، و إبداع الجماعة أكبر من المجموع الفردي في إبداع أفرادها. و قد توصلت الدراسات إلى النتائج التالية فيما يتعلق بإبداع الجماعة.

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

ب- أن الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً أو حماساً، و نشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً.

ت- أن الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة.

3- الإبداع على مستوى المنظمة:²

و هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المنظمة.

¹. منير حسن أحمد شقورة، "إدارة التغيير و علاقتها بالإبداع لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة - فلسطين، 2012، ص 47.

². المرجع نفسه، ص 48.

المبحث الثاني: الإبداع في المنظمة الاقتصادية

إنه لتطوير المنظمات بمختلف أحجامها (صغيرة، متوسطة، كبيرة) لأداء الدور المنوط بها في التنمية و القضاء على البطالة يجب تحاشي دور المقلد لمنظمات الأخرى و المتواجدة محليا و دوليا، و اللجوء إلى الإبداع بإعتباره عامل تنمية و تطوير للمؤسسات، و يتطلب ذلك بناء إستراتيجية الإبداع لدى هذه المنظمات، و كذا الإستفادة من التجارب العالمية. فالظروف التي تعمل فيها المنظمات حاليا متغيرة و معقدة تفرض على هذه الأخيرة مواجهة هذه التغيرات بسرعة و بكفاءة و فعالية، مما يتطلب قدرات إبداعية عالية حتى تتمتع هذه المؤسسات بفوائد الإبداع التي تكون أحيانا كثيرة، طويلة الأجل و لكنها تحقق الميزة التنافسية المطلوبة.

المطلب الأول: حاجة المنظمة الاقتصادية للإبداع

تواجه المنظمات العديد من التحديات في وقتنا الحالي، حيث أصبح عليها أن تجد الوسائل و الأساليب الضرورية التي تساعد على تحديد نشاطها و الإستفادة من قدراتها لهذا فإن أي منظمة لا تتبنى الإبداع و تجعله من أولوياتها سيكون مصيرها التراجع و الإفلاس. فالظروف المتغيرة و المعقدة المتعلقة بالبيئة التي تعيش في ظلها المنظمة أوجدت تحديات عديدة و كبيرة لم تشهدها من قبل، الأمر الذي حتم على هذه الأخيرة مواجهتها بسرعة بكفاءة و فعالية، الأمر الذي يتطلب قدرات إبداعية عالية لدى المنظمات تتمكن من تطوير حلول و أفكار و آراء جديدة تمكن المنظمات من الإستمرار و النمو. و يتزايد الإهتمام بموضوع الإبداع في ظل ما تفرضه العولمة من تحديات متنامية، و التغيرات التقنية المتسارعة، و المنافسة الشديدة، و ثورة المعلومات، و الإتفاقيات الدولية السارية المفعول كإتفاقية التجارة الحرة و غيرها.

لذا إستجابت المنظمات للحاجة للإبداع بطرق مختلفة، و بدرجات متفاوتة من العناية فبعض المنظمات أنشأت وحدات تنظيمية خاصة لتطوير الإبداع، و أخرى قامت بإنشاء وحدات تنظيمية لتطوير الإبداع و تنميته، كما قامت أخرى بتدريب الأفراد و الجماعات فيها على السلوك و التفكير الإبداعي، و تنظر لذلك على إعتباره يؤدي بها إلى إكتساب ميزة تنافسية، حيث أن المنافسة الحادة تؤدي بإستمرار إلى ظهور إبداعات و إبتكارات.¹

¹. تيسير صبحي، "الموهبة و الإبداع، طرائق التشخيص، و أدواته المحسوبة"، دار التنوير للنشر و التوزيع، عمان، 1992، ص 86.

المطلب الثاني: تفعيل الإبداع و طرق إعماده في المنظمات

إن حاجة المنظمة للإبداع يتطلب منها إيجاد الطريقة المناسبة لإعماده كما يستلزم منها معرفة كيفية لتفعيله بما يضمن لها النجاح و التطور و الإستمرارية وهذا ما سيتناوله هذا المطلب.

أولاً: طرق إعماد الإبداع في المنظمات:

تختلف طريقة اللجوء إلى الإبداعات من منظمة إلى أخرى على أساس مجموعة من العوامل (إمكانيات بشرية، مالية،...) إضافة إلى الأخطار التي يمكن أن تنجم من الإعماد على إحدى هذه الطرق من تكاليف مرتفعة، أو طول مدة الوصول إلى تحقيق الإبداع، و تمثل خمسة طرق:¹

1- التطوير من الداخل:

تطوير الإبداع من داخل المنظمة، خاصة عن طريق وظيفة البحث و التطوير هي الطريقة الكلاسيكية للإعماد على الإبداع. الطريقة التي توفر و تمد للمنظمة أكثر إستقلالية في حالة نجاح الإبداع، لكنها كذلك الأكثر خطورة، فهي طويلة في المدى و تكلفتها عالية، و كذلك أخطار التقليد الذي يتعرض لها المنتج الإبداعي من طرف منظمات منافسة. من جهة أخرى، ميلاد الإبداعات في داخل المنظمة، بل أكثر من ذلك الإعتراف بها من المشاكل الرئيسية التي تواجه المنظمات في هذه الطريقة بالنظر إلى النتائج التي تترتب عنها من تغيير، و الذي يقابل غالباً بمقاومة من النقابات أو من المسيرين و الهدف الحفاظ على الوضع الحالي. و يتطلب نجاح هذه الطريقة في المنظمات توفر مجموعة من الشروط الأساسية و هي:

- إقتراحات و إبتكارات صادرة من مبدع قادر على إستغلال الأفكار الجديدة و المعارف العلمية و جعلها متكيفة مع المنظمة.

- أرضية محفزة و مشجعة للإبداع و التجديد.

- تعاون و تنسيق داخلي.

¹. عبد الرحمن بن عنتر و عثمان مداحي، " دور الفكر الإبداعي في بناء و تحسين أداء المنظمات المعاصرة"، دراسة تحليلية، ص ص 03-04.

2- عقود التعاون:

تعتبر التحالفات و الشراكة من أهم أشكال عقود التعاون و الوصول إلى الإبداعات في المنظمات، هذه الأهمية نابعة من التكلفة المرتفعة للبحث و التطوير خاصة، و من الأخطار الناجمة عن الإبداعات و التي أصبحت كعائق في كثير من الميادين خاصة الصناعية منها (الإعلام الآلي، صناعة الطائرات)، زيادة إلى البحث عن الحجم للتجاوب مع عوامة الأسواق. و تتلخص الإيجابيات الناتجة من إتفاقية التعاون في:

- تخفيض التكاليف المرتبطة بالبحث الإبداعي.

- رفع إنتاجية الإبداعات الداخلية في المنظمة.

- بعث نشاطات إبداعية جديدة لم تتمكن المنظمة لوحدها من تحقيقها.

هذه الإيجابيات زادت من الإهتمام و تفعيل عقود التعاون، و التي وصلت إلى 30% في أوروبا، في ما بين المؤسسات المبدعة حيث قاموا بعقد تعاون مع شركاء خارجيين. أما الأسباب التي ساهمت في ذلك إضافة إلى الإيجابيات و كانت كتحفيز تتمثل في التعقيد المتزايد للتكنولوجيا الملاحظ في جميع القطاعات خاصة ذات التكنولوجيا العالية، إضافة إلى سرعة تطورها و إشتداد المنافسة المرتبطة بالعوامة و التعديلات القانونية الدولية.

و بذلك تمثل عقود التعاون من بين طرق الدخول التي تساعد على تكريس إبداعات أقل خطورة بتقاسمها مع شريك آخر و تخفيض لعبء التمويل المالي خاصة إذا كانت مؤسسة صغيرة أو متوسطة.

3- النمو الخارجي

إعتماد الإبداع عن طريق التملك الخارجي يمثل تملك مؤسسة لمؤسسة أخرى مبدعة بطريقة جزئية و ذلك بحيازة حصة من رأسمالها المخصص للإبداع و الإستفادة من النتائج المحصل عليها، أو تملك كلي بشراء المؤسسة كاملة.

النمو الخارجي بواسطة تملك أو المشاركة في رأسمال الإبداع يعتبر الأسرع، إلا أنها عملية مكلفة خاصة إذا كانت المؤسسة المبدعة تقوم بالبحث الإبداعي برأسمال كبير مع العلم أن نتائجها غير مؤكدة، و مجموعة أخطار أخرى منها هروب الطاقة البشرية المبدعة عند الشراء أو المشاركة في رأس المال الخاص بالشركة.

4- المقابلة من الباطن

المقابلة الداخلية للإبداع تخص عقود البحث بين المؤسسة و هيئات مختصة مثل مكاتب الدراسات، الإستشاريين مركز البحوث العمومية و الخاصة مع الجامعات.

في هذه الطريقة تلجأ المؤسسة إلى الإبداع خارجيا بواسطة هيئات مختصة، و نتائجها جد متغيرة فيمكن الإستفادة من خبرات ذات مستوى عالي، لكن مدة و تكاليف الإبداعات إضافة إلى التحكم فيها تبقى غير مؤكدة، و هي طريقة متطورة في أمريكا و الدول الصناعية الكبرى و ذلك للتواصل و الترابط الموجود بين المؤسسات و مراكز البحوث على إختلافها.

5- إقتناء الرخص

يقوم إعتناء الإبداع في هذه الطريقة على إقتناء رخصة من مؤسسة مبدعة أو من فرد مبدع، و بذلك فهي طريقة سريعة، أقل تكلفة و خطورة بالنظر إلى نتائجها، بشرط توفر الإمكانيات التي تتبع تطبيقها خاصة التقنية منها، و في حالة تكنولوجيا عالية المستوى يصبح التحكم فيها صعب و يتطلب طاقات مؤهلة لذلك، إضافة إلى إمكانية مواجهتها لعقبات تطبيق جغرافية، ثقافية وغيرها، زيادة إلى التبعية للمؤسسة الأم. هذا النقص في الإستقلالية جعل منها طريقة أقل إستعمالا خاصة في الدول المتقدمة.

على أساس الإيجابيات و السلبيات لكل طريقة، تختار المنظمة ما بين الخمسة طرق وفقا لما يلخصه الجدول

التالي:

الجدول رقم (01): إيجابيات و سلبيات طرق إعتناء الإبداع

| الطريقة/الخصائص | الوقت الضروري | التكلفة الكلية | الخطر المحتمل | التحكم المتوصل |
|--------------------|---------------|----------------|---------------|----------------|
| التطوير من الداخل | طويلة | مرتفعة | مرتفعة | مرتفعة |
| عقود التعاون | غير مؤكدة | غير مؤكدة | ضعيفة | غير مؤكدة |
| النمو الخارجي | قصيرة | مرتفعة | مرتفعة | غير مؤكدة |
| المقابلة من الباطن | غير مؤكدة | غير مؤكدة | ضعيفة | غير مؤكدة |
| إقتناء الرخص | قصيرة | ضعيفة | ضعيفة | ضعيفة |

المصدر: عبد الرحمن بن عنتر و عثمان مداحي، " دور الفكر الإبداعي في بناء و تحسين أداء المنظمات المعاصرة "، دراسة تحليلية، ص05.

الفصل الثالث _____ أساسيات حول الإبداع التنظيمي

يلاحظ من خلال الجدول أن التطوير من الداخل هي طريقة تناسب المنظمات الكبرى التي تتوفر على سيولة مالية كبيرة و التي تبحث عن الاحتفاظ بالميزة التنافسية الممكنة عن طريق إبداعاتها و المستعدة لتحمل المخاطر والتكاليف مهما كانت مرتفعة في مقابل ذلك فإن لهذه المنظمات إمكانية تحكّم مطلقة في هذه الطريقة.

عقود التعاون و المقابولة من الباطن يعتبران من أصعب الطرق لاعتماد الإبداع في المنظمة خاصة في ظل عدم التأكد الكبير من التكلفة و في مدة التحكم فيها. رغم قلة مخاطرها.

فيما يخص النمو الخارجي يعتمد غالبا في الحالات الضرورية و ذلك من قبل المنظمات التي تملك موارد مالية هائلة تمكنها من تحمل المخاطر والتكاليف كما لا يمكن التحكم بها.

أما إقتناء الرخص فتعد الطريقة المثلى و الأكثر أهمية مقارنة بالطرق الأخرى، فهي أقل تكلفة و أقل خطورة، وواحدة من أسرع الطرق (مباشرة التطبيق) مشكلتها الوحيدة تتمثل في تقييد المنظمة بالمنظمة الأصلية مما يؤثر على إستقلاليتها.

ثانيا: تفعيل الإبداع في المنظمات

يجب على المنظمة دعم و تشجيع الإبداع و ذلك من خلال توفير الظروف المناسبة لزيادة النشاط الإبداعي، و تبرز فيما يلي أهم الممارسات التي يجب على المنظمة التركيز عليها:¹

1- دعم المنظمة :

إن تشجيع المشرفين يبرز الإبداع، و لكن الإبداع حقيقة يدعم حينما يهتم به قادة المنظمة الذين عليهم أن يضعوا نظاما أو قيما مؤكدة لتقدير الجهود الإبداعية و إعتبار أن العمل هو قمة الأولويات، كما أن المشاركة في المعلومات و في إتخاذ القرارات و التعاون من القيم التي ترعى الإبداع.

2- التسيير و التنظيم :

إن المناخ التنظيمي يرفع من أداء المنظمات و يخلق ظروفًا مناسبة تشجع و تحفز المبدعين. ومن أهم العوامل التي تعمل على ذلك :

¹ . شريف غياط و أسماء زدوري، " تنمية و تدعيم الإبداع في المنظمات "، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي للإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة 08 ماي 1945، قلعة - الجزائر، أيام 12 - 13 ماي 2010، ص ص 09 - 10.

- مرونة التنظيم و قدرته على التكيف مع المتغيرات البيئية.
- طبيعة العمل: فالأعمال الروتينية تفضي إلى السأم و الملل و عدم الإبداع، بينما الأعمال الحيوية تثير التحدي لدى الفرد و تدفعه إلى التفكير الخلاق، حيث أن درجة التحدي التي توفرها وظيفة الفرد أمامه تلعب دورا في التأثير على مستويات الإبداع لديه، على أن لا تفوق درجة التحدي إمكانيات الفرد و قدراته مما يؤثر عليه سلبا.

3- نظام المعلومات: يجب إقامة نظام معلومات مرن و ديناميكي يهتم بمصادر المعلومات التكنولوجية التنافسية و التجارية التي تدفع الإبداع و تعطي المنظمة حضور دائم على كل المستويات خاصة مع مراكز البحث العلمي و المنافسين الآخرين و البيئة التكنولوجية.

4- الحرية :¹

أي إعطاء الحرية للأفراد داخل المنظمة في عملية إتخاذ القرارات، مما يزيد من درجة ولائهم للمنظمة و يشجعهم على العمل أكثر و الإبداع و التميز.

5- البحث و التطوير:

لقد إزداد الوعي بهذا الجانب مؤخرا، حيث أصبحت المنظمات التي تمتلك إمكانيات و قدرات جيدة تهتم بهذه الوظيفة و تصنع لها مكانة في الهيكل التنظيمي.

6- توفير و إستغلال الموارد البشرية :

إن من أهم العناصر التي تساعد المنظمة على القيام بعملية الإبداع هو توفير الموارد البشرية اللازمة، و ذلك يتطلب التركيز على النقاط التالية:

- التوظيف المباشر أو تكوين و تطوير الأفراد الذين لديهم الكفاءات و القدرات الإبداعية اللازمة.
- توفير نظم الحوافز المادية و المعنوية الضرورية لتشجيع هؤلاء الأفراد.
- تسهيل مساهمة الأفراد في إتخاذ القرارات.

¹. شريف غياط و أسماء زدوري، المرجع نفسه، ص 10.

7- الثقافة الإنسانية :

إن الثقافة الإنسانية تتلخص في التركيز على دمج الأدوار و المشاعر بحيث يشعر الفرد العامل داخل المنظمة بأنه جزء لا يتجزأ من الكل و الكل جزء لا يتجزأ منه.

و بالتالي فإن خلق ثقافة إنسانية تتفق مع الإبداع تعتبر من أهم التحديات التي تواجهها المنظمة.

8- فرق العمل :

إذ تساعد على صقل مهارات التفكير الإبداعي و تبادل الخبرات و يكون ذلك من خلال:

- الرغبة الأكيدة للعضو على تحقيق أهداف الفريق.
- مبادرة كل عضو إلى مساعدة الآخرين و خاصة في الظروف الصعبة.
- ضرورة تعرف كل عضو على المعلومات المتخصصة التي يحضرها الأعضاء الآخرون للنقاش.

المطلب الثالث: تكلفة الإبداع

كثيرا ما تعتبر عملية التجديد عملية طويلة و مكلفة جدا، إذ أن تحويل الفكرة إلى شيء ذي قيمة تجارية يحتاج إلى مرحلة جديدة من البحث و التحويل حتى يمكن تنفيذ الاختراع و جعله في متناول الأفراد. من هنا نستنتج أن الاستثمار في مجال الإبداع فيه مخاطرة كبيرة و على هذا فإن الجزء الأكبر من البحث و تطوير النشاطات الأخرى للمؤسسات في مجال التكنولوجيا تكون مخصصة للتعديلات و التغييرات الطفيفة نسبيا عوض خلق منتج أو أسلوب جديد، فهناك بعض الدراسات أشارت إلى أنه من بين كل (10) منتجات جديدة يتم الحصول عليها من البحث الصناعي فإن (05) من هذه المنتجات لا يجتاز الإختبار وأن (02) منها يعتبران ناجحان في العملية التجارية، و من الملاحظ أن قرار الإبداع هو قرار مبني على أساس معرفة الفوائد المرتقبة و الأخطار و التكاليف الناتجة عن ذلك و في حالة سوء تسييره أو التأخير في إنطلاقه، بالإضافة إلى عدم حصوله على المصادر الملائمة لتحويله تشكل تكلفة و عائق كبير أمام المؤسسة نحو الإبداع و بالتالي الفشل في تحقيق قدرتها على المنافسة.¹

يتميز الإبداع بنوع من المخاطرة أثناء تنفيذه و هذا ما يجعل نتائجه غير أكيدة، فيجب على المؤسسة التنبؤ بنجاح أو فشل المشروع الإبداعي مع معرفة الأرباح أو الخسائر المتوقعة له خوفا من الخسارة الإستثمارية و فقدان الحصة السوقية. الأمر الذي يحتم تطبيق الإبداع في الوقت و المكان المناسبين إذ أنه لكل مؤسسة نوع معين من التسيير و التنظيم و المواقف التي تتلاءم مع نوع معين من المشاريع الإبداعية التي تختلف باختلاف الأفكار ما بين

¹ مريم قوراري، "إدارة الإبداع و تأثيرها على الميزة التنافسية للمؤسسات"، مرجع سابق، ص 58-59.

