

كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير  
أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم  
تخصص : تسيير الموارد البشرية

الموضوع

الإبداع والتغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة: المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE سيدي بلعباس

تحت إشراف الأستاذ:

أ.د. كرزاي عبد اللطيف

إعداد الطالبة:

بداد فوزية

لجنة المناقشة:

أ.د. بلمقدم مصطفى	أستاذ التعليم العالي	جامعة تلمسان	رئيسا
أ.د. كرزاي عبد اللطيف	أستاذ التعليم العالي	جامعة تلمسان	مشرفا
أ.د. شليل عبد اللطيف	أستاذ التعليم العالي	جامعة تلمسان	ممتحنا
د. سحنون سمير	أستاذ محاضر	جامعة سيدي بلعباس	ممتحنا
د. أونان بومدين	أستاذ محاضر	جامعة سيدي بلعباس	ممتحنا
د. أرزي فتحي	أستاذ محاضر	جامعة سعيدة	ممتحنا



## تشكرات

خالص التقدير والشكر للأستاذ المشرف البروفيسور المحترم كرزاي عبد اللطيف

والشكر الوفير للجنة التقييم الموقرة

وإلى كل العاملين بمؤسسة **ENIE** بسيدي بلعباس

وكل من أمدنا بعونه لتهوين صعاب البحث العلمي



## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
	القرآن الكريم
	شكر وتقدير
	الإهداء
01	قائمة المحتويات
04	قائمة الجداول
08	قائمة الأشكال
10	المقدمة العامة
<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>	
19	1. إشكالية الدراسة
20	2. فرضيات الدراسة
21	3. أهداف الدراسة
22	4. أهمية الدراسة
26	5. حدود الدراسة
27	6. مصطلحات الدراسة
<b>الفصل الثاني: الدراسات السابقة</b>	
34	1. الدراسات المتعلقة بالتغيير التنظيمي
50	2. الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري
61	3. التعقيب على الدراسات السابقة
63	4. ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
<b>الفصل الثالث: الإطار النظري للدراسة</b>	
65	أولاً: التغيير التنظيمي
66	تمهيد
67	1. مفهوم التغيير التنظيمي

78	2. أهمية التغيير التنظيمي وأهدافه ودوافعه
82	3. مجالات خصائص التغيير التنظيمي والآثار المترتبة عن غيابها
89	4. مراحل ونماذج التغيير التنظيمي
116	5. أنواع التغيير التنظيمي
123	6. أسباب وأساليب مقاومة التغيير التنظيمي
135	7. إيجابيات وسلبيات مقاومة التغيير التنظيمي
136	8. استراتيجيات القيادات في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقوماته
164	9. استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي وعوامل نجاحه
201	<b>ثانياً: الإبداع الإداري</b>
202	تمهيد
204	1. مدخل للإبداع
228	2. القدرات الإبداعية
233	3. ماهية الإبداع الإداري
243	4. متطلبات الإبداع الإداري في المنظمات
260	5. استراتيجيات الإبداع الإداري
262	6. معوقات الإبداع الإداري
268	7. آليات تفعيل الإبداع الإداري في المنظمات لمواجهة التحديات
270	8. القيادة الإبداعية وإدارة التغيير
	<b>الفصل الرابع : دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE بسيدي بلعباس</b>
277	تمهيد
278	1. تقديم المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE
329	2. منهجية الدراسة وإجراءاتها
337	3. عرض بيانات الدراسة وتحليلها
349	4. اختبار فرضيات الدراسة بين المتغير التغيير التنظيمي والمتغير الإبداع الإداري
377	5. تفسير وتقييم الفرضيات الدراسة

380	6. نتائج الدراسة
384	الخاتمة العامة
393	قائمة المراجع
410	الملاحق
	الملخص

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم	الفصول
332	قيمة ثبات معامل المقياس ألفا كرونباخ	1.4	04
327	توزيع أفراد العينة وفقا للخصائص الشخصية والوظيفية للعينة	2.4	
339	حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الإبداع الإداري في المؤسسة	3.4	
341	حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير أسباب مقاومة العاملين في المؤسسة	4.4	
343	مستوى وجود أساليب مقاومة العاملين في المؤسسة.	5.4	
345	حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير سلبيات مقاومة العاملين في المؤسسة	6.4	
347	حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير إستراتيجية التغيير التنظيمي في المؤسسة	7.4	
351	نموذج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل "أسباب مقاومة العاملين لتغيير التنظيمي" والمتغير التابع "تبني الإبداع الإداري"	8.4	
354	نتائج تحليل التباين للانحدار Analysis of Variance لتأكد من صحة النموذج لاختبار اثر أسباب مقاومة العاملين لتغيير التنظيمي على تبني الإبداع الإداري	9.4	
354	نتائج معاملات الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل "أسباب مقاومة العاملين لتغيير التنظيمي" والمتغير التابع "تبني الإبداع الإداري"	10.4	
355	نموذج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل "أسباب مقاومة العاملين لتغيير التنظيمي" والمتغير التابع " توفر القدرات الإبداعية "	11.4	
356	نتائج تحليل التباين للانحدار Analysis of Variance لتأكد من صحة النموذج لاختبار اثر أسباب مقاومة العاملين لتغيير التنظيمي على توفر القدرات الإبداعية	12.4	
356	نتائج معاملات الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل "أسباب مقاومة العاملين لتغيير التنظيمي" والمتغير التابع " توفر القدرات الإبداعية "	13.4	



357	نموذج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل "أسباب مقاومة العاملين لتغيير التنظيمي" والمتغير التابع "تأثر العاملين بالإبداع"	14.4
358	نتائج تحليل التباين للانحدار Analysis of Variance لتأكد من صحة النموذج لاختبار اثر أسباب مقاومة العاملين لتغيير التنظيمي على تأثر العاملين بالإبداع	15.4
358	نتائج معاملات الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل "أسباب مقاومة العاملين لتغيير التنظيمي" والمتغير التابع "تأثر العاملين بالإبداع"	16.4
359	نموذج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل "أساليب مقاومة العاملين لتغيير التنظيمي" والمتغير التابع "تبني الإبداع الإداري"	17.4
359	نتائج تحليل التباين للانحدار Analysis of Variance لتأكد من صحة النموذج لاختبار اثر أساليب مقاومة العاملين على تبني الإبداع الإداري	18.4
360	نتائج معاملات الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل "أساليب مقاومة العاملين لتغيير التنظيمي" والمتغير التابع "تبني الإبداع الإداري"	19.4
361	نموذج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل "أساليب مقاومة العاملين لتغيير التنظيمي" والمتغير التابع "توفر القدرات الإبداعية"	20.4
361	نتائج تحليل التباين للانحدار Analysis of Variance لتأكد من صحة النموذج لاختبار اثر أساليب مقاومة العاملين لتغيير التنظيمي على توفر القدرات الإبداعية	21.4
362	نتائج معاملات الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل "أساليب مقاومة العاملين لتغيير التنظيمي" والمتغير التابع "توفر القدرات الإبداعية"	22.4
362	نموذج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل "أساليب مقاومة العاملين لتغيير التنظيمي" والمتغير التابع "تأثر العاملين بالإبداع"	23.4
363	نتائج تحليل التباين للانحدار Analysis of Variance لتأكد من صحة النموذج لاختبار اثر أساليب مقاومة العاملين لتغيير التنظيمي على تأثر العاملين بالإبداع	24.4
363	نتائج معاملات الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل "أساليب مقاومة العاملين لتغيير التنظيمي" والمتغير التابع "تأثر العاملين بالإبداع"	25.4
364	نموذج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل "سليبيات مقاومة العاملين لتغيير التنظيمي" والمتغير التابع "تبني الإبداع الإداري"	26.4

365	نتائج تحليل التباين للانحدار Analysis of Variance للتأكد من صحة النموذج لاختبار اثر سلبيات مقاومة العاملين على تبني الإبداع الإداري	27.4
365	نتائج معاملات الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل "سلبيات مقاومة العاملين لتغيير التنظيمي" والمتغير التابع "تبني الإبداع الإداري"	28.4
366	نموذج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل "سلبيات مقاومة العاملين لتغيير التنظيمي" والمتغير التابع " توفر القدرات الإبداعية "	29.4
366	نتائج تحليل التباين للانحدار Analysis of Variance لتأكد من صحة النموذج لاختبار اثر سلبيات مقاومة العاملين لتغيير التنظيمي على توفر القدرات الإبداعية	30.4
367	نتائج معاملات الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل "سلبيات مقاومة العاملين لتغيير التنظيمي" والمتغير التابع " توفر القدرات الإبداعية"	31.4
368	نموذج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل "سلبيات مقاومة العاملين لتغيير التنظيمي" والمتغير التابع " تأثر العاملين بالإبداع "	32.4
368	نتائج تحليل التباين للانحدار Analysis of Variance لتأكد من صحة النموذج لاختبار اثر سلبيات مقاومة العاملين لتغيير التنظيمي على تأثر العاملين بالإبداع	33.4
369	نتائج معاملات الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل "أساليب مقاومة العاملين لتغيير التنظيمي" والمتغير التابع " تأثر العاملين بالإبداع "	34.4
370	نموذج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل " إستراتيجية التغيير التنظيمي" والمتغير التابع " الإبداع الإداري"	35.4
370	نتائج تحليل التباين للانحدار Analysis of Variance لتأكد من صحة النموذج لاختبار اثر إستراتيجية التغيير التنظيمي على الإبداع الإداري	36.4
371	نتائج معاملات الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل " إستراتيجية التغيير التنظيمي" والمتغير التابع "الإبداع الإداري"	37.4
372	نموذج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل " إستراتيجية التغيير التنظيمي" والمتغير التابع " تبني الإبداع الإداري"	38.4
372	نتائج تحليل التباين للانحدار Analysis of Variance لتأكد من صحة النموذج لاختبار اثر إستراتيجية التغيير التنظيمي على تبني الإبداع الإداري	39.4

373	نتائج معاملات الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل " إستراتيجية التغيير التنظيمي " والمتغير التابع " تبني الإبداع الإداري "	40.4
374	نموذج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل " إستراتيجية التغيير التنظيمي " والمتغير التابع " توفر القدرات الإبداعية في المؤسسة "	41.4
374	نتائج تحليل التباين للانحدار Analysis of Variance لتأكد من صحة النموذج لاختبار اثر إستراتيجية التغيير التنظيمي على توفر القدرات الإبداعية	42.4
375	نتائج معاملات الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل " إستراتيجية التغيير التنظيمي " والمتغير التابع " توفر القدرات الإبداعية "	43.4
376	نموذج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل " إستراتيجية التغيير التنظيمي " والمتغير التابع " تأثر العاملين بالإبداع في المؤسسة "	44.4
376	نتائج تحليل التباين للانحدار Analysis of Variance لتأكد من صحة النموذج لاختبار اثر إستراتيجية التغيير التنظيمي على تأثر العاملين بالإبداع	45.4
377	نتائج معاملات الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل " إستراتيجية التغيير التنظيمي " والمتغير التابع " تأثر العاملين بالإبداع في المؤسسة "	46.4

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم	الفصول
73	العوامل البيئية المحيطة بالمؤسسة.	1.3	3
75	بيئة التي تنشط فيها المؤسسات	2.3	
100	مصنوفة: الثقافة-الإستراتيجية	3.3	
108	صيرورة التغيير عند Kurt Lewin	4.3	
122	أنواع التغيير	5.3	
125	أنواع القوى المقاومة للتغيير التنظيمي	6.3	
147	الإطار العام لإستراتيجية التغيير التنظيمي	7.3	
149	مجالات التغيير التنظيمي	8.3	
166	ضغوط التغيير الاستراتيجي	9.3	
185	أهم نظريات التعلم وعلمائها	10.3	
188	نموذج ممارسة التعلم التنظيمي	11.3	
212	نموذج تفاعلي للسلوك الإبداعي التنظيمي	12.3	
293	الهيكل التنظيمي السابق لمؤسسة ENIE	1.4	
295	الهيكل التنظيمي الحالي لمؤسسة ENIE	2.4	
349	نموذج الدراسة	3.4	

المقرنة العامة

### المقدمة العامة:

يحتفل عالم الأعمال اليوم وأكثر من أي وقت مضى بالعديد من التحديات والرهانات التي تجعل من الصعب على المؤسسات المنغلقة والمشجعة على البقاء في ظل الحالة القائمة على الصمود والاستمرار، ولا سيما أمام هذا الحجم الهائل من المؤسسات الاقتصادية التي تتسابق نحو احتلال أكبر الحصص السوقية على المستوى المحلي والجهوي والدولي، أين أصبح التغيير هو الثابت الوحيد في معادلة التنافسية والسباق نحو الريادة، وابتعاد عن أساليب وسياسات تقليدية التي لا تحقق لها سوى التراجع والاندثار على المدى الطويل.

وفي ظل التغييرات المتسارعة في العالم، وبرز ظاهرة العولمة، يحدث تطورا تكنولوجيا هائلا ومتسارعا تشهده منظمات الأعمال اليوم، حيث تتولى الإبداعات والاكتشافات بدون انقطاع، يلغي بعضها البعض والبقاء للأقوى، كان لازما على الإدارة أن تعد نفسها لهذا التغيير، هذا لأن الإدارة الجيدة هي التي تعمل للوصول إلى ما يصبوا إليه الفرد من أهداف من خلال نجاحها في التخطيط والتنظيم والتنسيق، بحيث تكون قادرة على إحداثه وتمتلك مهارات التعامل مع متغيرات هذا العصر من أجل الإنجاز العالي والأداء المتميز، ويغزى هذا التطور المتسارع إلى زيادة وتيرة الإبداع في مختلف مجالات، وبالتالي فإن الإبداع هو المدخل الأساسي للتطور الاقتصادي لأي مؤسسة اقتصادية، ولذلك فإن المؤسسات المعتمدة على أسلوب التقليدي في إدارة التغيير، تخسر الكثير أمام المؤسسات المبدعة، مما يجعل من الإبداع المدخل الأكثر نجاعة للتغيير التنظيمي وتحقيق عوامل نجاحه.

تعد الإدارة من أولى اهتمامات المجتمعات الحديثة في جميع مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية، حتى باتت تشمل مجمل النظم في البنيان الاقتصادي وما تتضمنه من عمليات التنظيم والتنسيق والتوجيه والتقويم والمتابعة، سواء كانت أنشطة أو فعاليات، تصب في اتجاه تحقيق الأهداف المرجوة، كما أن حياة الإنسان تحولت من الحياة البسيطة إلى الحياة المعقدة، وذلك لتعدد الإحتياجات مما دفع المجتمعات إلى أن توجد نظاما ينسق و يتلائم بين مصالح الأفراد واحتياجاتهم وما لديهم من موارد مما تطلب الأمر أيضا إلى وجود إدارة لتحقيق تلك الأهداف.

فالإدارة هي المرتكز الرئيسي في تطوير الأفراد والجماعات، والعامل الحاسم في تحقيق التنمية في المجالات كافة (الأغا وآخرون، 2009م، ص3)، ونظرا لتعدد الإحتياجات ظهرت الحاجة إلى عدة أنواع من الإدارة مثل: إدارة الأعمال، والإدارة العامة، والتي وضعت نصب عينها تسخير الإمكانيات، والطاقات البشرية على أحسن وجه، وبأفضل الطرق من أجل فائدة كافة المجتمع. وكما أن الإدارة لها اهتمام كبير من قبل الدول النامية والمتقدمة، فبدورها يرتقي مستوى المنظمة، وذلك عن طريق توعية العاملين، وتبصيرهم بمسؤولياتهم وتوجيههم التوجيه الإداري السليم، وهي المسئولة عن النجاح أو الإخفاق في تحقيق الأهداف المنظمة ومواكبة تطورات العصر. ومجالات الإدارة كثيرة ومتشعبة منها من سخر لخدمة المنظمة مثل إدارة الوقت وإدارة الإجتماعات، وإدارة المعرفة، وإدارة التغيير، ومعظم هذه المجالات ما هي إلا مجالات حديثة من مجالات إدارة الأعمال. حيث أن الإدارة هي المعنية بتنفيذ سياسة المنظمة، وهي تمثل الأساس في تطور ونجاح المنظمة في أداء رسالتها.

وتعتبر إدارة المنظمة وسيلة مهمة لتنظيم الجهود الجماعية من أجل تنمية الفرد تنمية شاملة متكاملة ومتوازنة وفقا لقدراته واستعداداته، وظروف البيئة التي يعيش فيها كما يحتاجها العامل لتيسير

أمور المنظمة. (مصطفى، 1999م، ص73)

ولأن التغيير أمر حتمي لا مفر منه حتى نرتقي بالمستوى الإبداعي، فقد اهتم الباحثون في الآونة الأخيرة بمجال إدارة التغيير وهي تلك الإدارة التي تسعى إلى الانتقال من حال إلى حال آخر أفضل، أي بمعنى أنها إدارة إصلاح، وإدارة تطوير، وإدارة إبداع وابتكار.

إن مجال الإبداع الإداري يعد من أبرز الاتجاهات العالمية التي تؤكد على التحول نحو الأفضل، فهي الإدارة التي تعمل على حل المشكلات، ومواجهة المواقف الطارئة وتوظيف الجهود، والطاقات واستثمار الموارد البشرية والمادية المتاحة داخل المنظمة وخارجها، لتحقيق أهداف المنظمة وغاياتها، وهي الإدارة التي تعمل على مواكبة التغيير والتقدم التكنولوجي والإنفجار المعرفي.

ولأن التغيير قانون الحياة وحتى لا نخرج من دائرة المنافسة، فقد أدركت المنظمة أهمية التغيير في هذا العصر، وحاولت جاهدة رفع مستوى الإبداع الإداري، وذلك من خلال تبني مشاريع تطويرية مختلفة، تهدف إلى بناء مناهج جديدة وتدريب الموظفين، وتحسين الإدارات، وقد لوحظ التطور والتغيير السريع في مختلف جوانب الإبداع الإداري. (سرور، 2008م، ص5)

إن التغيير هي الإدارة المبدعة التي توفر القيادة البعيدة عن العمل التقليدي والتقييد المهني، المواكبة للتقدم والتجديد في هذا العصر، والقادة هنا هم مديري المنظمة التي تقع على عاتقهم مسؤولية كبيرة من أجل الرقي.

والمدير الناجح هو الذي يعمل على تشجيع الموظفين لأن يكونوا أعضاء منتجين، مخلصين في عملهم متطورين في معلوماتهم، ومستقلين في شخصياتهم، والمدير يجب أن يدرك أن قوته الإدارية هي من قوة الموظفين في المنظمة، ولا يمكنه أن يكون قويا إلا إذا احترمهم واعترف بكفاءاتهم وشاركهم الرؤيا في تطوير المنظمة، وإشراكهم في صنع القرار بحيث تتسلسل عملية اتخاذ القرار من



أسفل الهرم المتمثل في أعضاء هيئة العاملين على قمته المتمثلة في الطاقم الإداري وعلى رأسهم المدير. (دروزة، 2003م، ص8)

وإذا أرادت المنظمة أن تواكب المستجدات والتطورات الجديدة، وحتى يكون التحول والتغيير دائما للأفضل، وحتى تنتقل المنظمة إلى الوضع الأفضل، ومن الجمود والرتابة إلى الإصلاح والتطوير فلا بد للبحث عن أساليب إبداعية في العمل الإداري، لأن الإبداع هو الذي يوجد الأفكار والتصورات والمفاهيم الجديدة في التعامل مع التحديات المفروضة، والإدارة المبدعة هي التي تواجه التحديات والتهديدات المعاصرة، وهي التي تخرج عن العمل التقليدي بل تتسع وتنطلق لتضع الرؤية المستقبلية للمؤسسة، وهي التي تستحدث البرامج الجديدة في أدائها.

من هنا يمكن القول أن هناك حتمية لتحقيق الإبداع الإداري الذي يعمل على حل المشاكل والصعوبات التي تواجه المنظمة، والتعامل مع القرارات والجوانب الإدارية بطرق أكثر ابتكارا.

وعملية التغيير هي عملية إبداعية قبل أن تكون نوعا من أنواع التطوير، فالتغيير ما هو إلا أحد مظاهر الإبداع التي تعبر عنه. (القحطاني، 2002م، ص342)

والإبداع أداة ومهارة هامة تمكن المدير من مواجهة التحديات المختلفة وإدارة الأزمات وتحويلها إلى فرص، وهو يعظم منفعة الموارد البسيطة المتاحة للمدير، فالقدرة على الإبداع من أهم المتطلبات الواجب توفرها في من يتحمل مسؤولية العمل الإداري. (أيوب، 2000م، ص2)

فالإبداع الإداري هو من الوظائف الأساسية التي يحتاجها مدير المنظمة وتتعاظم حاجة المدير لهذه المهارة خاصة وأن مهمة المدير اليوم لم تعد تتمثل في انتظار حدوث المشكلات، فالمدير الفعال هو الذي يتوقع ما يمكن أن يحدث ويفكر، ويبدع في كيفية تلاشي المشكلات، بدلا من مواجهتها بعد وقوعها. (عبد الفتاح، 1995م، ص49)

ومن خلال ذلك تتبع أهمية المنظمة في تحقيق الإبداع الإداري وتشجيعه، فمدير المنظمة يجب أن يمتلك مهارات التفكير الإبداعي حتى يكون قادرا على إحداث التغيير المرغوب فيه من أجل مواكبة التقدم والتطور العالمي، كما يجب أن يكون لديه حساسية عالية بالمشكلات، حتى يقدر على حلها بأسرع وقت ممكن، وعليه أيضا أن يطور قدرات عامليه على التفكير والإبداع حتى يكون الانتقال بالمنظمة في جميع الجوانب نحو الأفضل.

على إرساء صناعة تحقق الاستغلال الأمثل لمواردها الطبيعية والبشرية والمادية، لتحقيق التنمية الاقتصادية والرفاهية والاجتماعية بعيدا عن التبعية الاقتصادية للعالم الغربي، وبالتالي لقد جاء الإبداع و البحث والتطوير من أجل دفع عجلة التطور والنمو الاقتصادي، ونشر ثقافة الإبداع لمواجهة تحديات التغيير التنظيمي.

تعرف الصناعات الإلكترونية عموما وصناعة التفاضل خصوصا تطورا هائلا في الوقت الحاضر، مستفيدة من التطور الحاصل في مجال البحث والتطوير الإلكتروني على مستوى العالم ككل، لا سيما بعد التطور الذي عرفته في الصناعة مركبات الإلكترونية والطاقة الشمسية، والتي فتحت الباب على مصراعيه للابتكار والإبداع في مجال تطوير الإلكتروني.

تنشط في الجزائر مجموعة معتبرة من المؤسسات للصناعات الإلكترونية منها ما هو خاص وآخر عام، ومنها المحلي والأجنبي ومنها المختلط أيضا، غلا أن أبرز هذه المؤسسات هي المؤسسة للصناعات الإلكترونية ENIE بسيدي بلعباس، التي تمارس المنافسة الاحتكارية لما لديها من خبرة تفوق الثلاثين سنة من جهة، ولتجاوبها مع العديد من عمليات إعادة الهيكلة من جهة أخرى، والتي من نتائجها ضم مركز البحث والتطوير، الذي أعطى للمؤسسة دافعا قويا نحو التطوير وتنويع وجودة تشكيلة منتجاتها.

تأسيسا على ما تقدم ووعيا بأهمية الإبداع الإداري في تحقيق النمو بالمؤسسات الاقتصادية، تتبع أهمية هذه الأطروحة التي تعني في المقام الأول بإبراز الحاجة إلى التغيير التنظيمي وأهمية تعلم مهارات إدارته، وكذا توفيق في تبني الإبداع الإداري كمدخل للنمو والتطور والتكيف مع التغيير التنظيمي والنجاح في إدارته.

إن ما لفت انتباه الباحثة أن هناك أهمية في الدراسات التي تناولت إدارة التغيير التنظيمي، ولكن هذه الدراسات لم تربط علاقة التغيير التنظيمي بالإبداع الإداري، ودراستنا هذه تأتي وسط هذه الأجواء المشحونة التي تتزاحم فيها الأفكار الدعية للتغيير التنظيمي وحماس لتعويض ما فات من فرص ولتقليل الفجوات التي تفصلنا عن مسيرة الشعوب والمجتمعات الناهضة، بمحاولات الإبداع والتطوير بذرائع متعددة وطرح بدائل وتقبل الحوار والاستماع للآخر.

ستركز دراستنا على التغيير التنظيمي والإبداع الإداري الذي يشمل الأفراد والمؤسسات الاقتصادية، فإن الصراع والتزاحم هو في كثرة النظريات وتعدد النماذج، وتنوع المداخل والأدوات التي طرحت في الفكر الإداري المعاصر ما جعل موضوع الدراسة على مستوى التطبيق في حيرة لقلة البدائل المتاحة من جهة وغياب الدراسات الميدانية، وسيتم الإجابة على إشكالية الموائمة وتساؤلات المطروحة من خلال تعريفنا بالمفاهيم التغيير التنظيمي والإبداع الإداري والأسباب والمجالات، وعرض موجز لأهم نظريات ونماذج، ثم معالجتنا لمقاومة التغيير التنظيمي، وأسبابه وأساليبه، وما لها وما عليها، وصولا لأهم الفرضيات التي توضح صلة التغيير التنظيمي بالإبداع الإداري التي تؤثر في تحقيقه أو فشله وإخفائه.

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- إشكالية الدراسة
- تساؤلات وفرضيات الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية ودوافع اختيار الدراسة
- المنهج المتبع للدراسة
- مجتمع وعينة الدراسة
- حدود الدراسة
- مصطلحات الدراسة

## - تمهيد

في ظل المتغيرات السريعة والمتلاحقة في كافة الإدارات ومع ظهور الاتجاهات الجديدة والمخترعات الجديدة، والعلوم والمعارف والمنتجات الجديدة، فعلى مدير المنظمة التكيف مع البيئة العالمية والإقليمية والمحلية التي يتواجد فيها من خلال دراسته للأوضاع والظروف المحيطة به وتوقع التغيرات المستقبلية، واستشراف المستقبل، ومن خلال عمل الباحثة ومن ملاحظتها لمدراء المنظمة وعلاقتها بهم وما لإدارة التغيير من أهمية قوية في المنظمة ولأهمية الإبداع الإداري في العمل ما يستلزم وجود القائد المبدع القادر على تحويل إدارته التقليدية إلى إدارة تغيير تتوافق مع متطلبات العصر.