المؤسسات و حتى لو تشابهت هذه الأفكار فإن نمط تسيير هته الأفكار يجعل من هاته المشاريع الإبداعية مشاريع مختلفة، كما أن التأخير في المشروع يعتبر تكلفة إضافية على المؤسسة مع احتمال خسارته بزوال الفكرة الإبداعية. يعتبر الإبداع عملية مستمرة من التوقعات و التحسينات، و هذا من أجل تنمية المنتجات نتيجة للتحويلات التي يشهدها السوق و إن المؤسسات الناجحة هي المؤسسات التي تبعد و تستثمر من أجل مقاومة المنافسة الشرسة مع العمل على تعظيم الأرباح و تقليص تكاليفها. ففي إقتصاد المعرفة فإن البحث العلمي و التكنولوجي يسمحان بدفع العجلة في مجالات المعرفة، كما أن الأفكار الجديدة الناشئة من البحث و المسخرة في حل المشاكل المعقدة تسمح بجعل المنتجات و الخدمات في مستوى رفيع يعرف نوع من الحدائة كأدوية، الطائرات، ألعاب الفيديو والبرامج، العمليات الصناعية، تكنولوجيا التصنيع، خدمات الإتصال و الإعلام، أو الخدمات المالية (كالبنوك)، كما أن إنتاج المنتجات و الخدمات ذات التكنولوجيات العالية تسمح بتحقيق إيرادات ضخمة للمؤسسة الحاضنة لهاته الميزة، فالزيادات المتواصلة لنجاح الإبداعات التكنولوجية تركز على تقليص الوقت بين مرحلة الاختراع و تسويق ما تم اختراعه، مع ضمان الربط بين وظيفة البحث و التطوير والتسويق، زيادة قدرة المؤسسات على الإبداع و خلق ثروات جماعية بفضل العمل الجماعي، مع ضرورة تحقيق درجة كبيرة من التعاون بين مختلف عناصر النظام الإبداعي.

يمكن القول أن عامل الوقت هو العامل الأساسي الذي يساعد المؤسسة على تحقيق الإبداع فمثلا: نجد أن الفكرة الإبداعية موجودة ولكن هناك نقص في اليد العاملة المؤهلة التي تقوم بتطبيقها ميدانيا فالحل إذا يكمن في البحث على اليد العاملة المؤهلة من اجل تطبيق المشروع الإبداعي، ما يعني إستغراق مدة من الزمن و الزيادة في الوقت يعني الإرتفاع في التكاليف، ما يجعل من هذه الفكرة بعد فترة من الزمن فكرة غير فعالة و إن صح التعبير فكرة ذات فعالية في وقت معين، إضافة إلى بعض الحواجز التي تتعرض إليها المؤسسة و هي محاولة تقليص الوقت بين مرحلة الإختراع و تسويق ما تم إختراعه، فنشاط المؤسسة مقترن بخاصية الخطر و العوائد المحتملة فلولا هذه الأخيرة لما كانت هناك مخاطرة، غير أن مواجهة خطر التنافسية لا يكون فقط بتخفيض الأسعار و إنما التنافس يكمن في قدرة المؤسسة على الإبداع بصفة مستدامة.¹

¹. مرجع نفسه، ص ص 59-60.

من الجدير بالذكر أن تكلفة الإبداع هي تكلفة تختلف من مؤسسة إلى أخرى و من مشروع إبداعي إلى آخر وهذا راجع إلى ذاتية الأفكار الخلاقة التي يتمتع بها كل شخص، و أن قدرة المؤسسة على التحكم في نمط تسيير تكاليفها، بالإضافة إلى القدرة على مراقبة جل التكاليف بطريقة فعالة يسمح للمؤسسة بإعطائها نوع من الحماس لإدارة الإبداع و حسن تسييره على المدى البعيد لأننا يمكن إعتبار أن عجز المؤسسة في تمويل مشاريعها الإبداعية أو حتى العادية مع غياب ميكانيزم لمراقبة التكاليف يعتبران من أهم الحواجز و العراقيل المصادفة للمؤسسة.

يعتبر المشروع الإبداعي كباقي المشاريع التي تحتاج إلى تخطيط و تنظيم و مراقبة محكمة من طرف المؤسسة، بالإضافة إلى قيام هذه الأخيرة بصب إهتماماتها على السوق بما فيها تحديد الزبون المستهدف مع تحديد متطلباته و رغباته وبإختصار ما الذي يريده من المؤسسة بالتحديد.

إن الإبداع بإعتباره محور إستراتيجي يحتاج إلى تقنيات فرعية تدخل في تحقيقه و التي يمكن إعتبارها متغيرات تشهد الكثير من التغيرات في محيط يحفو بالتطورات و المنافسة، و على هذا الأساس فإن الفكرة السائدة أن إستراتيجية الإبداع هي من أدوات الإستقرار و النجاة من المنافسة أصبحت من المسلمات و البديهيات الأكيدة.

إن الغاية من تبيان أن الإبداع هو في حقيقة الأمر مشروع إبداعي، يكمن في الرغبة في إبراز الواقع الفعلي والعملية للإبداع الذي يتميز بالصعوبة في تطبيقه و تطبيق تلك الأفكار الخلاقة في المحيط المتذبذب غير أن الدور الرئيسي للمؤسسة المبدعة يكمن في تحقيق هذه الأخيرة على أرضية الواقع مع عدم تجاهلها لإستراتيجيات المنافس و مختلف التقنيات المستعملة لديه.¹

¹. المرجع نفسه، ص60.

المبحث الثالث: الإبداع التنظيمي

يجمع علماء الإدارة على أن المنظمات المعاصرة تعيش ظروفًا متغيرة ومعقدة، مما يجعل حاجتها إلى الإبداع التنظيمي حاجة ملحة، إذ يتعين على المديرين الذين يتولون إدارة المنظمات الإدارية المعاصرة أن يحرصوا على تنمية و تطوير قدرات العاملين للمساهمة في حل المشكلات و المشاركة في اتخاذ القرارات و توليد الأفكار.

المطلب الأول: ماهية الإبداع التنظيمي

أولاً: تعريف الإبداع التنظيمي

يمكن ذكر عدة تعاريف منها:

• التعريف الأول:

" يقصد به خلق قيمة أو إنتاج فكرة جديدة مفيدة سواء كانت تتعلق بإنتاج سلعة أو خدمة، أو تتعلق بالوسائل و الإجراءات و العمليات، أو تتعلق بالإستراتيجيات و السياسات و البرامج التنظيمية، و ذلك من قبل أفراد يعملون معا في نظام إجتماعي معقد."¹

• التعريف الثاني:

" هو الإتيان بشيء جديد و مفيد، قد تكون فكرة أو خدمة أو سلعة أو عملية أو نشاط يتم داخل المؤسسة (المنظمة)، من خلال التصرف المميز الذي يمارسه الفرد كتبني تغيير و تشجيع الإبتكار و إستخدام طرق أو أساليب حديثة في مجال العمل و الرغبة في التحريب و المناظرة و عدم الإنصياع للأوامر التي تحد من تفكيره و قدرة التكيف و المرونة و المساهمة في حل المشاكل و كثرة الإتصالات."²

• التعريف الثالث:

" يمكن تعريفه بأنه العملية التي يترتب عليها ظهور فكرة أو ممارسة أوضح أو خدمة جديدة يمكن تبنيها من قبل العاملين في المنظمة أو فرضها عليهم من قبل أصحاب القرار بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة."³

¹ . Woodman.R.W et al, " Toward a theory of creativity ", Academy of Management Review, 1993, vol18, N°02, p-p: 294-321.

² . محمد عجيلة، " دور الإبداع المحاسبي و المحاسبين في التسيير و إتخاذ القرار "، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة البليدة، 2009، ص178.

³ . سيد عيد، " التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية "، مداخلة مقدمة ضمن ندوة بعنوان: الإدارة الإبداعية للبرامج و الأنشطة في المؤسسات الحكومية و الخاصة، القاهرة- جمهورية مصر العربية، 17-21 فبراير (فيفري) 2008، ص20.

• التعريف الرابع:

" الإبداع التنظيمي هو عملية فكرية منفردة تجمع بين المعرفة المتألفة و العمل الخلاق، في شتى مجالات الحياة وتتعامل مع الواقع و تسعى نحو الأفضل، فضلا عن أن الإبداع ناتج تفاعل متغيرات ذاتية أو موضوعية أو شخصية أو بيئية أو سلوكية، يقودها أشخاص متميزين."¹

• التعريف الخامس:

"هو المخرجات الناتجة عن التفاعل الذي يحدث بين الخطة الإستراتيجية و البناء التنظيمي من جهة، و المناخ التنظيمي من جهة أخرى بإعتبارها عوامل وسيطة أو مؤثرة في العملية الإبداعية."²

كتعريف شامل للإبداع التنظيمي هو تبني فكرة أو سلوك جديد بالنسبة للمنظمة ينجر عنه إحداث تغييرات في الإجراءات أو السياسات أو الإستراتيجيات الخاصة بالمنظمة و ذلك تلبية لمتطلبات البيئة الداخلية أو الخارجية التي تتواجد ضمنها المنظمة.

ثانيا: أهمية الإبداع التنظيمي

تعود أهمية التركيز على الإبداع التنظيمي إلى الإيجابيات التي يوفرها و المتمثلة فيمايلي:³

- تحسين خدمات التنظيم مما يعود بالنفع على المنظمة و الفرد.
- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية و العقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرص لهم في إختيار تلك القدرات.
- الإستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق إستخدام أساليب عملية تتواءم مع التطورات الحديثة.
- القدرة على إحداث التوازن بين الإمكانيات المختلفة و الإمكانيات المادية و البشرية المتاحة.
- حسن إستغلال الموارد البشرية و الإستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرص لها في البحث عن الجديد في مجال العمل و التحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة.

¹. أسامة خيري، " إدارة الإبداع و الابتكارات "، دار الراجحة للنشر و التوزيع، عمان- الأردن، 2012، ص40.

². سيد عيد، المرجع نفسه، ص20.

³. أسامة محجوبي، " أثر الإبداع التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة "، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، شعبة علوم تسيير، تخصص تسيير مؤسسات صغيرة و متوسطة، جامعة ورقلة، 2014، ص04.

ثالثاً: عناصر الإبداع التنظيمي:

يشير العديد من الكتاب و الباحثين في مجال الإبداع إلى أن هناك عوامل أساسية مستقلة للقدرة الإبداعية، بدونها لا يمكن التحدث عن وجود إبداع، و من أبرز الباحثين في هذا المجال جويلفور (Guilford) الذي حدد ثمان قدرات أساسية يرى أنها تقف وراء التفكير الإبداعي و هي: الحساسية للمشكلات، إعادة التنظيم أو إعادة تحديد، الطلاقة، المرونة، الأصالة، قدرات تحليلية و تأليفية، مدى التركيب في البناء التصوري، التقييم، و ذكر أن من بين هذه القدرات الإبداعية أربع قدرات ذات وضوح بارز و هي: الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات.¹

1- الطلاقة:²

و هي القدرة على إنتاج سيل كبير من الأفكار و التصورات الإبداعية في برهة زمنية محدودة و تتنوع الطلاقة إلى: طلاقة الكلمات، طلاقة الأفكار، طلاقة التعبير.

2- المرونة:³

و يقصد بها تنوع أو إختلاف الأفكار التي يأتي بها الفرد المبدع و قدرته على تغيير أو تحويل مسار تفكيره أو وجهة نظره تبعاً لمتطلبات الموقف، فهي عكس الجمود أو التصلب الذهني و الذي يعني تبني أنماط ذهنية محددة سلفاً و غير قابلة للتغيير حسب ما تستدعي الحاجة.

3- الأصالة:

و يقصد بها التجديد أو الإنفراد بالأفكار، فالشخص المبدع ذو تفكير أصيل أي أنه يتعد عن المؤلف أو الشائع، فهو لا يكرر أفكار الآخرين، فتكون الأفكار التي ينتجها جديدة إذا ما حكمنا عليها في ضوء الأفكار التي تبرز عند الأشخاص الآخرين، و هي من أهم العوامل المكونة للقدرة على التفكير الإبتكاري.

¹ محمد فلاح و عامر بشير، "أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي"، مداخلة مقدمة في المنتدى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البلدة، يومي 18-19 ماي 2011، ص11.

² ميلود زيد الخير و عبد القادر بن برطال، مرجع سابق، ص07.

³ عبد الرحمن أحمد هيجان، "كيف نوظف التدريب من أجل تنمية الإبداع في المنظمات"، المجلة العربية للدراسات الأمنية و التدريب، أكاديمية نايف العربية لعلوم الأمنية، الرياض، العدد 20، 1416 هـ، ص98.

4- الحساسية للمشكلات:

يعرفها جويلفورد (Guilford) بأنها قدرة الشخص على رؤية المشكلات في أشياء أو أدوات أو نظم إجتماعية قد لا يراها الآخرون فيها، أو التفكير في تحسينات يمكن إدخالها على هذه النظم أو هذه الأشياء، وذلك على إفتراض أن إدخال تحسين معين يعني ضمناً الإحساس بمشكلة ما.

المطلب الثاني: مبادئ الإبداع التنظيمي و طرق تنميته

يقوم الإبداع التنظيمي على جملة من المبادئ كما انه يحتاج إلى تحقيق مجموعة من العناصر لتنميته

أولاً: مبادئ الإبداع التنظيمي

قام دراكر (Drucker) في عام 1985 بوضع مبادئ للإبداع التنظيمي و هي عبارة عن أعمال أو دراسات يجب على المنظمات التي تسعى إلى الإبداع للقيام بها، و أطلق على هذه المجموعة من الممارسات (the Do's)، كما حدد أيضاً مجموعة من الممارسات يجب على المنظمة تجنبها و أطلق عليها (the Don'ts). و الأشياء التي يجب على المنظمات القيام بها هي:¹

1- إن الإبداع الهادف المنظم يبدأ بتحليل الفرص، فهو يبدأ بالتفكير بمصادر الفرص الإبداعية، وعلى الرغم من أهمية كل مصدر من هذه المصادر إلا أنها تختلف من مجال لآخر ومن وقت لآخر إلا أنه يجب دراسة وتحليل جميع هذه المصادر بشكل منتظم.

2- يجب عدم الاكتفاء بالتفكير في المشكلة، وإنما أيضاً مقابلة الناس والاستفسار منهم والاستماع إليهم. فلإبداع جانبان: جانب مفاهيمي وآخر إدراكي حسي. فالمبدعون يجدون طريقة تحليلية لما يجب أن يكون عليه الإبداع للإستفادة من الفرصة، ثم يقومون بمقابلة العملاء أو المستخدمين للتعرف على توقعاتهم والقيم والحاجات الموجودة لديهم.

3- لكي يكون الإبداع فعالاً يجب أن يكون بسيطاً ومركزاً نحو حاجة محددة.

4- الإبداع الفعال عادة يبدأ صغيراً بحيث لا يتطلب الكثير من الأموال والأفراد وغيرها من المصادر.

أما الأعمال التي يجب على المنظمات تجنبها فهي:

¹ . طلال نصير و نجم العزاوي، " أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى اداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية "، بحث مقدم ضمن المنتدى الدولي بعنوان الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة في جامعة سعد دحلب- البليدة، 18-19 ماي 2011، ص04-05.

- 1- المغالاة في التفكير وإظهار الذكاء للوصول إلى الإبداع بطريقة يصعب على الأشخاص العاديين التعامل معه.
- 2- التنوع ومحاولة عمل عدة أشياء في نفس الوقت.
- 3- محاولة الإبداع للمستقبل البعيد وليس للحاضر.

ثانياً: تنمية الإبداع التنظيمي

ويتطلب تنمية الإبداع الإداري مراعاة متطلبات السلوك الإبداعي التي تتمثل فيما يلي:¹

- 1- **الانتماء و الولاء التنظيمي:** يعد الانتماء والولاء من أهم ركائز الإبداع الإداري، فالفرد الذي يحب منظمته يتفانى في خدمتها وتتوافر لديه دوافع الإبداع أكثر من غيره.
- 2- **إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين الأشياء والأشخاص:** يعتمد تحقيق الكفاءة والفاعلية على حسن استثمار الموارد المتاحة من خلال إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين هذه الموارد وحسن توجيهها لتحسين نوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة، وتضخيم عوائدها ومنافعها.
- 3- **إتباع المنهج العلمي:** والذي يعتبر من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة المبدعة، تجنبا للأسلوب العشوائي وأسلوب المحاولة والخطأ الذي يبدد الوقت والجهد والتكلفة.
- 4- **الإيمان بالرأي والرأي الآخر:** يسهم توفر المناخ التنظيمي القائم على التشاور والمشاركة في اتخاذ القرارات في تحسين أساليب العمل وتطويرها بما ينعكس إيجاباً على أنماط العمل الإداري.
- 5- **الاهتمام بالعنصر الإنساني في الإدارة:** مما يزيد من معدلات الولاء والانتماء بالمنظمة، وبالتالي يرفع الروح المعنوية والرضا الوظيفي، ويقبل العاملون على العمل وتظهر إبداعاتهم في ظل المناخ التنظيمي المشجع على ذلك.
- 6- **الإيمان بضرورة التغيير وأهمية التطوير المستمر:** من أهم عوامل نجاح المنظمات الإبداعية الإيمان بضرورة التطوير والتحسين المستمر للمنتجات والخدمات التي تقدمها، فليس هناك حد للتطوير والتحسين.²

¹. أسامة محجوبي ، مرجع سابق، ص05.

². أسامة محجوبي ، المرجع نفسه، ص05.

7- التخطيط:¹ لا يقتصر التفكير الإبداعي على عمليات إتخاذ القرار ولكنه يمتد ليشمل التخطيط حيث يجب أن تكون الخطط المعدة مسبقا مرنة و فعالة و قادرة على إستيعاب التغييرات و التعديلات في مختلف المواقف لكي يتيح الفرصة للمبدعين لإستخدام المساحات المتاحة في الخطة لتطويرها بإبداعاتهم و تفكيرهم المبدع لذلك يجب ان تكون السيناريوهات المعدة مسبقا تتضمن كافة التصورات و الإحتمالات والملابسات التي تم من خلالها توزيع الأدوار و المسؤوليات و إعطاء الصلاحيات و تفويض السلطات.

8- التنظيم: إن التنظيم الفعال الذي يتضمن هياكل تنظيمية مرنة تناسب فيها الإتصالات بسلاسة و تشبع منها اللامركزية و تفويض السلطة و المشاركة في إتخاذ القرارات يمنح مساحة أفضل و يهيئ فرص أكبر للإبداع والإبتكار عن طريق تطوير و تنمية الأفراد من خلال إتاحة الفرص لهم لأداء العمل بحرية و إكتساب الخبرة والإستقلالية في إتخاذ القرارات و تشجيع النفس.

المطلب الثالث: إستراتيجيات الإبداع و معوقاته

إن القيام بعملية الإبداع يتطلب تبني إستراتيجيات معينة لكن قبل هذا لابد من تحديد مختلف العقبات والمعوقات التي تواجهه و تحديد طرق معالجتها و هذا ما سيتم التطرق إليه في هذا المطلب.

أولاً: إستراتيجيات الإبداع التنظيمي

هناك العديد من إستراتيجيات الإبداع التي يمكن أن تتبناها المنظمة. و يقصد بإستراتيجيات الإبداع السياسات التي تصمم للترويج للعملية الإبداعية و إيجاد المناخ الإبداعي داخل المنظمة الذي يساعد على تجاوز العقبات و من هذه الإستراتيجيات:²

1- التطوير التنظيمي:

وهو عبارة عن مجموعة من الأساليب أو الطرق المستوحاة بشكل عام من العلوم السلوكية والتي تصمم لتزيد من قدرة المنظمة على تقبل التغيير وزيادة فاعليتها. ومن الأمثلة على هذه الطرق جمع البيانات، تشخيص المنظمة، وتطوير الفريق، وإستخدام وكلاء التغيير وهي بشكل عام موجهة نحو المحددات السلوكية كقيم الأفراد والعلاقات

¹. سيد عيد، مرجع سابق، ص34.

². محمد فلاح و عامر بشير، "أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي"، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي بعنوان الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة

سعد دحلب، البلدة، 2011، صص 13 - 14.

بين الأفراد. وهناك تركيز كبير ليس فقط على إزالة معوقات التغيير، ولكن أيضا على تسهيل التغيير كعملية مستمرة. أن التطوير التنظيمي بتركيزه على الأفراد والعلاقات والتغيير يعتبر إستراتيجية ملائمة لترويج الإبداع التنظيمي، فهو يساعد على تدريب أفراد المنظمة على تقبل الإبداع كمعيار تنظيمي أساسي، وعلى ترويج صفات تنظيمية تساعد على الإبداع. ويجب أن يرسخ التطوير التنظيمي في المنظمة لضمان الالتزام المستمر والقدرة على تقبل وترويج الإبداع. ويمكن أن يستخدم التطوير التنظيمي لزيادة الوعي بالاهتمام والمصالح لصياغة أهداف عامة شاملة.

2- التخصص الوظيفي:

وهو قيام المنظمة بتصميم وحدات للقيام بالنشاطات المتخصصة. فلترويج الإبداع التنظيمي تصمم وحدات تنظيمية ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية، مثل إنشاء وحدات البحث والتطوير أو جماعات التخطيط. ويمكن أن تكون هذه الإستراتيجية هي الأكثر قابلية للاستخدام من قبل المنظمات التي تسعى إلى إيجاد أعمال إبداعية تغطي مساحات تنظيمية صغيرة نسبيا ولا تكون جذرية. ويعتبر التخصص الوظيفي الإستراتيجية الأكثر شيوعا من بين استراتيجيات الإبداع التنظيمي.

3- الدورية: ويقصد بها القدرة على استخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة أو متغيرة. ومن الأمثلة على هذه الإستراتيجية استخدام نموذج المصفوفة الذي يتم وفقا له تجميع مجموعة من المختصين والعاملين لتنفيذ مشروع معين وإنشاء بناء تنظيمي مؤقت يحل عن الانتهاء من المشروع ومن ثم تحري الأفراد للعمل في مشاريع أخرى.

ثانيا: معوقات الإبداع التنظيمي

بينه بعض الدراسات أن الإبداع على مستوى المنظمة قد يعاني من المعوقات للأسباب التالية:¹

1- المحافظة على الوضع الاجتماعي وعدم الرغبة في خلق صراع سلبي ناشئ عن الاختلافات بين الثقافة السائدة في المنظمة و بين الثقافة التي يستلزمها التغيير.

2- الرغبة في المحافظة على أساليب و طرق الأداء المعروفة، حيث أن الإبداع في المنظمة يستلزم في بدايته نفقات إضافية على المنظمة أن تتحملها.

¹. طلال نصير و نجم العزاوي، مرجع سابق، ص11.

- 3- عدم الرغبة في تخفيض قيمة الإستثمار الرأسمالي في سلعة أو خدمة حالية.
 - 4- عدم الرغبة في تغيير الوضع الحالي بسبب التكاليف التي يفرضها مثل هذا التغيير.
 - 5- ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة و ترسخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من أصحاب السلطة في المحافظة عليها و على طاعة وولاء المرؤوسين لهم أو رغبة أصحاب الإمتيازات في المحافظة على إمتيازاتهم.
- وقد أضافت الدكتورة رندة الزهري بعض المعوقات الموجودة في عالمنا العربي و هي:¹

- 1- الخوف من الفشل.
- 2- تجنب المخاطر.
- 3- عدم توافر الحرية.
- 4- الإعتياد على الأمور.
- 5- جمود القوانين.
- 6- مقاومة التغيير.
- 7- إنخفاض الدعم الجماعي.
- 8- فقدان التحفيز.
- 9- التوبيخ العلني.
- 10- العقاب في حال الفشل.

ثالثاً: إستراتيجيات التعامل مع معوقات الإبداع

إن التعامل مع معوقات الإبداع التنظيمي يتطلب الإعتماد على إستراتيجيات معينة تتمثل فيما يلي:²

- 1- تشجيع الأفراد على التعبير عن أفكارهم بحرية.
- 2- تقديم الدعم فيما يتعلق بتطوير الأفكار الإبداعية.
- 3- تشجيع الأفراد على المخاطرة.

¹ المرجع نفسه، ص 11- 12.

² سيد عيد، "التحديات التي تواجه الغدرة الإبداعية"، مرجع سابق، ص 33.

- 4- إتاحة الخصوصية للأفراد للتفكير الإبداعي.
- 5- تشجيع التفاعل مع الآخرين خارج نطاق أعضاء الجماعة.
- 6- تشجيع التنافس البناء بين الأفراد و الجماعات.
- 7- تشجيع الأفراد على إستخدام وسائل الإبداع في حل المشكلات التي تواجههم.
- 8- الحد من الإشراف المفرط على الأفراد و الجماعات أثناء تأدية المهام.
- 9- تحسين المناخ العام و جعله أكثر إنفتاحا و تبادلًا للخبرات و تقبلا للرأي و الرأي الآخر.
- 10- التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول بين إنطلاق الأفكار و الإبداع.
- 11- تشجيع إستخدام الأساليب العلمية التي تسهم في إثارة الأفكار وخلق روح الإبداع وتقديم أفكار جديدة.
- 12- المشاركة في إتخاذ القرار.
- 13- توجيه جهود الأفراد في الإتجاهات الصحيحة.
- 14- إستخدام المهارات و القدرات و الأفكار المتاحة للأفراد ذلك لتحقيق الأهداف المرغوبة و حل المشاكل المرتبطة بالوظيفة.
- 15- تطوير المهارات والقدرات المرتبطة وذلك لتحقيق الأهداف المستقبلية.

خلاصة الفصل الثالث:

لقد أصبح للإبداع أهمية بالغة في المنظمات، حيث أنه يمثل أساسا للتطوير الهادف إلى رفع مستوى الأداء. ولا يأتي ذلك إلا من خلال تلمس العوائق التي تواجه المنظمات في هذا المجال. إذ تعد تهيئة الأجواء المناسبة للعاملين في المنظمة هي الركيزة الأساسية لإطلاق مواهبهم و إبداعاتهم في إنجاز الأعمال و حل المشكلات وتنفيذ الخطط والإستراتيجيات كما أن المنظمات الحريصة على التميز يجب أن تبذل جهدا في إتاحة المجال للعاملين فيها، على تنمية إمكانيات الإبداع من خلال تفعيل نظم الحوافز المادية و المعنوية وتفعيل مشاركتهم في عمليات إتخاذ القرار.

إضافة إلى إن المنظمة لا يمكن أن تنجح في تحقيق غاياتها ألا وهي النمو والإستقرار و إكتساب حصة في السوق... وغيرها، إذا ما إستثمرت في مواردها البشرية وخاصة منها الموهوبين وذوي المهارات والخبرات، لأن الإبداع لا يمكن أن يتحقق إلا من طرف هذه الشريحة .

الفصل الرابع

دراسة حالة المنظمة

الوطنية EATIT لصناعة

الأقمشة الصناعية والتقنية

تمهيد:

إن الهدف من هذا الفصل هو اختبار الفرضيات في المؤسسة محل الدراسة وتحسيد الدراسة النظرية في قالب ميداني، يتم من خلاله تحويل المعطيات النظرية إلى معلومات واقعية تفيد في تحقيق الهدف العلمي الذي انطلقت منه الدراسة، وهو التحقق من نوع العلاقة التي تربط إدارة التغيير بالإبداع ومدى تجسد هذه العلاقة في المنظمات الجزائرية خاصة في المنظمة محل الدراسة وهي مؤسسة الوطنية لصناعة الأقمشة الصناعية والتقنية EATIT، وقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث رئيسية : يتناول المبحث الأول منها التعريف بالمنظمة محل الدراسة و هيكلها التنظيمي ، أما المبحث الثاني فقد خصص لمراحل الدراسة التطبيقية، للتعرف على مجتمع وعينة الدراسة، و تحليل الفرضيات، أما المبحث الثالث فقد خصص لعرض النتائج.

المبحث الأول : التعريف بميدان التربص

بعد اختيار موضوع الدراسة و تحديد المشكلة التي يراد معالجتها، كان من الضروري تحديد المجال المكاني الذي سيتم تطبيق الدراسة عليه، حيث وقع الاختيار على المنظمة الوطنية لصناعة الأقمشة الصناعية والتقنية EATIT بولاية المسيلة.

المطلب الأول: بطاقة تقنية للمنظمة.

يتضمن الحديث عن كل ما يتعلق ب المنظمة من نشأة وموقع تواجدها.

أولا: نشأة المنظمة وموقعها.

1. نشأة المنظمة:

إن فكرة إنشاء مؤسسة الأقمشة الصناعية جاء نتيجة إستراتيجية متبعة من طرف الحكومة قصد إنعاش الإقتصاد الوطني وذلك بعد سنوات عديدة من الإستقلال بسبب الأوضاع الإقتصادية التي عاشتها البلاد.

وتعد أول خطوة إتبعتها الحكومة هي إنجاز هذه المنظمة سنة 1970 حيث تم دراسة الخطوات المتعلقة بالمواد النسيجية لإنتاج ما يقدر بحوالي 4500 طن سنويا أي ما يعادل 15500500 متر طولي من القماش وأوكل هذا المشروع في بدايته إلى ولاية سطيف ولكن بعد التقسيم الإداري الجديد عامي 1974/1975 الذي نتج عنه ميلاد ولاية المسيلة تم إنشاء هذا المشروع بولاية المسيلة والذي سجل بعقد مؤرخ في 1975/11/13 ومنذ ذلك الوقت و المنظمة تزاول نشاطها وتعد من أكبر المؤسسات النسيجية في الجزائر.

2. الموقع:

تقع المنظمة في المنطقة الصناعية لولاية المسيلة في الجهة الجنوبية للولاية، يحدها من جهة الشمال المنظمة الوطنية للبناء ومن جهة الجنوب المنظمة الوطنية للحديد والإسمنت ومن جهة الشرق منظمة سوناطراك أما الجهة الغربية فيحدها حي 166 مسكن، وتربع منظمة (EATIT) على مساحة تقدر بحوالي 329800 متر مربع.¹

¹ .إعتمادا على وثائق المنظمة (بتصرف)

المطلب ثاني: الهيكل التنظيمي للمنظمة وأهدافها

أولاً: الهيكل التنظيمي للمنظمة:

يمكن شرح باختصار الهيكل الأساسي للمنظمة كما هو مشار إليه في الملحق رقم (02) على النحو التالي:¹

- **المدير:** هو من يقوم باتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بالمبيعات واقتناء العتاد والمادة الأولية بالإضافة إلى السهر على السير الحسن للعملية الإنتاجية.
- **الأقسام الإنتاجية:** تتكون من الأقسام التالية:

– **قسم الغزل:** يمثل القسم الإنتاجي الأول ويشمل 167 عامل بمجموع يقدر بـ 29376 مغزل ويقوم هذا القسم بعملية غزل القطن على عدة مراحل:

- مرحلة الخاط.
- مرحلة التسريح.
- مرحلة السحب والبرم.
- مرحلة الغزل النهائي.
- مرحلة التمشيط.
- مرحلة التجميع.
- عملية التدوير.

– **قسم النسيج:** يوظف هذا القسم حوالي 161 عامل كما يحتوي على 349 ماكينة مختصة في نسيج الأقمشة إبتداءً من مختلف الخيوط التي تم صنعها عبر مراحل مختلفة:

- التسدية.
- التنشئة.
- الفحص.

¹. إعتقاداً على وثائق المنظمة (بتصرف).

الفصل الرابع — دراسة حالة المنظمة الوطنية EATT لصناعة الأقمشة الصناعية والتقنية

– قسم التكملة: يتواجد فيه حوالي 63 عامل مهمتهم الأساسية صباغة الأقمشة بمواد كيميائية صناعية، ويأخذ هذا القسم عدة أنواع من آلات الصباغة ذات الطاقة الإنتاجية، وتمر عبر عدة مراحل:

➤ التثبيت والأكسدة بالنسبة لأنواع معينة من الأصبغة.

➤ الغسل.

– قسم التفصيل والخياطة: يشغل حوالي 89 عامل يقومون بتفصيل وخياطة الأقمشة مثل صناعة الخيم بجميع أنواعها، المظلات، سترات الخيم، أغطية الشاحنات... إلخ.

وهناك مرافق تابعة لأقسام الإنتاج نذكر منها:

● الأقسام الإدارية: وتشمل المديرية التالية:

– مديرية التكوين والمستخدمين: يشغل في هذا القسم 14 عامل يهتمون بشؤون العمال وتكوينهم.

– مديرية الشؤون الاجتماعية: توظف هي الأخرى حوالي 14 عامل يهتمون بالإشراف على مختلف النشاطات الثقافية والرياضية والاجتماعية التي تهم العامل.

– مديرية التموين والتسويق: يشغل في هذا القسم 10 عمال يهتمون بعمليات التموين للمواد الأولية وتسويق المنتجات تامة الصنع إلى مختلف ولايات الوطن وتصدير بعض الأنواع إلى الأسواق الدولية.

* عدد العمال الدائمون 435 عامل وعدد العمال المتعاقدون 297 والعقود المدعمة 132 ليلعب العدد

الإجمالي حسب إحصائيات دائرة المستخدمين إلى غاية نهاية شهر مارس 2015 هو 864 عامل.

– مديرية المحاسبة والمالية: يعمل فيها 11 عامل يهتمون بإعداد الميزانية السنوية والمرتببات الشهرية.

– إدارة الصيانة: يشغل فيه حوالي 91 عامل مهمتهم الأساسية مراقبة وصيانة الآلات والمكينات وتوفير قطع الغيار اللازمة لعمل هذه المكينات.

– إدارة الجودة: العدد غير محدد حيث كل مرة تختار عينة من العمال من أهل الدراية مهمتهم متابعة ومراقبة عمليات الجودة والنوعية لإنتاج بمقاييس مقبولة.

ثانيا: الأهداف التي ترجوها المنظمة:

تأمل المنظمة في تحقيق الأهداف التالية:

- ↔ أهم هدف هو تغطية السوق الوطنية من المنتجات النسيجية.
- ↔ التصدير إلى الأسواق الأجنبية وخاصة أن (EATIT) من أكبر المؤسسات النسيجية على المستوى الإفريقي.
- ↔ الاستغلال الأمثل للموارد المالية والبشرية والبحث عن طرق جديدة لعصرنة المنظمة.

المبحث الثاني : منهجية الدراسة

في هذا المبحث تم تناول إجراءات و منهجية الدراسة التي تم إتباعها، و ذلك وفق الأصول العلمية للبحث العلمي، من أجل بلوغ الهدف العام لهذا البحث، لذلك فإن السطور الآتية ستوضح كل الخطوات التي تم إتباعها الباحثة لبلوغ هذا الهدف

المطلب الأول : الإجراءات المنهجية للدراسة:

إن الدراسة التطبيقية تتطلب إتباع منهجية معينة من تحديد لأسلوب الدراسة وإختيار مجتمع الدراسة بالإضافة إلى تحديد أدوات المستخدمة في الدراسة.

أولا: أسلوب الدراسة

إنطلاقا من طبيعة الدراسة و المعلومات المراد الحصول عليها، من خلال الأسئلة التي تسعى هذه الدراسة للإجابة عنها، تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة حالة في الدراسة الميدانية التي طبقت في المنظمة الوطنية لصناعة الأقمشة الصناعية والتقنية EATIT - بالمسيلة - واستخدمت الاستبانة لجمع و تحليل البيانات المجمعة من الاستبيانات التي تم استعادتها من المبحوثين، باعتماد الأساليب الإحصائية المناسبة .