بالإضافة إلى أن المنظمة تعيش تغيرات متسارعة وعدم استقرار وثبات في محيطها الاقتصادي، مما ينعكس ذلك عليها بفرضها للعديد من المشكلات المتداخلة والأعباء الكثيرة على عاتقها، لذا على القائد الابتعاد عن إتباع الطرق التقليدية في عمله التي تجعله مصدرا للملل والروتين المزعج بعيدا عن روح الإبداع والابتكار. وفي مجتمعنا هذا عجلة التغيير لاتزال بطيئة أو متعثرة، وحين تنشط أو تسارع الخطى بين الحين والآخر فإنها سرعان ما تفشل ثم تكتشف أنها تسير في اتجاه خاطئ أو أن ما تحققه من نتائج لا يرقى لمستوى الطموح، مع أن الفشل والإخفاق في مجالات التغيير والإبداع ليس عيبا ولا مستغربا لدى أصحاب الإدارة والعزيمة وذوي العقول والألباب، إلا أن الإخفاق أو عدم النجاح يسبب فشل والتخوف من الركود مرة أخرى، لذلك تصبح المقاومة المصطلح الرديف والمكمل لمصطلح التغيير وكأنها توأمان لا يفترقان.

## - إشكالية الدراسة

ومن هنا تأتي أهمية البحث عن الأفراد المؤمنة بالتغيير وعن العقول القادرة على الإبداع والابتكار والطاقات الممتلئة بالطموح والحماس مهما كلف استقطابهم والحفاظ عليهم، فهؤلاء هم القوة المحركة والدافعة للتغيير، والمدركة لأهمية الإبداع باغتنام الفرص وتقبل المخاطر ومواجهة التحديات وتحمل المسؤوليات، ما يستلزم وضع البرامج التدريبية لإعدادهم وتمكينهم وبناء المنظمات المتعلمة لتمكينهم ثم الحفاظ عليهم، لذلك اختارت الباحثة هذا الموضوع لما له من أهمية في إيجاد قائد مبدع يستطيع مقاومة التغيير ويواجه التحديات المفروضة عليه في هذا العصر ويرتقي بمنظّمته إلى الأمام. وعليه فتشكلت مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيسي:

هل هناك أثر للتغيير التنظيمي لتحقيق الإبداع الإداري في المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية  
ENIE بسيدي بلعباس؟

أسئلة الدراسة: يندرج تحت هذا السؤال الرئيسي أسئلة فرعية تتمثل فيما يلي:

1- ما مستوى وجود أسباب مقاومة العاملين في المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE بسيدي بلعباس؟

2- ما مستوى أساليب مقاومة العاملين في المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE بسيدي بلعباس؟

3- ما مستوى سلبيات مقاومة العاملين في المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE بسيدي بلعباس؟

4- ما مستوى تطبيق المؤسسة لإستراتيجية التغيير التنظيمي المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE بسيدي بلعباس؟

5- ما مستوى توفر الإبداع الإداري لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE بسيدي بلعباس؟

6- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(a \leq 0.05)$ ، بين متغير التغيير التنظيمي بأبعاده (أسباب، أساليب، سلبيات وإستراتيجية التغيير التنظيمي)، ومتغير الإبداع الإداري بأبعاده (تبني الإبداع، توافر القدرات الإبداعية، تأثير العاملين بالإبداع)؟

#### - فرضيات الدراسة

إن صيرورة عملية تجسيد إشكالية الدراسة تتطلب جعلها قابلة للملاحظة في الواقع لاستخراج المفاهيم بغية منحها طابعها الملموس، لذلك تظهر الفرضية الرئيسية للدراسة في كون للتغيير التنظيمي اثر لتحقيق الإبداع الإداري في المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE بسيدي بلعباس؟، وعلى ضوء التساؤلات السابقة تم صياغة فرضيتين التاليتين والتي سيتم تأكيدهما أو نفيهما من خلال الدراسة.

الفرضية الأولى: غياب إستراتيجية التغيير التنظيمي له اثر سلبي على تحقيق الإبداع الإداري.

الفرضية الثانية: تبني المؤسسة إستراتيجية التغيير التنظيمي له اثر ايجابي على تحقيق الإبداع الإداري.

#### - متغيرات الدراسة

المتغير التابع: الإبداع الإداري (تبني الإبداع، توفر القدرات الإبداعية، تأثير العاملين بالإبداع).

المتغير المستقل: التغيير التنظيمي (أسباب مقاومة العاملين لتغيير التنظيمي، أساليب مقاومته، سلبيات مقاومته، إستراتيجية التغيير التنظيمي).



## - أهداف الدراسة

إن العديد من التغييرات التي تحدثها المؤسسات لا تحقق النجاح المطلوب وقد تتعرض للإخفاق، وقد يرجع السبب الرئيسي في بعض الأحيان لمقاومة التغيير التنظيمي من طرف العاملين أو لعدم كفاءة إدارته وإدارة مقاومته، مما يتطلب إتباع إستراتيجية ما أو خطة معينة تقوم بحل مشاكل، حتى تضمن بقائها واستمرارية نشاطاتها، وتنمية و تعزيز قدراتها التنافسية، والرفع من حصتها السوقية. كما تهدف هذه الدراسة في تطرق إلى مفاهيم نظرية الإبداع الإداري والتغيير التنظيمي وإدارة مقاومته بمؤسسة للصناعات الإلكترونية ENIE بسيدي بلعباس وذلك من خلال:

- الدراسة بالوصف والتحليل لمختلف جوانب المتعلقة بموضوع الإبداع الإداري من خلال استقراء ما كتب حوله.
- الدراسة بالوصف والتحليل لمختلف جوانب المتعلقة بموضوع التغيير والتغيير التنظيمي من خلال استقراء ما كتب حوله.
- محاولة إبراز العلاقة بين متغيري الدراسة وتحديد مداخل التغير التنظيمي والإبداع الإداري.
- الدراسة لميدانية من خلال استطلاع آراء الإطارات العليا والوسطى بالمؤسسة حول طبيعة العلاقة بين التغيير التنظيمي والإبداع الإداري.
- الكشف عما إذا كان هناك فروق دالة إحصائية بين إستراتيجية التغيير التنظيمي والإبداع الإداري وفقا لأبعاده (تبنى الإبداع، توفر القدرات الإبداعية، تأثير العاملين بالإبداع) لدى عمال مؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE بسيدي بلعباس.
- التعرف على مستوى توفر القدرات الإبداعية لدى عمال في المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE بسيدي بلعباس.

- استخلاص النتائج للنهوض بالمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية بسيدي بلعباس.

### - أهمية الدراسة ودوافع اختيارها

تتبع أهمية الدراسة من الناحية العملية من أهمية التغيير التنظيمي وتأثيره على أداء المنظمات ومدى بقائها واستمرارها خاصة وأن المؤسسة الوطنية للصناعة الإلكترونية ENIE بسيدي بلعباس تحتاج أكثر من غيرها إلى قادة مبادرون ومشجعون على الابتكار والتجديد والإبداع لكون طبيعة نشاطها يقتضي تنمية قدرات إبداعية وعقلية ابتكارية من العاملين من أجل مواكبة هذه التحولات والتطورات المتسارعة التي تستلزم وجود التغيير التنظيمي لتحقيق التوافق والانسجام مع التحديات والتغيرات في العالم وطرق التعامل معها ومن ثم تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

تستمد الأهمية العلمية لهذه الدراسة من المواضيع الاقتصادية والإدارية الحديثة المهمة في حياة المؤسسة، حيث تنشط في بيئة تحتم عليها ضرورة رفع التحدي ومسايرة التغيرات في جميع المجالات: السياسية، الثقافية، الاجتماعية، في ظل ما يشهده عالم الأعمال، من تحرير للتجارة الدولية، وانفتاح على الأسواق، وتنامي حدة المنافسة الدولية والمحلية،.. الخ. ومن هنا تتجلى أهمية الإبداع الإداري الذي يعد ضرورة حتمية تفرضها طبيعة تحديث نظام المنظمة، لما له من دور فاعل في استنباط أفضل ما لدى المسؤولين في حل المشكلات التي تواجههم، بالإعتماد على الأدوات والآليات والاستراتيجيات المعتمدة في إحداث التغيير التنظيمي والحد من مقاومته. قد تسهم هذه الدراسة في توفير المهارات الإبداعية اللازمة لمسؤولين التي من خلالها يمكن تخطي المشاكل والمعوقات التي تواجه المنظمة وبذلك تحدث التطوير في نظامها.

تكمن أهمية هذه الدراسة أيضا في محاولة الكشف عن واقع المؤسسات الجزائرية في مجال الإبداع، ومدى قدرتها على مواكبة التغيير أو استباقه، وكذا محاولة الكشف عن جوانب القصور فيها،

✓ قد يستفيد من هذه الدراسة المسؤولون والمشرفون على المؤسسة والمديرون أنفسهم، كما

قد يستفيد منها الباحثون والدارسون لمجال الإدارة.

✓ قد تسهم في تقديم بعض الملاحظات التي تساعد المؤسسة في تطوير نظامها الإداري.

#### - دوافع اختيار الدراسة

نظرا لتزايد الحاجة للإبداع الإداري لكسب ودعم التغيير التنظيمي في المنظمة من أجل  
المجابهة أو التفوق على منافسيها، جاءت فكرة موضوع هذه الدراسة لمحاولة الوقوف على مدى أثر  
التغيير التنظيمي بالإبداع الإداري في المؤسسة، واخترنا المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية  
ENIE بسيدي بلعباس للدراسة التطبيقية لعدة جوانب منها:

- موقع مؤسسة القريب،

- التسهيلات المقدمة من طرف بعض مسؤولي وإدارات المؤسسة،

- مكانة المؤسسة في السوق وفي الاقتصاد الوطني،

- تعتبر المؤسسة من بين المؤسسات الوطنية التي فرضت وجودها في السوق المحلية، وذلك منذ

أزيد من 30 سنة، بفضل منتجاتها ذات الجودة العالية، وتحكمها الجيد في مجال نشاطها،

- سرعة التغيرات والتطورات التي يشهدها سوق النشاط الإلكتروني، مما يتطلب من المؤسسات

الناشطة فيه، مرونة عالية لتلبية احتياجات الزبائن، والتأقلم الدائم مع كل ما هو جديد.

- على الرغم من كل المشاكل والعراقيل التي واجهتها المؤسسة خلال السنوات الماضية إلا أن

التحدي و الإرادة كانا كفيلين بالدفع بها نحو التطور ودخول عالم التنافس بامتياز مع أكبر

المؤسسات العالمية في الصناعة الإلكترونية.

## - معوقات الدراسة

من بين الصعوبات قلة البحوث والدراسات النظرية والتطبيقية في مجال الإبداع الإداري والتغيير التنظيمي وإدارته ومداخله خاصة باللغة العربية، وكذلك هناك اختلاف ما بين المؤسسات حسب نشاطها وقطاعها، كما أن الحصول على المعلومات من المؤسسة ليس من السهل الوصول إليها.

## - صعوبات الدراسة

الصعوبة التي واجهتها الباحثة في إعداد هذه الدراسة بجانبه النظري و التطبيقي، تمثلت في ندرة الكتب و الرسائل العلمية، مع عدم توفر دراسات سابقة تناولت بالتفصيل هذا الموضوع، إلى أن هذا لم يثني من عزمنا محاولة تسليط الضوء على هذا المدخل بما أتيح لنا الحصول عليه من المعلومات. وعليه تأمل الباحثة أن يشكل هذا العمل إسهاما متواضعا في معالجة الموضوع، وأن يمثل إضافة إلى ما هو متاح.

## - منهج الدراسة وهيكله

وقد اعتمدت الباحثة في هذا البحث على المنهج الوصفي والتحليلي من خلال جمع البيانات المرتبطة بالمؤسسة محل الدراسة وتحليلها. بفضل المراجع والمصادر المتوفرة بالمكتبات والبحث البيبليوغرافي، وقد تم الإستعانة ببعض المصادر العربية والأجنبية، حيث تم الانتقال من دراسة عملية التغيير التنظيمي بصفة عامة، إلى دراسة أسباب وأساليب وسلبيات مقاومة العاملين لتغيير التنظيمي وكيف يمكن تبني إستراتيجية للإنجاح التغيير من أجل تحقيق الإبداع الإداري .

استخدام أيضا أدوات التحليل، من أجل تحليل الأفكار والتعاريف التي جاءت في القسم النظري، إضافة إلى التحليل الوصفي لعبارات الاستبيان المقدم لعمال مؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE بسيدي بلعباس ، وتحليل الرياضي والاقتصادي لنتائج اختبار الفرضيات الدراسية.

أما أدوات الدراسة، فتمثلت في استخدام البرمجية الإحصائية لتحليل البيانات الاجتماعية (SPSS, V.20) لحساب مختلف المؤشرات التي تحتاجها الدراسة من تكرارات ونسب مئوية ومتوسطات وانحرافات، وتحليل الانحدار ومختلف الاختبارات التي ترافقه.

مصادر جمع البيانات والمعلومات: تمثلت مصادر المعلومات والبيانات المستخدمة في الدراسة في:

#### 1/ المصادر الأولية: تمثلت فيما يلي:

- الملاحظة الشخصية والمقابلات مع مجموعة من المسؤولين،
- المسح الاجتماعي الميداني والمتمثل في استبيان مقدم للإطارات العليا والوسطى للمؤسسة،
- بعض الوثائق والمنشورات الداخلية وتقارير التسيير التابعة للمؤسسة ENIE

#### 2/ المصادر الأولية: تمثلت فيما يلي:

- الكتب والدوريات العربية والأجنبية،
- الندوات والملتقيات والبحوث والمذكرات والرسائل المختلفة،
- مواقع الانترنت المختلفة.
- مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في إطارات وإداريون، نتيجة لكون العدد كبير جدا لا يمكن احتواءه، تم اختيار عينة قصديه في 173 إطارا وإداريا من الإدارة العليا والوسطى للمؤسسة، باعتبار هؤلاء أكثر

دراسة بموضوع الدراسة وبإمكانهم الإفادة بالمعلومات والآراء الأكثر قربا للواقع من العمال في المستوى التشغيلي، حيث وزعت 173 استمارة واسترجعت كلها.

- حدود الدراسة

(1) حد الموضوع: "علاقة بين الإبداع الإداري والتغيير التنظيمي في مؤسسة الصناعات

الإلكترونية ENIE بسيدى بلعباس".

(2) الحد المؤسسي: مؤسسة-الصناعات الإلكترونية ENIE.

(3) الحد المكاني: بسيدى بلعباس.

(4) الحد الزمني: تم تطبيق الشق الميداني من الدراسة خلال السنتين الجامعتين من العام

2014-2015م و 2015-2016م.

(5) الحد البشري: مسؤولين إدارات المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE.

- أما هيكل الدراسة فقد جاءت مواده موزعة عبر أربعة فصول في التسلسل المنطقي تستجيب

لمعايير منهجية تساعد على الإدراك الجيد للموضوع، شكل الفصل الأول مدخل الدراسة والذي

تم فيه مناقشة مشكلة الدراسة، وأهمية الدراسة، وأهداف الدراسة وتساؤلاتها، ومفاهيم

ومصطلحات الدراسة، الفصل الثاني تناولنا فيه الدراسات السابقة ذات العلاقة وأهم النتائج التي

توصلت لها تلك الدراسات، ومقارنتها مع هذا البحث، جاء في الفصل الثالث الإطار النظري

للمتغيرين التغيير التنظيمي والإبداع الإداري، وقد احتوى الفصل الرابع دراسة ميدانية

للمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE بسيدى بلعباس، لإسقاط الجزء النظري على

الجزء التطبيقي.

## - مصطلحات الدراسة

## (1) التغيير:

يعرفه (اللوذي، 1998) بأنه: "إحداث تعديلات في أهداف الإدارة وسياستها أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي بقصد تحقيق أحد أمرين أساسيين هما ملائمة أوضاع التنظيم أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقا على غيره من المنظمات." (اللوذي، 1998م، ص338)

كما تعرف (الشريفة، 2004) بأنه: "تغيير في الأنظمة العاملة في المنظمة أو في ثقافتها وذلك بتحسين طريقة تأديتها لنشاطاتها وزيادة فعاليتها وصياغة قرارات لتغيير بنوعية أفضل ببناء النظام أو مهامه واستخدام بعده التقني ومصادره البشرية وكذلك أهدافه بقيادة إدارية واعية تجعل المرؤوسون يقومون بمشاركة إيجابية للمستويات الإدارية المختلفة في النظام." (الشريفة، 2004م، ص238)

وتعرفه الباحثة إجرائيا بأنه: "الأمر الهادف المخطط الذي يتم بعد قراءة الماضي والحاضر وتبصر مؤشرات المستقبل من أجل التحسين والتطوير والوصول إلى ما نريد أن نكون عليه في العمل التنظيمي."

## (2) إدارة التغيير:

يعرفها (عماد الدين، 2003) بأنها: "إدارة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والمادية والفنية والتقنية المتاحة للمؤسسة." (عماد الدين، 2003م، ص18)

ويعرفها (العتيبي، 2002): "هي ذلك نهج الإداري الذي يعني برصده مؤشرات التغيير في بيئة منظمة الأعمال، وفرز تلك المؤشرات التي لها علاقة بنشاط المنظمة ضمن أولويات إدارتها بهدف تكيف

وتأقلم تلك الإدارة في ممارستها لوظائف العملية الإدارية مع المتغيرات المتوقعة لتحسين آرائها وسلوكها. (العتيبي، 2002م، ص62)

### 3) التغيير التنظيمي:

وتعرفها الطالبة إجرائياً بأنها: " العملية التي يتم بها وضع خطة شاملة تهدف إلى إحداث تعديلات في الوضع الحالي من خلال استثمار كافة الموارد المتاحة في المؤسسة، وفي البيئة المحيطة بها من خلال تطوير الرؤية والرسالة المشتركة للمؤسسة، وتحديد أهدافها وأولوياتها، وبناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير وتقديم النموذج الإداري والاستشارة الفكرية للعاملين حتى نصل للتغيير التنظيمي المنشود."

### 4) الإبداع:

يعرفه (جروان، 2002) بأنه: "مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية، لتؤدي إلى إنتاجات أصلية ومفيدة، سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم، إذا كانت النتائج من مستوى الاختراقات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية." (جروان، 2002م، ص22)

ويعرفه (أبو فارس، 2002) الإبداع بأنه: " القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار مفيدة للعمل داخل المؤسسة، بحيث تلقى هذه الأسباب والأفكار للتجاوب الأمثل من قبل المديرين والمعاملين في المؤسسة وتخفي ما لديهم من قدرات ومواهب لتحقيق الأهداف الإنتاجية بصور أفضل." (أبو فارس، 2002م، ص 22)

وتعرفه الباحثة إجرائياً: " العملية التي تؤدي إلى ابتكار أفكار جديدة لدى مدير المؤسسة بحيث تجعله قادراً على إنجاز العمليات الإدارية الجدية و التي تحقق أهدافه."



**(5) الإبداع الإداري:**

يعرفه (القحطاني، 2001) أنه: "استخدام الموظف المهارات الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة توصله إلى حلول ابتكارية لمشكلة إدارية أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد على التحليل الهادف والجهد الإبداعي المنظم الذي يتصل بالإدراك الحسي القائم على التحليل المنطقي والاختبار والتجريب والتقويم." (القحطاني، 2001م، ص38)

ويعرفه (حمود، 2002) بأنه: "محاولة إنسانية على المستوى الذاتي للفرد أو الجماعات لاستخدام التفكير والقدرات العقلية وما يحيط بها من مؤثرات ومتغيرات بيئية للقيام بإنتاج سلع أو تقديم خدمات جديدة لم يسبق وأن أنتجت وأن تتسم بتحقيق منفعة للجميع." (حمود، 2002م، ص204)

وتعرفه الطالبة إجرائياً: "هو قدرة مدير المؤسسة على إيجاد الطرق والأساليب الجديدة، التي تتبع من تفكير وقدرات إبداعية من أصالة وطلاقة ومرونة وحساسية للمشكلات ومخاطرة وتحدي واحتفاظ بالاتجاه، والتحليل والربط من أجل تحسين المستوى الإداري ومسايرة التغيير التنظيمي".

**(6) مدير المؤسسة:**

يعرفه (الأغبري، 2005) انه: "المسؤول الأول لدى المؤسسة عن حسن سير العمل من الناحية الإدارية والفنية والمالية و الإنتاجية." (الأغبري، 2005م، ص494)

وتعرفه الطالبة إجرائياً: " هو المسؤول الأول عن كل ما يتعلق بالمؤسسة والمشرف على المستويات الأربع، والمتمثلة في، المستوى الإداري والتقني والاقتصادي والإبداعي، لتحقيق التغيير التنظيمي المنشود".

**(7) المؤسسة ENIE**

تعد المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE مؤسسة جزائرية خاضعة للقانون الخاص، تقوم بصناعة الأجهزة السمعية البصرية بالإضافة إلى مركبات الكترونية، وذلك منذ أكثر من

30 سنة. منتجاتها متوفرة في جميع أنحاء الجزائر وهي مضمونة لمدة ثلاثة سنوات. مع تعدد نقاط البيع وكذا ورشات المهمة بالخدمة ما بعد البيع، لا يمكن للزبون إلا أن يكون مخدوما أفضل .

حيث تطمح أن تكون أول صانعي الأجهزة السمعية والسمعية البصرية للجمهور الكبير في الجزائر لسوق وطنية مجهزة بخمس مائة ألف تلفاز ملون و مليون أجهزة سمعية في العام.

تشغل المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE بسيدي بلعباس ألف ومائتان وثلاث وسبعون عامل وإطار في مختلف ميادين الأنشطة.

أنشأت المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE بسيدي بلعباس في يوم 01 نوفمبر 1982 بعد إعادة هيكلة المؤسسة الأم سونيلاك الشركة الوطنية للإلكترونيك. يقع المقر الاجتماعي بسيدي بلعباس. تم الانتقال إلى الاستقلالية في مارس 1989 جاعلة من المؤسسة شركة ذات أسهم. يقدر رأس مالها الاجتماعي بـ : 8,3 مليار دينار.

#### - إجراءات الدراسة:

قامت الطالبة بالإجراءات التالية من أجل تنفيذ الدراسة في ضوء الأهداف التي يسعى لتحقيقها:

1. الاطلاع على المؤسسة ENIE وإعداد الإطار النظري.
2. عرض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.
3. تصميم أداة الدراسة.
4. عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين والتأكد من صدقها وثباتها.
5. تطبيق أداة الدراسة على عينة الدراسة.
6. معالجة البيانات إحصائيا.
7. تفسير النتائج.
8. إعداد ملخص للدراسة ليسهل على القارئ معرفة محتوياته.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الدراسات السابقة

- الدراسات المتعلقة بالتغيير التنظيمي
- الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري
- تعقيب على الدراسات السابقة
- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

## تمهيد :

تستعرض الباحثة في هذا الفصل ابرز الجهود ذات العلاقة بموضوع الدراسة، والتي استطاع الحصول عليها وجمعها، وذلك للاستفادة منها في هذه الدراسة، وقد قسمت الباحثة هذه الدراسات إلى قسمين هما : أولاً : الدراسات المتعلقة بالتغيير التنظيمي، وثانياً: الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري، وكل قسم يحتوي على دراسات عربية وأجنبية، وقامت الباحثة بترتيب الدراسات زمنياً من الأحدث إلى الأقدم وانتهى بعرض تعقيب على هذه الدراسات.

أولا : الدراسات المتعلقة التغيير التنظيمي :

أ. الدراسات العربية :

1. دراسة شريف مسعودة 2016: "إدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس

المنظمة المتعلمة : دراسة حلة منظمة جنرال الكتريك "علاق التكنولوجيا العالمي". وتتحدث

الدراسة عن كيفية إدارة التغيير داخل المنظمات لتحويل هذه الأخيرة إلى منظمات متعلمة تتعلم من

خلال العاملين لديها وتنتهز كل فرصة من أجل التعلم وايجاد الأفكار الجديدة سواء كان ذلك على

المستوى الداخلي أو الخارجي. ولأن مفهوم المنظمات المتعلمة أصبح اليوم محددًا أساسياً في عالم

الأعمال، وتبنيه يسمح للمنظمة ببناء مواردها البشرية بشكل سليم مما يسهل عليها الحصول على

ميزات تنافسية تساعد المنظمة على التميز والتفوق. ولكي تقدم الدراسة رؤية شاملة عن الموضوع

وتعطيه حقه، ستشمل جانباً تطبيقياً موضوعه منظمة جنرال الكتريك وتجربة تحولها لمنظمة متعلمة.

هذه التجربة التي حققت نجاحات كثيرة فاقت كل التوقعات ونالت اعجاب كل المهتمين بعالم الأعمال

في كل مكان من العالم.

2. عبد الغني بي حامد 2015: "تباين دوافع مقاومة التغيير من منظور الانتماء السوسيو مهني

للعاملين دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك: قاعدة الإمدادات بالأنابيب تقرت الجزائر". تهدف هذه

الدراسة إلى إبراز التباين في دوافع مقاومة العاملين للتغيير، وذلك تبعا للفئة السوسيو مهنية التي

ينتمون إليها، فيمكن أن تختلف دوافع الإطارات في مقاومة التغيير، مما يتحكم في ردود أفعالهم، عنه

لدى أعوان التحكم أو أعوان التنفيذ؛ لذلك ارتأينا أن نقوم بهذه الدراسة الميدانية التقييمية بمؤسسة

سونطراك، قسم الإنتاج، قاعدة الإمدادات بالأنابيب الغاز والبتترول بالمنطقة الصناعية بتقرت، لمعرفة

درجة التأثير والعلاقة القائمة بين الفئة السوسيو مهنية التي ينتمي إليها العاملون ودوافعهم لمقاومة

التغيير الذي تبنته المؤسسة في السنوات الأخيرة، وبخاصة التغيير الذي مسّ سياسات واستراتيجيات

تسيير الموارد البشرية. قم الباحث بإعداد استبيان خاص للحصول على بيانات الدراسة، التي عولجت بمجموعة من الأساليب الإحصائية، بالاستعانة ببرنامج المجموعات الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V.20، وقد أظهرت نتائج الدراسة أنه هناك دوافع وأسباب تؤثر أكثر من غيرها في مقاومة التغيير، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية للفئات السوسيو مهنية التي ينتمي إليها العاملون على دوافع مقاومة التغيير.

### 3. دراسة برباوي كمال 2015: "دور الإتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي دراسة ميدانية

بشركة سونلغاز للتوزيع، بشار الجزائر". تهدف إلى أهمية الاتصال بين الأفراد داخل المنظمة أي الاتصال الداخلي باعتباره واحد من أهم هذه الطرق بتجميع الوسائل ولإنجاح التغيير وعلى أساس أن الإنسان (الفرد) هو القاسم المشترك لجميع مجالات التنظيم داخل المؤسسة، فعليه فأن تنفيذ أي تغيير أو تطوير يتوقف على نجاح أو فشل التنظيم والتخطيط وباعتباره يملك مهارات عملية التعامل (اتصالات) مع أي عملية التغيير.

### 4. دراسة شاكر دحلان 2012: "أثر التغيير على مستوى رضا العاملين بشركة توزيع الكهرباء

بمحافظة غزة، دراسة ميدانية". هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى فهم العاملين لطبيعة التغيير وأثره على مستوى رضاهم، وكيفية المحافظة على الحقوق والمزايا المكتسبة في ظل المتغيرات التنظيمية وبيئة العمل وأثر ذلك على رضا العاملين بالمؤسسة. وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج، من بينها رضا العاملين المنقولين بدرجة متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مجال فهم عملية التغيير لصالح العاملين ذوي مستوى تعليم دبلوم. كما خلصت الدراسة لمجموعة من التوصيات تصب في خطوات تنفيذ التغيير، من بينها: ضرورة التمهيد لأي تغيير بالوسائل العلمية المعروفة كالندوات وورش العمل، وتدريب الكوادر المعنية بالتغيير،

وإشراك العاملين في أي عملية تغيير، تحسن بيئة العمل الداخلية، تشجيع العاملين على طرح الأفكار الرائدة لتسهيل العمل، دعم تنمية العلاقات الاجتماعية بين العاملين.

##### 5. دراسة عبد الكريم حسين " 2012: "التغيير التنظيمي، العوامل المؤثرة واستجابة الإدارة، دراسة

إحصائية تحليلية في المؤسسات العامة للصناعات الغذائية في سورية"، هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى وكيفية استجابة المديرين في المؤسسات محل الدراسة إلى التغيير وطبيعة العوامل التي تؤدي إلى التغيير، إلى جانب التعرف على إدراك المديرين لعملية التغيير والعلاقات المرتبطة بذلك وتأثيرها. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها، إدراك المبحوثين لعوامل التغيير الداخلية والخارجية، وإدراكهم لنتائج وعملية التغيير. وقد أفضت الدراسة لمجموعة من التوصيات نذكر منها، العمل على إشراك العاملين أفراداً أو جماعات ممن سيتأثرون بعملية التغيير في التعرف على أسبابه، أهدافه، وتخطيط إجراءاته، ضرورة تنمية الثقافة التخطيطية والتنظيمية، من خلال تنمية معلومات المديرين عن التغييرات الإستراتيجية المخطط إدخالها، والتنسيق بين المديرين والعاملين في المستويات الإدارية كلها للمناقشة وتبادل الرأي في التغييرات، مما ينمي مناخ من الثقة المتبادلة بين الإداريين والعاملين ويشجع الاتصال والمشاركة في اتخاذ القرارات.

##### 6. دراسة الجهني 2012 : "أثر مقاومة التغيير التنظيمي على فعالية التطوير الإداري، دراسة

تطبيقية من وجهة نظر العاملين بالدوائر الحكومية بمنطقة المدينة المنورة بالمملكة"، هدفت هذه الدراسة للتعرف على اثر التغيير التنظيمي على فعالية التطوير الإداري لدى العاملين في الدوائر الحكومية في محل الدراسة. وتكونت عينة الدراسة من 612 مبحوثاً، وقد توصلت الى مجموعة من النتائج كان من أبرزها أن تصورات العاملين في الدوائر الحكومية لأبعاد مقاومة التغيير التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة، وأن تصوراتهم للتطوير التنظيمي جاءت بدرجة مرتفعة، كما أظهرت



النتائج وجود أثر لأبعاد مقاومة التغيير في التطوير الإداري، وان أبعاد مقاومة التغيير تفسر ما مقداره 62.3 من التباين في فعالية التطوير الإداري .

#### 7. دراسة حليلة علي محمد عسيري 2011: "أثر مشاركة العاملين على برامج التغيير في

المؤسسات العامة"، ركزت هذه الدراسة، على إستراتيجية مشاركة العاملين وأثرها في حماية برامج التغيير، من خلال استكشاف المستوى المسموح به من المشاركة في تلك المؤسسات، ومعرفة العوامل المؤثرة على المشاركة، والتعرف على الآثار السلبية والإيجابية لهذه المشاركة. وقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها، أن العاملين يميلون في المؤسسات الحكومية إلى الموافقة بشأن وجود آثار إيجابية متوقعة لمشاركتهم في صنع القرار، والعكس صحيح، تعدد أسباب المقاومة التي تدفع لاستخدام إستراتيجية المشاركة، وتعدد الآليات التي تسهم في تفعيل مشاركة العاملين لدى المؤسسات العامة. وجود عدد من مستويات مشاركة العاملين تتراوح ما بين المتوسطة إلى متقدمة، مما يدل على سعي المؤسسات العامة إلى إشراك العاملين في صنع القرار. وقد خلصت الدراسة لعدد من التوصيات من بينها، تعزيز المشاركة في عملية صنع القرار، وإعادة النظر في اللوائح والأنظمة التي تسهم في تحجيم مشاركة العاملين والنقليل من فاعليتها، كذلك دعت الدراسة لتثبيت مبدأ الحوار والمناقشة بهدف تنمية الثقة، مع ضرورة إيمان المؤسسات بحتمية التغيير حتى تهيئ نفسها لقيادته بأساليب علمية مناسبة.

#### 8. دراسة عدنان الطيط، تغريد سعيان 2009: "ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات

وأثرها على الأداء المؤسسي، دراسة ميدانية على القطاع المصرفي الأردني"، هدفت هذه الدراسة الى بيان أثر ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات وأثرها على الأداء المؤسسي في القطاع المصرفي. تكونت عينة الدراسة من 209 فردا يعملون في أربعة مصارف، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت في : أن درجة ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة

الأزمات مرتفعة، حيث كانت درجة ممارسة إستراتيجية التوعية الموجهة والإستراتيجية العقلانية مرتفعة في حين كانت درجة ممارسة الإستراتيجية القسرية متوسطة. ومن أهم النتائج المتوصل إليها، أنه توجد علاقة ايجابية بين إستراتيجيتي التوعية والعقلانية وبين الأداء المؤسسي، في حين توجد علاقة سلبية بين الإستراتيجية القسرية والأداء المؤسسي. وفي ضوء هذه النتائج المتوصل إليها تم طرح جملة من التوصيات أهمها: تعزيز ممارسة إستراتيجية التوعية والإستراتيجية العقلانية ومحاولة الدمج بينهما في القطاع المصرفي الأردني، ومحاولة الابتعاد عن ممارسة الإستراتيجية القسرية.

9. دراسة عبيد 2009: " واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية/ دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي". هدفت التعرف إلى واقع إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية بغزة، وأثر ذلك على أداء العاملين من خلال دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي، وقد تم تناول ثلاثة مجالات للتغيير هي التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الأفراد. وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي في دراسته. وقد قام الباحث بتصميم استبانته لغرض جمع البيانات الأولية، فقد تم تقسيم مجتمع الدراسة إلى أربع فئات (طبيب، فني، تمريض، إداري)، وتم توزيع 300 استبانة على أفراد العينة، واسترجاع 288 بنسبة 95% من عينة الدراسة، واستخدم الحزمة الإحصائية SPSS لتحليل البيانات. ومن ابرز النتائج التي توصلت لها الدراسة: التغيير في الهيكل التنظيمي لم يكن واضح المعالم، وذلك بسبب إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي لأهداف تخدم مصالح شخصية لفئة معينة، عدم وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول واقع إدارة التغيير، وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى (للعمر، الوضيفة، المؤهل العلمي).

10. دراسة السبيعي 2009: "الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير". هدفت التعرف إلى تحديد درجة أهمية الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير، ودرجة إمكانية ممارستها، التي تحول دون ذلك من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري التربية والتعليم، ومساعدتهم في إدارات التربية والتعليم للبنين بالمملكة العربية السعودية البالغ عددهم (100) فرد، وهم العينة التي طبقت عليها، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتمت معالجة بيانات الدراسة باستخدام برنامج (spss) الإحصائي. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: إن الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير مهمة بدرجة كبيرة من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة، حيث بلغ المتوسط العام لنحور أهمية الأدوار القيادية (4.35). إن هناك مجموعة من المعوقات التي تحول دون ممارسة مديري التربية والتعليم لأدوارهم القيادية في ضوء متطلبات إدارة التغيير، موجودة بدرجة كبيرة من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة، حيث بلغ المتوسط لدرجة (3.45). عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد مجتمع الدراسة للدرجة الكلية، لأهمية الأدوار القيادية وإمكانية ممارستها، و المعوقات التي تحول دون ممارستها تعزى للمتغيرات التالية (نوع الإدارة، الوظيفة، المؤهل العلمي، الخبرة، الدورات التدريبية في مجال إدارة التغيير).

11. دراسة ملحم والابراهيم 2008 : "استراتيجيات وأسباب مقاومة التغيير في الشركات

الصناعية، حالة تطبيقية على الشركات الأردنية"، هدفت الدراسة توضيح أسباب مقاومة الأفراد لعملية التغيير واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر المديرين في الشركات الصناعية في الأردن، وأثر ذلك على درجة مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير. وقد توصلت هذه الدراسة بأن كانت إستراتيجية الإكراه الظاهر والضمني في الحد الأدنى للدرجة العالية من الممارسات الإدارية،

أما إستراتيجية المشاركة كانت في المرتبة الأخيرة من الممارسة .كما أوصت الدراسة بضرورة دراسة وتحليل أسباب مقاومة العاملين لمقاومة التغيير، والتركيز على طبيعة الاستراتيجيات المستخدمة للتعامل مع هذه الأسباب، بما يحقق التغيير الفعال من خلال مشاركة الأفراد. أن استراتيجيات إدارة التغيير تتطلب ضرورة إدراك القادة الإداريين لأهمية التدريب كمهارة عصرية لا بد من إتقانها. لا بد لنجاح القادة في إدارة التغيير إدراك أهمية التغيير المنبثق من متطلبات الواقع وإيجاد المناخ المناسب الذي يساعد على تفهم وتقبل التغيير ويحد من مقاومته إن تطبيق استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير يتطلب إعادة صياغة كثير من الجوانب الإدارية والتنظيمية لتتلاءم مع المتغيرات الحديثة مثل الهياكل المركزية بأخرى أكثر مرونة، وإدخال تقنيات الحاسوبية.

**12 . دراسة القصيمي 2008 : "اعتماد بعض المداخل الإدارية لمواجهة مقاومة التغيير في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة بالموصل".** هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على ظاهرة مقاومة التغيير، والمداخل الإدارية المستخدمة لمواجهتها، وجهود الإدارة لاختيار المدخل الإداري المناسب، توصل الباحث الى نتائج من خلال هذه الدراسة تمثلت في وجود علاقة ارتباط وأثر معنوية بين مقاومة التغيير والمداخل الإدارية اللازمة لمواجهتها، وخلصت الدراسة لمجموعة من التوصيات أهمها ضرورة بناء ونشر ثقافة التغيير والالتزام بها، فضلا عن وجوب مشاركة العاملين في صنع قرارات التغيير بما يخدم مصلحة المؤسسة.

**13. دراسة الهبيل 2008 : "واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين".** هدفت التعرف إلى واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن اثر كل من (الجنس، وسنوات الخدمة، والمنطقة التعليمية) في تقديرات المعلمين لدى ممارسة مديري المدارس الثانوية لدورهم كقادة لإدارة التغيير. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد بلغ مجتمع الدراسة (3234) معلما

ومعلمة، وطبقت أداة الدراسة على عينة عشوائية طبقية قوامها (328) معلما ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة غزة. وللتحقق من أهداف الدراسة تم إعداد استبانة لقياس واقع إدارة التغيير وتمت معالجة البيانات إحصائيا باستخدام النسب المئوية، وتحليل التباين الأحادي و اختبار (ت) التكرارات ومعامل ارتباط بيرسون. من أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة: بلغت درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لدورهم كقادة لإدارة التغيير في المدارس الثانوية بمحافظة غزة درجة جيدة و بنسبة (74.6). لا توجد فروق دالة إحصائيا في تقديرات المعلمين لمدى ممارسة مديري المدارس الثانوية لدورهم كقادة لإدارة التغيير تعزى لمتغير الجنس. توجد فروق دالة إحصائيا في تقديرات المعلمين لمدى ممارسة مديري المدارس الثانوية لدورهم كقادة لإدارة التغيير تعزى سنوات الخدمة في المجالين الثالث و الرابع و هما (القدوة والأسوة الحسنة، والثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير)، وفي المجموع الكلي لمجالات الاستبانة، وكانت الدلالة لصالح المعلمين أصحاب سنوات الخبرة الطويلة. لا توجد فروق دالة إحصائيا في تقديرات المعلمين لمدى ممارسة مديري المدارس الثانوية لدورهم كقادة لإدارة التغيير تعزى لسنوات الخدمة في المجالين الأول والثالث و هما (الرؤية المستقبلية للمدرسة، القدوة والأسوة الحسنة). توجد فروق دالة إحصائيا في تقديرات المعلمين لمدى ممارسة مديري المدارس الثانوية لدورهم كقادة لإدارة التغيير تعزى لمتغير المنطقة التعليمية في المجال الثاني (تشجيع الإبداع والابتكار لدى العاملين) لصالح شرق و غرب غزة وخان يونس على محافظة الوسطي، وكذلك في المجال الرابع (الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير) لصالح شرق وغرب غزة وخان يونس على محافظة الوسطي وكذلك لصالح شرق غزة وعلى محافظة رفح.

14. دراسة الرقب 2008: "واقع دراسة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية". هدفت الدراسة إلى تحليل وتشخيص واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، وركزت

الدراسة على استطلاع رأي المستويات الإدارية للوزارات في قطاع غزة، عبر تصميم استبانته لهذا الغرض، حيث استخدمت عينة عشوائية طبقية، بلغ حجمها 300 موظف، استرد منها 257 استبانته، وعدد الاستبيانات الصالحة للتحليل 253 بواقع 84.3% من عينة الدراسة. وتم استخدام الحزمة الإحصائية spss لتحليل البيانات. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: دور الإدارة العليا للوزارة في القيام بعملية التغيير غير كافي، ويحتاج إلى تطوير وتنمية في مختلف الجوانب سواء أكان ذلك في وضوح الرؤيا، أو وجود قيادة تؤمن بإحداث عملية تغيير منظم وبناء.

**15. دراسة الجوارنة وصوص 2007: "درجة صعوبة ممارسة إدارة التغيير لدى القيادات الإدارية في مديريات التربية و التعليم التابعة لإقليم الشمال في الأردن".** هدفت التعرف إلى درجة صعوبة ممارسة إدارة التغيير لدى القيادات الإدارية في مديريات التربية والتعليم التابعة لإقليم الشمال في الأردن، على درجة صعوبة المتغيرات المستقلة (المؤهل العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي) على درجة صعوبة ممارسة إدارة التغيير، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من مديري التربية والتعليم ومديري الشؤون التعليمية، والفنية، ومديري الشؤون المالية، والإدارية، ورؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظات (إربد، المفرق، عجلون، جرش) البالغ عدد العينة (204) أفراد. و قد استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: تراوحت تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة صعوبة ممارسة إدارة التغيير بين العالية والمتوسطة، وكانت درجة الصعوبة في ممارسة إدارة التغيير متوسطة في جميع مجالات الدراسة وهي (المناهج والكتب المدرسية والأهداف والسياسات والاستراتيجيات والأبنية والتجهيزات والتقنيات التربوية والمؤسسة التربوية وعلاقتها بالمجتمع المحلي، والإدارة التربوية وإعداد المعلمين وتدريبهم). وهذا يشير إلى أن القادة الإداريين في مديريات التربية والتعليم التابعة لإقليم الشمال في الأردن يواجهون صعوبة في ممارسة التغيير.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل الصالح حملة البكالوريوس والماجستير، والمسمى الوظيفي لصالح رئيس القسم، والخبرة لصالح فئة الخبرة من (6- 10 سنوات).

**16. دراسة مرزوق 2006: "فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية".** هدفت إلى دراسة وتحليل فعالية متطلبات التطوير التنظيمي، وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم تصميم استبانته لجمع البيانات الأولية وقام بالإجابة عليها أعضاء مجلس الإدارة والموظفين الإداريين في المؤسسة، حيث قامت الباحثة باستخدام البرنامج الإحصائي spss لتحليل البيانات الأولية وكان مجتمع الدراسة يتمثل في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية في قطاع غزة، حيث بلغ عددها (682)، وتم أخذ عينة الدراسة التي قوامها 50 مؤسسة من مجتمع و قد تم توزيع 250 استبانته على ثلاث موظفين إداريين يعملون في الإدارة الوسطى واثنين من العاملين في مجال الإدارة العليا لكل مؤسسة. ومن ابرز النتائج التي توصلت لها الدراسة: توجد علاقة طردية ايجابية بين إتباع أسلوب التخطيط الاستراتيجي وقدرة المؤسسة على عملية إدارة التغيير والتطوير التنظيمي. توجد علاقة طردية ايجابية بين قدرة المؤسسة على إدارة التغيير، وإحداث التطوير التنظيمي ومراعاة تحليل الظروف البيئية الداخلية والخارجية في المؤسسة.

**17. دراسة نواف الأعور 2005 : "قياس مدى تطبيق منظمات الأعمال لاستراتيجيات التغيير والتطوير وأثرها في فعالية الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية"،** هدفت هذه الدراسة الى قياس مدى تطبيق استراتيجيات التغيير والتطوير المتعلقة بالموارد البشرية والهيكل التنظيمي والتكنولوجيا في الشركات محل الدراسة، والوقوف على اثر تطبيق هذه الاستراتيجيات في فعالية هذه الشركات من حيث تحقيق الأهداف الكمية والنوعية، وفحص مدى الاختلاف في تطبيق

الشركات. وشملت الدراسة من يقومون بصياغة وتنفيذ استراتيجيات التغيير والتطوير والتعامل معها. وقد أظهرت نتائج الدارس، أن الشركات محل الدراسة لا تطبق إستراتيجية التغيير والتطوير بشكل عام، كما أنها لا تطبق كذلك إستراتيجية التغيير والتطوير المتعلقة بالموارد البشرية والهيكل التنظيمي، ولكنها تطبق استراتيجيات التغيير والتطوير المتعلقة بالتكنولوجيا. ومن ضمن التوصيات التي تم التوصل إليها، فقد أكد الباحث على أن تضع الشركات محل الدراسة مسألة تطبيق استراتيجيات التغيير والتطوير من ضمن أولويات، وعلى أن تقوم بتهيئة المناخ الصحي المناسب لقبوله وإشراك العاملين في عمليات الإعداد للتغيير، وبناء قنوات بين العاملين في الشركات بحيث تسمح بتدفق الآراء والملاحظات بشأن تطبيق استراتيجيات التغيير والتطوير والاعتناء بنظام التغذية العكسية التي يساعدها في تقييم نتائج التطبيق.

#### 18. دراسة ريم رمضان 2005 : "إدارة التغيير في التطوير التنظيمي دراسة واقع عملية إدارة

التغيير لتطوير المنظمات في سورية"، هدفت الدراسة إلى تبيان ما إذا كانت تختلف إدارة التغيير بين منظمات الأعمال المختلفة، وكيفية إدارة عملية التغيير، واتخاذ القرار حول الإستراتيجية الواجب إتباعها من أجل الوصول إلى كفاءة أفضل في العمل، بالإضافة إلى التعرف على مدى تطابق إدارة التغيير في المنظمات مع النماذج النظرية التي تشرح ذلك. خلصت الباحثة الى مجموعة من النتائج من بينها: وجود علاقة إيجابية بين بعض المقومات العلمية السائدة في إدارة التغيير وبين مقاومة التغيير، مما يدل على أن أسباب فشل عملية التغيير في الشركات محل الدراسة يعود لفشل إتباعها للأسس العلمية في إدارة التغيير، وجود أثر للتدريب في إدارة التغيير التنظيمي، بالإضافة لأهمية بعض المتغيرات مثل الرضا والتمكين والتعويض والمكافآت في التطوير التنظيمي. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة التوصيات، من بينها، ضرورة الاهتمام بالجوانب السلوكية للمدراء عند تطبيق التغيير التنظيمي وتنمية العوامل المشتركة للتطوير التنظيمي كالرضا



والتمكين والتعويض والمكافآت، الى جانب التركيز على أهمية عملية الاتصال والتشاور في عملية إدارة التغيير التنظيمي.

### 19. دراسة دروزة 2003: "مدى قدرة المدرسة على اتخاذ القرارات التطويرية وإحداث التغيير".

تهدف هذه الدراسة إلى التحقق من مدى قدرة مدير المؤسسة في وكالة الغوث الدولية على اتخاذ القرارات التطويرية وإحداث التغيير في أربعة مجالات تتعلق بعناصر العملية التعليمية وهي البيئة المدرسية، والتلميذ، والمعلم والمنهاج، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت استبانته قاست قدرة المدير على اتخاذ القرارات التطويرية في المجالات الأربعة المذكورة، وقد طبقت على عينة عشوائية من مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في منطقة نابلس من فلسطين بلغت (26) مدير ومديرة من أصل (40). وقد استخدمت الباحثة الإحصاء الوصفي وتحليل التباين الأحادي وتحليل التباين للمقياس المعاد. ومن ابرز النتائج إلي توصلت إليها الدراسة: إن سنوات الخبرة في مجال الإدارة المدرسية سلك التعليم لها اثر كبير في اتخاذ القرارات التطويرية وإحداث التغيير الأفضل، أجمع المستجيبون على أن النظام البيروقراطي والروتين الإداري في وزارة التربية والتعليم واستئثار المسؤولون باتخاذ القرارات، وعدم مشاركة المدير بها، وفقر ميزانية المدرسة، وضيق وقت المدير والظروف السياسية التي يعيشها الشعب الفلسطيني هي الأسباب التي تحول دون اتخاذ المدير للقرارات التطويرية، وأحدثت التغيير الأفضل في المدرسة.

### 20. دراسة ناصر الفوزان وأحمد العامري 1999: " إستراتيجيات الحد من مقاومة الموظفين

للتغيير في الأجهزة الحكومية". هدفت الدراسة إلى التعرف على الاستراتيجيات التي يتبعها المديرون للحد من مقاومة الموظفين للتغيير في هذه الأجهزة، وتوصلت الدراسة الى أربعة إستراتيجيات يتبعها المديرون للتغلب على مقاومة الموظفين هي: إستراتيجية الاحتواء، إستراتيجية المشاركة والإقناع، إستراتيجية التمويه والمراوغة، إستراتيجية الإكراه القسري، وكانت إستراتيجية

الاحتواء وإستراتيجية المشاركة والإقناع الأكثر استخداما من قبل المديرين، وقد توصلت تلك الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من بينها، أنه ينبغي أن يكون هناك تخطيط جيد للإستراتيجيات التي يستخدمها المدير لمواجهة عملية مقاومة التغيير، على أن تكون مبنية على التحليل الواقعي لكل حالة، واستخدام الأسلوب الملائم لها. كما ينبغي أن يكون هناك تدريب للقادة الإداريين المسؤولين عن التغيير فيما يتعلق بكيفية التعامل مع مقاومة وإدارة التغيير، خصوصا إذا تم معرفة أي عملية تغيير معرضة للمقاومة.

**21. دراسة اللوزي 1998:** " اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير". هدفت التعرف على اتجاهات الأفراد في المؤسسات الحكومية من الأردن نحو إدارة التغيير المختلفة وعلاقتها بمتغيرات الجنس، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، والعمر، ومسمى الوظيفة والخبرة ولتحقيق أهداف الدراسة، اختيرت عينة بالطريقة العشوائية مكونة من (603) من العاملين والعاملات. ومن ابرز النتائج التي توصلت لها الدراسة: وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الجنس بين اتجاهات العاملين نحو جميع مجالات إدارة التغيير، إذ كانت عند الذكور أعلى منها عند الإناث، كما أظهرت الدراسة وجود فروق دلالة إحصائية بين اتجاهات المتزوجين و غير المتزوجين نحو مجال السببية، ولم تظهر هذه الفروق بالنسبة لمجال التكافؤ والاستدلال.

أ. الدراسات الاجنبية :

**1. دراسة بوهن، روزموند، ويليامس، أزاموه 2012 Boohene, Rosemond & Williams, Asamoah:**

" مقاومة التغيير التنظيمي، دراسة حالة أوتى ييواه ".

**Resistance to Oragnizational change : a case study of Oti Yeboah Complex Limited.**

دراسة هدفت الدراسة إلى دراسة العوامل التي تؤثر على المقاومة عند التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة. وقد توصلت الدراسة أن عوامل زيادة المقاومة في الشركة في حال حدوث تغيير، تعود الى قلة مشاركة العاملين في عملية صنع القرار وقلة الثقة بين العاملين والإدارة، بالإضافة الى عوامل أخرى مثل، قلة التحفيز، الاتصال الضعيف، وأوصت الدراسة لبعض العوامل التي تقلل من عنصر المقاومة، منها التشجيع على المشاركة في صنع القرار، وبناء ثقافة مشتركة في المؤسسة، وقبول النقد البناء والشفافية في التعامل.