ثانيا: مجتمع الدراسة و عيناتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين من مختلف المستويات الإدارية . و البالغ عددهم (864) موظف أما عينة الدراسة فقد بلغ عددهم (40) من مختلف المستويات الوظيفية : عون تحكم، عون تنفيذ، إطار، و قد تم توزيع الإستبانة على جميع مفردات العينة، كما تم إسترجاعها كلها (40) إستبانة.

ثالثا: أسلوب جمع البيانات

أعتمد على نوعين من المصادر لجمع البيانات اللازمة لانجاز الدراسة :

- **النوع الأول :** المصادر الثانوية التي تم الحصول منها على نتائج الأبحاث و الدراسات السابقة . من خلال الكتب والمجلات، و كذلك شبكة الإنترنت، و ذلك بما يخدم توضيح المفاهيم الأساسية لموضوع الدراسة و تحليل نتائجها .
- **النوع الثاني :** الإستبانة المبينة في الملحق رقم (01) والتي تم تصميمها و تطويرها لأغراض الدراسة اعتمدا على استبانات معدة سابقا لهذا الغرض ، و تكونت الدراسة من رسالة تغطية موجهة إلى الباحثين في مجتمع الدراسة، و أوضح فيها طبيعة الدراسة و أهدافها، و أرفقت مع استبانة الدراسة التي تكونت من جزأين : تناول الجزء الأول الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة (السن المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة المهنية)، و تناول الجزء الثاني ثلاث محاور و التي جسدت أهداف الدراسة، حيث تناول المحور الثاني : واقع إدارة التغيير في المنظمة (03) أبعاد بواقع (03) عبارات للبعد الأول، (12) عبارة للبعد الثاني، (06) عبارات للبعد الثالث، أما المحور الثاني فقد تناول عناصر الإبداع التنظيمي، و الذي تكون من (04) أبعاد بواقع (03) عبارات لكل بعد، و قد استخدم أسلوب (ليكرت الثلاثي) الذي يحتوي على ثلاث عبارات لكل عبارة وزن يبدأ من (1) و ينتهي بـ (3) والذي سيتم توضيحه لاحقا.

المطلب الثاني: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى تحليل أفراد عينة الدراسة.

أولا: التوزيع حسب الجنس

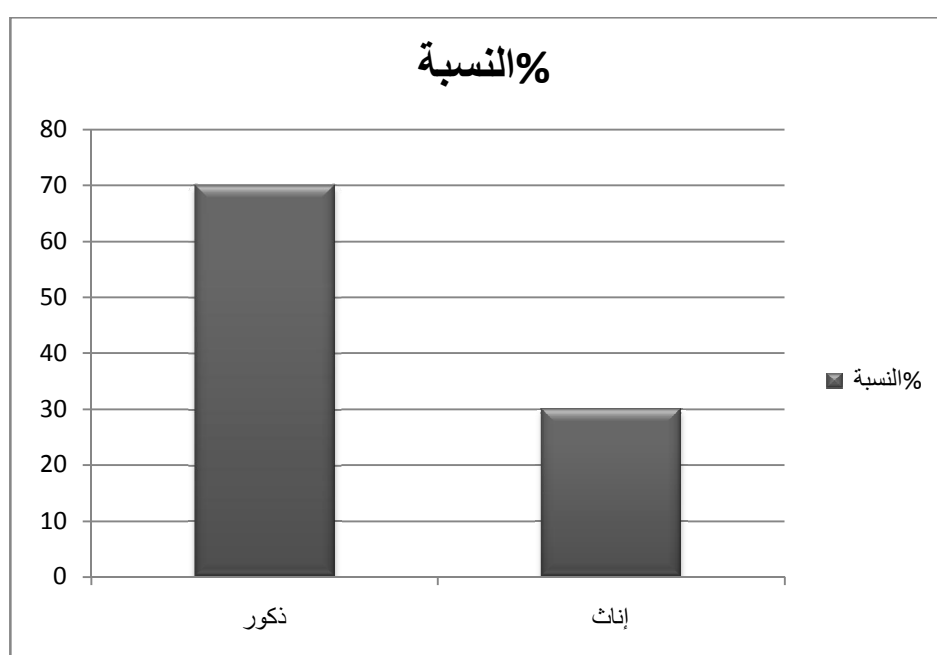
فيمايلي يتم عرض توزيع أفراد العينة حسب فئات الجنس.

الجدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

| الجنس | ذكر | أنثى | المجموع |
|----------|-----|------|---------|
| العدد | 29 | 11 | 40 |
| النسبة % | 70 | 30 | 100 |

المصدر من إعداد الطالبة (مستخرج من نظام spss)

الشكل رقم(05): يوضح توزيع أفراد مجتمع العينة حسب الجنس.



المصدر من إعداد الطالبة (مستخرج من نظام spss)

يتضح من الجدول رقم(03) و الشكل رقم(05) أعلاه أن نسبة 70% من الذكور يمثلون جل أفراد العينة المبحوثة، في حين بلغت نسبة الإناث 30% من عينة الدراسة، الأمر الذي يدل على تواجد العنصر الذكوري بقوة في ميدان العمل بالمنظمة.

ثانيا: التوزيع حسب العمر

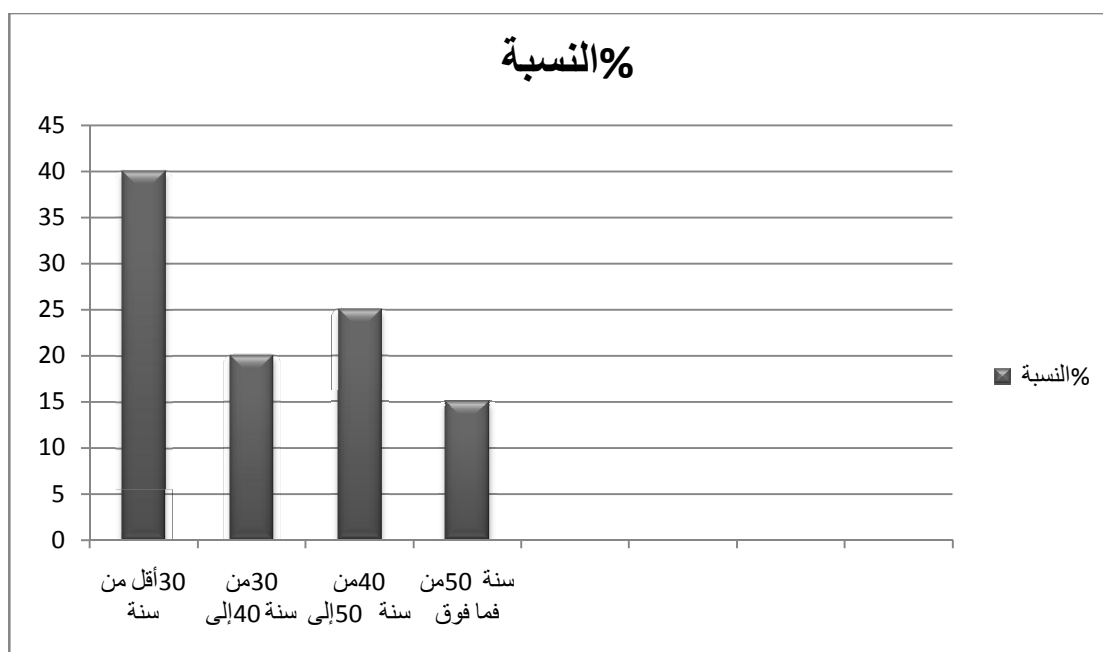
فيما يلي يتم عرض توزيع أفراد العينة حسب فئات العمر.

الجدول رقم(04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر

| العمر | أقل من 30 سنة | من 30 إلى 40 سنة | من 40 إلى 50 سنة | من 50 سنة فما فوق | المجموع |
|----------|---------------|------------------|------------------|-------------------|---------|
| العدد | 16 | 08 | 10 | 06 | 40 |
| النسبة % | 40 | 20 | 25 | 15 | 100 |

المصدر: من إعداد الطالبة (مستخرج من نظام spss)

الشكل رقم(06): يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر من إعداد الطالبة (مستخرج من نظام spss)

من خلال الجدول رقم(04) والجدول رقم(06) يتضح أن أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم في حدود أقل من 30 سنة ويمثلون نسبة 40% من إجمالي أفراد العينة تليهم الفئة العمرية بين (30 - 40) سنة بنسبة 20% من إجمالي أفراد العينة، تليهم الفئة العمرية بين (40 - 50) سنة بنسبة 25% من إجمالي أفراد العينة ثم تليهم الفئة العمرية الأكثر من 50 سنة بنسبة 15% من إجمالي أفراد العينة المدروسة.

الفصل الرابع — دراسة حالة المنظمة الوطنية EATT لصناعة الأقمشة الصناعية والتقنية

من خلال ما سبق يمكن القول بأن المنظمة تعتمد بقوة على عنصر شباب في عملها إذ يمثلون ما نسبته 40% من عمال المنظمة مما يدل على أن المنظمة تولي إهتماما كبيرا بعنصر الشباب وتحرص على تعيينهم لإعتبارهم موردا هاما وإستراتيجيا .

ثالثا: التوزيع حسب المستوى التعليمي

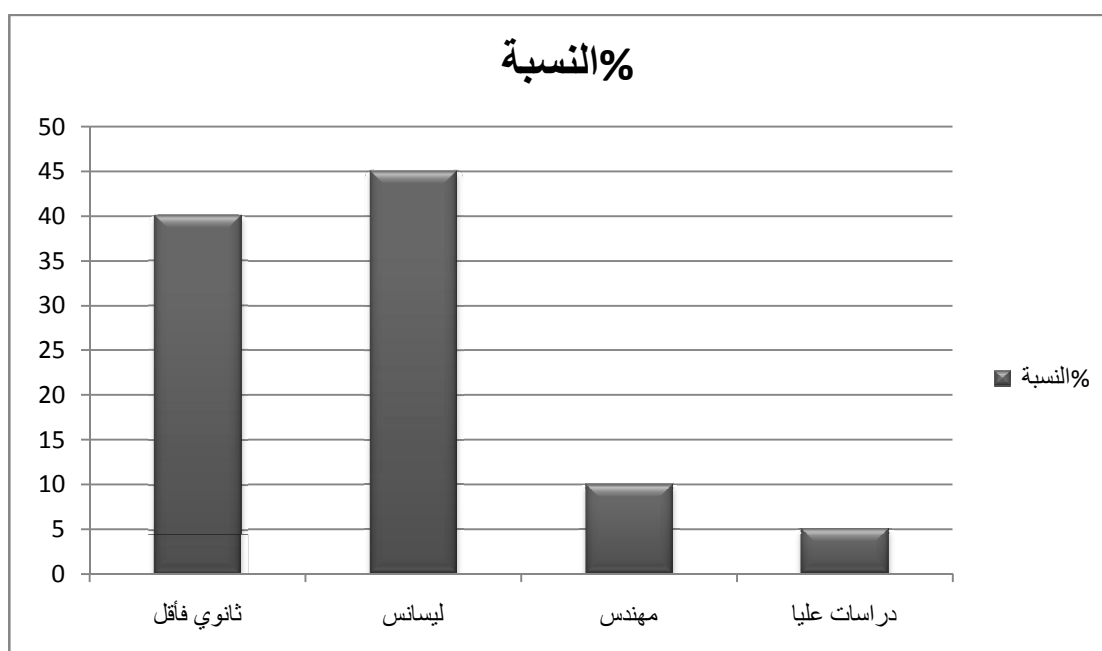
فيمايلي يتم عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي .

الجدول (05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

| المستوى التعليمي | ثانوي فأقل | ليسانس | مهندس | دراسات عليا | المجموع |
|------------------|------------|--------|-------|-------------|---------|
| العدد | 16 | 18 | 4 | 2 | 40 |
| النسبة % | 40 | 45 | 10 | 5 | 100 |

المصدر: من إعداد الطالبة (مستخرج من النظام spss)

الشكل رقم (07): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر من إعداد الطالبة (مستخرج من نظام spss)

يتضح من خلال الجدول رقم (05) والشكل رقم (07) أن أغلبية أفراد العينة هم من حملة الشهادات الجامعية ليسانس إذ بلغت نسبتهم 45% من إجمالي العينة المدروسة الأمر الذي سوف ينعكس على عمق

الفصل الرابع — دراسة حالة المنظمة الوطنية EATT لصناعة الأقمشة الصناعية والتقنية

إدراكهم لطبيعة أسئلة الإستیبيان يليهم الأفراد ذوي المستوى الأقل من الثانوي بنسبة 40% ثم حملة شهادة مهندس بنسبة 10% ثم حملة الشهادات العليا بنسبة 5%.

رابعا: التوزيع حسب المستوى الوظيفي

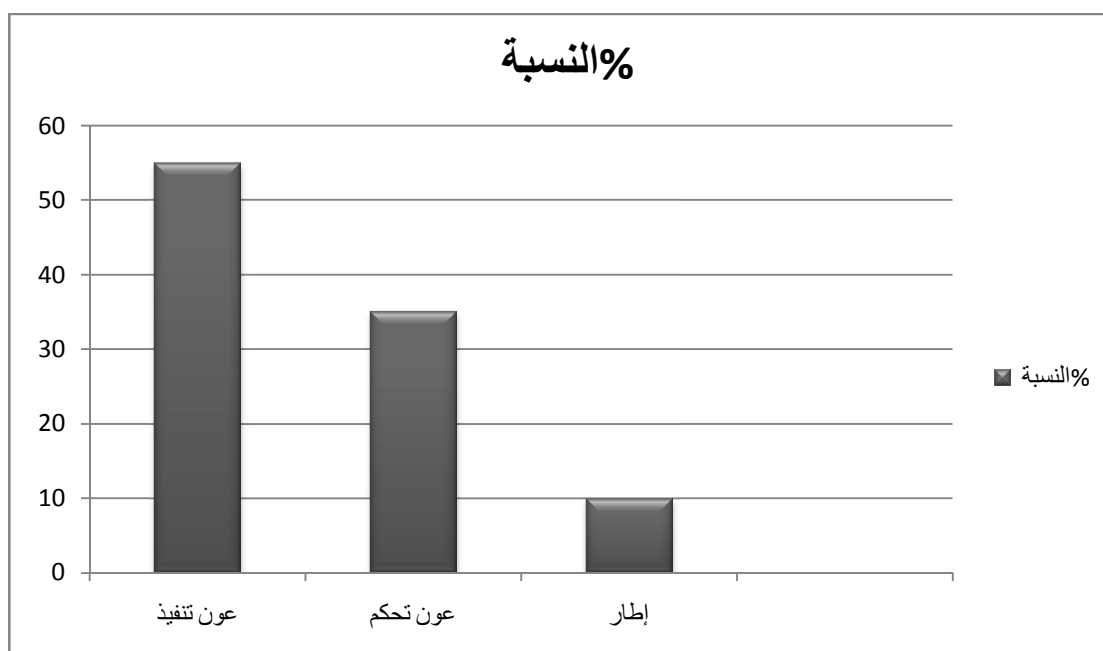
فيما يلي يتم عرض توزيع أفراد عينة حسب الوظيفة التي يشغلونها.

الجدول رقم (06): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

| المستوى الوظيفي | عون تنفيذ | عون تحكم | إطار | المجموع |
|-----------------|-----------|----------|------|---------|
| العدد | 22 | 14 | 4 | 40 |
| النسبة % | 55 | 35 | 10 | 100 |

المصدر: من إعداد الطالبة (مستخرج من نظام spss)

الشكل رقم (08): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي



المصدر من إعداد الطالبة (مستخرج من نظام spss)

يتضح من الجدول رقم (06) والشكل رقم (08) أن 55% من أفراد عينة الدراسة يشغلون وظائف في الإدارة الدنيا كأعوان تنفيذ داخل المنظمة ، يليها أعوان التحكم بنسبة 35% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، أما الإطارات فكانت نسبتهم في حدود 10%.

خامسا: التوزيع حسب سنوات الخبرة

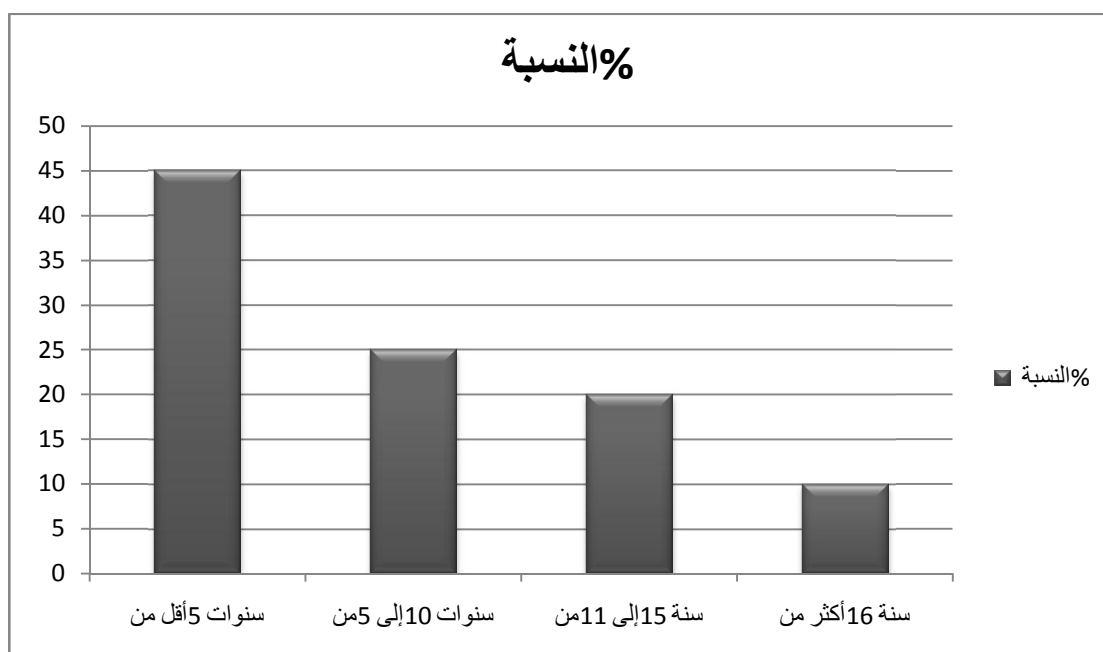
فيمايلي يتم عرض توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.