2. دراسة فان دمك، اورقس، شينز (Van Dam k, Oreg S, Schyns B, 2008) :

"مجالات العمل اليومي في مقاومة التغيير التنظيمي"

#### Daily Work Contexts and resistance to Oragnizational change

وضحت هذه الدراسة تصرفات الأفراد العاملين في اتجاه تغييرات المؤسسة من خلال دراسة خصائص يوم العمل ومساره وتأثيره على مقاومة العاملين لتغييرات المنظمة، وذلك من خلال دراسة ثقة العاملين بالإدارة ومشاركة المرؤوسين، وتقبلهم للتغييرات والمناصب الإدارية والمعلومات التي تقدم للموظفين عند التغيير، والتي تزيد من فعالية التغيير وتحسن أداء المؤسسة. وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن انخفاض مقاومة الأفراد للتغيير يعود الى توفر المعلومات، وفرص المشاركة وثقة العاملين في من يقوم بعملية التغيير من أعضاء الإدارة، كما أوصت باستمرار دور الإدارة في شرح عمليات التغيير للعاملين، وإشراكهم فيها وزيادة التوصل بين العاملين والإدارة.

3. دراسة ديفين باك (Diefenbach, 2007) : "فكر المؤسسة في إدارة التغيير التنظيمي".

#### "The managerialistic ideology of organizational change management"

هدفت تسليط الضوء على الأسباب والظروف التي تؤدي إلى فشل مبادرات التغيير التي تقوم بها الإدارات الجديدة، وكيف يتم إيصال محتوى التغيير للآخرين وكيفية إدراكه وكيفية تطبيقه على

السياسات التنظيمية. وقد تم إجراء الدراسة في إحدى جامعات أوروبا الشرقية وهي International University ما بين أعوام 2004 و2005، وقد تم الاعتماد على المقابلة المعمقة في الحصول على البيانات الأولية. ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة: أن نجاح أو فشل عملية التغيير تعتمد على الأسلوب الإدراكي، وكيفية إيصال الأهداف التغيير للأخريين، كذلك دور السياسات التنظيمية والإيديولوجية في إحداث التغيير. وكذلك سلطت الضوء على السلبيات التي يسببها فرض التغيير من أعلى إلى أسفل.

4. دراسة دبورز بورن (Dabosz Bourne, 2006) : "إعادة تشكيل مقاومة التغيير في شركة جنرال موتورز في بولندا"،

#### "Restructuring resistance to change in the GM in Poland"

وملخص هذه الدراسة يصف نجاح شركة موتورز، في تغيير القيم عند الموظفين بالرغم من حضور القيم القديمة التي كان من الممكن أن تمنع عملية التغيير وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى أنه يمكن استبدال كلمة مقاومة التغيير بكلمات أخرى مثل: الإصرار على الوظيفة والتمسك بها، والحالة الدراسية السابقة بينت كيف أن الأوضاع الجديدة طورت عمل اتجاهات جديدة بدل القديمة.

5. دراسة تينجشو (Teng Chu, 2003): "دراسة إدارة التغيير التنظيمي لشركة شبه موصلة في تايوان: دراسة حالة".

#### "The Study Of Organizational Change Management For Semiconductor company :Case Sudy"

هدفت التعرف إلى كيفية إدارة المنظمات بفعالية والتأثيرات السلبية والإيجابية على فعالية المنظمات، والسيطرة الداخلية، ومساعدة الشركات المتقدمة تكنولوجيا في مواجهة تغيير بنية الصناعة، وتعزيز الميزة التنافسية لدى جانب كفاءة العمل. وركزت الدراسة على شكل الهيئة الإدارية، اهتمت بدراسة الهيكل التنظيمي والتغيير الإداري كما وصفت هذه الدراسة البيئة الإستراتيجية لهذه الشركة، وقد استخدمت المقابلة ومراجعة المستندات المناسبة الخاصة بالهيكل التنظيمي، وتغيير الهيئة الإدارية في

الوقت نفسه، ومحاولة فهم تطور الجماعة داخل الشركة وتقديم الاقتراح لتشكيل هيئة إدارية تتناسب تغيير المنظمة، وإصلاح العيوب الحالية، ومن أهم النتائج أن الهيكل التنظيمي معقد بشكل كبير وبحاجة إلى تغيير، ليتفق مع متطلبات العمل.

6. دراسة باقلز (Paglis and Green، 2002): "فعالية القيادة والدفاع للمدراء نحو إدارة التغيير".

#### "Leadership self- efficacy and managers motivation for leading change"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دفاعية المدراء نحو قياد التغيير، ذلك من خلال ثلاث أمور: إحداث التوجيه اللازم لعملية التغيير، كسب تأييد العاملين داخل المؤسسة، والتغلب على المشكلات، وتفرض الدراسة أن أصحاب الكفاءة العالمية سيحصلون على تقارير من رؤسائهم بأنهم أكثر قدرة على إحداث التغيير والاندماج في محاولات إحداثها، وبلغ حجم العينة (150) مدير. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين إحداث التوجيه اللازم لعملية التغيير، وقد وجد أيضا تفاعلا بين كسب التأييد وبين البعد الثالث الخاص بالتغلب على المشكلات، ووجدت أيضا علاقة ارتباطيه بين الأبعاد الثلاثة، وبعض صفات الشخصية مثل: احترام و تقدير الذات ، والقدرات وطبيعة العمل.

7. دراسة اوستن هيولنق و آخرون (Huling Austin, leslie and other, 1990): " مدير و المدارس

الثانوية: ما دورهم في توجيه التغيير؟".

#### "High Shchool Principals , Their Role in Guiding change"

هدفت هذه الدراسة إلى صياغة تقرير يشكل جزءا رئيسا من سلسلة بحوث ودراسات تناولت ادوار المساهمين في إحداث التغيير في دارة المدارس الثانوية ، وقد ركز التقرير على فعالية المديرين وممارسة في توجيه التغيير وتسهيله، وعلى كيفية تفاعل المديرين مع الأطراف المساندة لإحداث التغيير، وقد وثق التقرير التأثيرات والتغيرات الظرفية، والقيادية الخاصة بإدارة التغيير المدرسي،

والدور الذي يمارسه المدير في تسهيل التغيير، كما صنفت الدراسة أدوار المديرين تبعاً للوظائف والفعاليات التي يمارسونها، كما تم توضيح نتائج تحليل الدراسة باستخدام الجداول التكرارية والرسوم البيانية. وأوضحت الدراسة أن المديرين يمارسون غالباً دوراً متصلاً لبناء الرؤية وتحديد الأهداف، بينما يؤيدون دوراً أقل حجماً فيما يتعلق ببناء المدرسة كموقع عمل.

#### 8. دراسة ديفان و تيشي (Devann & Tichy, 1990) بعنوان: "طبيعة قيادة التغيير".

##### "Natural leadership change"

هدفت الدراسة التعرف إلى طبيعة قيادة التغيير وبرز خصائصها وممارساتها، وفهم ديناميكية التغيير الناجحة، والعمليات المطلوبة لإحداث التغيير في المؤسسات الضخمة. وقد تكونت عينة من 12 قائداً للتغيير عملوا على قيادة التغيير في مؤسساتهم بنجاح، وبعد إجراء المقابلات والملاحظات الميدانية لقادة هذه المؤسسات توصلت الدراسة إلى مجموعة من الخصائص التي يشترك فيها هؤلاء القادة وتمييزهم عن القادة العاديين من أهمها: إنهم يرون أنفسهم كمحركين لعملية التغيير في المؤسسة، ويعتقدون أن دورهم الشخصي والمهني يتمثل في ضرورة التغيير. أنهم يمتازون بالشجاعة والاستعداد للمخاطرة المحسوبة، والقدرة على اتخاذ موقف معين والاستعداد من أجل الدفاع عنه ونقله إلى أعضاء المؤسسة. أنهم يقدرون طاقات الأفراد العاملين معهم ويتقنون بقدراتهم، ويسعون لتمكينهم من إنجاز عملهم وتطويره بإتقان وتميز.

#### ثانياً : الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري:

##### أ. الدراسات العربية:

#### 1. دراسة صليحة بوضوردي 2015: " الإبداع كمدخل لتسيير التغيير في المؤسسات

الإقتصادية، دراسة مجمع صيدال". وجدت الباحثة أنه عدم قدرة الصناعة الصيدلانية المحلية على تغطية السوق المحلية من الأدوية، نتيجة لغياب استراتيجية إبداعية واضحة المعالم تأخذ بأولويات

البحث والتطوير، كما توصلت الباحثة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين التوجهات الإبداعية بصيдал وعوامل نجاح لإدارة التغيير، إلا أن المجمع يحاول استدراك الاستثمار البشري المعرفي الإبداعي بمشروع كبير يهدف من خلاله إلى إجراء التغييرات اللازمة وتطوير البنى الهيكلية، وإدراج الإبداع كبعد استراتيجي ومدخل حقيقي لإدارة التغيير والاستجابة لتحديات المحيط.

**2. دراسة البدراني 2011:** "معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمنطقة بريدة من وجهة نظر مديريها ووكلائها". هدفت التعرف على أهم المعوقات التنظيمية، والمادية، والذاتية في طريق الإبداع الإداري. وقد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، واستخدام الاستبانة أداة لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة البالغ عددها 265 فردا من مديري المدارس الابتدائية الحكومية ووكلائها في منطقة بريدة في المملكة العربية السعودية، وقد تم المعالجة الإحصائية بواسطة برنامج الإحصائي spss حيث استخدمت الأساليب الإحصائية التالية: معامل الفاكرونباخ، معامل الارتباط بيرسون، التكرارات، النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية. ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة: كثرة الأعباء الوظيفية، ضعف الإعداد والتأهيل للكادر الإداري، الالتزام بالقيود لمهنية وغياب جو الحرية، قلة الاهتمام بالإبداع الإداري من قبل إدارة التربية والتعليم، كانت أهم المعوقات التنظيمية في طريق الإبداع الإداري. ضعف التمويل وقلة التجهيزات، عدم مطابقة المباني المدرسية للمواصفات المطلوبة، كثرة إعداد الطلاب، كانت أهم المعوقات المادية في طريق الإبداع الإداري.

**3. دراسة الهدلي 2010:** " إدارة الذات وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديرات ومساعدات ومعلمات مدارس المرحلة الثانوية لمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهن". هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين درجة ممارسة إدارة الذات لدى مجتمع الدراسة والإبداع الإداري لديهم. تم استخدام المنهج الوصفي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة

وجميع مساعدات المديرات. وقد تم أخذ عينة عشوائية من معلمات المدارس والبالغ عددهن (214) معلمة. وتم استخدام الاستبانة أداة لهذه الدراسة، واستخدم الحزمة الإحصائية spss لتحليل البيانات واستخراج النتائج. ومن ابرز النتائج التي توصلت لها الدراسة: تمارس مديرات ومساعدات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة الإبداع الإداري بدرجة عالية لمتوسط (3.90). لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول درجة ممارسة إدارة الذات والإبداع الإداري، تعزى إلى المتغيرات التالية (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في مجال العمل الإداري، الحالة الاجتماعية).

#### 4. دراسة خلف 2010: "علاقة القيادة التحويلية والإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام

الأكاديميين في الجامعة الإسلامية". هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكون مجمع الدراسة من رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة والبالغ عددهم (50) رئيس قسم أكاديمي، وتم استخدام عينة الحصر الشامل، وقد تم استرداد (45) استبيان من الاستبيانات الموزعة على رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة. ولتحليل البيانات التي جمعت استخدم العديد من الأساليب الإحصائية الموجودة في الحزمة الإحصائية spss. ومن ابرز النتائج التي توصلت لها الدراسة: يتوافر الإبداع لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة بنسبة تساوي (83.9%)، احتل عنصر (القدرة على التحليل والربط) من عناصر الإبداع المرتبة الأولى بوزن نسبي (88.33) بينما احتل عنصر (قبول المخاطرة) المرتبة السابعة بوزن نسبي ( 80.58 %) في تقديرات أفراد العينة.

#### 5. دراسة ابوهين 2010: "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس

الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر والمعلمين". هدفت التعرف إلى الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وذلك من وجهة نظر المعلمين، وقد



استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة للعام الدراسي 2009-2010 والبالغ عددهم (3464) معلما ومعلمة وبلغت عينة الدراسة (450) معلما ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية. وقامت الباحثة بإعداد استبانتين، الاستبانة الأولى لقياس نمط الثقافة التنظيمية السائد في المدارس الثانوية والاستبانة الثانية لقياس واقع الإبداع الإداري لمدير المدرسة الثانوية. ومن الأساليب الإحصائية التي استخدمتها الباحثة البرنامج الإحصائي spss ومعامل الارتباط بيرسون والنسبة المئوية والمتوسطات الحسابية واختبار T test . ومن ابرز النتائج التي توصلت لها الدراسة: بينت الدراسة أن قدرة الاحتفاظ بالاتجاه حصلت على المرتبة الأولى، يلي ذلك التحليل والربط ثم الطلاقة حصلت على مرتبة الثالثة، تم قبول المخاطرة حصلت على المرتبة الخامسة ثم الحساسية للمشكلات حصلت على المرتبة السادسة ثم المرونة حصلت على المرتبة الأخيرة أما الدرجة الكلية الاستبانة ككل حصلت على وزن نسبي (77.35%)، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للإبداع الإداري تعزى لمتغير سنوات الخدمة فقد اتضح عدم وجود فروق في المجالين الأول "الأصالة" والثاني "الطلاقة"، ولقد اتضح أن هنالك فروقا في عناصر الإبداع الإداري ولقد كانت الفروق لصالح الأكثر من 10 سنوات، أما في متغير المنطقة التعليمية فلم تتضح فروق في المجالين الأول "الأصالة" والخامس "الاحتفاظ بالاتجاه" والسادس "قبول المخاطرة" والسابع "التحليل والربط".

**6. دراسة العجلة 2009: "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام" دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة.** هدفت التعرف إلى معرفة واقع الإبداع الإداري وعلاقته بأداء المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، و قد تم تصميم إستبانة كوسيلة لجمع البيانات اللازمة، وكان مجتمع الدراسة من المديرين العاملين بوزارات قطاع

غزة وعددهم (1235)، وتم أخذ عينة طبقية قوامها (370) منفردة من المجتمع والتي تمثل 30 % من حجم المحتم الأصلي، ثم تم تحليل البيانات إحصائياً باستخدام برنامج spss . ومن ابرز النتائج التي توصلت لها الدراسة: المديرون بوزارة قطاع غزة يمتلكون جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة عالية، المتغيرات التنظيمية قيد الدراسة تساهم بدرجات متفاوتة في توفير المناخ الإبداعي .

#### 7. دراسة عبد الرحيم 2009 : "اثر النمط القيادي لمدراء المكتب الإقليمي بغزة (الاورنوا)

على تهيئة البيئة الإبداعية للعاملين". هدفت التعرف إلى أثر النمط القيادي السائد لمدراء المكتب الإقليمي بغزة على تهيئة البيئة الإبداعية المناسبة للعاملين. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها. وتم تصميم إستبانة لتقيس متغيرات الدراسة المختلفة، وقد كان مجتمع الدراسة (304) تم اختيار عينة عشوائية طبقية قوامها (195) من الموظفين أصحاب المناصب الإدارية العليا والمتوسطة في المكتب الإقليمي بغزة، وتم الاستعانة ببرنامج spss لتحليل البيانات. ومن ابرز النتائج التي توصلت لها الدراسة: عدم وجود نظام أو جهة مسؤولة لتقييم المقترحات الإبداعية أو حتى من المؤيدين للإبداع الذين يقومون بتشجيع المبدعين وتوجيههم. غياب المكافئة المادية والمعنوية الملائمة لتشجيع الأفراد العاملين على طرح الأفكار والحلول الإبداعية لمشكلات التي تواجهها أو تواجه المنظمة. لا يوجد أي تأثير سلبي لمعيقات الإبداع على العاملين حسب وجهة نظرهم.

#### 8. دراسة واصلي 2008 : "مقومات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة

مكة المكرمة وجيزان". هدفت التعرف إلى مقومات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر المديرات والمشرفات المعلمات، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي في جمع البيانات، وقد تم تطبيق الاستبانة على المجتمع الأصلي للدراسة حيث تم أخذ العينة من مجتمع الدراسة، وقد بلغ العدد من مشرفات الإدارة المدرسين (63) ومن مديرات المدارس (38) ومن

المعلمات (61) معلمة من مدينتي مكة وجيزان حتى بلغ المجموعة (162). وتم تحليل البيانات ومعالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي spss . ومن ابرز النتائج التي توصلت لها الدراسة: إن المشاركات من مديرات المدارس والمعلمات في المرحلة الثانوية يعتقدن بتوافر مقومات الإبداع الإداري من المقومات التنظيمية، والإمكانات والموارد والبرامج التدريبية والسمات الشخصية لدى مديرات المرحلة الثانوية بدرجة أكثر مما تعتقده المشرفات التربويات. إن المعلمات والمشاركات في الإجابة عن أداة الدراسة يعتقدن بتوافر مقومات الإبداع الإداري المتعلقة بجوانب السمات الشخصية أكثر مما تعتقده المشرفات التربويات.

**9. دراسة السلمي 2008 :** "ممارسة إدارة الوقت وأثرهما في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة". هدفت الدراسة التعرف إلى درجة العالقة بين ممارسة إدارة الوقت وتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي وكان مجتمع الدراسة جميع مشرفي الإدارة المدرسية، وجميع مديري المدارس والبالغ عددهم 1855، وتم أخذ عينة مكونة بنسبة 16% من المعلمين بالمرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة وقد بلغ عددهم (368) موزعين إلى (20) مشرفا و(48) مديرا و(300) معلما أما أداة الدراسة فكانت إستبانة، ومن الأساليب الإحصائية التي استخدمها الباحث النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T.test وتحليل التباين الأحادي. ومن ابرز النتائج التي توصلت لها الدراسة: إن الموافقة على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لدرجة توافر مهارات الإبداع في مهام أعمالهم الواردة في أداة الدراسة كانت بدرجة غالبا. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لدرجة توافر مهارات الإبداع الإداري في مهام أعمالهم.

**10. دراسة البارقي 2008: "الخصائص التنظيمية وأثرها على الإبداع الإداري لدى موظفين في**

الأجهزة الحكومية"، "دراسة ميدانية على إدارة مرور محافظة جدة". هدفت التعرف إلى وجود علاقة بين مشكلة ضعف الإبداع الإداري وبين تمسك الإدارة بالأنماط الإدارية السلبية وهل لطبيعة العمل الإداري من حيث طول ساعات العمل وحجم المهام وطول الإجراءات دور مهم في ضعف الإبداع الإداري وهل لتدني مستوى الحوافز والتشجيع المعنوي والمادي علاقة بضعف الإبداع الإداري وهل للتدريب والتعليم والتثقيف علاقة بإبداع الموظفين. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في إجراء هذه الدراسة وقام الباحث بتصميم إستبانة بهدف جمع المعلومات من العسكريين العاملين بإدارة مرور محافظة جدة وتم توزيع 400 إستبانة. ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة: إن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول مدى تأثير الحوافز على الإبداع الإداري تعزى إلى كل من عوامل (الرتبة العسكرية العمر الوضع الاجتماعي المؤهل العملي سنوات الخدمة ونوع الوظيفة). لا يوجد فرق معنوي ذو دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول مدى تأثير الحوافز على الإبداع الإداري تعزى إلى عامل نوع الوظيفة. هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول مدى تأثير وضوح الأهداف على الإبداع الإداري تعزى إلى عوامل (الرتبة العسكرية، العمر، الوضع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، نوع الوظيفة).

**11. دراسة الحربي 2005: "أثر متغيرات البناء التنظيمي والمتغيرات الشخصية على الإبداع**

الإداري لدى المدراء في الأجهزة الحكومية السعودية". هدفت التعرف إلى مستوى الإبداع الإداري للمدراء السعوديين في الوزارات الخدمية في المملكة السعودية، ومعرفة أكثر أبعاد الإبداع الإداري توفرا لديهم، وتحديد لأثر الصيغ الرسمية والمركزية على مستوى الإبداع الإداري، وأيضا تحديد المتغيرات الشخصية على المستوى الإبداع الإداري، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي في جمع البيانات واشتملت عينة الدراسة (384) مديرا ومن في حكمهم من المشرفين ورؤساء الأقسام، وقد

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على الاستبانة في جمع البيانات. وتمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام البرنامج الإحصائي spss. ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة: إن مستوى الإبداع الإداري بإبعاده الخمسة وهي (القدرة على حل المشكلات، واتخاذ القرارات، والقابلية للتغيير وروح المجازفة، وسعة الاتصالات) للمدراء في الوزارات في المملكة السعودية بشكل عام مرتفع. تبين وجود تأثير لمتغيرات البناء التنظيمي ( الصيغة الرسمية والمركزية)، والمتغيرات الشخصية (العمر والمؤهل) على الإبداع الإداري لدى المدراء.

**12. دراسة العنزي 2004: "الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري: دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض".** هدفت للتعرف على اثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري في المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي وقام بتصميم إستبانة مكونة من ثلاث أجزاء وتكونت عينة الدراسة من (454). ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة: توفير جميع القيم المكونة للثقافة التنظيمية في المؤسسات العامة بشكل متوسط ما عدا قيمة المكافأة. توفر عناصر الإبداع الإداري بالمؤسسات العامة بشكل متوسط ما عدا عنصر الخروج من المألوف. إن أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تؤثر على الإبداع الإداري بشكل عام هي: (الكفاءة فرق العمل).

**13. دراسة الرديني 2004: "تصور مقترح لتطوير أداء الإدارة بكليات التربية للبنات في المملكة العربية السعودية في ضوء معوقات الإبداع الإداري".** هدفت هذه الدراسة للكشف عن واقع أداة الإدارة في كليات التربية للبنات في المملكة العربية السعودية و مدى اتسام هذا الأداء الإبداعي تبعاً لبعض المتغيرات المتمثلة ( الجنسية، المدنية، الكلية، نوع العمل، الدرجة العلمية، عدد سنوات الخدمة الجامعة، عدد سنوات الخبرة الإدارية، التخصص) بهدف إعداد تصور مقترح لتطوير أداء الإدارة في ضوء مقومات الإبداع الإداري. ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة: انخفاض

نسبة عناصر البيئة التنظيمية الدافعة للإبداع الإداري لدى إداريات كليات التربية للبنات. تقل نسبة الاتجاه الإبداعي عن الاتجاه غير الإبداعي في الخصائص الأساسية لأداء الإدارة في كليات التربية للبنات. تتخفف نسبة توفر سمات الشخصية الإبداعية لدى المسؤولين عن العمادة في كلية التربية للبنات.

**14. دراسة الشقحاء 2003: "علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري" دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض".** هدفت الدراسة للتعرف على الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري للعاملين بالمديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض. والمنهج المستخدم هو المنهج الوصفي الارتباطي الشامل وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المديرية العامة للجوازات والبالغ عددهم (255) وهو العينة التي طبقت عليها الدراسة، وقد استخدم الباحث الاستبانة في جمع البيانات وتم معالجة البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (spss). ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة: تمارس عناصر الإبداع التالية: (الأصالة، الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الحساسية للمشكلات قبول المخاطرة) في المديرية العامة للجوازات بصورة متوسطة. بينما يمارس عنصر (القدرة على تحليل وربط) بصورة عالية. وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الأنماط القيادية السائدة و بين مستوى الإبداع الإداري للعاملين بالمديرية العامة للجوازات. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الإبداع الإداري والخصائص الشخصية (العمر الرتبة الخبرة في العمل المستوى التعليمي) للعاملين بالمديرية العامة للجوازات.

## ب- الدراسة الأجنبية

1. دراسة إيكفال (Ekvall, 1996) : "المناخ المؤسسي للإبداع والابتكار"

**"Organizational Climate For Creativity and Innovation"**

هدفت الدراسة إلى تصميم أداة لقياس المناخ الإبداعي، ومعرفة صلاحية هذه الأداة عند التطبيق، ومدى تفعيلها للنظام المؤسسي، وتقديم بعض التوجيهات لاستخدامها بغرض التدخل لتحفيز الإبداع والابتكار المؤسسي. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: المناخ هو أهم هذه المتغيرات المؤسسية بالنسبة للابتكار. النزعة الرسمية لها اثر ممانع او مثبت يجعلها تقلل من القدرة الابتكارية للمؤسسة. هناك علاقة قوية جدا بين نمط القيادة والمناخ الإبداعي. ان نظم اتحاد القرارات المركزية يرتبط مع المناخ الذي يقيم الإبداع و الابتكار.

2. دراسة سكوت (Scott, 1994) : "تحديد السلوك الإبداعي: مدخل لنموذج الإبداع الفردي فيمكن

العمل".

**"Determinants Of Innovative Behavior : a path model of individual innovation in the workplace"**

هدفت هذه الدراسة إلى جمع بين عدد من الأبحاث في الأعمال الإبداعية لتطوير واختيار نموذج السلوك الإبداعي الفردي، باعتبار إن هذا النموذج ناتج لأربعة أنظمة متداخلة وهي: الفرد، القيادات، مجموعة العمل، مناخ الإبداع وشملت الدراسة جميع العاملين في وحدة مركزية تابعة لإحدى المؤسسات الصناعية في الولايات المتحدة، واستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي. من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: إن القيادة ومساندة الإبداع، وتوقعات الإدارة للدور ومرحلة الحياة الوظيفية والأسلوب النظامي لحل المشكلات كلها ترتبط بشكل واضح و كبير بالسلوك الإبداعي. إن نوعية العلاقة بين المشرف والمرؤوس تؤثر على سلوك الإبداعي. إن توقع المشرف لدور العاملين وخاصة الفنيين منهم يؤدي إلى مساندة السلوك الإبداعي.

3. دراسة ميدانيا ( Medina, 2000 ) : "القوة الاجتماعية والقيادة الإبداعية المساندة لذلك".

#### "Social forns and creative leadership support for this"

هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف مدى تأثير قوة القائد الاجتماعية على دافعية وإبداع المعلمين في المدارس الثانوية والأساسية، وشملت عينة الدراسة 132 معلما تم اختيارهم من 18 مدرسة بالإضافة إلى مديريهم من منطقة جنوب كارولينا. واستخدم الباحث أداة قوة القائد الاجتماعية واستبيان الدعم التقني. وأداة اتجاهات الأفراد نحو الإبداع واستبيان الدعم والاستقلال وأداة الدافعية إلى الإبداع. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: إن الإبداع لدى المعلمين يخضع لعدة مؤثرات من أهمها الدعم التقني من المدرسة ومستوى دافعية المعلم الشخصية حيث أن مستوى الدافعية لدى المعلمين ارتبط بعلاقة ايجابية مباشرة مع إبداع لدى المعلمين. إن قوة القائد الاجتماعية يمكنها ان تزيد او تعيق الدافعية للمعلمين والدعم التقني لهم.