الجدول رقم(07): يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.

| سنوات الخبرة | أقل من 5 سنوات | من 5 إلى 10 سنوات | من 11 إلى 15 سنة | أكثر من 16 سنة | المجموع |
|--------------|----------------|-------------------|------------------|----------------|---------|
| العدد | 18 | 10 | 8 | 4 | 40 |
| النسبة % | 45 | 25 | 20 | 10 | 100 |

المصدر: من إعداد الطالبة (مستخرجة من نظام spss)

الشكل رقم(09): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة



المصدر من إعداد الطالبة (مستخرج من نظام spss)

يتضح من الجدول رقم(07) والشكل رقم(09) أن 45% من أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة أقل من 5 سنوات وهي الفئة الغالبة، تليهم فئة التي لديها خبرة ما بين 5 و 10 سنوات بنسبة 25%، في المقام الثالث نجد الفئة التي لديها خبرة ما بين 11 و 15 سنة بنسبة 20% أما الأفراد ذوي الخبرة التي تفوق 16 فتمثل نسبة 10% من إجمالي أفراد العينة المدروسة.

المطلب الثالث: الخصائص السايكومترية للإستبانة

سيتناول هذا المطلب صدق الإستبيان بصورة عامة.

1- صدق الاستبيان:

يقصد بصدق أداة الدراسة، أن تقيس فقرات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقد تم التأكد من صدق الاستبيان من خلال، الصدق الظاهري للمقياس (صدق المحكمين)، وصدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، والصدق البنائي لمجاور المقياس.

أ- صدق المحكمين :

للتأكد من صدق الاستبيان تم عرضه على مجموعة أساتذة (المحكمين) مذكورين في الملحق رقم (03) وذلك بعرض الصورة الأولية للاستبيان عليهم للاستفادة من آرائهم في تعديله والتحقق من مدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى سلامة ودقة الصياغة اللفظية والعلمية لعبارات الاستبيان، ومدى وضوح تعليمات الاستبيان، ومدى شمول الاستبيان لمشكل الدراسة ، وفي ضوء آراء السادة المحكمين تم إعادة صياغة بعض العبارات الغير واضحة.

]- صدق الاتساق الداخلي :

صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان: تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية والبالغ عددها 10 مفردة وذلك بحساب معامل الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له.

أ- صدق الإتساق الداخلي لفقرات محور واقع إدارة التغيير في مؤسسة (EATIT):

الجدول رقم(08): يوضح الصدق الداخلي لفقرات محور: واقع إدارة التغيير في مؤسسة (EATIT)

يستخدم معاملات الإرتباط بيرسون.

| الرقم | العبارات | معامل الإرتباط | دلالة الإحصائية |
|-------|--|----------------|-----------------|
| 01 | تملك المنظمة إمكانيات تمكنها من التغيير. | 0.875 | دال |
| 02 | بيئة العمل في المنظمة تساعد على التغيير. | 0.656 | دال |
| 03 | المنظمة تجبر عاملها على قبول التغيير. | 0.856 | دال |
| 04 | يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة. | 0.627 | دال |
| 05 | يتم إستحداث وحدات جديدة لمواكبة التغيرات الجديدة. | 0.843 | دال |
| 06 | يتم إشراك العاملين في صنع القرارات الخاصة بالتغيير في المنظمة. | 0.842 | دال |
| 07 | تعمل المنظمة على الدخول في أسواق جديدة. | 0.686 | دال |

الفصل الرابع — دراسة حالة المنظمة الوطنية EATT لصناعة الأقمشة الصناعية والتقنية

| | | | | |
|-----|-------|---|----|------------------------|
| دال | 0.673 | تقوم المنظمة بتغيير سياستها التسويقية باستمرار. | 08 | التغيير في التكنولوجيا |
| دال | 0.725 | تسعى المنظمة إلى توسيع سوقها من خلال طرح منتجات جديدة. | 09 | |
| دال | 0.988 | تهتم المنظمة بمواكبة التطور التكنولوجي. | 10 | |
| دال | 0.751 | يعتمد العمل في المنظمة على استخدام التكنولوجيا المناسبة لعملية التغيير. | 11 | |
| دال | 0.843 | التكنولوجيا المتاحة أدت إلى تقليل الجهد، و توفير الوقت، وتحسين الأداء. | 12 | |
| دال | 0.575 | تقدم إدارة المنظمة حوافر مادية و معنوية لتحقيق التغيير. | 13 | |
| دال | 0.751 | تتم عملية الترقية في المنظمة على تحسين أداء الموظف. | 14 | التغيير في الثقافة |
| دال | 0.847 | تتم عملية الترقية في المنظمة وفقا للمؤهلات و القدرات التي يمتلكها العامل. | 15 | |
| دال | 0.887 | ترجعك عملية التغيير داخل المنظمة | 16 | 3- مقاومة التغيير |

المصدر من إعداد الطالبة (مستخرج من نظام spss)

قيمة r الجدولية: 0.735 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 09. قيمة r الجدولية: 0.602 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 09.

من خلال الجدول رقم (08) نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الاول والمعدل الكلي لفقراته دالة إحصائية ، حيث قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية ومنه تعتبر فقرات المحور صادقة ومنتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

ب- صدق الإتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني الإبداع التنظيمي

الجدول رقم(09): يوضح الصدق الداخلي لفقرات محور: الإبداع التنظيمي باستخدام معاملات الارتباط بيرسون.

| الرقم | العبارات | معامل الارتباط | دلالة الإحصائية |
|-------|---|----------------|-----------------|
| 17 | لديك القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة. | 0.822 | دال |
| 18 | تضع بدائل ومقترحات عديدة لحل المشكلة الواحدة. | 0.825 | دال |
| 19 | لديك القدرة على التعبير عن أفكارك بطلاقة وصياغتها بكلمات مفيدة. | 0.758 | دال |
| 20 | تمتلك القدرة على التكيف مع طبيعة المواقف المختلفة في العمل. | 0.880 | دال |
| 21 | لا تتردد في تغيير موقفك عندما تقتنع بعدم صحته. | 0.980 | دال |

الفصل الرابع — دراسة حالة المنظمة الوطنية EATIT لصناعة الأقمشة الصناعية والتقنية

| | | | | |
|-----|-------|---|----|----------------------|
| دال | 0.817 | تحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة. | 22 | |
| دال | 0.860 | تمتلك مهارة فن إدارة النقاش والحوار. | 23 | 3- الأصالة |
| دال | 0.463 | تمتلك القدرة على إقناع الآخرين أثناء التعامل معهم بأفكار جديدة. | 24 | |
| دال | 0.629 | تمني لدى العاملين أفكار جديدة حول طرق إنجاز العمل. | 25 | |
| دال | 0.717 | تتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها | 26 | 4- الحساسية للمشكلات |
| دال | 0,698 | تخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها. | 27 | |
| دال | 0.829 | تستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل للمشكلات التي تواجهك | 28 | |

قيمة r الجدولية: 0.735 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 09. قيمة r الجدولية: 0.602 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 09.

المصدر من إعداد الطالبة (مستخرج من نظام spss)

من خلال الجدول رقم (09) نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني والمعدل الكلي لفقراته دالة إحصائية ، حيث قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية ومنه تعتبر فقرات المحور صادقة ومتسقة داخليا ، لما وضعت لقياسه.

3- صدق الإتساق البنائي لأداة الدراسة:

يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم(10): يوضح صدق الإتساق البنائي لأداة الدراسة

| الرقم | الأبعاد | معامل الارتباط | دلالة الإحصائية |
|-------|---|----------------|-----------------|
| 01 | المحور الأول: واقع إدارة التغيير في مؤسسة (EATIT) | 0,780 | دال |
| 02 | المحور الثاني: الإبداع التنظيمي في مؤسسة (EATIT) | 0.830 | دال |

قيمة r الجدولية: 0.735 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 09. قيمة r الجدولية: 0.602 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 09

المصدر من إعداد الطالبة (مستخرج من نظام spss)

من خلال الجدول رقم (10) نجد معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الاستبيان والمعدل الكلي له دالة إحصائية، حيث قيمة ٢ المحسوبة أكبر من قيمة ٢ الجدولية ومنه تعتبر الأبعاد صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

4- ثبات أداة الدراسة

ثبات الاستبيان: يقصد بثبات الاستبيان؛ أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى، أن ثبات الاستبيان، يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان، وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات، خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة، من خلال معامل ألفا كرونباخ، والجدول رقم (11) يمثل معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان.

الجدول رقم (11): يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha

| عدد العبارات | معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha | عنوان المحور |
|--------------|-------------------------------------|---|
| 16 | 0.786 | المحور الأول: واقع إدارة التغيير في مؤسسة (EATIT) |
| 12 | 0.891 | المحور الثاني: الإبداع التنظيمي في مؤسسة (EATIT) |
| 28 | 0.752 | جميع عبارات الاستبيان |

المصدر من إعداد الطالبة (مستخرج من نظام spss)

من خلال الجدول رقم (11) نجد أن معامل الثبات ألفا كرونباخ أكبر من الحد الأدنى (0.6) في جميع محاور الاستبيان مما يدل على ثبات أداة الدراسة.

- ومنه نستنتج أن الدراسة التي أعدناها لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

المبحث الثالث: إختبار وتحليل النتائج

لاختيار الأدوات الإحصائية المناسبة من أجل تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة واختبار صحة الفرضيات يجب أولاً أن نتعرف طبيعة توزيع بيانات العينة وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات حيث توجد أدوات إحصائية معلمية وغير المعلمية.

المطلب الأول: إختبار التوزيع الطبيعي (إختبار كولمجروف وسميرنوف)

يستعمل إختبار كولمجروف - سميرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

الجدول رقم (12): يبين إختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov)

| الرقم | المحاور | القيمة الإحصائية | مستوى الدلالة sig |
|-------|---|------------------|-------------------|
| 01 | المحور الأول: واقع إدارة التغيير في منظمة (EATIT) | 5.169 | 0.523 |
| 02 | المحور الثاني: الإبداع التنظيمي في منظمة (EATIT) | 3.681 | 0.752 |

المصدر من إعداد الطالبة (مستخرج من نظام spss)

قاعدة : هي اذا كانت قيمة الاحتمال (sig) اكبر من 0.05 فان البيانات تتبع توزيع طبيعي.

ومن خلال الجدول رقم (11): نجد أن مستوى الدلالة sig اكبر من (0.05) لكل محور من محاور الاستبيان، مما يدل على إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي ومنه لإختبار الفرضيات نتبع الأساليب الإحصائية المعلمية.

وتم استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية لأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، حيث تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة..
- اختبار (Kolmogorov-Smirnov): لمعة نوع توزيع البيانات (هل تتبع التوزيع الطبيعي أولاً)
- اختبار (One Sample T test) للعينة الواحدة.
- المتوسط الحسابي . الانحراف المعياري . المدى.

الفصل الرابع — دراسة حالة المنظمة الوطنية EATIT لصناعة الأقمشة الصناعية والتقنية

المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات الإستبيان

يمكن معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة من خلال تحليل عبارات المحور باستخدام :

✓ إختبار (One Sample T test) للعينة الواحدة لمعرفة ايجابية أو سلبية العبارة : حيث، تكون

الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها (إذا كانت القيمة المطلقة لـ t المحسوبة أكبر من قيمة t

الجدولية) وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها (إذا كانت القيمة المطلقة لـ t

محسوبة اقل من قيمة t الجدولية)، المتوسط الفرضي للمقارنة هو $x=02$.

✓ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المدى لتحديد طول الفئة : $(3-1)/3 = 0.6$ لكل عبارة لتحديد

مستوى الموافقة أفراد العينة من خلال كل عبارة حيث نحصل على مجالات ممثلة في الجدول الموالي كما يلي :

جدول رقم(13): يوضح مجالات تحديد مستوى الموافقة.

| | | | |
|----------------------|----------------|------------------|---------------|
| مجال المتوسط الحسابي | من 01 إلى 1.66 | من 1.66 إلى 2.32 | من 2.32 إلى 3 |
| مستوى الموافقة | ضعيف | متوسط | عالي |

✓ ترتيب العبارة من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط في المحور.

أولاً: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الاول: واقع إدارة التغيير في مؤسسة

(EATIT).

1- تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات عنصر التغيير.

| الرقم | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة T | مستوى الدلالة sig | مستوى الموافقة | الترتيب |
|-------|--|-----------------|-------------------|--------|-------------------|----------------|---------|
| 01 | تملك المنظمة إمكانيات تمكنها من التغيير. | 2.875 | 0.4043 | 5541. | 0.078 | --- | 01 |
| 02 | بيئة العمل في المنظمة تساعد على التغيير. | 2.525 | 0.7506 | 4.002 | 0.000 | عالي | 02 |
| 03 | المنظمة تجبر عاملها على قبول التغيير. | 3212. | 0.8412 | 6.766 | 0.000 | عالي | 03 |
| | الكلي | 2.5000 | 0.4591 | 6.887 | 0.000 | عالي | |

المصدر من إعداد الطالبة (مستخرج من نظام spss)

قيمة T المجدولة: 1.685 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 39.

إذن من خلال الجدول نجد :

احتلت الفقرة رقم : 01 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ : 2.875 وانحراف معياري 0.4043 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 1.455 وهي أقل من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 01 غير دلالة إحصائية أي أن أفراد العينة لا يوافقون على أن المنظمة تملك إمكانيات تمكنها من التغيير.

احتلت الفقرة رقم : 02 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ : 2.525 وانحراف معياري 0.7506 ، وبلغت قيمة T المحسوبة : 4.002 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 02 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على أن بيئة العمل في المنظمة تساعد على التغيير.

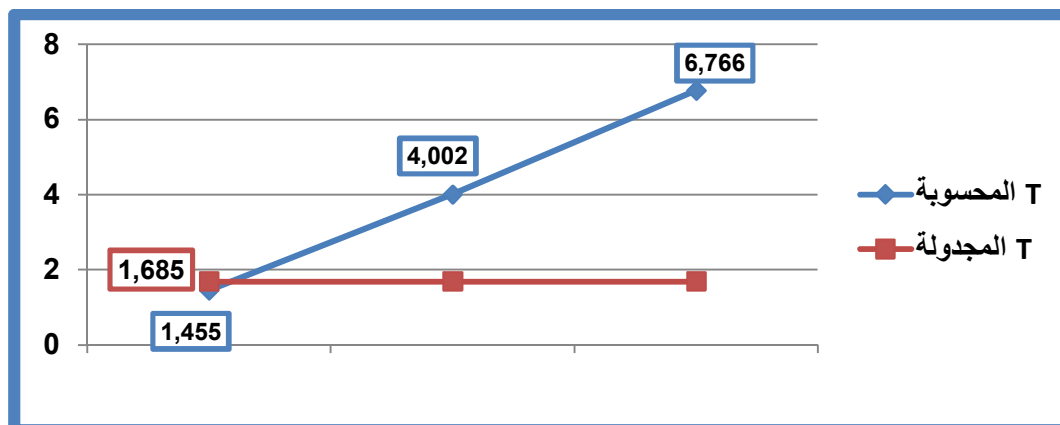
احتلت الفقرة رقم : 03 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ : 2.100 وانحراف معياري 0.8412 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 6.766 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة 03 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى متوسط على أن المنظمة تجبر عاملها على قبول التغيير.

وبصفة عامة نجد :

نلاحظ أن القيمة الإحصائية لاختبار t لأجمالي عبارات عنصر التغيير بلغ **6.887** وهو أكبر بكثير من t الجدولية والتي تقدر ب**(1.685)**، وهذا ما يدل على أن عبارات دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة كما أن المتوسط الحسابي لإجمالي عبارات التغيير بلغ 2.500 وانحراف معياري : 0.4591 أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على إمكانية التغيير بالمنظمة.

الفصل الرابع — دراسة حالة المنظمة الوطنية EATT لصناعة الأقمشة الصناعية والتقنية

الشكل رقم (10) يوضح قيم T المحسوبة و الجدولة للإجابات أفراد العينة على المحور الأول / عنصر التغيير.



المصدر من إعداد الطلبة (مستخرج من نظام spss)

2- تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات عنصر: إدارة التغيير.

جدول رقم (14): يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات عنصر: إدارة التغيير.

| إدارة التغيير | الرقم | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة T | مستوى الدلالة sig | مستوى الموافقة | الترتيب |
|-----------------------|-------|---|-----------------|-------------------|--------|-------------------|----------------|---------|
| 1- في الهيكل التنظيمي | 04 | يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة. | 2.600 | 0.7089 | 3.569 | 0.001 | عالي | 02 |
| | 05 | يتم إستحداث وحدات جديدة لمواكبة التغييرات الجديدة. | 2.700 | 0.5639 | 3.365 | 0.002 | عالي | 01 |
| | 06 | يتم إشراك العاملين في صنع القرارات الخاصة بالتغيير في المنظمة. | 2.000 | 0.8771 | 7.211 | 0.000 | متوسط | 03 |
| 2- في الإستراتيجية | 07 | تعمل المنظمة على الدخول في أسواق جديدة. | 2.375 | 0.8378 | 4.718 | 0.000 | عالي | 01 |
| | 08 | تقوم المنظمة بتغيير سياستها التسويقية باستمرار. | 2.175 | 0.8439 | 6.183 | 0.000 | متوسط | 03 |
| | 09 | تسعى المنظمة إلى توسيع سوقها من خلال طرح منتجات جديدة. | 2.350 | 0.8638 | 4.759 | 0.000 | عالي | 02 |
| 3- في التكنولوجيا | 10 | تهتم المنظمة بمواكبة التطور التكنولوجي. | 2.350 | 0.8336 | 4.932 | 0.000 | عالي | 02 |
| | 11 | يعتمد العمل في المنظمة على إستخدام التكنولوجيا المناسبة لعملية التغيير. | 2.250 | 0.8086 | 5.866 | 0.000 | متوسط | 03 |
| | 12 | التكنولوجيا المتاحة أدت إلى تقليل الجهد، توفير الوقت وتحسين الأداء. | 2.500 | 0.7511 | 4.210 | 0.000 | عالي | 01 |
| 4- في | 13 | تقدم إدارة المنظمة حوافز مادية ومعنوية | 2.000 | 0.8473 | 7.464 | 0.000 | متوسط | 03 |

الفصل الرابع — دراسة حالة المنظمة الوطنية EATT لصناعة الأقمشة الصناعية والتقنية

| | | | | | | لتحقيق التغيير. | الثقافة |
|----|-------|-------|-------|--------|--------|---|---------|
| 01 | عالي | 0.000 | 5.124 | 0.8022 | 2.350 | تم عملية الترقية في المنظمة على تحسين أداء العامل. | 14 |
| 02 | متوسط | 0.000 | 5.894 | 0.8317 | 2.225 | تم عملية الترقية في المنظمة وفقا للمؤهلات والقدرات التي يمتلكها العامل. | 15 |
| | متوسط | 0.000 | 7.879 | 0.6488 | 2.1917 | | |
| | عالي | 0.000 | 8.403 | .50959 | 2.3229 | الكلية | |

المصدر من إعدادات الطالبة (مستخرج من نظام spss)

قيمة t الجدولة: 1.685 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 39

➤ بالنسبة للتغيير في الهيكل التنظيمي

- احتلت العبارة رقم: 05 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ : 2.700 وانحراف معياري 0.5639 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 3.365 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني العبارة 05 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على إتصاف الهيكل التنظيمي بالمرونة

- احتلت العبارة رقم : 04 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ : 2.600 وانحراف معياري 0.7089 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 3.569 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني العبارة 04 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على أنه يتم إستحداث وحدات جديدة لمواكبة التغيرات الجديدة.