4. دراسة جيزيكي، اندرو ( Jezcki and Andrew 1997 ) : "تحليل العلاقة بين النمط الإبداعي

وسلوك القائد لدى الإداريين بالمدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية بسان فرانسيسكو"

#### " An analysis of relationship between creativity style and leader middle and " schools secondary

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يتعين على مدير المدارس القيام به فيما يتعلق بالمستوى التعليمي وفعالية الدور المدرسي وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة : بلغ معدل الإبداعية للمديرين 95.4 مقارنة بالمعدل المعياري والبالغ 96 وقد أوضح أفراد العينة في إجاباتهم على أنهم يفضلون التفكير على التعليم التقني.



## ثالثاً: التعليق على الدراسات السابقة

استعرضت الباحثة سبعة وخمسون دراسة أجريت خلال الفترة من عام (1990 إلى 2016)، منها خمسة وثلاثون دراسة عربية، واثنان وعشرون دراسة أجنبية، جميعها تناولت التغيير التنظيمي والإبداع الإداري، من عدة جوانب علمية وإدارية، تم تطبيقها على قطاع الخدمات، البنوك والوزارات، المستشفيات والمؤسسات الحكومية والخاصة، وقد تطرقت الباحثة إلى الدراسات السابقة التي تناولت التغيير التنظيمي انطلاقاً من الارتباط الوثيق بينها وبين موضوع بحثها، حيث يلاحظ أن تلك الدراسات التي تم مناقشتها تباينت في تركيزها على جانب التغيير التنظيمي أو على جانب الإبداع الإداري لا توجد علاقة ولا ارتباط ولا أثر بين المتغيرين، هذا ما حفز الباحثة على بحث في هذا المجال، ومن خلال عرضنا الموجز لهذه الدراسات استخلصنا مايلي:

- تناولت بعض الدراسات، لمفهوم استراتيجيات التغيير وإدارة التغيير، كما هو موجود في دراسات: (شريف مسعودة، 2016)، (برباوي كمال، 2015)، (عدنان، تغريد، 2009)، (عبيد، 2009)، (هبيل، 2008)، (الرقب، 2008)، (مرزوق، 2006)، (رمضان، 2005)، (Diefenbach 2007)، (Danann & Tichy 1990).
- تناولت بعض الدراسات لبعض المداخل الإدارية للتغيير وإدارته، باعتبارها كاستراتيجيات تغيير، ولنمط القيادة المرتبط بكل إستراتيجية مطبقة: (سبيعي، 2009)، (الجوارنة وصوص، 2007)، (مرزوق، 2006)، (Teng Chu, 2003)، (Paglis & Green, 2002)، (Huling Austin & 1985).

- وقد ركزت أخرى على تأثير التغيير وإستراتيجياته على استجابة الإدارة، ومدى مشاركة العاملين في برامجه وصنع قراراته، وانسجمت مع دراسة: (حسين، 2012)، (عسيري، 2011)؛
- وتناولت أخرى التغيير كظاهرة تنتج عنها مقاومة تدفع العاملين لمقاومته، في حين ركزت البعض منها على أثر التغيير على مستوى رضا العاملين عنه، وانسجمت هذه الدراسات مع دراسة: (عبد الغاني بن حامد، 2015)، (دحلان، 2012)، (الجهني، 2012)، (القصيمي، 2008)، (ملحم والابراهيم، 2008)، (ناصر الفوزان وأحمد العامري، 1999)، (Boohene & willians، 2012)، (Van dam & Schyns، 2008)، (Dabos، 2006)؛
- أما بالنسبة للإبداع فقد جاءت بعض الدراسات تناولت المداخل الإبداع ومقدمات منهجية، باعتباره كالمدخل الأساسي في دراسة الإبداع الإداري: (صليحة بوضوردي، 2015)، (Ekvall، 1996)، (Scott، 1944)؛
- وتناولت أخرى دور القادة في تهيئة البيئة المشجعة للإبداع الإداري و تنمية مهاراته: (عبد الرحيم، 2009)، (الشقحاء، 2003)، (Medina، 2000)، (Jezcki & Andrew، 2007)؛
- معوقات الإبداع الإداري: (البدراني، 2011)، (واصلي، 2008)، (الرديني، 2004)؛
- علاقة الإبداع الإداري بالمتغيرات الأخرى كالقيادة التحويلية، الثقافة التنظيمية، الأداء الوظيفي، خصائص تنظيمية، متغيرات شخصية: (الهدلي، 2010)، (خلف، 2010)، (أبو هين، 2010)، (العجلة، 2009)، (السلمي، 2008)، (البارقي، 2008)، (الحربي، 2005)، (العنزي، 2004).

## رابعاً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

ويختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة بتناول أثر التغيير التنظيمي في إنجاح الإبداع

الإداري في مؤسسة الإقتصادية دراسة تطبيقية مؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE بسيدي بلعباس في إدارة التغيير التنظيمي بأجهزتهم المختلفة، وتوضيح مدى فهم وإدراك العاملين لعملية التغيير التنظيمي وإدارته، ومشاركتهم فيه، بالإضافة إلى تحديد أهميته على مستوى الأداء المؤسسة، وأهم الآليات والأساليب الحديثة والمستجدة المساعدة على تطبيق الإستراتيجيات الواجب إتباعها، ومتطلبات تنفيذها، والتعرف على أسباب مقاومة العمال للتغيير، وأساليبهم، وسلبيات ذلك، وسبل الحد من تلك المقاومة، لإنجاح الإبداع الإداري مع الاستشهاد بنماذج واقعية لمؤسسة ENIE تجاوزت مع متغيرات العصر المتتابعة بفضل قيادات جاهدت لإحداث التغيير وتبنيه، والتعامل مع مقاومته لمواجهة الأزمات وتحديد دورها في فعالية المؤسسة، في وجود آليات متعددة كالمشاركة، والتعلم، والتدريب، والتدرج في إدخاله، واحتواء المعارضين، وبيان أهميته لهم، وحاجة الإدارة له، مما نتج عنه حدوث تغييرات هامة.

ومن حيث أوجه استفادة الباحثة من الدراسات السابقة، فقد تمثلت في:

- اختيار المنهج المناسب للدراسة؛
- إعداد أداة الدراسة واختيار المجالات المناسبة لتحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة؛
- تبصير الباحثة بالمراجع التي تخدمه فيما يتعلق بموضوع الدراسة.

# الفصل الثالث

## الإطار النظري للدراسة

## أولا : التغيير التنظيمي

1. مفهوم التغيير التنظيمي
2. أهمية التغيير التنظيمي وأهدافه ودوافعه
3. مجالات وخصائص التغيير التنظيمي والآثار المترتبة عن غيابها
4. مراحل ونماذج التغيير التنظيمي
5. أنواع التغيير التنظيمي
6. أسباب وأساليب مقاومة التغيير التنظيمي
7. إيجابيات وسلبيات مقاومة التغيير التنظيمي
8. استراتيجيات القيادات في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاوماته
9. استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي وعوامل نجاحه

## تمهيد

قبل الدخول في أدبيات هذا الفصل وتفصيلاته يشار إلى رؤية تفسيرية لبعض العلماء (والذين سيتم الاستشهاد بهم لاحقاً) فيما يتعلق بموضوع التغيير التنظيمي، والذي يمكن فهمه من خلال معرفة أن أية عملية تغيير كانت بغض النظر عن مجالاتها (فلسفة المنظمة وثقافتها، غاياتها، استراتيجياتها، حجمها، امتدادها، هيكلها، مرونتها أو تعقيدها، أهدافها، عناصرها، إجراءاتها، ...) سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية للكيان الإداري يتجاذبها نوعان من القوى : الأولى دافعة نحو التغيير بغض النظر عن أسبابها ومصدرها (سياسية، تنظيمية، قانونية، تكنولوجية، معرفية...داخلية أو خارجية)، والأخرى معيقة لقوى التغيير بغض النظر عن مصدرها إن كان من الأسباب السابقة أو من غيرها (فكرية، عاطفية، تنسيقية، وظيفية،...)، مع الأخذ بعين الاعتبار الظروف المحيطة بعملية التغيير والتي غالباً ما تؤثر سلباً أو إيجاباً في العملية برمتها، حيث يستمر الصراع بين تلكما القوتين إلى أن تستطع إحداها التغلب على الأخرى، فإن كانت القيادات الإدارية المسؤولة عن إحداث التغيير متميزة ومؤهلة، وأتيح لها متطلبات النجاح فإن عملية التغيير ستتم بنجاح والعكس صحيح، وفي ذلك مجمل عملية التغيير.

وسوف تتناول الباحثة هذه الرؤية أو العملية وعناصرها وأنواع وطبيعة القوى المتفاعلة فيها بالبحث والتحليل في المواقع المناسبة لكل منها في أدبيات الدراسة، وضمن محاورها الأربعة (الأسباب، الأساليب، السلبيات، الاستراتيجيات) المرتبطة بعملية التغيير والتعامل مع مقاومته.

## 1. مفهوم التغيير التنظيمي

تتعدد مفاهيم والمصطلحات التي تتداخل مع مفهوم التغيير، لذا من ضروري توضيح هذه المفاهيم بهدف التعرف على اختلاف الموجود بينها:

**التحديث:** يعني الاعتماد على أساليب وطرق متطورة في تحديث الدولة أو المنظمة، أي مواكبة المستجدات واتباع المعايير والقيم والأساليب السائدة في مراحل زمنية أنية ويستعمل هذا المصطلح أحيانا كمرادف للتنمية. (معجم المصطلحات الإدارية، 2007) في حين يراه (سعيد يس عامر، 2003م، ص65) على أنه عملية هجر النماذج الإدارية التقليدية والبعد عن الإدارة الورقية والاتجاه نحو الفعالية باستخدام أقصر الطرق اقتصادا. فالتحديث يتطلب مواكبة العصر واستعمال مخرجاته لخدمة أهداف المنظمة والمجتمع ككل.

**التطور:** وهو ما يمر به الإنسان والمجتمع من مراحل انتقالية حتمية بمرور الزمن سواء بصورة عشوائية أو غير عشوائية دون دراسة وتخطيط أو استعداد. (سعيد يس عامر، 2003م، ص65) هو واقع مفروض وإجباري وليس للإنسان أو المجتمع حرية الخيار في إحداثه، فهو سيحدث عاجلا أم آجلا، كمرور الإنسان من مرحلة الطفولة إلى النضج.

**التطوير:** يعرفه سعيد يس عامر على أنه: "ترشيد الإمكانيات الحالية ماديا ومعنويا وترسيخها لخدمة أهداف التنمية بفعالية في ضوء المتغيرات العالمية والمحلية مع التخطيط العلمي والاستعداد التنظيمي لهذا التطوير." (سعيد يس عامر، 2003م، ص65) في حين يرى باحثون آخرون أن التطوير التنظيمي، والذي يعبر عن التغيير التنظيمي المخطط، هو استجابة للتغيير ويهدف إلى تغيير المعتقدات والاتجاهات والقيم وهياكل المؤسسة. (درويش عبد الرحمن يوسف، 2000)

فالتطوير التنظيمي ليس مرادفاً للتغيير التنظيمي، فهو يقدم نماذج تبين كيفية وجوب إحداث التغيير التنظيمي. إنه التغيير الذي تخطط له إدارة المؤسسة معتمدة على أسلوب تشخيص المشكلات بطريقة يشارك فيها أعضاء المنظمة بصورة جماعية.

**التغيير:** هو استجابة الأفراد والجماعات والمجتمع والمؤسسات لردود الأفعال التي يتركها التقدم العلمي والتطبيقي بين لحظة وأخرى مادياً ومعنوياً. (سعيد يس عامر، 2003م، ص65) كما أنه عملية إدخال وتحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي وتتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل. (محمد العزازي، 2002م، ص246) ويدخل في مفهوم التغيير مفاهيم أخرى مثل التجديد، والذي يعبر عن التطوير وقبول تطبيق أفكار أو عمليات أو منتجات أو خدمات أو خدمة جديدة. (درويش عبد الرحمن يوسف، 2000) ويحتاج التغيير الفعال إلى تضافر كل الجهود الفردية والجماعية لتحقيق نتائجه.

من خلال مفهومي (التغير والتغيير)، وهما مشتقان من الفعل (غير) ويشير كل منهما إلى حدوث عملية تحول أو تحويل في الظاهرة أو الموضوع الذي يكون محور الحديث إلا أنه يمكن تلمس بعض التباين المهم بينهما، والمرتبب بالمصدر الذي يحدث عملية التحول المعنية، وهل هي عملية تلقائية أم إرادية؟ فإذا كان حدوث العملية يتم بصورة تلقائية كانت عملية (تغير) أما إذا حدثت بصورة إرادية مقصودة أو موجهة كانت عملية (تغيير)، وهكذا يتضح الفرق بين مفهومين. (عساف، 1999م، ص259)

وعلى ذلك يمكن التفريق بين نوعين رئيسيين من التغيير، هما : التغيير العشوائي أو التلقائي، والتغيير المخطط (الطجم، 2003م، ص8)

- التغيير العشوائي (Haphazard Change) : وهو الذي يحدث دون تدخل من أحد لأي سبب كان

أي تدخل لا إرادي، وهو الذي يطلق عليه مسمى (تغير).



- التغيير المخطط (Planned Change) : وهو الذي يحدث بتدخل مقصود ومدروس ومخطط له، أي أنه تغيير مفتعل وبشكل منظم ومفيد، وهو الذي يطلق عليه (التغيير).

والتغيير في الإدارة ليس عملية عشوائية تتم بناءً على افتراضات فردية، بل هو عملية دقيقة مدروسة يلجأ إليها التنظيم لمقابلة زيادة الأعباء الملقاة على عاتقه، أو للبحث عن الوسيلة التي تؤدي إلى كفاءة إنتاجية أفضل بصورة عامة. فقد تتطلب إدارة التغيير من القائد إجراء تغييرات في متطلبات عنصر أو أكثر من عناصر الموقف الإداري كإعادة تحديد الواجبات، أو تصحيح طرق العمل، أو تغيير اختصاصات بعض الإدارات، أو إعادة بناء هيكله التنظيمي. (كنعان، 2008م، ص354)

كما يعرف في الإطار الإداري على كونه "عملية تحليل الماضي لاستنباط التصرفات الحالية المطلوبة للمستقبل"، وعلى كونه "تحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة". فبالرغم من شيوع استخدام هذا المصطلح إلا أن هناك تبايناً بين وجهات نظر الباحثين حول مفهومه، ولعل السبب في ذلك - كما ذكرنا سابقاً - راجع إلى اختلاف النظرة إلى التغيير تبعاً لاختلاف طبيعته وأنواعه ومجالاته.

أول من استخدم مصطلح تغيير هما "R.Blake & J.Mouton"، في أثناء تدريب العلاقات الإنسانية في جامعة "Texas" عام 1956، عندما عرفا التطوير على أنه جهد منظم وشامل للتغيير.

أما French & Bell فإنهما يعرفان التغيير بأنه "جهد ونشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها وتجديد ذاتها، من خلال إدارة مشاركة وتعاونية وفعالة لمناخ التنظيم، تعطى تأكيداً خاصاً للعمل الجماعي الشامل.

وعرف على أنه "إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد الأمرين: ملائمة أوضاع التنظيم، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للمنظمة سبقاً عن غيرها."

والتغيير في أبسط صورته كما يذكر Robinson يعني " التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفاعلية، وبالتالي التغيير هو تلك العملية التي نتعلم فيها ونكتشف الأمور بصورة مستمرة."

ويعرف التغيير أيضاً على أنه: " مجموعة من ردود الفعل التي تستهدف مواجهة ما يحدث من تغيرات في البيئة، عملاً على استعادة التوازن."

ويعرف العطيات التغيير بأنه "عملية التحول من الواقع الحالي للفرد أو المؤسسة إلى واقع آخر منشود يرغب في الوصول إليه خلال فترة زمنية محددة، بأساليب وطرق معروفة، لتحقيق أهداف طويلة وقصيرة المدى، كي تعود بالنفع على الفرد أو المؤسسة أو كليهما معاً ويعرفه أحمد ماهر على أنه "خطة طويلة المدى لتحسين أداء المؤسسة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارستها الإدارية، وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين وعلى الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المؤسسة، وعلى التدخل من طرف خارجي وعلى التطبيق العلمي للعلوم السلوكية."

وتعرف الطالبة التغيير فنياً في هذه الدراسة بأنه كل ما قد يطرأ على المنظمة من تغييرات في أي مجال من مجالاتها التنظيمية أو الإدارية أو الفنية ..... سواءً من البيئة الداخلية أو الخارجية للعمل، وعلى الأخص فيما يتعلق بمجالات التطوير والإرتقاء، وما قد يقابلها من مقاومة من قبل العاملين.

## 1-1 تعريف التغيير التنظيمي:

المنظمة وبمختلف أنواعها وأحجامها وطبقا لنظرية النظم هي نظام مفتوح ومتفاعل مع المحيط الخارجي، لذلك فهي ليست في حالة سكون أو ثبات، وإنما تتغير باستمرار لكي تحقق هدف البقاء والاستمرارية.

أما اليوم، وفي ظل الظروف الراهنة، فلم يعد لا التأقلم ولا سرعة رد الفعل كافيين لوحديهما، وإنما سبق الأحداث بواسطة الفعل المسبق والتغيير بسرعة هما الشرطان الضروريان لاستمرارية المؤسسة وبقائها. (Gallois P.M, 1998, p527)

يعرف هيج (Hage) التغيير التنظيمي على أنه عملية تبدل وتحول للأنماط التنظيمية من أجل البقاء في البيئة بشكل أفضل، ويرى سايمون ومارش (Simon & March) أن نظرية الخيار العقلاني، بشكل عام لم تتمكن من الموازنة بين استمرار برامج العمل القائمة والتغيير، لذلك فإن فهم العملية التي تتكيف من خلالها المنظمة أو تفشل في التكيف مع التغيير لتحقيق أداء تنظيمي فعال ينبغي أن يعتمد على إطار من التحليل يكون من شأنه رؤية المنظمة كنظام مفتوح يتعامل مع التغيير بشكل صحيح. (Albarak, 2008, p34)

وهو يعني إجراء تعديلات في عناصر العمل التنظيمي، كأهداف الإدارة أو سياستها و أساليبها، أو التكنولوجيا، أو الهيكل، في محاولة لحل مشكلات التنظيم، أو لإيجاد أوضاع تنظيمية أفضل وأقوى وأكثر كفاءة، أو لإيجاد توافق أكبر بين وضع التنظيم والظروف البيئية المستجدة المحيطة به، فالمجتمع في تطور وتبدل، وظروفه تتحول من وقت لآخر استجابة للتطورات السريعة من حوله. (النجار، 2007م، ص53)

ويعرّف كل من فرنش وبيبل (French & Bell) تغيير المنظمات بأنه جهد طويل المدى يدار ويدعم من قبل الإدارة العليا لتطوير الرؤيا المستقبلية للمنظمة، والتمكين والتعلم وحل المشكلات من خلال العمليات الجماعية المستمرة لإدارة ثقافة المنظمة مع التركيز بصفة خاصة على فرق العمل والنظريات السلوكية والبحث العلمي وتغيير ثقافة المنظمة في سبيل التحسين المستمر لقدرتها، من خلال مشاركة وتعاون العاملين بها لتحقيق رسالتها وأهدافها. (العديلي، 1998م، ص2)

وفي ضوء التعريفات السابقة يمكن أن نستخلص التعريف التالي للتغيير التنظيمي "بأنه تلك العملية المخططة والمقصودة خلال فترة زمنية محددة، لغرض تحسين أداء المؤسسة وتطوير الأنماط السلوكية لعاملها، للانتقال بالمؤسسة من وضع راهن إلى وضع مستقبلي أفضل، أي تحولها من وضع قائم إلى وضع آخر مستهدف، يضمن لها البقاء والاستمرارية في بيئة محيطية مضطربة ومعقدة".

وقد أوضحت التعريفات السابقة المميزات الأساسية للتغيير التنظيمي، والتركيز على التعاون بين المؤسسة والقيادة في إدارة التغيير والعمليات، والتركيز بشكل خاص على الجانب الإنساني والاجتماعي في المؤسسة، وكيف يتداخل ذلك مع الجانب التقني والهيكل للمؤسسة. وجاءت التعريفات بمفردات مختلفة حاولنا جمعها في تعريف واحد يصف التغيير التنظيمي بأنه عملية مخططة وطويلة المدى تهدف إلى تمكين المؤسسة من التكيف مع المتغيرات البيئية وتطوير قدرتها على البقاء، وذلك بإحداث تأثير في متغيرات المدخلات وبتغييرات الأنشطة أو العمليات باستخدام مبادئ وأساليب العلوم السلوكية.

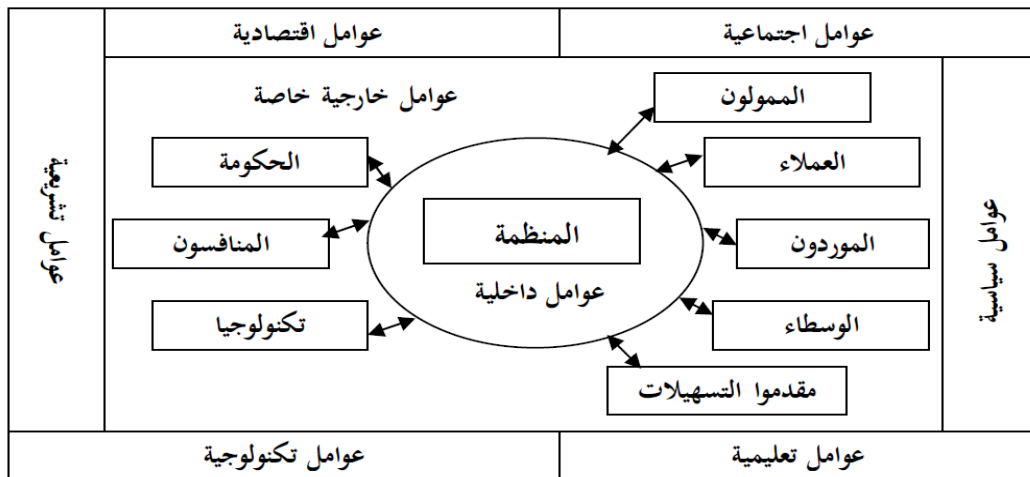
إذن التغيير التنظيمي ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات إدارية متعددة، ينتج عنها إدخال تحسين على مختلف جوانب المؤسسة (كتغيير سلوكيات العاملين، إحداث تعديل في الأهداف والسياسات وغيرها)، لتحقيق التوافق مع متطلبات بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر نجاعة، أي إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر، ويمكن رؤيته كسلسلة من

المراحل التي يتم من خلالها الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد بالتعاون المشترك البناء لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.

### 1-2 العوامل المسببة للتغيير التنظيمي

بيئة الأعمال اليوم تتميز بدرجة عالية من التركيب والتغيير والتعقيد، لما تعرفه من تغييرات وتعديلات في القواعد والسياسات والأساليب، والتي يؤدي تجاهلها من قبل المؤسسة إلى تقليل فرص نجاح أي قرار وتقليل من فعاليته والتي تتمثل في مصالح و نفوذ وضغوط بعض الأفراد أو المؤسسات أو الهيئات السياسية والاجتماعية ومما يلتزم به من اتجاهات ومفاهيم وأذواق وعقائد. ومع تزايد هذا التركيب والتغيير والتعقيد البيئي للمؤسسات في العصر الحديث فقد أصبح هناك تزايد مماثل في الاهتمام بالتحليل والتشخيص البيئي والتنبؤ باتجاهات بيئة المؤسسات بهدف تحقيق نوع من التوازن بين الإمكانيات الداخلية والمتطلبات الخارجية لبيئة المؤسسة، لتسهيل تكيفها المناسب مع محيطها الخارجي، وهذا يتطلب أن يكون متخذ القرار على دراية مستمرة بالمتغيرات البيئية الشكل رقم (1.3) التي تتعامل معها المؤسسة ومجالات تأثيرها ومداخل التعامل معها بفعالية لتحقيق الأهداف المسطرة.

الشكل رقم (1.3): العوامل البيئية المحيطة بالمؤسسة.



المصدر : عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل، القاهرة، ط 2، 2001م، ص

إن دراسة وتحليل مكونات البيئة يعتبر إحدى مكونات الإدارة الإستراتيجية لما له من أهمية بالغة الأثر في صياغة وتصميم الإستراتيجية المناسبة ووضع الخطط وتحديد الأهداف، باعتبار المؤسسة كائن حي يؤثر ويتأثر ببيئته المحيطة به، حيث أن نتائج الدراسة تساعد على التعرف على جانبيين رئيسيين يتمثلان في نقطة الارتكاز في صياغة ورسم إستراتيجية المؤسسة وهما: الفرص التي يمكن للمؤسسة استغلالها، والتهديدات والمخاطر التي يجب تجنبها.

و تنقسم عموماً العوامل المسببة للتغيير إلى قسمين رئيسيين:

1. عوامل خاصة بالبيئة الخارجية: تمثل البيئة الخارجية مجموعة العوامل المحيطة والمؤثرة بالمؤسسة واستراتيجياتها، ويقصد بالعوامل تلك الاعتبارات والمتغيرات العامة كالسياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الطبيعية والتكنولوجية، أما الخاصة منها كالموردين، الممولين، المنافسين، السوق...إلخ.

ويرى الباحث من خلال تفحص أدبيات التغيير، أن دوافع عملية التغيير لا تقتصر على البيئة الخارجية للمؤسسة، بل إن هناك تغيرات داخلية لا تقل أهمية وخطورة عنها، مثل التغيرات المستمرة في احتياجات وتوقعات العاملين وأهدافهم الوظيفية، والتغيرات الحتمية في الهياكل والأنظمة وأساليب العمل التي تستهدف حماية التنظيم من الإصابة بالجمود والتخلف وأن يصبح كياناً أيلًا للسقوط.