- احتلت العبارة رقم : 06 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ : 2.000 وانحراف معياري 0.8771 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 7.211 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني العبارة رقم 06 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى متوسط على أنه يتم إشراك العاملين في صنع القرارات الخاصة بالتغيير في المنظمة.

➤ بالنسبة للتغيير في الاستراتيجية:

- احتلت العبارة رقم : 07 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ : 2.375 وانحراف معياري 0.8378 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 4.718 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني العبارة رقم 07 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على أن المنظمة تعمل على الدخول في أسواق جديدة.

— احتلت العبارة رقم : 09 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ : 2.350 وانحراف معياري 0.8638 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 4.759 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني العبارة رقم 09 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و **بمستوى عالي** على أن المنظمة تسعى إلى توسيع سوقها من خلال طرح منتجات جديدة.

— احتلت العبارة رقم : 08 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ : 2.175 وانحراف معياري 0.8439 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 6.183 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني العبارة رقم 08 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و **بمستوى متوسط** على أن المنظمة تقوم بتغيير سياستها التسويقية باستمرار.

➤ بالنسبة للتغيير في التكنولوجيا :

احتلت العبارة رقم : 12 المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ : 2.500 وانحراف معياري 0.7511 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 4.210 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني العبارة رقم 12 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و **بمستوى عالي** على أن التكنولوجيا المتاحة أدت إلى تقليل الجهد، توفير الوقت وتحسين الأداء.

احتلت العبارة رقم : 10 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ : 2.350 وانحراف معياري 0.8336 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 4.932 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني العبارة رقم 10 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و **بمستوى عالي** على أن المنظمة تهتم بمواكبة التطور التكنولوجي.

احتلت العبارة رقم : 11 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ : 2.250 وانحراف معياري 0.8086 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 5.866 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني العبارة رقم 11 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و **بمستوى متوسط** على أن العمل في المنظمة يعتمد على استخدام التكنولوجيا المناسبة لعملية التغيير.

➤ بالنسبة للتغيير في الثقافة :

— احتلت العبارة رقم : 14 المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ : 2.350 وانحراف معياري 0.8022 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 5.124 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني العبارة رقم 14 ذات دلالة

الفصل الرابع — دراسة حالة المنظمة الوطنية EATIT لصناعة الأقمشة الصناعية والتقنية

إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على أن عملية الترقية في المنظمة تعمل على تحسين أداء العامل.

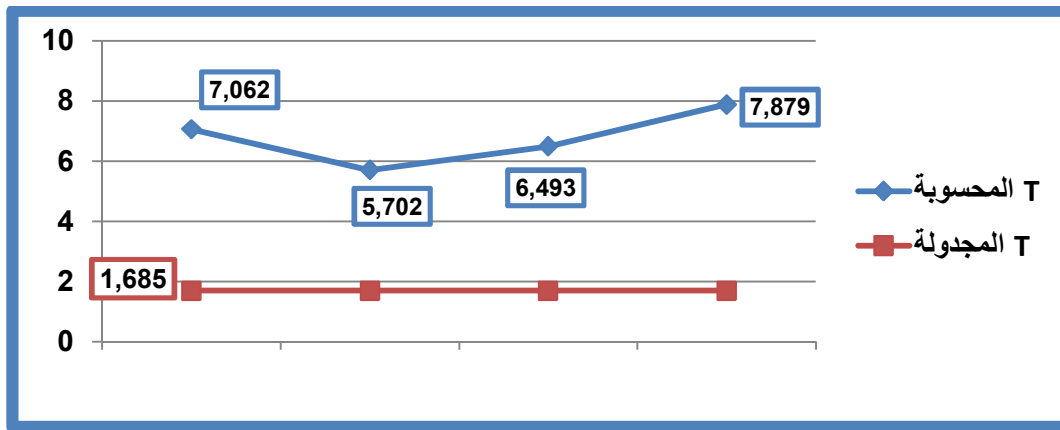
— احتلت العبارة رقم : 15 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ : 2.225 وانحراف معياري 0.8317 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 5.894 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني العبارة رقم 15 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى متوسط على أن عملية الترقية في المنظمة تتم وفقا للمؤهلات والقدرات التي يمتلكها العامل.

— احتلت العبارة رقم : 13 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ : 2.000 وانحراف معياري 0.8473 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 7.464 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني العبارة رقم 13 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى متوسط على أن تقدم إدارة المنظمة حوافز مادية ومعنوية لتحقيق التغيير.

وبصفة عامة نجد :

نلاحظ أن القيمة الإحصائية لاختبار t لأجمالي عبارات عنصر إدارة التغيير بلغ 8.403 وهو أكبر من t الجدولية والتي تقدر ب(1.685)، وهذا ما يدل على أن جميع عبارات دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة، وان متوسط الحسابي لأجمالي عبارات عنصر ادارة التغيير بلغ : 2.322 وانحراف معياري : 0.509 أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على أن مؤسسة (EATIT) تقوم بإدارة التغيير.

الشكل رقم (11) يوضح قيم T المحسوبة و الجدولة للإجابات أفراد العينة على المحور الأول / عنصر إدارة التغيير.



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss

3- تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات عنصر: مقاومة التغيير.

جدول رقم(13): يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات عنصر مقاومة التغيير.

| إختبارات | | % | التكرارات | | الإجابات | |
|----------|--------|-----|-----------|----|----------|-------------------------------------|
| Sig | القيمة | | المشاهدة | | | |
| 0.000 | 9.000 | 30 | | 12 | | لا |
| | | 5 | 70 | 2 | 28 | الخوف من فقدان الوظيفة. |
| | | 15 | | 6 | | التخوف من إضافة مهام جديدة. |
| | | 10 | | 4 | | عدم الإقتناع بجدوى التغيير. |
| | | 10 | | 4 | | عدم فهم معنى التغيير. |
| | | 30 | | 12 | | التخوف من إمكانية تغيير مكان العمل. |
| | | 100 | | 40 | | |

المصدر من إعداد الطالبة (مستخرج من نظام spss)

من خلال الجدول رقم (13) نجد أن إجابات أفراد العينة كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة: 28 أي

بنسبة 70% بينما توزع بقية أفراد العينة كانت لصالح لا بقيم مشاهدة 13، وبنسبة 30%

وبلغت قيمة T المحسوبة 9.00 وهي أكبر من الجدولة عند مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة

إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: نعم وبنسبة 67.5%

الاستنتاج :

نستنتج مما سبق أن الاتجاه العام للمستجوبين يؤكدون وبنسبة 67.5% على إنزعاجهم من عملية

التغيير داخل المنظمة وهذا راجع لعدة أسباب كان على رأسها التخوف من إمكانية تغيير العمل وهذا بنسبة

30% في حين يعود السبب الثاني إلى التخوف من إضافة مهام جديدة بنسبة 15% ويأتي كل من عدم الإقتناع

بجدوى التغيير و عدم فهم معنى التغيير في المركز الثالث بنسبة 10% لكل منهما يليهما الخوف من فقدان

الوظيفة بنسبة 5% .

الفصل الرابع — دراسة حالة المنظمة الوطنية EATIT لصناعة الأقمشة الصناعية والتقنية

ثانياً: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني: الإبداع التنظيمي في مؤسسة (EATIT).

جدول رقم (16): يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات الإبداع التنظيمي.

| الترتيب | مستوى الموافقة | مستوى الدلالة | قيمة T | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات | الرقم | |
|---------|----------------|---------------|--------|-------------------|-----------------|---|-------|----------------------|
| 03 | عالي | 0.001 | 3.553 | .6675 | 2.625 | لديك القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة. | 01 | 1- الطلاقة الفكرية |
| 01 | عالي | 0.011 | 2.683 | .5305 | 2.775 | تضع بدائل ومقترحات عديدة لحل المشكلة الواحدة. | 02 | |
| 02 | عالي | 0.002 | 3.365 | .5639 | 2.700 | لديك القدرة على التعبير عن أفكارك بطلاقة وصياغتها بكلمات مفيدة. | 03 | |
| | عالي | 0.000 | 4.767 | .39800 | 2.7000 | | | |
| 02 | عالي | 0.006 | 2.912 | .5430 | 2.750 | تمتلك القدرة على التكيف مع طبيعة المواقف المختلفة في العمل. | 04 | 2- المرونة الذهنية |
| 01 | عالي | 0.006 | 2.876 | .3848 | 2.825 | لا تتردد في تغيير موقفك عندما تقتنع بعدم صحته. | 05 | |
| 03 | عالي | 0.001 | 3.553 | .6675 | 2.625 | تحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة. | 06 | |
| | عالي | 0.000 | 4.742 | .35566 | 2.7333 | | | |
| 03 | عالي | 0.000 | 4.000 | .6325 | 2.600 | تمتلك مهارة فن إدارة النقاش والحوار. | 07 | 3- الأصالة |
| 02 | عالي | 0.002 | 3.365 | .5639 | 2.700 | تمتلك القدرة على إقناع الآخرين أثناء التعامل معهم بأفكار جديدة. | 08 | |
| 01 | عالي | 0.003 | 3.204 | .4935 | 2.750 | تنمي لدى العاملين أفكار جديدة حول طرق إنجاز العمل. | 09 | |
| | | | | | | | | |
| 03 | عالي | 0.001 | 3.775 | .7121 | 2.575 | تنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها | 10 | 4- الحساسية للمشكلات |
| 01 | عالي | 0.001 | 3.439 | .5057 | 2.725 | تخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها. | 11 | |
| 02 | عالي | 0.003 | 3.139 | .5541 | 2.725 | تستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل للمشكلات التي تواجهك | 12 | |
| | عالي | 0.000 | 7.237 | .26399 | 2.6979 | الكلية | | |

المصدر من إعداد الطالبة (مستخرج من نظام spss)

قيمة T المجدولة: 1.685 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 39

إذن من خلال الجدول نجد :

➤ بالنسبة الطلاقة الفكرية :

- إحتلت العبارة رقم : 02 المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ : 2.775 وانحراف معياري 0.5305، وبلغت القيمة T المحسوبة : 2.683 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني أن الفقرة 02 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على تمتعهم بالقدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.

- إحتلت العبارة رقم : 03 على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ : 2.700 وانحراف معياري 0.5639، وبلغت القيمة T المحسوبة : 3.365 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة 03 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على قدرتهم على التعبير عن أفكارهم بطلاقة وصياغتها بكلمات مفيدة.

- إحتلت العبارة رقم : 01 على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ : 2.625 وانحراف معياري 0.6675، وبلغت القيمة T المحسوبة : 3.553 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة 01 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على قدرتهم على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.

➤ بالنسبة للمرونة الذهنية:

- إحتلت العبارة رقم : 05 على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ : 2.825 وانحراف معياري 0.3848، وبلغت القيمة T المحسوبة : 2.876 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة 05 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على لا يترددون في تغيير مواقفهم عندما يقتنعون بعدم صحتها

- إحتلت العبارة رقم : 04 على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ : 2.750 وانحراف معياري 0.5430، وبلغت القيمة T المحسوبة : 2.912 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة 04 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على إمتلاكهم القدرة على التكيف مع طبيعة المواقف المختلفة في العمل.

- إحتلت العبارة رقم : 06 على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ : 2.625 وانحراف معياري 0.6675، وبلغت القيمة T المحسوبة : 3.553 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة 06 ذات دلالة

إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على حرصهم على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة.

➤ بالنسبة للأصالة:

— إحتلت العبارة رقم : 09 على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ : 2,750 وانحراف معياري 0.4935، وبلغت القيمة T المحسوبة : 3.204 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة 09 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على قدرتهم على تنمية أفكار جديدة لدى العاملين حول طرق إنجاز العمل.

إحتلت العبارة رقم : 08 على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ : 2.700 وانحراف معياري 0.5639، وبلغت القيمة T المحسوبة : 3.365 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة 06 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على إمتلاكهم القدرة على إقناع الآخرين أثناء التعامل مع غيرهم بأفكار جديدة.

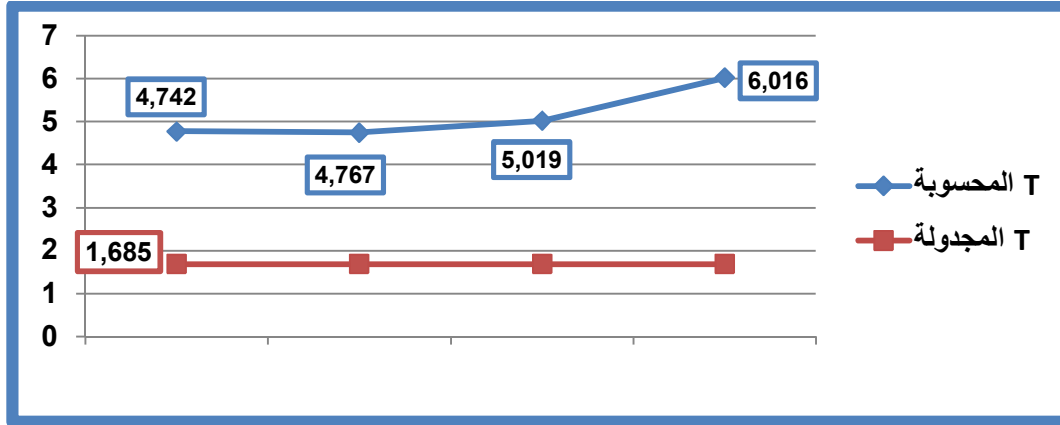
إحتلت العبارة رقم : 06 على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ : 2.700 وانحراف معياري 0.5639، وبلغت القيمة T المحسوبة : 3.365 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة 06 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على قدرتهم على التعبير عن أفكارهم بطلاقة وصياغتها بكلمات مفيدة.

وبصفة عامة نجد :

نلاحظ أن القيمة الإحصائية لاختبار t لأجمالي عبارات المحور الإبداع التنظيمي بلغ 7.237 وهو أكبر من t الجدولية والتي تقدر ب(1.685)، وهذا ما يدل على أن جميع عبارات دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة ،وان متوسط الحسابي لاجمالي عبارات الابداع التنظيمي بلغ : 2.697 وانحراف معياري : 0.26399 أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على توفر عناصر الإبداع التنظيمي في مؤسسة (EATIT)

الفصل الرابع — دراسة حالة المنظمة الوطنية EATIT لصناعة الأقمشة الصناعية والتقنية

الشكل رقم (12) يوضح قيم T المحسوبة و الجدولة للإجابات افراد العينة على المحور الثاني / الإبداع التنظيمي .



المصدر من إعداد الطالبة (مستخرج من نظام spss)

المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة.

لإختبار فرضيات الدراسة يجب الإعتماد على قاعدة الرفض أو القبول وهي إذا كانت قيمة 'T' المحسوبة أكبر من قيمة 'T' الجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 39 فإننا نرفض H_0 ونقبل H_1 , والعكس صحيح.

جدول رقم(16): يبين نتائج اختبار الفرضيات الدراسة

| الرقم | المحور | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|----------------------|---|-----------------|-------------------|
| 01 | المحور الأول: واقع إدارة التغيير في منظمة (EATIT) | 2,3552 | ,414520 |
| 02 | المحور الثاني: الإبداع التنظيمي في منظمة (EATIT) | 2,6979 | ,263990 |
| البيان | | T | Sig |
| نتائج إختبار الفرضية | | T الجدولية | |
| H_1 | H_0 | المحسوبة | |
| قبول | رفض | 9,838 | 0.000 |
| قبول | رفض | 7,237 | 0.000 |

المصدر: من إعداد الطالبة (مستخرجة من نظام spss)

أولاً: إختبار الفرضية الفرعية (03): تنتهج المنظمة محل الدراسة إدارة التغيير.

الفرضية الصفرية H_0 : لا تنتهج المنظمة محل الدراسة إدارة التغيير.

الفرضية البديلة H_1 : تنتهج المنظمة محل الدراسة إدارة التغيير.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن القيمة الإحصائية لاختبار T لنتائج إجمالي إجابات أفراد العينة على فقرات المحور الأول بلغ : 9.838 وهو أكبر من T الجدولية والتي تقدر ب(1.689)، وهذا ما يدل على المحور الأول دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 ، أي تنتهج المنظمة محل الدراسة إدارة التغيير . بمستوى عالي.

ثانياً: إختبار الفرضية الفرعية(04): تتوفر لدى المنظمة محل الدراسة مظاهر الإبداع التنظيمي.

الفرضية الصفرية H_0 : لا تتوفر لدى المنظمة محل الدراسة على مظاهر الإبداع التنظيمي .

الفرضية البديلة H_1 : تتوفر لدى المنظمة محل الدراسة مظاهر الإبداع التنظيمي.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن القيمة الإحصائية لاختبار(T) لنتائج إجمالي إجابات أفراد العينة على فقرات المحور الأول بلغ : 7.237 وهو أكبر من t الجدولية والتي تقدر ب(1.689)، وهذا ما يدل على المحور الأول دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 ، أي أن المنظمة محل الدراسة تتوفر على مظاهر الإبداع التنظيمي . وبمستوى عالي.