ويتوقف نجاح الكثير من المؤسسات في عصرنا الراهن إلى حد كبير، على مدى دراسة العوامل البيئية المؤثرة، والاستفادة من اتجاهات هذه العوامل وبدرجة تأثير كل منها، حيث تساعد دراسة وتقييم العوامل البيئية الخارجية في تحديد عدة نقاط من أبرزها:

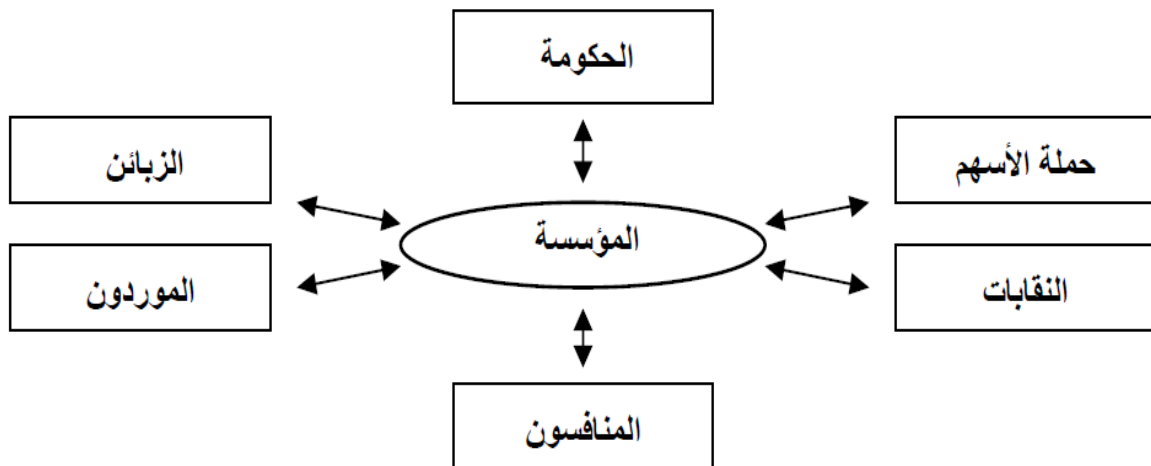
- الأهداف التي يجب تحقيقها، فدراسة البيئة الخارجية تساعد المؤسسة على وضع الأهداف أو تعديلها بحسب النتائج، هذا إلى جانب دورها في وضع الأهداف التشغيلية لمختلف الإدارات، فقد تساعد

دراسة ظروف المجتمع على سبيل المثال على تحديد المنهج وخطوات العمل والوقت الذي يمكنها فيه توفير المتطلبات المختلفة.

• أنماط القيم والعادات والتقاليد وأشكال السلوك؛ تساهم دراسة البيئة في تحديد سمات المجتمع والجمهير التي ستتعامل معها المؤسسة وذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم السائدة وأيها يحظى بالأولوية، كما تساهم تلك الدراسة في بيان أنماط السلوك للأفراد والذين يمثلون جمهور المؤسسة.

التغيير يعتبر من أهم متطلبات التقدم والتطور لمؤسسات اليوم، وما يمكن ملاحظته في الوقت الراهن من تنافس كبير بين المؤسسات لتحقيق الاستقرار والنجاح، هو ما أدى بها إلى حركة دائبة لا تهدأ مع التغيير والتطوير، لأن الصفة والسمة المشتركة بين المؤسسات المعاصرة، هي ضرورة التغيير والتطوير لمواكبة التغييرات المختلفة في محيطها الخارجي -الشكل رقم (2.3)، فزيادة حدة المنافسة الخارجية خاصة في ظل ما يطلق عليه بالعولمة وانفتاح الأسواق على بعضها، وانضمام الكثير من الدول للمنظمة العالمية للتجارة تولد عنه الحاجة إلى التغيير، ومواكبة التحولات البيئية الخارجية.

الشكل رقم: (2.3) بيئة التي تنشط فيها المؤسسات



Source: Harvey, R. D, Brown. D, 2001: An Experiential Approach to Organization Development: Prentice-Hall, Inc. p3.

2. عوامل خاصة بالبيئة الداخلية : إن عوامل البيئة الداخلية تتمثل في الهيكل التنظيمي، ثقافة المؤسسة، العوامل التسويقية، العوامل الإنتاجية، عوامل إدارة الموارد البشرية، العوامل المالية (تغيير مجال النشاط أو تنويعه، تغيير الرسالة، تغيير الأهداف، تغيير الهيكل، تغييرات سلوكية، تغييرات قيم ثقافية).

وهي مجموعة العوامل و المتغيرات التي تؤثر على المؤسسة من الداخل وتتمثل في الناحية الفنية والإجرائية لأداء الأعمال مثل طرق العمل، والآلات والمعدات والأدوات المستعملة، ويدخل فيها النظم والقوانين الخاصة بالمؤسسة بما فيها الهيكل التنظيمي، وكذلك التنظيم الرسمي والغير الرسمي، حيث أن هذه المتغيرات هي الطرق الأساسية التي على ضوءها تسير أعمال المؤسسات.

أثبتت الدراسات في هذا المجال بأن تحقيق الريادة في محيط تنافسي، لا يتم إلا من خلال امتلاك المؤسسة لقدرات تنافسية أكبر، فتنافسياتها تكمن في قدرتها على إنتاج منتجات ذات نوعية جيدة، وبسعر مقبول وذات جودة ونوعية عالية تؤهلها بأن تكون مقبولة من طرف المستهلك، ولا يكون ذلك إلا من خلال امتلاكها لأساليب إدارية حديثة في العمل والإنتاج. فيرى كل من Hill & Jones أن بيئة العولمة هي التي تحكمتنا أكثر من الاستقرار اليومي، فالتغيرات السريعة في التكنولوجيا، والمنافسة، والطلب أدت جميعها إلى زيادة معدل الطلب من قبل المستهلكين، ومؤسسات الأعمال، مما أدى إلى زيادة في معدل التمويل في إستراتيجية المؤسسات وفي هياكلها من أجل أن تتمكن من الثبات في الأسواق.

بالإضافة لذلك، ثقافة المؤسسة التي تتغير من مؤسسة لأخرى من حيث مفردات كثيرة، مثل: الفردية والجماعية، روح المغامرة من عدمها، الاهتمام بالتفاصيل، الاهتمام بالعاملين وتقديرهم، الاهتمام بالنتائج الاستقرار أو المرونة، الأخلاقيات في العمل، الاهتمام بالجودة أو حجم المبيعات أو حجم الإنتاج، ...الخ.

وتعتبر ثقافة المؤسسة قوة عظمى داخلها حيث تؤثر بدرجة كبيرة على سلوكيات الموظفين بداخلها ومن ثم من الممكن أن تتحكم الثقافة القائمة في مدى قدرة المؤسسة على تغيير أو تحويل اتجاهها



الاستراتيجي، كمثال على ذلك، في شركة Mitsubishi اليابانية كانت هناك ثقافة سائدة في سيطرة جنس الرجال على الشركة، فلما فتحت الشركة فرعا لها في أمريكا تعرضت هذه الشركة لمشاكل قانونية بسبب هذه الثقافة السائدة، حيث تم رفع قضايا عليها من مؤسسات التسوية بين الرجل والمرأة في فرص العمل، وتم مقاطعة سيارتها من المؤسسة القومية للمرأة داخل أمريكا، وقد تعرضت الشركة لهذه المشاكل بسبب قوة الثقافة المسيطرة، وعدم قدرة الشركة على تغيير ثقافتها حينذاك لتتكيف مع الواقع.

إن عملية تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة لها أهمية خاصة نظرا لما تحققه من تحديد للإمكانيات المتوفرة لدى المؤسسة سواء كانت مادية أم بشرية، وهي تحدد مناطق القوة ومناطق الضعف في المؤسسة، مما يساعد في معرفة موقع المؤسسة في السوق مقارنة بالمؤسسات المنافسة، وهذا يساعد المؤسسة على معرفة كيفية إستغلال الفرص المتوفرة في البيئة المحيطة، كما يساعد في تجنبها للمخاطر والتهديدات المتوقعة.

وفي صدد ذكر أهم مسببات ودوافع التغيير في المؤسسات، يرى كلا من دانا جيمس روبنسون وجاينس روبنسون أن هناك أربعة أسباب تفرض وتدفع إلى التغيير: (دانا جيمس روبنسون وجاينس روبنسون، 2009م، ص20)

- الأزمة : بمعنى إدراك أن الأمور يجب أن تتحرك من مكانها وتتغير؛
- الرؤية : الصورة الواضحة للمستقبل الممكن الوصول اليه بالتغيير؛
- الفرصة : بمعنى التنبؤ بأن التغيير سيكون إلى الأفضل، وبالتالي لا يجب ترك هذه الفرصة من أيدينا؛

- التهديد: أي التنبؤ بحدوث شيء في المستقبل سيؤثر سلبا على المؤسسة واستمرارها.

كما أن هناك دوافع أخرى يمكن حصرها في ما يلي :

• المبادرة الشخصية: وهي عندما يتمتع الأفراد، أو يحوزون على معرفة جديدة، ويقومون بتطبيقها على الوضع الراهن.

• وضع أهداف جديدة للعمل عن طريق إنشاء وحدات عمل جديدة لتلبية متطلبات أهداف التنظيم الجديدة، ويمكن استناداً لذلك استخدام أفراد جدد بهدف تحقيق تلك الأهداف.

• الحاجة إلى تخفيض التكاليف الراهنة.

• إعادة هندسة المؤسسات وتبني نظام الجودة الشاملة للتخفيض في عدد المستويات التنظيمية والبيروقراطية والمستويات الإدارية.

• استخدام التكنولوجيا الحديثة، فقد أدت إلى توسيع نطاق الإشراف، وإلى مؤسسات ذات هيكل تنظيمي مسطح بشكل أكبر، كما أن تكنولوجيا المعلومات المتطورة أدت إلى أن تصبح المؤسسات أكثر وأسرع استجابة، حيث تستطيع هاته الأخيرة الآن أن تطور، وتنتج، وتوزع منتجات في زمن قصير جداً مقارنة مع ما كان يتطلب ذلك من زمن في السابق.

بعض المشكلات السلوكية والتي تؤثر على سير المؤسسة: كارتفاع معدل الغياب والإضرابات التخريب، السياسات المدمرة للعمل والصراع التنظيمي

2. أهمية التغيير التنظيمي، أهدافه ودوافعه :

## 2-1 أهمية التغيير التنظيمي:

التغيير شديد الأهمية، فهو ظاهرة اقتصادية اجتماعية سياسية مركبة تتعدى أهميتها وتتجاوز حدود ما يحققه في الحاضر وتمتد إلى المستقبل ويمكننا الإحاطة ببعض جوانب هذه الأهمية :

✓ الحفاظ على الحيوية الفاعلة: يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المؤسسات والدول، فالتغيير يؤدي إلى انتعاش الآمال، وإلى تحريك الثوابت، وإلى سيادة روح من التفاؤل، ومن ثم تظهر المبادرات الفردية والجماعية، وتظهر الآراء والاقتراحات ويزداد الإحساس بأهمية وجدوى المشاركة

الإيجابية، ومن ثم تخنفي روح اللامبالاة والسلبية ونزعات التشاؤم الناجمة عن الثبات والاستقرار الممتد لفترة طويلة من الزمن.

✓ تنمية القدرة على الابتكار: التغيير يحتاج إلى جهد للتعامل معه سواء التعامل الإيجابي بالتكيف، أو التعامل السلبي بالرفض، وكلا النوعين من التعامل يحتاج ويتطلب إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة، ومن ثم يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب، وفي الشكل وفي المضمون.

✓ إزكاء الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء: يعمل التغيير على تفجير المطالب وإزكاء الرغبات وتنمية الدافع والحافز نحو الارتقاء والتقدم، وما يستدعيه ذلك من تطوير وتحسين متلازمين في كل شيء، ومن ثم فإن التغيير يعمل كبركان ضخم يموج داخله وتتصهر فيه كافة التيارات والرغبات والدوافع وتتجه جميعها إلى رفض ما هو قائم والعمل على تطويره وتحسينه من خلال الآتي:

- عمليات الإصلاح والمعالجة للعيوب والأخطاء والقصور التي حدثت والمشاكل التي نجمت عنها.
- عمليات التجديد والإحلال محل القوى الإنتاجية التي أهلكت واستهلكت وأصبحت غير قادرة على الإنتاج أو العمل.
- التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديدة تعتمد على تكنولوجيا جديدة تماما وتكاد تختلف كلياً عما كان مستخدماً من قبل.

ومن ثم تحدث زيادة هائلة في الإنتاج والإنتاجية، ومن ثم يعود النفع والعائد على المستفيدين، وبالتالي يتحسن مستواهم المعيشي والدخلي وترتقي مستويات إشباعهم، مما يزيد لديهم الدافع أيضاً نحو التطوير والارتقاء ولتصبح العملية تياراً مستمراً مزدوجاً، كل منه يدفع الآخر ويحفزه، فالتغيير يدفع نحو التطوير، والتطوير يدفع نحو التغيير وهكذا.

✓ التوافق مع متغيرات الحياة: حيث يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة، ومع ما تواجه المؤسسات والشركات والدول والأفراد من ظروف مختلفة، ومواقف غير ثابتة، بل وبيئة تتفاعل فيها العديد من العوامل والأفكار والاتجاهات والقوى والمصالح والحقوق، ومن ثم فإن إدارة التغيير تصبح أمراً هاماً وحيوياً وفاعلاً ولازماً وضرورياً في الوقت نفسه لحسن قيام المؤسسات مهما كان حجمها بوظائفها، بل تصبح ضرورة وجود تستلزمها الاستمرارية والديمومة التي تتطلب التكيف مع متغيرات الحياة والبيئة المحيطة بالمؤسسة.

✓ الوصول إلى درجة أعلى من القوة في الأداء والممارسة: حيث يعمل التغيير على الوصول إلى درجة أفضل من القوة في الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية وذلك من خلال محورين هما:

- المحور الأول : اكتشاف نقاط ومجالات الضعف والثغرات التي أدت إلى انخفاض هذا الأداء مثل: مجالات الإسراف والفاقد والتالف والمعيب والضائع. إلخ؛

- المحور الثاني :معرفة مجالات ونقاط القوة وتأكيدهما مثل :حفز المجالات التي تشجع على الإنتاج وترفع الإنتاجية، وتحسين مناخ العمل، وزيادة الرغبة في التفاعل الايجابي مع العاملين، والولاء والارتباط بالعمل.

## 2-2 أهداف التغيير التنظيمي:

تختلف أهداف التغيير التنظيمي حسب طبيعة التغيير ونوعه، ومداه، ومكانه، و زمانه والظروف التي قادت إليه، ولذا يتضح لنا أنه من الصعب علينا تحديد أهداف عامة لكل أنواع التغيير إلا أنه من الممكن تحديد الأهداف الوسيطة للتغيير في النقاط التالية : التغيير في الاتجاهات، التغيير في السلوك، التغيير في الاتجاهات والسلوك معا والتغيير في المعايير والقيم السائدة بالمؤسسة.

وتعد هذه الأخيرة أهدافا وسيطة انطلاقاً من الافتراض بأن إحداث أي تغيير في المؤسسة يمكن أن يتم من خلال التغيير في معاييرها وقيمها السائدة أو من خلال التغيير في اتجاهات أفرادها الذي ينتج

عنه تغيير مصاحب في السلوك الذي يدعم هذه الاتجاهات، وهناك أيضا بعض من الأهداف العامة للتغيير أشار إليها كل من (Szilagy & Wallace) والتي يمكن إيرادها بتصريف على النحو التالي:

(أندرو دي سيزلاقي ومارك جي والاس، 1991م، ص544)

- زيادة قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها وجعلها أكثر قابلية على التكيف مع البيئة الحالية والمتوقعة، وهذا هو الهدف العام للتغيير حيث يجعل المؤسسة في حالة توازن مع بيئتها، ولقد عرف انه كلما زادة درجة ديناميكية البيئة زاد التغيير في المؤسسة.

- إحداث تغيير في المعارف والمهارات والاتجاهات والعمليات والأنماط السلوكية، وتصميم الوظائف وهيكل المؤسسة.

- تحقيق التكامل الأمثل بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية.

تأكد يوما بعد يوم وبأكثر حدة أهمية التغيير في المؤسسات، فبراها مثلا الخضير في كتابه

المعنون ب-إدارة التغيير - في الجوانب الأساسية التالية: (محسن أحمد الخضير، 2003م،

ص24-25)

❖ الحفاظ على الحيوية الفاعلة؛

❖ تنمية القدرة على الابتكار، وإذكاء الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء؛

❖ التوافق مع متغيرات البيئة والوصول إلى درجة أعلى من القوة والممارسة.

و من فوائد التغيير كذلك نجد ما يلي: (الزهراني، سعد عبد الله بردي، 1994)

- إيجاد بنية تنظيمية تتميز بدرجة منخفضة من الرسمية، وقلة تعدد المستويات التنظيمية

العمودية، واللامركزية في صناعة القرار؛

- التركيز على نوعية الإنتاج وجودته أكثر من التركيز على الكم؛

- توفير المعلومات والقدرات اللازمة لحل المشكلات في كل المواقع أو المستويات التنظيمية.
- وقد أورد البعض أهداف التغيير فيما يلي: (ماهر أحمد، 2005م، ص416)
- فحص مستمر لنمو أو تراجع المؤسسة والفرص المحيطة بها؛
- تطوير أساليب المؤسسة في علاجها للمشاكل التي تواجهها؛
- زيادة قدرات الأفراد على الرقابة الذاتية والتوجه الذاتي داخل إطار المؤسسة؛
- زيادة الثقة والاحترام والتفاعل بين أفراد المؤسسة؛
- زيادة حماسة وقدرة أفراد المؤسسة في مواجهة مشاكلهم وفي انضباطهم الذاتي،
- تطوير قيادات قادرة على الإبداع الإداري وراغبة فيه؛
- زيادة القدرة على الحفاظ على أصالة الصفات المميزة لأفراد وجماعات وإدارات وعمل وإنتاج المؤسسة؛
- بناء مناخ محابي للتغيير والتطوير والإبداع.

### 3. مجالات وخصائص التغيير التنظيمي والآثار المترتبة عن غيابها:

#### 3-1 مجالات التغيير التنظيمي:

إن الحديث عن مستويات التغيير التنظيمي يقود للتساؤل عن المجالات المتعددة التي يشملها هذا التغيير، حيث أفرزت البحوث والدراسات أن محاور التغيير التنظيمي عادة ما تنصب على الجوانب التالية: (الان وليمز وآخرون، 2004م، ص379)

أ- **المجال الوظيفي:** يمس المجال الوظيفي عناصر المنظمة الموجزة كما يلي:

- فلسفة المنظمة: يقصد بالفلسفة ما تتمتع به المنظمة من قيم عامة، لها خصوصيتها وتميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، و تمثل ثوابتها التي تحكم حركة المنظمة وحركة عناصرها. وقد يكون تغيير فلسفة المنظمة كنتيجة لتغيير الرسالة والأهداف والاستراتيجيات أو بشكل مستقل.

- رسالة المنظمة: وتتناول غرضها الرئيسي ومجال أو مجالات نشاطها، وأنواع الخدمات التي تقدمها للمستفيدين، حيث أن تغيير هذه الرسالة يجب أن يكون لمواكبة التغييرات التي تهيئ فرصا يمكن استغلالها بإحاطة وظائف جديدة للمنظمة، أو قد تفرض قيودا يتعين معها إلغاء وظائف أو أكثر.
- أهداف المنظمة: هي الوسيلة التي تمكن المنظمة من الوصول إلى غاياتها العليا، ومن الطبيعي أن تغير الرسالة يترتب عنه تغييرات في الأهداف المتفرعة عن الرسالة ومن ثم في الاستراتيجيات باعتبارها مناهج تتبع لبلوغ الأهداف.
- إستراتيجية المنظمة: من خلال إعادة النظر فيها، إما بتعديلها أو تبني إستراتيجية جديدة.
- ب- **المجال الإنساني:** يعد الموظفين جوهر المنظمات وأهم عناصرها على الإطلاق، ومن ثم وجب العمل على تطويرها لتتلاءم مع متطلبات وأدوار المنظمة. ويلعب السلوك الإنساني في المنظمة دورا بارزا في عملية التغيير التنظيمي، حيث يتوقف نجاح التغيير بدرجة كبيرة على قبول الأفراد له وقناعتهم بضرورته، ويتم إحداث التغيير في الجانب البشري من خلال:
  - المهارات و الأداء: يستخدم لذلك عدة طرق:
    - الإحلال وذلك بالإستغناء عن الموظفين الحاليين واستبدالهم بموظفين أكثر كفاءة وانضباط، إلا أن هذا الإحلال يصعب تطبيقه خاصة في ظل الأمان الوظيفي الذي يميز المنظمات الحكومية.
    - التحديث التدريجي للموظفين، بمعنى وضع شروط ومعايير جديدة لإنتقاء المترشحين مع إجراء مسابقات وامتحانات للوقوف على مستوى الداخلين الجدد.
    - تكوين الموظفين بهدف تحسين أدائهم للعمل من خلال إكسابهم مهارات جديدة.
  - الاتجاهات والإدراك والسلوكيات: يطلق على هذا التغيير في مجال الدراسات الإدارية اصطلاحا "التممية الإدارية"

• الثقافة التنظيمية: تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما في إحداث التغيير عبر خلق قادة الرأي

الذين يحظون بالقبول من جانب جميع أفراد المنظمة، وذلك لترويج هيكل القيم الجديد.

ج- **المجال الهيكلي:** يشمل الهيكل التنظيمي تصميم العمل، التفويض ونطاق الإشراف، درجة

التنسيق بين الإدارات المختلفة بالمنظمة... الخ. ومن ثم فإن أي تغيير في أحد أو بعض هذه المكونات

يدخل في مجال التغيير الهيكلي. وقد ترغب المنظمات الحكومية في إدخال إصلاحات هيكلية لكن

تصادفها صعوبة تحديد العناصر أو المتغيرات التي تقع ضمن المجال الهيكلي، ولهذا تضطر إلى

إحداث ما يطلق عليه "إعادة التنظيم" والذي يعتبر أكثر ملائمة للأهداف والتطوير واستجابة لمتطلبات

المجتمع والبيئة العامة المحيطة بالمنظمة بحيث يمتد إلى مختلف الأنشطة وعلاقتها التنظيمية.

د- **المجال التكنولوجي:** يتم التركيز فيه على الوسائل المستخدمة في العمل، حيث تقوم المنظمة

بإدخال تكنولوجيا جديدة تمكنها من تحسين الأداء والتكنولوجيا تعبر عن أنواع المعرفة الفنية والعملية

والتي يمكن أن تسهم من خلال توفير المعدات والأجهزة في تحقيق الكفاءة العالية والأداء الأفضل

نظرا لما توفره على الإنسان من جهد ووقت.

يتضح من خلال العرض السابق أن مجالات التغيير التنظيمي متداخلة ومتراصة. ولذلك يجب

على المؤسسة أخذ احتياطاتها عند إقرارها التغيير، مراعاة التوازن بين مختلف الجوانب التي قد تتعدى

تلك المذكورة آنفا. غير أنه وبالرغم من أهمية كل مجال من هذه المجالات إلا أن أهم هذه المجالات

هو الجانب البشري، نظرا للدور الكبير الذي يلعبه المورد البشري على كل المستويات، إذ يعتبر

المحرك الأساسي لأي منظمة.



## 2-3 خصائص إدارة التغيير

حتى تضمن المؤسسات المعنية بإدارة التغيير بلوغ غاياتها جراء تطبيق استراتيجيات التغيير، لا بد لها من مراعاة أن هنالك خصائص أساسية هامة تتصف بها إدارة التغيير (العميان، الخضير)، ويتعين الإلمام بها ومعرفتها والإحاطة بها:

- **الاستهدافية:** التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائياً، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية وأهداف محددة، لذلك فإن إدارة التغيير تسعى لتحقيق هدف معين وغاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير.

- **الواقعية:** يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المؤسسة، وأن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها المتاحة وظروفها التي تعيشها، حتى يتم تنفيذه بسهولة.

- **التوافقية:** وتعني أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير، أي بين :

- القوى الراغبة والطامحة نحو التغيير كقادة للرأي والجماعات الإيجابية.

- القوة المنفذة لعملية التغيير ومقدار قدرتها على هذا التنفيذ.

- القوى التي ستتحمل عبء وتكلفة التغيير ومقدار قدرتها على تحمل هذه الأعباء.

- القوى المحايدة التي تظل سلبية تترقب في غير اهتمام ما سوف تسفر عنه حركة التغيير

وصراع القوى المختلفة المتصلة به.

- القوى المعارضة التي تقاوم التغيير وتسعى إلى إيقافه وعدم تحقيقه وتزرع العوائق والعراقيل

وتضع القيود لتحد من فاعلية وحركة القوى الساعية نحو التغيير.

ومن هنا تبرز أهمية خاصية التوافقية في تطبيق استراتيجيات التغيير، ودورها في تحقيق غاياته.

- **الفاعلية:** يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، أي تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة، وتملك القدرة على التأثير على الآخرين، وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها. وأن تملك القدرة على الرؤية الشاملة والامتعة للقوى المتصارعة.
- **المشاركة:** تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر وتتفاعل مع قادة التغيير، ومن ثم إحاطتهم بالمتغيرات والقيود والضوابط التي تحيط بعملية التغيير، وتفهمهم لمتطلباته بشكل سليم ومن ثم تنفيذهم للتوجيهات بدقة وإيجابية، فضلا عن تقبلهم لأعبائه وتكاليفه، ومن ثم تزداد قابليتهم وقدرتهم على مقاومة المعارضين للتغيير، ويزداد استعدادهم للدفاع عن التغيير، وتنفيذ متطلباته، مما يضمن سرعة وتأكد جودة الإنجاز.
- **الشرعية:** بمعنى أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد، فإذا كان القانون القائم في المؤسسة قد يتعارض مع اتجاهات التغيير، فإنه يتعين أولا تعديل وتغيير القانون قبل إجراء التغيير، وذلك من أجل الحفاظ على الشرعية القانونية.
- **الإصلاح:** لكي تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح، بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المؤسسة.
- **الرشد:** بصفة عامة يجب أن يكون لازما لكل عمل إداري، وبصفة خاصة في إدارة التغيير، إذ يخضع كل قرار وكل تصرف لاعتبارات التكلفة والعائد، فليس من المقبول أن يحدث التغيير خسائر يصعب تغطيتها. ويتم النظر إلى التكلفة من منظور البدائل المتاحة في الوقت الحاضر، في حين يتم النظر إلى العائد في إطار الحاضر والمستقبل معا، خاصة أن العائد من التغيير عادة ما يمتد لسنوات طويلة بعد إحداثه.