ثالثاً: إختبار الفرضية (05): هناك علاقة ذات دلالة إحصائية تربط إدارة التغيير بالإبداع التنظيمي.

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة معنوية تربط إدارة التغيير عند مستوى الدلالة 0.05 .

الفرضية البديلة H_1 : يوجد علاقة معنوية تربط إدارة التغيير بالإبداع التنظيمي عند مستوى الدلالة 0.05.

✓ لإختبار هذه الفرضية تم إستخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود اثر ذو دلالة إحصائية والقاعدة الرفض أو القبول هي إذا كانت قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولة عند مستوى الدلالة 0.05، فانه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية.

جدول رقم (17): يبين تحليل التباين للإنحدار البسيط.

| القدرة التفسيرية | | المعنوية الجزئية (معاملات الإنحدار) | | | | المعنوية الكلية | | متوسط المربعات | درجة الحرية | مجموع المربعات | المصدر |
|------------------|-------|-------------------------------------|-------|-------|--------|-----------------|--------|----------------|-------------|----------------|----------|
| R2 | R | sig | T | B | الثابت | SIG | قيمة F | | | | |
| 0,153 | 0,391 | 0.000 | 11.43 | 2.204 | الثابت | 0,013 | 6,847 | 0,415 | 1 | 0,415 | الإنحدار |
| | | | | | | | | 0,061 | 38 | 2,303 | الخطأ |
| | | 0.013 | 2.617 | 0.204 | | | | | 39 | 2,718 | الكلية |

التعليق:

توضح نتائج الجدول رقم (15): إلى أنه توجد علاقة $R=0.391$ تربط إدارة التغيير بالإبداع التنظيمي في المنظمة محل الدراسة وأن قيمة F المحسوبة: 6,847 أكبر من قيمة F الجدولة : 4.098 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1 ، 38)

وان قيمة معامل ادارة التغيير (0,204) معنوي حيث احتمال الخطأ sig (0,013) اقل من مستوى الدلالة 0.05 أي يوجد تأثير ادارة التغيير على الابداع بالمنظمة محل الدراسة

الاستنتاج :

ومنه نرفض الفرضية الصفرية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1: يوجد علاقة معنوية تربط ادارة التغيير بالابداع التنظيمي عند مستوى الدلالة 0.05 وبمستوى متوسط بالنظر إلى قيمة معامل الارتباط.

خلاصة الفصل الرابع:

في الأخير وكإجابة على الإشكالية الرئيسية : " ما دور إدارة التغيير في تحقيق الإبداع التنظيمي في المنظمة محل الدراسة وفقا للتحديات الدولية؟"

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية بالمنظمة الوطنية لصناعة الأقمشة الصناعية والتقنية (EATIT) فلقد تم التوصل إلى أن العلاقة التي تربط إدارة التغيير بالإبداع التنظيمي داخل المنظمة في ظل ما تشهده البيئة الإقتصادية من تحديات كانت بمستوى متوسط .

الغائمة العامة

الخاتمة العامة

يعيش العالم اليوم ألفية جديدة سمتها الأساسية التغيير السريع في كل المجالات، فقد ساهمت ثورة الاتصالات والمعلومات وعمولة الاقتصاد والسياسة -بشكل أساسي- في رسم واقع جديد للعالم وتحويله إلى قرية كونية صغيرة مترابطة الأجزاء. ومن البديهي أن يرمي هذا التغيير بظلاله على بيئة الأعمال العالمية وكل من يعمل فيها من منظمات، صغيرة كانت أو كبيرة، خدمية أو إنتاجية، عامة أو خاصة، الكل على حد سواء يقف أمام حقيقة ثابتة مفادها أن الذي لا يتغير ويبقى في مكانه سوف يكون مصيره الفشل والخروج صفر اليدين. وهذا ما جعل من التغيير مفتاحاً أساسياً لنجاح المنظمات وسبباً في تميزها تنافسياً لأنه يعمل على هدم الأفكار الإدارية التقليدية، ويؤسس لبناء مفاهيم إدارية حديثة تدعو إلى التجديد والابتكار والإبداع وتنبذ الجمود والتقوُّل. ولكن هذا النوع من التغيير يتطلب دقة وتخطيط شديدين، ويتطلب رصدًا لمختلف الجوانب التي يمسه التغيير في المنظمة، ومن جهة أخرى يجب الحرص على توافق هذا التغيير مع متطلبات وتحديات البيئة التنظيمية، وبما أن المنظمة في الأول والأخير هي مجموعة من الأفراد، يتطلب من القائمين بالتغيير أن يهتموا بالجانب الإنساني والثقافي وأن يراعوا أكثر الجانب الإبداعي لدى الأفراد العاملين في المنظمة والاستفادة بقدر الإمكان من طاقاتهم وقدراتهم وتسخيرها في خدمة أهداف المنظمة. كما أن نجاح التغيير يتوقف على الفهم العميق لجوانب التغيير المختلفة وأهدافه واقتناع الأفراد بهذا التغيير ومشاركتهم فيه، ومن خلال هذا كله يمكن القول أن نجاح عملية التغيير في المنظمة يتوقف على فعالية إدارة التغيير وتعاملها الجيد مع الأفراد وكسبهم في صفها، والاستفادة حتى من مقاومة التغيير، بشكل يساعدها على تعديل برامج التغيير وزيادة فعاليتها. وبناءً عليه ففتم التوصل إلى جملة من النتائج والتوصيات تتمثل في:

أولاً: النتائج

من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى جملة من النتائج تباينت بين النتائج النظرية والتطبيقية:

1- نتائج الدراسة النظرية:

من خلال الفصل الأول تم إثبات صحة الفرضية الأولى

أن بيئة الأعمال اليوم تفرض العديد من المصاعب، ولهذا على المنظمات الباحثة عن الإستمرار أن تهيئ نفسها لمثل هذه التحديات، وتكون لديها المرونة الكافية لإجراء التغييرات المطلوبة لتكون على مستوى المنافسة

الشركة التي تعتمد فيها المنظمات على إقتصاد المعرفة وتكنولوجيا المعلومات والإتصال الأمر الذي فرض عليها تحدي جديد وهو تبني مفهوم التطوير التنظيمي لمواكبتها.

من خلال الفصل الثاني تم إثبات صحة الفرضية الأولى

حيث أن القيام بإدارة التغيير يساعد المنظمة على التحكم فيه بصورة كبيرة والإستفادة منه بقدر الإمكان لمواكبة التغيرات الحاصلة في بيئتها الخارجية وهذا بالإعتماد على أساليب معينة كإدارة الجودة الشاملة وإعادة البناء التنظيمي أي أن إدارة التغيير تتمثل في رد الفعل المتبع للتخفيف من الآثار السلبية الناجمة عن قوى التغيير المختلفة وإتباع الأساليب الملائمة لها.

من خلال الفصل الثالث تم إثبات صحة الفرضية الثانية

إن المنظمات المعاصرة تعيش ظروف متغيرة ومعقدة، الأمر الذي يجعلها بحاجة إلى الإبداع التنظيمي ويفرض عليها أن تحرص على تنمية وتطوير قدرات العاملين لديها والإستفادة من ميزاتهم الإبداعية لما لها من دور في خلق قيمة مضافة للمنظمة الأمر الذي يرفع مستوى أداء المنظمة أي أن الإبداع التنظيمي يعني إحداث التغيير والإتيان بفكرة جديدة فيما يتعلق بمنتج جديد أو إجراءات و نظم أو طريقة عمل تزيد في تحسين أداء المنظمة.

2- نتائج الجانب التطبيقي:

- بينت النتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة إلى أن المنظمة محل الدراسة تنتهج إدارة التغيير بدرجة عالية خاصة في مجالي التغيير في الهيكل التنظيمي والتغيير في التكنولوجيا المستعملة إلا أنها كانت بدرجة متوسطة في مجالي التغيير في الإستراتيجية والتغيير في الثقافة.

- أوضحت الدراسة وجود مقاومة للتغيير في المنظمة محل الدراسة بدرجة كبيرة وهذا راجع لعدة أسباب كان رأسها التخوف من تغيير مكان العمل وإضافة مهام جديدة إضافة إلى التخوف من فقدان الوظيفة الأمر الذي يزيد من صعوبة قيام المنظمة بالتغييرات اللازمة.

- أن المنظمة لا تشرك عمالها في عملية إتخاذ القرار.

- أن المنظمة لا تطبق نظام الحوافز بدرجة كبيرة الأمر الذي لا يشجع العمال على بذل جهودهم من اجل تحقيق أهداف المنظمة.

- من خلال الدراسة تبين أن الأفراد العاملين لدى المنظمة تتوفر فيهم عناصر الإبداع التنظيمي بدرجة عالية.

- وجود علاقة معنوية تربط إدارة التغيير بالإبداع التنظيمي إلا أنها كانت بدرجة متوسطة، و هذا إن دل على شيء فهو يدل على ضعف العلاقة التي تربط إدارة المنظمة بعمالها كما أنه وعلى الرغم من إحداث المنظمة لتغييرات إلا أن هذا لم يبرز الجانب الإبداع لدى العاملين لإقتصاره على مجالات معينة مثل التغيير في الهيكل التنظيمي والنظم الإجراءات.

ثانيا: الإقتراحات

من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم بعض الإقتراحات ممثلة فيمايلي:

1- إتاحة فرص التعبير عن الأفكار والسماح بالتفكير المتجدد وغير التقليدي وتشجيع العاملين على المشاركة الفعالة في حل المشاكل وإحداث تغييرات خاصة في المجالات التي تبرز قدراتهم الإبداعية.

2- يجب على المعنيين بإدارة التغيير محاولة توضيح أسباب التغيير وأهدافه للعاملين، لأن عدم فهم الدوافع والغايات هو الذي يوجد روح المقاومة للتغيير وليس التغيير ذاته. لذلك لا بد قبل البدء في تطبيق التغييرات المطلوبة تفهم جميع المعنيين لدواعي التغيير، حتى يمكن ضمان تعاونهم مع الإدارة في تحقيق التغييرات المطلوبة، أو على الأقل تحييد المقاومة.

3- الأخذ بعين الاعتبار أهمية الحوافز بين المبدعين والمبتكرين. واختيار الأفراد ممن تتوفر فيهم سمات الإبداع والابتكار ليشكلون المورد الرئيسي لتحقيق أهداف المنظمات الاقتصادية.

4- زيادة الاهتمام من قبل المنظمة المدروسة بالاستماع إلى مقترحات العاملين لإحداث التغيير.

5- يجب تخصيص نسبة معينة من ميزانية المؤسسات لتشجيع الإبداع.

ثالثاً: آفاق الدراسة

- 1- أثر إدارة التغيير على أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية.
- 2- دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية.
- 3- التدريب وعلاقته بالإبداع التنظيمي.

قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع:

الكتب:

العربية:

- 01- أبو خضير و آخرون، "مدخل إلى علم الاقتصاد"، دار الكندي للنشر و التوزيع، 1989 .
- 02- أبو قحف عبد السلام، "التنافسية وتغيير قواعد اللعبة"، (دون دار نشر)، الإسكندرية- مصر، 1997 .
- 03- أحمد سيد مصطفى، "تحديات العولمة و تخطيط الإستراتيجية رؤية مستقبلية لمدير القرن الحادي و العشرين"، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة، مصر، 1999.
- 04- أحمد ماهر، "السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات"، الطبعة السادسة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997.
- 05- الأعرجي عصام، "دراسات معاصرة في التطوير الإداري" منظور تطبيقي، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان - الأردن.
- 06- أمين عبد العزيز حسن، "إستراتيجية التسويق"، دار قباء للنشر والتوزيع، مصر، 2001 .
- 07- أمين فاروق فهمي، "المدخل المنظومي و إدارة التغيير"، جامعة عين شمس، مصر، 1997 .
- 08- بلوط حسن إبراهيم، "المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات"، دار النهضة العربية، لبنان، 2005.
- 09- بن يوسف النمران العطييات محمد، "إدارة التغيير و التحديات العصرية للمدير"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، 2006.
- 10- توفيق محمد عبد المحسن، "بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية"، دار النهضة العربية، بيروت- لبنان، 2001.
- 11- جاري ديسلر (Gary Dessler)، "إدارة الموارد البشرية"، دار المريخ، الرياض، 2005.
- 12- جروان فتحي عبد الرحمن، "الإبداع"، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، الأردن، 2002.
- 13- جلدة سليم بطرس و عبوي زيد منير، "إدارة الإبداع و الابتكار"، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، 2006.
- 14- حريم حسن، "السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال"، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2004.
- 15- حنا نسيم، "مبادئ التسويق"، دار المريخ للنشر، (دون بلد النشر)، 1985 .
- 16- خضير كاظم محمود و خليل محمد حسن الشماع، "نظرية المنظمة"، دار المسيرة، عمان، 2000.
- 17- الخضير أحمد، "إدارة التغيير"، دار الرضا للنشر، دمشق، 2003.

- 18- خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم محمود، " نظرية المنظمة "، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الأردن، 2000.
- 19- خيري أسامة، " إدارة الإبداع و الابتكارات "، دار الـراية للنشر و التوزيع، عمان- الأردن، 2012.
- 20- دوجلاس ك سميث، " إدارة تغيير الأفراد و الأداء "، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، إدراك للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2001.
- 21- رعد حسن الصرن، " صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي و العشرين "، دار الرضا للنشر، دمشق، 2002.
- 22- زغدار أحمد، " المنافسة - التنافسية و البدائل الإستراتيجية "، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر و التوزيع، عمان - الأردن، 2011.
- 23- سعد يس عامر، " الإدارة و تحديات التغيير "، مركز وايد سرفس للإستشارات و التطوير الإداري، مصر، 2000.
- 24- السكارنة بلال خلف، " التطوير التنظيمي و الإداري "، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان - الأردن، 2009.
- 25- السلمي علي، " إدارة السلوك الإنساني "، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، مصر، 1983.
- 26- السلمي علي، " السياسات الإدارية في عصر المعلومات "، دار غريب للنشر و التوزيع، مصر، 1994 .
- 27- السلمي علي، " تطوير الأداء و تجديد المنظمات "، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، مصر، (بدون سنة نشر).
- 28- السلمي علي و ل-بنهرت، " سياسات و إستراتيجيات الإدارة في الدول النامية "، دار غريب، القاهرة- مصر، (بدون سنة نشر).
- 29- سي بي راو، " العولمة الكونية و أبعادها الإقتصادية "، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة- مصر، 2003.
- 30- سيد سالم عرفة، " إتجاهات حديثة في إدارة التغيير "، دار الـراية للنشر و التوزيع، عمان، 2011.
- 31- السيد عثمان فاروق، " قوى إدارة التغيير في القرن الحادي و العشرين "، الطبعة الأولى، دار الوفاء للطباعة و النشر، المنصورة - مصر، 2000،
- 32- شندي محمد رضا، " الجودة الكلية الشاملة و الإيزو 9000 بين النظرية و التطبيق "، الطبعة الأولى، بيمكو، مصر، 1996.
- 33- صبحي تيسير، " الموهبة و الإبداع، طرائق التشخيص، و أدواته المحسوبة "، دار التنوير للنشر و التوزيع، عمان، 1992.
- 34- صلاح الدين محمد عبد الباقي، " السلوك الفعال في المنظمات "، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002.
- 35- طارق الحاج، " تحليل الاقتصاد الجزئي "، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 1997.

- 36- طلعة أسعد عبد الحميد، "التسويق الفعال"، دار الكتب المصرية، القاهرة، 2002 .
- 37- عقيقي عمر وصفي، "الإدارة: أصول و أسس ومفاهيم"، دار زهران للنشر و التوزيع، الأردن، 1997.
- 38- عليان رجي مصطفى، "إدارة المعرفة"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2008 .
- 39- غانم زينة والصفار عبد الجبار، "المنافسة غير المشروعة للملكية الصناعية"، الطبعة الأولى، الحامد للطباعة و النشر، عمان، 2002.
- 40- القريوتي محمد قاسم، "السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة"، الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان- الأردن، 2000.
- 41- ماهر أحمد، "السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات"، الطبعة السابعة، الدار الجامعية، القاهرة، 2000 .
- 42- محمد إسماعيل بلال، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، ج م العربية، 2004.
- 43- محمد عبد الباقي صلاح الدين، "السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية- مصر، (دون سنة نشر).
- 44- محمد عبد الباقي صلاح الدين، "السلوك الفعال في المنظمات"، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002.
- 45- المرسي، جمال الدين، "الثقافة التنظيمية و التغيير"، الطبعة السادسة عشرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- 46- مصطفى محمود أبو بكر، "التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة"، الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر، 2002-2003.
- 47- المؤمن قيس و آخرون، "التنمية الإدارية"، دار زهران للنشر، عمان-الأردن، 1997.
- 48- نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة المفاهيم و الإستراتيجيات العمومية"، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، عمان-الأردن، 2008.
- 49- نديم عكروش مأمون و نديم عكروش سهير، "تطوير المنتجات الجديدة"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان- الاردن، 2004
- 50- نصيرات فريد توفيق، "إدارة منظمات الرعاية الصحية"، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة، عمان، 2008.

الأجنبية:

01-Peter Drucker, L'avenir du management selon Drucker, Editions village Mondial, Paris, 1999.

02-Woodman.R.W et al, " Toward a theory of creativity ", Academy of Management Review, 1993.