• القدرة على التطوير والابتكار: تعتبر كخاصية عملية لازمة لإدارة التغيير، لأن هذا الأخير يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو موجود أو مستخدم حالياً، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فلا مضمون له.

• القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: إن إدارة التغيير تهتم اهتماماً قوياً بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث، ومن هنا فإنها لا تتفاعل مع الأحداث فقط، ولكنها أيضاً تتوافق وتتكيف معها وتحاول السيطرة عليها والتحكم في اتجاهها ومسارها، وقد تقود وتصنع الأحداث بذاتها للإبقاء على حيوية وفاعلية المؤسسة.

### 3-3 خصائص قائد التغيير الفعال

تعرضت الأدبيات ذات العلاقة بالتغيير وخصائصه إلى بعض الخصائص التي يجب أن يتميز بها قائد التغيير لضمان تغير فعال على مستوى المؤسسة: (سيد سالم عرفه، 2012م، ص131)

#### 1. مواقف قائد التغيير الفعال وهي:

- يوفر دعماً إيجابياً للعاملين معه ولا يخذلهم.
- المعاملة بالمساواة، والاستماع بفاعلية.
- يتصف بالحماس والدافعية، والاهتمام بقضايا وأولوياتها.
- يتميز بالالتزام في أداء الأعمال وتنفيذ المهام علي النحو الأفضل.
- يتسم بالمتابعة ولا يبالغ في ردود أفعاله بل يكن عقلانياً إذا سارت الأمور بعكس ما هو مرغوب.

- لديه استعداد للتجريب والتغيير والمخاطرة المنطقية المحسوبة
- لا يحاول فرض وجهة نظره بالقوة ولا يسعى للانفراد بالحوار دائماً

• لديه استعداد ورغبة للتعلم من أخطائه ومحاولاته.

2. طريقة تفكير قائد التغيير الفعال: وتتميز بما يلي:

• يري كل موقف كقضية متفردة بذاتها، ويدرك إمكانية وجود فرص للتشابه مع مواقف أخرى مماثلة.

• يعد للتغيير ويديره عن طريق استخدام قوائم للتشخيص والمطابقة والتعديل، تم تطويرها بشكل مناسب لأغراضها.

• لديه قدرة علي التخيل والتصور ويمتاز بالمرونة ويشجع استمرار التفكير ومتابعته أثناء فترة تطبيق التغيير، مما يمكن أن يؤثر بفاعلية على سير العمل والتغيير.

• لديه قدرة على التفكير المتعمق في الأمور ودراستها وتحليلها واستنتاج نقاط الاتفاق أو التلاقي بين البدائل والاحتمالات المختلفة.

• يمكنه الوصول إلي جوهر المشكلة، ولديه القدرة علي توقع المشكلات المحتملة..

• يستطيع أن يتعلم من خلال مروره بالخبرة أو التجربة.

• لديه القدرة على توجيه تعلمه الذاتي ومتابعة نموه المهني.

3. المعارف والمهارات المطلوبة من قائد التغيير الفعال، وهي :

• يتفهم ديناميكية عملية التغيير ويستطيع التعامل معها والعمل بموجبها بكفاءة ونجاح.

• يعرف النقاط والعناصر الرئيسية التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار في كل موقف من مواقف التغيير.

• يتفهم طبيعة برامج العمل والعمليات المرتبطة بتصميمها وتطبيقها وتقويمها، إضافة إلى إدراك

أساليب التعزيز المنظم وكيفية استخدامها.

• يمتلك مهارات متنوعة تساعد علي الاندماج الفاعل في علاقاته مع الآخرين، والتفاوض الناجح معهم، والتفويض الملائم لهم، باعتبارهم الأعضاء الرئيسيين في عملية التغيير، سواء كان ذلك عن طريق اللقاءات الفردية، أو أثناء العمل في المجموعات الصغيرة، أو من خلال الاجتماعات الرسمية.

• يستطيع بناء مناخ عمل إيجابي مساند وتعزيزه.

• لديه أساليب ووسائل للتواصل المستمر مع المعارف والخبرات والتجارب الجديدة في مجال تخصصه، لإثراء حصيلته منها وجعلها متنامية بصورة مستدامة.

#### 4. مراحل ونماذج التغيير التنظيمي

**4-1 مراحل التغيير التنظيمي:** جرت العادة أن يتم التفكير في التغيير فقط في حال وجود قصور أو فجوات في الأداء، إلا أنه وفي عصر تتسارع فيه التطورات والإبداعات التكنولوجية بشكل غير مسبوق، أصبحت المؤسسات الناجحة تفكر في التغيير من أجل التجديد التنظيمي لا لحل المشكلات فحسب، ومن هذا المنطلق، فإن المنظمة تبدأ بتطوير رؤية طموحة تحدد بعدها الإمكانيات اللازمة لبلوغها، وسيتم فيما يلي سرد لهذه المراحل مع محاولة دمج أفكار كل من النماذج سالفه الذكر للحصول على نموذج أكثر تكامل وشمولية.

**أولا : تطوير رؤية جديدة :** أي منح الحرية للمسيرين والأفراد للتفكير في مستقبل المنظمة، وكيف يريدونها أن تكون على المدى الطويل، دون الأخذ بالحسبان العوائق الحالية فيما يخص الموارد، وتبدأ بوضع رؤية مبدئية وتحديد الفجوة بينها وبين الرؤية الحالية ويشترط أن تكون أكثر طموحا في إطار مناقشات واسعة بين الإدارة والأفراد من أجل التحفيز على تحقيقها ( Bernard Burenes, 1992, p258). حيث تقوم إدارة التغيير على وجود رؤية مستقبلية متكاملة تعمل على تحديد قوى صنع المستقبل، إذ أنها قوى كامنة في الحاضر لكنها تملك إمكانيات ضخمة للنمو لما تملكه من خصائص

تؤهلها من صنع التغيير المطلوب، من خلال تحويل مكانها إلى طاقات إبداعية، ولكن لا تكتمل الرؤية المستقبلية إلا من خلال عملية إدارية متكاملة يتم ذكر مهامها كما يلي: (الخضيري محسن احمد، 2003 م، ص119)

لابد من عملية تخطيط لبرامج التغيير، أي وضع خطة تقوم على رؤية طويلة الأجل لما يجب أن يكون عليه المستقبل وما تريد أن تكون عليه المنظمة على المدى الطويل، تبدأ بتصورات تترجم إلى برامج واقعية للتنفيذ، وتترجم الخطة إلى أهداف وسياسات وأعمال مبرمجة زمنياً، وحشد للموارد والإمكانات.

- تنظيم عناصر صنع المستقبل، من مشرفين، مراقبين، ومتابعين لعملية التغيير، إضافة إلى ضرورة وصف الأعمال والمهام الواجب القيام بها.
- حتى تتضح جدوى الرؤية يجب وضعها محل التنفيذ، من خلال تنمية الأدوار الإدارية المناسبة والمهارات والقدرات والأساليب المستخدمة في تحقيقها.
- تحتاج الرؤية أيضاً إلى عملية متابعة وتوجيه، من خلال نظام يقظة دائم وفوري، ليس لتحديد الإنحرافات لتصحيحها فحسب، بل لاستبصار المستقبل (كما يجب أن يكون وكما يمكن أن يكون) والمتابعة تكون وقائية من خلال التنبؤ بمواقع الخلل أو علاجية من خلال التدخل المباشر أثناء عملية التغيير.

ثانياً: مرحلة التهيؤ والاستعداد التنظيمي: أي التحلل من القديم وفقاً لنموذج لوين، وتتم عملية الاستعداد للتغيير وفقاً للمراحل التالية: (الخضيري محسن احمد، 2003م، ص190)

### 1. تشخيص الوضع الراهن: تحتاج هذه المرحلة إلى جمع مكثف للمعلومات لتشخيص الوضع

الراهن، لتحديد الحاجة للتغيير وفقاً للرؤية المطورة، وللوقوف عند أهم النقاط التي تستوجب التغيير، وتتم عملية التشخيص هذه وفقاً لما يلي:

- تخطيط الدراسة الاستطلاعية، أين يتم التركيز على هدف الدراسة والنتيجة المرجوة منها، وتحديد المشكلات لغرض تحديد التدخل الملائم.

- تحديد فريق الدراسة الاستطلاعية، الذي يشترط أن يكون أكثر إلماما بأوضاع المنظمة.

- إجراءات الدراسة الاستطلاعية، وهي استكشاف سريع للمنظمة يمكن من معرفة نوعية

المعلومات اللازم جمعها حول مختلف المجالات في البيتين الداخلية (رسالة، رؤية، أهداف، خطط، قيادات، أنظمة، أفراد) والخارجية (منافسين، موردين، عملاء)

- اعتماد برنامج للدراسة الاستطلاعية، يتضمن عرضا كاملا لمشروع التشخيص، يوضح فيه

الهدف، الخطوات، المنهج، نوع البيانات المطلوبة، الجدول الزمني والميزانية.

- تحليل البيانات واختصارها، واستخلاص النتائج منها وهناك نوعين من التحليل هما: التحليل

الكمي، من خلال الأساليب الكمية (كالانحدار والارتباط)، والتحليل الكيفي، من خلال تحليل المضمون من سياسات وإجراءات واستراتيجيات، وتحليل القوى المؤثرة في مختلف المجالات والظواهر والمشكلات.

- التغذية العكسية، وتتضمن تقريرا حول التشخيص الميداني للوضع الراهن، ومناقشتها مع

الإدارة العليا، للانتقال إلى التشخيص النهائي لمشكلات المنظمة، تمهيدا لرسم معالم التدخلات أو العلاج.

تفيد في هذا الصدد خرائط الإدراك أو خرائط السببية (Casual Map) (Liam Fahey, 1994, )

(p129) التي توضح الحاجة للتغيير انطلاقا من معطيات البيئة الخارجية والداخلية، ومن ثم تحديد

الإستراتيجية المناسبة للتغيير وتحقيق هذه الخرائط مفهوم التعلم، حيث تتم العملية في شكل نسق

تسلسلي سببي يوضح دوافع كل خطوة أو مرحلة من مراحل عملية التغيير، انطلاقا من معطيات

واقعية وموضوعية بعيدا عن التخمين والعشوائية.

تكن أهم جوانب التشخيص في قيم وثقافة وأولويات المنظمة والخدمات والمنتجات التي تحقق توقعها، والعملاء الحاليين ودرجة إشباعهم وكذا درجة استجابتهم للمنتجات الجديدة، وما هي ركائز ميزتها التنافسية، والتطورات المتوقعة إدراجها، والأهم من كل هذا تشخيص ثقافة المسيرين حول التغيير، كمدى قدرتهم على تحقيق التكامل في الأهداف، وكيفية إدارتهم للصراعات داخل الأقسام وإدارته للأداء الفردي والجماعي، وما مدى تقديره للكفاءات واستخدامه لمفهوم التسيير بالمشاركة، ومدى تطبيقه لمقاربة العميل. (Pierre Pastor, 2005, p122)

ويتضمن التشخيص أيضا تحديد مشكلات وفرص المنظمة والتهديدات وحالات عدم التوازن والفجوات الموجودة فيها، أين يتم تحديد المشكلة الأساسية ومجالها وأسبابها وأعراضها ونتائجها وحدتها ومدى تكرارها والمشاكل الفرعية المرتبطة بها، ويتم التشخيص من خلال العديد من الأساليب أهمها: (الخضيري محسن احمد، 2003م، ص230)

**1/1 أسلوب الفجوة:** أي تحديد الفجوة بين الوضع الراهن والوضع المرغوب فيه، والذي يحدد من طرف مديري المنظمة والعاملين فيها حتى يكون واقعيًا.

**2/1 أسلوب الأسباب والنتائج:** قائم على تحديد ظاهرة سلبية في المنظمة ثم تحديد نتائجها المباشرة وغير المباشرة، وأسبابها المباشرة وغير المباشرة، حيث تجمع هذه التحليلات حتى تتضح صورتها الكاملة.

**3/1 مخطط إيشيكاوا:** هي شبيهة بالطريقة السابقة حيث يتم تشخيص المشكلة الأساسية، ثم تحديد الأسباب الرئيسية لها ثم الأسباب الفرعية لكل سبب رئيسي، وتتبع المشكلة حتى أدنى سبب لها، وتفيد في تشجيع المعنيين بدراسة جميع جوانب المشكلة، وتبيان العلاقات بين الأسباب والأهمية النسبية لكل منها. (جيمس هيجنز، 2001م، ص65)



**4/1 طريقة دلفي:** أين يرسل القائم بالتغيير المشكلة محددة وواضحة في تقرير إلى كافة الأعضاء، يقدم هؤلاء اقتراحاتهم في مجموعات يبينون مزاياها وعيوبها في تقرير واحد مختصر، يرسل كل تقرير إلى كافة الأعضاء كل في موضع عمله لتقديم تقييم بدائل الاقتراحات واختيار أنسبها، ترسل بعدها إلى القائم بالتغيير لاختيار أفضلها، بعدها يرسل هذا الحل إلى الأعضاء ويتم مناقشة طريقة التنفيذ بنفس الطريقة. تناسب هذه الطريقة المشكلات غير المستعجلة والمعقدة بحيث تحتاج إلى وقت لدراستها كما تحتاج إلى رئيس عارف بهذه الطريقة وقادر على التحليل والاختصار وكذا إيمان الأعضاء بفعالية هذا الأسلوب. (السلمي علي، 2000م، ص242)

**5/1 العصف الذهني:** يقوم هذا الأسلوب على افتراض أن احد أهم العقبات التي تحول دون نشأة أفكار إبداعية هو الخوف من النقد والتقييم والسخرية من طرف الزملاء والرؤساء، (جيمس هيجنز، 2001م، ص65) ولذلك فإن أسلوب العصف الذهني يعمل على إمالة هذا الإحساس، حيث يجتمع المعنيون بالموضوع بحيث لا يزيد عددهم عن أنثى عشرة شخصا لإمكانية التحكم في إدارة الجلسة، وتهيئتهم للتفكير بطريقة مرنة وابتكارية، أين يقدم كل منهم أكبر قدر من الاقتراحات دون حدود أو ضوابط، بعدها يتم عرض هذه الحلول في مجموعات متشابهة ومناقشتها لمعرفة جدواها، ومزاياها وعيوبها وتكلفتها والعائد منها ونتائجها لتصفيتها واختيار أفضلها. (نيجل كينج، 2004م، ص56) يجب أن تكون المشكلة محددة وواضحة، ويكون المشاركون على درجة من المرونة وعلى وعي بهذه الطريقة، ومهارة في تسجيل الأفكار وتصنيفها كما تتطلب مديرا كفاء لإدارة اجتماع العصف الذهني.

**6/1 مروحة الحلول:** هي فكرة يابانية مشتقة من مروحة اليد حيث تبدأ من نقطة ارتكاز تعتبر الحل الرئيسي وتتبع عنه حلولا فرعية، وبدورها تكون نقطة ارتكاز لحلول أخرى فرعية تضمن هذه الفكرة تكامل الحلول الفرعية مع الرئيسية، أين يتم حذف الحلول المتعارضة والمكلفة والمطولة.

يمكن استعمال أحد هذه الطرق، كما يمكن استخدامها مجتمعة لتحقيق التكامل، كاستخدام طريقة إيشيكاوا لإيجاد مسببات المشكلة وطريقة المروحة لإيجاد الحلول، واستخدام الطريقتين في مجالس العصف الذهني.

**2. توقع التغيير:** إن توقع التغيير الذي قد يحدث على أعمال المنظمة أمر مهم لإدارة التغيير إذ لا بد من:

- وصف التحولات التي تحدث بالمنظمة، والتي من شأنها ان تؤدي إلى تغييرات في الأنظمة والهيكل والاسراتيجيات، ورصد البيئة الخارجية وإدراك بعض المؤثرات المهمة في تحريك عملية التغيير. ( العطيات محمد بن يوسف النمران، 2006م، ص68)

- تقدير الحاجة إلى التغيير من خلال تحديد الفجوة بين موقع المنظمة حالياً وبين ما تريد تحقيقه على ضوء الرؤية الجديدة، كما تظهر الحاجة للتغيير عند بروز مظاهر سلبية معيقة لسير العمل، والتي تختلف درجة تأثيرها من فرد لآخر، حيث ما يعتبره أحدهم عائقاً قد يعتبره آخرون فرصة، وتحتاج هذه المرحلة إلى وقت لإستيعاب تغييرات المحيط وتحسس الفجوات ووقت لاستيعاب أن التغيير قد يكون مفيداً. (Pierre Pastor, 2005, p62)

- تقدير نوع أو شكل التغيير الواجب إدراجه، و يتم هذا على ضوء الإستراتيجية المطورة، أو من خلال قصور في الأداء والذي تم توضيحه عند الحاجة للتغيير، أو استجابة لفرص في المحيط. (Bernard Burenes, 1992, p260)

- تقدير قوى المقاومة، حيث أن أي تغيير في المنظمة يصحبه مقاومة من طرف بعض أفرادها، إذ لا بد من تقدير كيفية التعامل معها، وتخفيض حدتها، أو كسبها لصالح التغيير. (العطيات محمد بن يوسف النمران، 2006م، ص70)

- تقدير مدى جاهزية فريق التغيير لتحمل أعباءه عمليا ومعنويا، وكذا قدرات العاملين والإدارات على تنفيذه، وتوقع البدائل والحلول للمستجدات الطارئة والمتوقعة أثناء تنفيذ التغيير، وكذا توقع المهارات والمعارف اللازمة لقيادة التغيير، وإعداد الخطط التدريبية اللازمة لتوفير المفقود منها. (سنيتا سكوت، 1995م، ص54)

- التأكد من توافق أهداف التغيير مع أهداف المنظمة، واستعراض التجارب التي تعكس خبراتها في هذا المجال لمعرفة معوقات التغييرات السابقة وكيفية التغلب عليها للإستفادة منها مستقبلا، وتوقع الدرجة التي يمكن عندها وصول نتائج التغيير المتوقعة إلى حد المساهمة الفعالة لمختلف المستويات التنظيمية. (عامر يس، 2001م، ص136)

- معرفة مدى مساندة الإدارة العليا لمجهودات التغيير، ومدى استجابتها الفعلية لمشروعاته، إذ تعد حصر الزاوية نظرا لثقل تأثيرها على باقي المستويات الإدارية، بل إنها أهم أسباب النجاح والفشل الأولى للتغيير، مما يستدعي توضيح من طرف فريق التغيير لمختلف جوانب مشروع التغيير. (Bernard Burenes, 1992, p260)

إن التأكد من الاعتبارات سابقة الذكر يعمل كحافز للأفراد والإدارات على حد سواء لتقبل التغيير، حيث من الأهمية بما كان إيجابية الانطباع الأول لديهم، حيث تعمل آثاره السلوكية على تحقيق النتائج المرجوة.

**3. تطوير إستراتيجية التغيير:** أين يتم تصميم الإستراتيجية الشاملة للتغيير والاستراتيجيات الفرعية له، وفقا لما يستدعيه تحقيق الرؤية المطورة، وعلى ضوء التشخيص الذي قامت به المنظمة في البداية، أخذا بالحسبان التداخل الموجود بين مختلف الوظائف، يتم مراجعتها نظاميا كل سنة، وبصفة غير نظامية كلما استدعت الضرورة، كما أن تطبيقها يتم في تسلسل متكامل نحو تحقيق الرؤية الجديدة وليس دفعة واحدة. (Bernard Burenes, 1992, p260)

4. الإعداد لعملية التغيير: أين يجب وضع البرامج التفصيلية للبدء في عملية التنفيذ، أين نحتاج إلى تحديد الفجوة بين ما نريد وما هو موجود حاليا من أنظمة وعمليات وكفاءات ونظم معلومات ويقظة ومعارف حول الأداء والتنافسية، لمعرفة نقاط الضعف التي يجب تحسينها، والعمليات التي يجب التخلص منها، والعناصر التي يجب تعزيزها والقيم والسلوكيات الواجب تغييرها، كما تظهر النشاطات المتاحة لكل فرد، وتكلفة الموارد البشرية في كل عملية جديدة، كما يتضح ثلاث أنواع من العناصر:

✓ عناصر يتم إدراجها كاملة في التصميم للمستقبل.

✓ عناصر يجب تعديلها وتحسينها لتتماشى والرؤية الجديدة.

✓ عناصر جديدة تماما يجب إرساؤها، و أخرى يجب حذفها تماما.

على الإدارة العليا المتابعة والدعم المستمرين لعملية التغيير، وربطه بأهداف شخصية لكل فرد كدافع لتقبله، والتأكد من مشاركة الأغلبية فيه. كما تقوم بتشكيل مجموعة إدارية تشرف على عملية التغيير، وكذلك سياسات وإجراءات مؤقتة لمرحلة التغيير تتصف بالمرونة في تجربة ما هو جديد، ومراعاة تحقيق صرامة الإجراءات والحرص على تعدد قنوات الإتصال ودوران معلومات التغذية العكسية. (سنيينا سكوت، 1995م، ص45).

في نهاية هذه المرحلة يصبح لدى المنظمة برنامج تغيير متكامل للمستويات الثلاثة للتنظيم، حيث يتم على مستوى الإدارة العليا تحديد المحاور والأولويات والأهداف الإستراتيجية للتغيير، الأمور اللازم توفرها للنجاح والنتائج المتوقعة، المسؤوليات وخريطة علائقية بين مختلف الأقسام والوظائف، أما على مستوى الإدارة الوسطى يتم تحديد طرق الإدارة والرقابة وتسلسل المسؤوليات والعلاقات بينها، تدفق القرارات والاحتياجات من الكفاءات، وعلى مستوى الإدارة التشغيلية يتم تحديد مخطط العمل وكيفية التنفيذ والتنسيق بين مختلف النشاطات وفقا لأولوياتها، وتقسيم مراكز العمل والعلاقات بينها، والقواعد والإجراءات والخطوات التنفيذية والميزانيات والجدول الزمنية وكذا طرق القياس.

**ثالثا. مرحلة تنفيذ التغيير:** بعد تشخيص عميق للمشاكل وتحديد للبدائل، يقوم الخبراء والقادة والمنفذين بإحداث التغيير، وينصح عدم الاستعجال والتريث لتجنب المقاومة، وهذا بإتباع الخطوات التالية:

- توفير موارد التنفيذ من معلومات وتجهيزات وأنظمة داعمة للتنفيذ من هياكل وخبراء ومستشارين وأنظمة معلومات وأنظمة تنسيق وأنظمة حل للصراعات. (السلمي علي، 2000م، ص230)

- تجربة التغيير على حيز ضيق من المنظمة ثم تنفيذه وفق الخطة الكاملة وإزالة العقبات المعيقة له. (العطيات محمد بن يوسف النمران، 2006م، ص59)

- المتابعة والرقابة والتوجيه من خلال المعلومات المرتدة من عملية التنفيذ، واتخاذ القرارات حيال الانحرافات الحاصلة لتصحيحها حتى يتم التنفيذ في الاتجاه السليم. (الصيرفي محمد، 2006م، ص108)

في هذه المرحلة على قائد التغيير مراعاة ما يلي: (سنينا سكوت، 1995م، ص46)

- تشجيع الإدارة الذاتية، بحيث يتحمل كل شخص مسؤولية جانب من جوانب التغيير.  
- ترك هامش للمقاومة ومساعدة المقاومين من التحرر من آثار الماضي، ومساعدتهم على التكيف مع التغيير ومنحهم فرصة للعودة إلى الوراء، للمقارنة بين ماضي وحاضر المنظمة بعد التغيير.

- تشجيع العاملين على التفكير الإبداعي بتوسيع نطاق التعاون بينهم لأجل اكتشاف الفرص المشتركة.

- لا ينفذ التغيير عشوائيا بل من خلال تحديد أولويات التغيير، سواء الموضوعية أو الهيكلية بحيث تعطي نتائج إيجابية وسريعة تقلل من المقاومة وتحفز على تنفيذ باقي جوانب مشروع التغيير.

رابعا. مرحلة التثبيت: أي ترسيخ تجربة التغيير في المنظمة كجزء من ممارساتها، أين يتم إرساء ثقافته وقيمه ومبادئه، وترسيخ السلوكيات الجديدة والتخلي تماما عن القديمة في كل أرجاء المنظمة:

(Michael Beer, Russell, 1994, p425)

1/ العوامل المؤثرة في عملية تثبيت التغيير: بعد تنفيذ مشروع التغيير وبدء في تثبيته وغلغلته في سلوكيات الأفراد، يجب عدم دفع هؤلاء إليها من خلال أوامر و تعليمات، بل يجب تركهم يحددون

طريقهم للوضع الجديد، من خلال محاولات الفشل والنجاح حتى تترسخ المهام الجديدة في سلوكياتهم، وضمان عدم العودة للسلوكيات القديمة، ولنجاح عملية ترسيخ التغيير هناك العديد من العوامل المؤثرة وأهمها:

- دعم الإدارة واستقرار البيئة الداخلية، وكذا توفر الأنظمة الداعمة والموارد البشرية اللازمة.
- تحسين رضا العاملين وولائهم وتعهدهم بتطبيق أفكار التغيير وقبوله كجزء من واقع العمل وممارسات المنظمة، والاستمرار في تدريبهم على الممارسات الجديدة، وتنمية معارفهم ومهاراتهم ورفع أدائهم بالتعاون والمشاركة فيما بينهم، وتحفيزهم ماديا ومعنويا لتقبله ورفع حماسهم ودافعيتهم .
- نشر تجربة التغيير على أرجاء المنظمة وتحقيق التناغم بين قيمها وسلوكيات أفرادها وفلسفة التغيير بها.

**2/ تغيير ثقافة المنظمة:** من البديهي أن تتأثر ثقافة المنظمة بالتغيير الحاصل بها، مما يتسبب في ظهور تعارض بين الثقافة الحالية والثقافة التي يفرضها التغيير، مما يشكل مقاومة لهذا الأخير، بحيث كلما كانت الثقافة قوية وصلبة وراسخة، كلما كانت المقاومة أكبر، مما يستدعي إدارة حكيمة للتغيير، وتحكم أكبر من طرف قائد وفريق التغيير، فكلما أخذت الثقافة بالحسبان كانت فرصة نجاح مشروع التغيير أكبر.