الرسائل و الأطروحات:

- 01- بهاء الدين المنجي العسكري، "إدارة التغيير في منظمات الأعمال"، التجربة الماليزية نموذجاً، رسالة ماجستير، العلوم الإدارية، الأكاديمية العربية بالدنمارك، كوبنهاغن، 2010.
- 02- ججيق زكية، "أثر تبني إدارة الجودة الشاملة و نظام الإيزو على تنمية القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية الصغيرة و المتوسطة"، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006-2007.
- 03- حجوي أسامة، "أثر الإبداع التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، شعبة علوم تسيير، تخصص تسيير مؤسسات صغيرة و متوسطة، جامعة ورقلة، 2014.
- 04- حسن منير شقورة أحمد، "إدارة التغيير و علاقتها بالإبداع لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة - فلسطين، 2012.
- 05- عجيلة محمد، "الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة لصفات و معوقات و محفزات الإبداع"، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم تسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة - الجزائر، 2005.
- 06- عجيلة محمد، "دور الإبداع المحاسبي و المحاسبين في التسيير و إتخاذ القرار"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة البليدة، 2009.
- 07- عوني فتحى خليل عبيد، "واقع إدارة التغيير و أثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية تجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
- 08- قوراري مريم، "إدارة الإبداع و تأثيرها على الميزة التنافسية للمؤسسات"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير (مدرسة الدكتوراه) في إدارة الأفراد و المنظمات و حوكمة الشركات، تخصص حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011-2012.
- 09- مبارك بنية ضامن العنزي، "التغيير التنظيمي و علاقته بأداء العاملين"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، 2004،
- 10- محمد السنوسي، "المنافسة الاقتصادية بين الشريعة و القانون"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإسلامية، جامعة الجزائر، 2001-2002.
- 11- نعيمة علواس، "العلامة التجارية في مجال المنافسة"، رسالة ماجستير، قانون الأعمال، كلية الحقوق والعلوم الإدارية، جامعة الجزائر، 2001-2002.
- 12- Samir Abbas, "La relation entre la culture organisationnelle et les stratégie de changement dans l'université", diplôme de magistère en

psychologie sociale d'organisation et de gestion, l'université de Badgi Mokhtar, Anaba, 2007-2008.

13- Achoche Mohamed, "Contribution à l'analyse de la compétitivité d'une entreprise publique industrielle, Essai theorico-Empirique, le cas de BCR", mémoire de magistère, université Ferhat Abbas, non publié, Sétif, Algérie, 1997

الملتقيات والمداخلات:

- 01- بن عنتر عبد الرحمن و مداحي عثمان، " دور الفكر الإبداعي في بناء و تحسين أداء المنظمات المعاصرة"، دراسة تحليلية.
- 02- بو مصباح نبيل و فتان الطيب، " أثر الإبداع في تغيير إستراتيجيات المنظمات الحديثة"، مداخلات، (بدون تاريخ و لا بلد).
- 03- زيد الخير ميلود و بن رطال عبد القادر، " أثر التدريب على الإبداع و التغيير التنظيمي"، مداخلات مقدمة في إطار الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البلدة، يومي 18-19 ماي 2011.
- 04- عيد سيد، " التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية"، مداخلات مقدمة ضمن ندوة بعنوان: الإدارة الإبداعية للبرامج و الأنشطة في المؤسسات الحكومية و الخاصة، القاهرة- جمهورية مصر العربية، 17-21 فبراير (فيفري) 2008.
- 05- غياط شريف و زدوري أسماء، " تنمية و تدعيم الإبداع في المنظمات"، مداخلات مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة 08 ماي 1945، قلمة - الجزائر، أيام 12 - 13 ماي 2010.
- 06- فلاح محمد و بشير عامر، " أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي"، مداخلات مقدمة في الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البلدة، يومي 18-19 ماي 2011.
- 07- فلاح محمد و بن نافلة قدور، " أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين"، دراسة حالة لمجموعة الإتصالات الأردنية (Orange)، 2009-2010.
- 08- نصير طلال و العزاوي نجم، " أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية"، بحث مقدم ضمن الملتقى الدولي بعنوان الأبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة في جامعة سعد دحلب- البلدة، 18-19 ماي 2011.

المجلات والمقالات:

- 01- أحمد هيجان عبد الرحمن، " كيف نوظف التدريب من أجل تنمية الإبداع في المنظمات "، المجلة العربية للدراسات الأمنية و التدريب، أكاديمية نايف العربية لعلوم الأمنية، الرياض، العدد 20، 1416 هـ
- 02- بشار عباس، " المعلومات و التنمية الإقتصادية "، مجلة العربية العدد 3000.
- 03- بومايله سعاد وفارس بوباكر، " أثر التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في المؤسسة الاقتصادية "، مجلة الاقتصاد المناجمت، العدد 03، مارس 2004.
- 04- طرفاني عتيقة و عاشور وسيلة، " دور الإبداع في تحسين الاداء الإستراتيجي لمنظمات المعرفة "، مجلة المؤسسة، إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية، جامعة الجزائر 03، العدد الأول، الجزائر، 2012.
- 05- عبد الرحمن توفيق، "أساليب إحداث التغيير"، مجلة المناهج التدريبيه المتكاملة، الطبعة الثالثة، مركز الخبرات المهنية الإدارية، 2004، ص 6-7.
- 06- عبد السلام أحمد، مجلة الإداري، دار الصياد للنشر و التوزيع، بيروت - لبنان، كانون الثاني (جانفي)، 2001.
- 07- مجدي محمد محمود طایل، " التسويق الإبتكاري كمدخل للتغيير و التطوير بمنظمات الأعمال "، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الإداري الثالث، إدارة التغيير و متطلبات التغيير في العمل الإداري نحو إدارة متغيرة فعالة، جدة-السعودية، أيام 29-30 مارس 2005 .
- 08- محمد محبوبي، " حماية حقوق الملكية الصناعية من المنافسة غير المشروعة "، مقال على الموقع: www.jutice.gov.ma.
- 09- ميرغي عبد العال حمور، " التطوير التنظيمي و الخصوصية العربية "، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، إدارة البحوث و الدراسات، سلسلة رقم 317.
- 10- نجمة عباس، " دورة إدارة المعرفة و انعكاساتها على الإبداع في منظمات الأعمال المعاصرة "، مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية، العدد 23، جامعة باتنة، 2010 .
- 11- هاشم الشمري و نادية اليشي، " الإقتصاد المعرفي "، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2008.

المواقع الإلكترونية:

- 01- <http://www.alsharq.net.sa/2013/10/07/964053> تم الإطلاع عليه يوم: 2015-02-18
- <http://www.emaratalyoun.com/business/local/2013-12-06-1.629419>
- 02

<http://www.sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=908&SecID=55#sthash.SM8Gm0pS.dpuf>

03 - <http://www.ngoce.org> مركز التميز للمنظمات غير الحكومية

04- <http://www.uqu.edu.sa> الإبداع الإداري

05- <http://www.emaratalyoun.com/business/local/2013-12-06-1.629419>.

العلا حق

جامعة المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

إستمارة

إدارة التغيير كمدخل للإبداع التنظيمي في ظل التحديات

الدولية

دراسة حالة مؤسسة " تيندال "

إشراف الأستاذة: بتقة

إعداد الطالبة: بن قويدر سعيدة

صونيا

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال تجارة دولية، تم اختيارك للمشاركة في الدراسة الميدانية هدفها معرفة دور إدارة التغيير في تحقيق الابداع التنظيمي في ظل التحديات الدولية ، لذا أرجوا منكم ملاً هذه الإستبانة وذلك بوضع علامة

(X) في الخانة المناسبة، علما بأن المعلومات التي سيتم جمعها ستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي.

شكرا على تعاونكم

السنة الجامعية: 2015/2014

المحور الأول: المعلومات الشخصية و الوظيفية

1/ الجنس :

ذكر: أنثى:

2/ العمر :

أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة
من 40 إلى 50 سنة من 50 فما فوق

3/ المستوى التعليمي :

ثانوي فأقل ليسانس مهندس دراسات عليا: - ماجستير -
ماجستير -
دكتوراه -

4/ الوظيفة :

عون تنفيذ عون تحكم إطار

5/ الخبرة:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات
من 11 إلى 15 سنة أكثر من 16 سن

محاوَر الدرسَة :

المحور الأول: واقع التغيير في مؤسسة تيندال

| غير موافق | محايد | موافق | العبارات | الرقم |
|-----------|-------|-------|---|-------------|
| | | | التغيير | .I |
| | | | تملك المنظمة إمكانيات تمكنها من التغيير. | 01 |
| | | | بيئة العمل في المنظمة تساعد على التغيير. | 02 |
| | | | المنظمة تجبر عاملها على قبول التغيير. | 03 |
| | | | إدارة التغيير | .II |
| | | | التغيير في الهيكل التنظيمي | 1-II |
| | | | يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة. | 04 |
| | | | يتم إستحداث وحدات جديدة لمواكبة التغيرات الجديدة. | 05 |
| | | | يتم إشراك العاملين في صنع القرارات الخاصة بالتغيير في المؤسسة. | 06 |
| | | | التغيير في الإستراتيجية | 2-II |
| | | | تعمل المؤسسة على الدخول في أسواق جديدة. | 07 |
| | | | تقوم المؤسسة بتغيير سياستها التسويقية باستمرار. | 08 |
| | | | تسعى المؤسسة إلى توسيع سوقها من خلال طرح منتجات جديدة. | 09 |
| | | | التغيير في التكنولوجيا | 3-II |
| | | | تتحم المؤسسة بمواكبة التطور التكنولوجي. | 10 |
| | | | يعتمد العمل في المؤسسة على إستخدام التكنولوجيا المناسبة لعملية التغيير. | 11 |
| | | | التكنولوجيا المتاحة أدت إلى تقليل الجهد، و توفير الوقت، وتحسين الأداء. | 12 |
| | | | التغيير في الثقافة | 4-II |
| | | | تقدم إدارة المؤسسة حوافز مادية و معنوية لتحقيق التغيير. | 13 |
| | | | تتم عملية الترقية في المؤسسة على تحسين أداء الموظف. | 14 |
| | | | تتم عملية الترقية في المؤسسة وفقا للمؤهلات و القدرات التي يمتلكها العامل. | 15 |

| لا | نعم | مقاومة التغيير | III |
|----|-----|----------------------------------|-----|
| | | تزعجك عملية التغيير داخل المؤسسة | 16 |

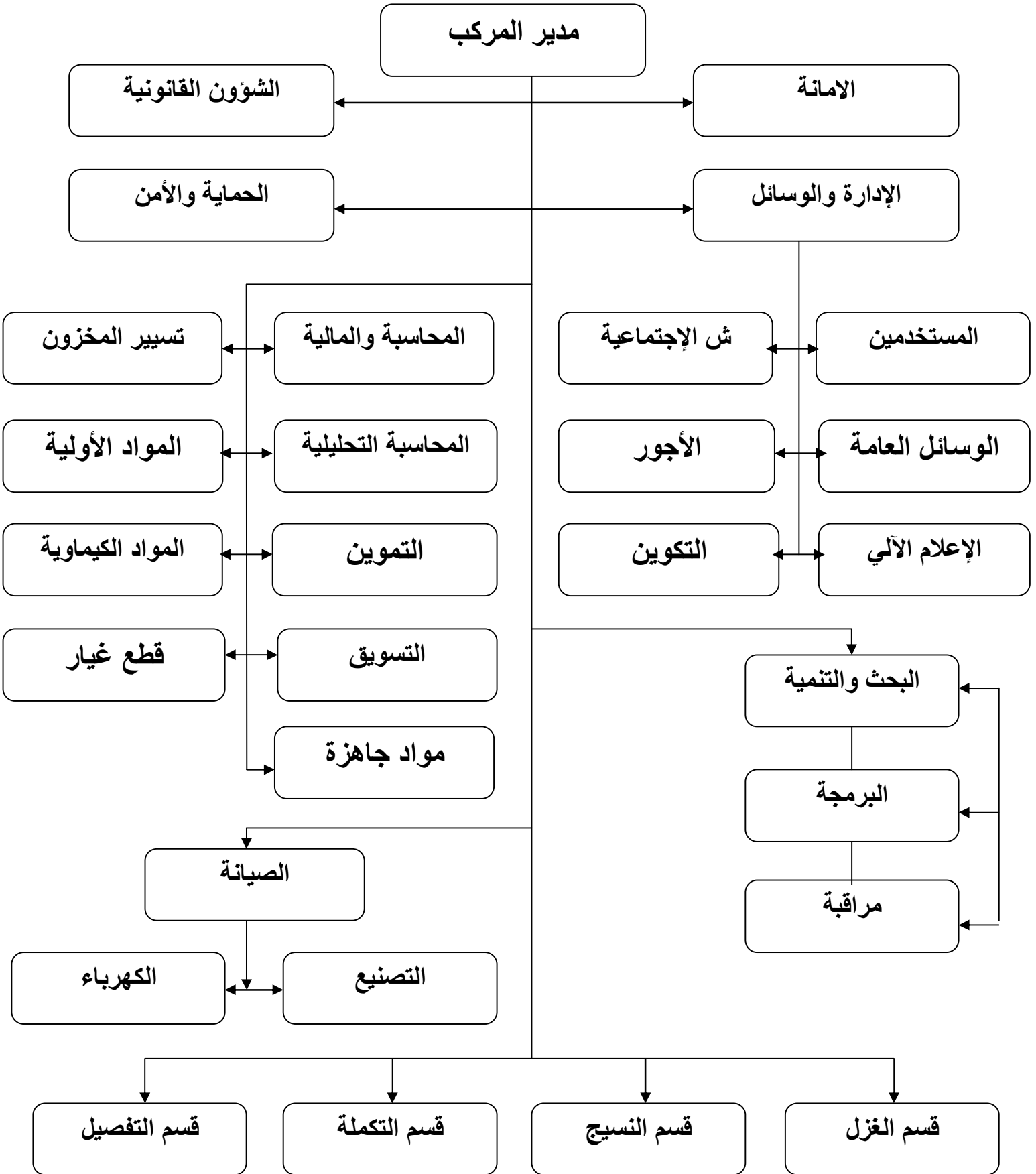
إذا كانت الإجابة نعم حدد السبب من الأسباب التالية بوضع علامة (X) أمامها:

- الخوف من فقدان الوظيفة.
- التخوف من إضافة مهام جديدة.
- عدم الإقتناع بجدوى التغيير.
- عدم فهم معنى التغيير.
- التخوف من إمكانية تغيير مكان العمل.

المحور الثاني: الإبداع التنظيمي

| غير موافق | محايد | موافق | العبارات | الرقم |
|-----------|-------|-------|---|-------------|
| | | | الطلاقة الفكرية | .I |
| | | | لديك القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة. | 01 |
| | | | تضع بدائل ومقترحات عديدة لحل المشكلة الواحدة. | 02 |
| | | | لديك القدرة على التعبير عن أفكارك بطلاقة وصياغتها بكلمات مفيدة. | 03 |
| | | | المرونة الذهنية | .II |
| | | | تمتلك القدرة على التكيف مع طبيعة المواقف المختلفة في العمل. | 04 |
| | | | لا تتردد في تغيير موقفك عندما تقتنع بعدم صحته. | 05 |
| | | | تحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة. | 06 |
| | | | الأصالة | .III |
| | | | تمتلك مهارة فن إدارة النقاش والحوار. | 07 |
| | | | تمتلك القدرة على إقناع الآخرين أثناء التعامل معهم بأفكار جديدة. | 08 |
| | | | تمي لدى العاملين أفكار جديدة حول طرق إنجاز العمل. | 09 |
| | | | الحساسية للمشكلات | .IV |
| | | | تتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها | 10 |
| | | | تخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها. | 11 |
| | | | تستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل للمشكلات التي تواجهك | 12 |

المالح رقم (02): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



الملحق رقم (03): قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان

| القسم | إسم الأستاذ(ة) |
|-------------|------------------|
| علوم تجارية | هبال عبد المالك |
| علوم تسيير | مير أحمد |
| علوم تسيير | بعيطيش شعبان |
| علوم تجارية | بوعايدة حسان |
| علوم تسيير | لقواق عبد الرزاق |

Variables Entered/Removed^a

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|----------------------------|-------------------|--------|
| 1 | ادارة التغيير ^b | . | Enter |

a. Dependent Variable: الابداع التنظيمي

b. All requested variables entered.

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | ,391 ^a | ,153 | ,130 | ,24618 |

a. Predictors: (Constant), ادارة التغيير

ANOVA^a

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| 1 | Regression | ,415 | 1 | ,415 | 6,847 | ,013 ^b |
| | Residual | 2,303 | 38 | ,061 | | |
| | Total | 2,718 | 39 | | | |

a. Dependent Variable: الابداع التنظيمي

b. Predictors: (Constant), ادارة التغيير

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|---------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 2,204 | ,193 | | 11,436 | ,000 |
| | ادارة التغيير | ,204 | ,078 | ,391 | 2,617 | ,013 |

a. Dependent Variable: الابداع التنظيمي



الله

ملخص الدراسة

الهدف الأساسي من هذا البحث هو دراسة الدور الذي تلعبه إدارة التغيير في تحقيق الإبداع التنظيمي وهذا في ظل التحديات الدولية ، ولتحقيق هذا الهدف قمنا بتقسيم هذا البحث إلى ثلاثة فصول نظرية تمثلت في : الفصل الأول الذي تناول أهم التحديات التنظيمية التي تواجه المنظمة، الفصل الثاني تناول الإطار النظري لإدارة التغيير، أما الفصل الثالث فيتناول أساسيات حول الإبداع التنظيمي ومن ثم حاولنا البحث عن إمكانية معالجة الإشكالية المطروحة في الواقع ، من خلال الدراسة الميدانية على عينة من المؤسسات و لتحقيق هذا الهدف إعتمدنا على الاستبيان كأداة أساسية ، حيث أفادتنا في افحص جوانب البحث عن قرب وقد توصلت الدراسة إلى تحقيق الفرضية العامة ، حيث اتضح لنا أن إدارة التغيير تلعب دورا في تحقيق الإبداع التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: الإبداع التنظيمي، إدارة التغيير، التحديات الدولية.

Abstract

The primary goal of this research is to study the role of change management in achieving organizational creativity and this in the light of international challenges, and to achieve this goal we've divided this research into three chapters theory was the first chapter, which dealt with the most important regulatory challenges facing the Organization, Chapter number two took The theoretical framework for the management of change, The third chapter deals with the basics about the organizational creativity and then we tried to search for the possibility of addressing the problem at hand, in fact, through a field study on a sample of institutions and to achieve this goal we adopted the questionnaire as an essential tool, where informed us in Check aspects Find The study found near to achieving the general premise, where it became clear to us that the change management play a role in achieving organizational creativity.

Key words: organizational innovation, change management, international challenges.