تتمثل ثقافة المنظمة في "القيم والسلوكيات والعادات والتقاليد والاتجاهات النفسية السائدة بالمنظمة، ويتم تغييرها من خلال هدم للملامح غير المستحبة والتقليدية والسلبية للثقافة القديمة، ثم تصميم ملامح الثقافة الجديدة، وفقا للتغيير المحدث بالمنظمة، ثم غلغلة الثقافة الجديدة على أرجاءها، ثم تدعيمها من خلال التعليم والتدريب والتفويض والتحفيز." (عامر يس، 2001م، ص875) قد يكون هذا التعريف موضحا لما يعنيه هذا المصطلح، إلا أنه في الحقيقة يصعب تقديم تعريف دقيق لها لما تكتفه من شمولية يفترض أن يحتويها هذا الأخير، إضافة لكونها مزدوجة التوجه، حيث ينظر إليها أنها شيء يمكن التحكم فيه من جهة، وأنها شيء عميق يتسم بالرمزية من جهة أخرى، كما أنها متعددة الأشكال، فقد تكون بناءا تحليليا أو متغيرا قابلا للتطبيق،(دافيد ويلسون، 1999م، ص121) كما أن هناك من

يرى أنها شيء مكون من رموز ولغة و طقوس، فاللغة تستخدم لوصف الأحداث التنظيمية، والرموز تدل على المكانة والعضوية، والطقوس تمثل الأسلوب الذي يؤدي به الأفراد أدوارهم المختلفة، وفي الواقع تقوم الهياكل والبنى التنظيمية بوصف الثقافات نفسها، حيث تميز ثقافة القوة الناتجة عن الهيكل المركزي التي يسيطر فيها شخص أو مجموعة من الأشخاص على الكل، بينما تسمح الهياكل العضوية لمركز القوة بمراقبة العمليات الجدية والأكثر إستراتيجية، بينما الهياكل البيروقراطية فتصف الثقافة التنظيمية بقواعد ولوائح وأوامر وإجراءات، أما هيكل المصفوفة فيسمح لثقافة العمل بأن تكون فلسفة سائدة بالمنظمة. (Bernard Burenes, 1992, p263)

لا تعبر ثقافة المنظمة عن مجموعة أشياء ثابتة كما هو سائد ومعتقد - عدا بعض القيم الراسخة - بل هي دائمة التحول والتكيف مع البيئة، ويرتبط التغيير والثقافة التنظيمية بروابط قوية لا يمكن لأي منها الانفصال عن الأخرى حيث أن: (دافيد ويلسون، 1999م، ص121)

- الثقافة والأداء التنظيمي مرتبطان بروابط قوية للغاية، فمن أجل إدخال تغيير في الأداء التنظيمي فإنه لا بد أولاً من الاهتمام بهيكل الثقافة التنظيمية، إذ هناك علاقة خطية بين التغيير الثقافي والأداء التنظيمي.

- إن الخصائص القومية بدورها يجب أخذها بالحسبان في التغيير التنظيمي، فثقافة الأمة وما تتشكل منه من عوامل تأثير على كيفية تفكير وتصرف المنظمات وأفرادها كاللغة والتاريخ والبيئة السياسية والبيئة الشرعية والقانونية، وكذا مستويات التعليم والممارسة وقيم واتجاهات المواطنين.

يجب إذا مراجعة خصائص الثقافة الحالية للمؤسسة، قبل البدء في تنفيذ التغيير، ففي حالة عدم تلاؤم الثقافة الحالية بمختلف محدداتها مع التغيير المخطط، فإن إدارة وفريق التغيير يفكرون في إحدى الحلين: (Dabra Meyerson J.Martin,1994,177)

- تكيف مشروع التغيير مع الثقافة السائدة.





• أدر نحو التغيير: هنا تكون الحاجة لتغيير الإستراتيجية عالية واحتمالية موافقة الثقافة الموجودة للتغيير منخفضة، أين يجب تعزيز نظام القيم وتعديل القوى ويتم استخدام مختلف الروافع كالميزانية وإعادة التنظيم.

• تغيير الإستراتيجية: أين تكون المخاطرة عالية وغير موافقة تماما للثقافة الموجودة، وتكون المقاومة عالية، حيث يتم التفكير في تغيير الإستراتيجية، لتقترب من ثقافة المنظمة.

عموما هناك عدة حالات تكون فيها تغيير الثقافة ضروري تكيفا مع تغيرات البيئة وهي أن تكون: (عبد الستار عبد العلي، عامر إبراهيم قنديلجي، غسان، 2006م، ص 67)

-التغير البيئي سريع والمنافسة عالية، أو أن يكون وضع الشركة سيء.

-قيم الشركة قوية ولكن غير موافقة للتغير البيئي، أو أن لها روابط مع الحالة القائمة تمنعها من التغيير.

إذن يجب تقدير ما يمكن خسارته جراء الثقافة الحالية، وما يمكن ربحه إذا تم إرساء الثقافة الجديدة، من خلال وصف عام لما يجب تطويره ومدى تماشي الثقافة الحالية مع ذلك مقارنة مع الخسائر المحققة جراء هذه الأخيرة، ومدى قدرة الثقافة الجديدة على تفادي كل هذا من حيث التسلسل المرغوب للأعمال والسلوكيات المرغوبة والنتائج المتوقعة، من أجل تحديد عناصر الثقافة الواجب الإبقاء عليها وتلك التي يجب تغييرها أخذا بالحسبان مدى إلحاح التغيير، وتحديد العناصر المتضررة والمنفعة من الثقافة الحالية، والشيء نفسه بالنسبة للثقافة الجديدة. (Pierre Fouré, 2006, p189)

إذن أصبح من غير الممكن تجاهل ثقافة المنظمة ودورها البالغ الأهمية في نظرية الإدارة عند الكلام عن التغيير التنظيمي، بل أصبح شعار غير ثقافتك حلا لمعظم المشاكل التنظيمية، (دافيد ويلسون، 1999م، ص 121) ولأن إدارة التغيير أصبحت مجالا للتميز الإداري، أصبح على المدير أن

يكون متعدد المهارات، قادرا على التخطيط للتغيير، والعمل على خلق ثقافات تنظيمية تسمح للأفراد بأن يزداد ولاءهم لأهداف وقيم المنظمة.

**خامسا: التحسين المستمر:** لا يعني تنفيذ برنامج التغيير انتهاء العملية، إذ لا بد من رقابة بعدية لمعرفة جوانب القصور لتعديلها، وتستعمل أغلب المؤسسات أسلوب حلقات اللجوء لهذا الغرض، حيث يمكن الأفراد من معرفة جوانب الأداء التي تستدعي التحسين، إضافة إلى الإقتراحات التي يمكن ان يقدمها هؤلاء للإدارة العليا لتعديل مسار التطبيق من جراء ممارستهم للمهام الجديدة واكتشاف جوانب القصور فيها. (Bernard Burenes, 1992, p261)

**سادسا: رسمة التغيير:** يضيف Pastor مرحلة سادسة لإدارة التغيير، وهي رسمة التغيير باعتباره استثمارا على المدى الطويل وليس عملية عابرة أو ردة فعل أو تكيف قصير المدى لظرف ما في البيئة الداخلية أو الخارجية، من أجل تهيئة وتكيف المنظمة لتغييرات مستقبلية وجعلها عملية مستمرة، وتستفيد المنظمة من خلال الرسمة تراكم المعارف حول التغيير حيث توفر الجهد والوقت والمال عند أي تغييرات مستقبلية بدل البدء من البداية في كل مرة (Pierre Pastor, 2005, p72) وتحتاج المنظمة لأجل رسمة التغيير إلى ذاكرة تنظيمية تتضمن التجارب السابقة للتغيير، ناجحة كانت أو فاشلة، إضافة لكل المعارف ذات العلاقة بها.

من أجل بلوغ عملية التغيير لهذه المرحلة حيث يصبح هذا الأخير ثقافة راسخة تستفيد منه المنظمة في عمليات التغيير المقبلة، لا بد أن يكون التغيير ناتجا عن عملية تخطيط استراتيجي، وليس حولا مؤقتة لمشكلات قائمة، كما يجب توفر بني هيكلية مرنة ومنفتحة على العالم الخارجي مشجعة لعملية التعلم الداخلي والخارجي، إضافة إلى ضرورة وجود ثقافة تتقبل الخطأ وال فشل باعتبار أن أي تجربة فاشلة ما هي إلى دروس مستفادة لنجاحات في عمليات التغيير المقبلة. ( Pierre Foures, 2006, p43)

من الجدير أن ينجح قائد التغيير في إدارته وتحقيق أهدافه، ففي حالة العكس تظهر نتائج سلبية تتمحور في اتجاهين كلاهما أسوأ من الثاني، الأول سلبي يعمل على إضعاف القوى الدافعة للتغيير وإفشال مساعيهم، أما الثاني، سلبي في مضمونه إيجابي في ظاهره، إذ يعمل على إنجاح التغيير بشتى الوسائل، غير عابئ بالقواعد والقوانين والشرعية، مما يحوله إلى اتجاه سلبي مدمر في مضمونه.

تهدف إدارة التغيير إلى التحرر من القيود التي تفرضها الحالة القائمة، وتحسين أداء المنظمة وتحقيق الثقافة الذاتية، وكذا إعادة بناء قوى الفعل في المنظمة لتكون أكثر توافقاً مع احتياجات التعامل والانفتاح والتكامل مع العالم الخارجي، كما انه على إدارة التغيير أن تكون إدارة توقع، حيث تملك درجة عالية من التأقلم مع البيئة، وتتعامل مع الظروف الحالية والمستقبلية بمرونة، حيث تتوقع التغيير وتخطط له بدل انتظار حدوثه، كما تتطلب إدارة التغيير الأخذ بالحسبان إستراتيجية المنظمة، وتعديل ولو جزئي لتقافتها.

قد تتولى الإدارة العليا إدارة التغيير من خلال التوجيه والإعلام، أو من خلال القسر والإرغام، تتم إدارة التغيير عبر مراحل تبدأ بتطوير رؤية جديدة تكون أكثر طموحاً وتعمل على صنع قوى المستقبل، بعدها التهيؤ والإستعداد التنظيمي للتدخل من القديم بدءاً بتشخيص للوضع الراهن باستخدام إحدى الطرق المتاحة كتحليل الفجوة ودلفي، ومن ثم توقع التغييرات الممكنة إجراءه تكييفاً مع التغييرات البيئية، وتقدير المقاومة الممكنة، من أجل التخطيط لاحتوائها، ومن ثم تطوير إستراتيجية نهائية واضحة المعالم للتغيير، والإعداد لتنفيذها. (الخضيرى محسن أحمد، 2003م، ص80)

لا يكفي تنفيذ إستراتيجية التغيير المختارة، بل يجب اعتماد التحسين المستمر، لتعديل جوانب القصور الممكنة، وبعد التأكد من إيجابية مخرجات لبرنامج التغيير، يتم تثبيت قيمه ضمن ثقافة المنظمة والأفراد، أين يتم تعديل هذه الأخيرة جزئياً أو كلياً.

يذكر الخضيرى أن لإدارة التغيير أبعاد يجب الإحاطة بها، ومعرفتها واستخلاص علاقات الارتباط بينها، ومعرفة العوامل المؤثرة عليها، والمتأثرة بها. وهي على النحو التالي: (محسن أحمد الخضيرى، 2003م، ص29)

• **البعد التشريعي القانوني :** إن التغيير في إطاره التشريعي يتطلب فهما عميقا لمضمون العدالة ومفهوم الظلم أيضا، وكلما كان الإطار التشريعي عادلا متوافقا مع روح العصر ومتطلباته كلما كان فعالا في إحداث عملية التغيير، ومن هنا فإن عملية التغيير تتطلب إماما كاملا بالجوانب التشريعية المؤثرة على عملية التغيير ذاته وعلى سلوك قوى التغيير.

• **البعد الاقتصادي لعملية التغيير:** من خلال حسابات التكلفة والعائد والموارد والإمكانيات، وإمكانية استخدام هذه الموارد وسهولة توجيهها لإحداث التغيير، تتضح مدى إمكانية تنفيذ التغيير، والسيطرة على قوى مقاومة التغيير، كما يمكن تحديد مصادر الأموال والموارد التي سيتم الاعتماد عليها.

• **البعد الإعلامي لعملية التغيير:** تحتاج عملية التغيير إلى جهد إعلامي اتصالي جماهيري ضخم لتوضيح مزايا التغيير وضرورته وحتميته، فضلا عن القيام بعملية تنوير واسعة للقضاء على الجهل والخوف والسلبية وتحويلها إلى معرفة وأمن وإيجابية، والتي من خلالها تزداد فاعلية قوى التغيير، وتنمو قدرتها على إحداثه.

• **البعد الأمني لعملية التغيير :** وهو من أخطر الأبعاد حيث يهتم هذا البعد بجانبين هما:

1. أمن قوى التغيير ذاتها، وإحساسها بسيطرتها على الأمور، وعدم إمكانية عودة أو انتصار قوى عدم التغيير أو القوى المحافظة عليها؛

2. أمن الجماهير المستفيدة من التغيير والمحيطة به والمهتمة به من حيث عدم تعرضها لغضب قوى مقاومة التغيير وعقابها وانتقامها، أو عدم تعرضها لحدوث فوضى مدمرة تلتهم أي مكاسب سبق للجماهير تحقيقها.

نلاحظ أن الأمن يعد بعدا شديدا الأهمية والخطورة سواء لنجاح عملية التغيير أو لتأمين مكاسب قوى التغيير و جماهير مجتمع التغيير.

- **البعد الاجتماعي لعملية التغيير:** ويتعلق هذا البعد بكيفية إدارة مجتمع التغيير والمحافظة على نسيج القوى والعلاقات الاجتماعية، وعلى هيكل القيم والعادات والأعراف والتقاليد والمبادئ الاجتماعية، أو إحداث تغيير في بعض منها مع الاستفادة من الأخرى في إحداث عملية التغيير.
- **البعد التكنولوجي لعملية التغيير :** حتى ينجح التغيير لأبد من وجود تقدم في أساليب وأنماط ممارسة الأعمال بمعنى أن التغيير يحتاج إلى إدخال تكنولوجيا جديدة متطورة حتى يوجد الدافع الشرعي والمنطقي، والمبرر الطبيعي الحتمي لعملية التغيير.

#### 4-2 نماذج عملية إدارة التغيير :

ظهر خلال السنوات الماضية العديد من النماذج المختلفة لإدارة التغيير وانبثقت تلك النماذج من مدارس الفكر الإداري، كما تم تصميمها من أجل تلبية حاجات بعض المؤسسات (أو مؤسسات محددة). وتعددت بتعدد المفكرين النماذج التي يتم فيها التنفيذ التغيير فهناك من يرى أنها تكمن في ثلاث مراحل رئيسية (Kurt Lewin)، وهناك من أدخل على هذه المراحل بعض التعديلات (Lippitt & Watson & westley ليصبح عددها خمس مراحل، وهناك من صنفها إلى ستة مراحل (Szilagy & Wallace)، وهناك أيضا من صنفها إلى سبعة مراحل (Edgar huse)..الخ، وسوف نذكر بعضا منها: (رمضان، 2005م، ص ص156، 190)

#### 1- نموذج عملية إدارة التغيير عند ( Kurt Lewin ) :

قدم من خلال نموذجه رؤية واضحة لمرحل التغيير، (فؤاد القاضي، 1997م، ص98) فقد شبه Lewin عملية إدارة التغيير بالتحول الكيميائي الذي يكون من الجامد إلى السائل ثم العودة إلى الجامد مرة أخرى لكن بشكل مغاير، وقد قسم هذه العملية إلى ثلاث خطوات رئيسية (نيجل كنج، نيل اندرسون، 2004م، ص259): إزالة الجمود، أو التخلي عن الوضع الراهن الحالي السائد في المؤسسة

بهدف التغيير Unfreezing، ثم الانتقال إلى المستوى الجديد المطلوب Moving وأخيرا إعادة تثبيت الوضع الجديد Refreezing.

ويعد نموذج Lewin ذو الخطوات الثلاث (الذي قدمه سنة 1951) والمعروف بإسم "تحليل قوى المجال" من أشهر النماذج التي حاولت توضيح الكيفية التي يحدث بها التغيير، من خلال الإستراتيجية التي قدمها لتنفيذ التغيير المخطط وفق ثلاث خطوات لخصها اللوزي كما يلي: (موسى اللوزي، 2003م، ص227)

أولا مرحلة إذابة الجليد - Unfreezing أو التهيئة للتغيير: وفي هذه المرحلة يتم التخلص من الاتجاهات والقيم والعادات والممارسات والسلوكيات التي يمارسها الأفراد داخل التنظيم في الوقت الحالي، من خلال الاعتراف بوجود مشكلة ما، والتأكيد على عدم جدوى وملائمة الأساليب والطرق للممارسات والأساليب الحالية لإنجاز العمل وإيجاد شعور لدى العاملين بعدم الرضي عن الممارسات والأساليب الحالية لإنجاز العمل. بعد ذلك يتم العمل على تهيئة الأجواء الملائمة لخلق دوافع جديدة عند العاملين، ثم العمل على تقوية شعور الأفراد بضرورة استبدال الأنماط السلوكية والقيم والاتجاهات القديمة بشيء جديد.

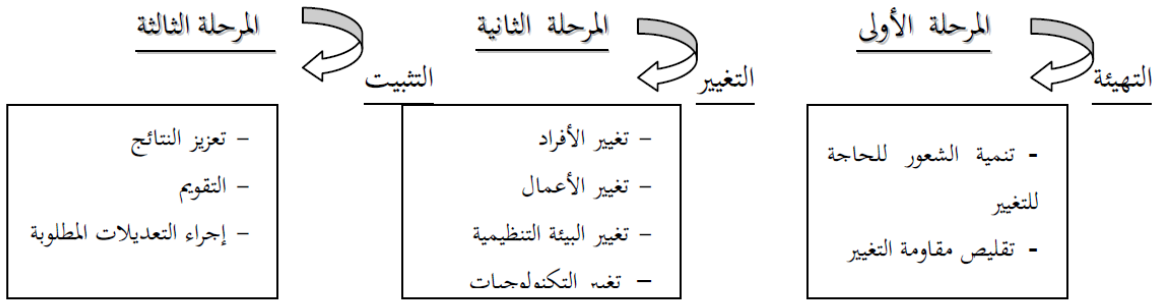
ويعتبر الكثير من الكتاب والباحثين أن هذه المرحلة هادفة جدا وتلعب دورا كبيرا في إنجاح عملية التغيير وأنه كثيرا ما تفشل محاولات وجهود التغيير نتيجة إهمال أو الإغفال عن هذه المرحلة وعدم إعطاءها الاهتمام المناسب لها. وتهدف المرحلة إلى إيجاد الاستعداد والدافعية لدى الفرد للتغيير ولتقليل معوقات التغيير، وتتضمن معارف أو مهارات أو الاتجاهات جديدة عن طريق إلغاء أو استبعاد المعرفة والمهارات والاتجاهات الحالية بحيث ينشأ لدى الفرد نوع من الفراغ يسمح له بتعلم أشياء جديدة لملء هذا الأخير.

ثانيا - مرحلة التغيير-**Changing** : وفي هذه المرحلة يجب التركيز على ضرورة تعلم الفرد لأفكار وأساليب ومهارات عمل جديدة، وذلك حتى تتوافر لدى الأفراد البدائل الجيدة لأداء الأعمال من خلال ما تقدمه الإدارة لهم. بحيث يسلك الفرد سلوكا جديدا أو يقوم بعمله بطريقة جديدة أي أنه يتم في هذه المرحلة تغيير وتعديل فعلي في الواجبات أو المهام أو الأداء أو التقنيات أو الهيكل التنظيمي...الخ، وهذا الأمر يتطلب من الإدارة ضرورة العمل على توفير معلومات ومعارف جديدة وأساليب عمل جديدة للأفراد العاملين للمساهمة في تعديل سلوكهم وتطوير مهاراتهم. في هذه المرحلة يحذر Lewin من التسرع في الإقدام على هذه المرحلة وتغيير الأمور بسرعة غير معقولة لأن من شأن ذلك أن يؤدي إلى بروز مقاومة شديدة لتغيير الوضع الحالي إذ لم يتم إلغاء الوضع الحالي، أي إذابة الجليد بشكل سليم يصاحبه في هذه المرحلة، الإرباك والتشويش ومزيج من الشعور بالأمل والقلق.

وأخيرا -مرحلة إعادة التجميد - التثبيت-**Refreezing** وفي هذه المرحلة يتم التأكيد على ما تم إكسابه أو تعليمه للأفراد من مهارات، وأفكار، واتجاهات جديدة في مرحلة التغيير، لدمجها في الممارسات الفعلية، حيث تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره، وعلى الإدارة هنا أن تعطي الفرصة الكاملة للأفراد لإظهار ممارساتهم السلوكية الجديدة وتعمل على تعزيز السلوكيات الايجابية حتى يستمر الأفراد في مواصلة هذا السلوك برغبة ورضا، كما يمكن استخدام التدريب الإضافي وأسلوب النموذج (modeling) لتعزيز استقرار التغيير.

ومن ناحية أخرى، يركز بعض الكتاب على أهمية التقويم في هذه المرحلة ويعتبرونها خطوة أساسية لا ينبغي إهمالها أو إغفالها، فالتقويم يعمل على توفير البيانات للأفراد فيما يتعلق بمنافع التغيير وتكاليفه ويساعد على توفير الفرص والإمكانات لإحداث التعديلات البناءة في التغيير بمرور الوقت. مما سبق يمكننا أن نقدم الشكل الذي تأخذه مراحل عملية التغيير عند Lewin كالآتي:

الشكل رقم (4.3) صيرورة التغيير عند Kurt Lewin



المصدر : حريم حسين محمود" السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997م، ص496.

من خلال هذا الشكل نستطيع عموماً أن نؤكد على أن التغيير يتم من خلال ثلاث خطوات

أساسية وهي: "مرحلة التهيئة"، "مرحلة التغيير" و "مرحلة التثبيت".

ففي المرحلة الأولى تظهر كل المخاوف والمقاومة وعدم الرضا والضغط الكبيرة على أنها انعكاس للحاجة الواضحة للتغيير. وفي "مرحلة التغيير" تبدأ الإدارة والموظفون بممارسة العلاقات وطرق العمل وأنماط السلوك الجديدة. أما في المرحلة الأخيرة فيؤكد الأشخاص القائمون بالتغيير صحة وفعالية التغيير من خلال تجربتهم. (إسماعيل محمد السيد، 1999م، ص250).

حسب Lewin الأفراد يتغيرون على مراحل: "عدم التجمد"، "التغيير"، "إعادة التجمد"، ففي المرحلة الأولى كافة الأمور غير المريحة وغير المرضية وذات الضغط تشكل الحاجة الماسة للتغيير. أما في مرحلة "التغيير" فتبدأ الإدارة والأفراد بتطبيق وإرساء علاقات وطرق وسلوكيات ومواقف جديدة. وفي المرحلة الأخيرة يتحقق الأفراد من التغيير عبر خبراتهم ويزداد ذلك عادة مع تعزيز الثقة الذاتية كنتيجة لتحقيق الأهداف المرجوة.

ويتضح لنا كذلك من خلال الجدول، تركيز Lewin في مراحل التغيير على الأفراد باعتبارهم أهم ما في عملية التغيير، لأن تغيير التنظيم يبدأ بتغيير سلوك الأفراد العاملين في ذلك التنظيم، فالتغيير لا



يحدث في أي جانب من جوانب المؤسسة إلا عن طريق الأفراد، وبالتالي فإن نجاح التغيير يتوقف بالدرجة الأولى على مدى تقبل الأفراد له.

أما بالنسبة للافتراضات التي بني على أساسها نموذج Lewin في التغيير لخصها Kneitner & Knicki في النقاط التالية : (العطية ماجدة، 2003م، ص360)

إن عملية التغيير تتضمن تعلم شيء جديد كما تتضمن ترك و استبعاد الاتجاهات أو سلوكيات أو ممارسات تنظيمية حالية.

- لا يحدث التغيير ما لم توجد دافعية للتغيير وهذا في الغالب أصعب جوانب عملية التغيير.
- إن المستخدمين هم محور التغييرات التنظيمية أي تغيير سواء كان في البناء التنظيمي أو العمليات الجماعية أو تصميم العمل يتطلب من الأفراد أن يتغيروا.
- إن مقاومة التغيير أمر طبيعي وقد تتواجد حتى حينما تكون أهداف التغيير مرغوبة جدا.
- يتطلب التغيير الفعال النجاح تعزيز وتدعيم السلوكيات والاتجاهات والممارسات التنظيمية الجديدة.

نموذج البحث التجريبي أو التطبيقي Action Research : (العطية ماجدة، 2003م، ص360)

أشار كل من French & Bell إلى أن عملية البحث التطبيقي قد جاءت من مصدرين مستقلين، أحدهما هو الباحث John Collier الذي عمل في التطبيق العملي من عام 1933 إلى عام 1945 والآخر عمل في الأبحاث وهو Lewin Kurt ومع أن هذا الأخير كان أكاديميا ورجل علم وصاحب نظرية فإنه كان أيضا باحثا تنفيذيا، وقام بتطبيق العديد من الأبحاث، وكان ينادي بأنه ليس هناك بحث دون تطبيق، ولا تطبيق بدون بحث.

وقد قام تلميذ Lewin أستاذ John R.P. French بدراسته المعروفة عن مقاومة التغيير، حيث لم يسهم هذا الباحث في تطوير البحث التطبيقي وحسب، ولكنه قدم الأساس النظري لما يسمى بالإدارة بالمشاركة. Participatif Management.

كما قام كل من (French, Frohman, Sashkin & Kavanagh & Schein) سنة 1980 بتقديم نموذج للبحث التطبيقي يمكن استخدامه و تطبيقه بشكل فوري، والذي قام بتبنيه French.

و يمكن تعريف البحث التجريبي أو التطبيقي Action research بأنه بحث عملي، هدفه اكتشاف طريقة لتطبيق العمل ليصبح أكثر فعالية، وتشير كلمة تطبيق أو تنفيذ Action إلى المداخلات والبرامج التي يتم تصميمها لحل مشكلة ما، أو لتحسين الوضع الراهن. والبحث التطبيقي هو عملية جمع البيانات بشكل منظم لاستخدامها في البحث العلمي، وهذه البيانات تخص مؤسسة ما، أو نظاما معيناً فيها بحسب هدف محدد ترغب المؤسسة في الوصول إليه، أو لتحقيق إحدى الغايات، أو لوجود ضرورة ملحة للتغيير، ومن ثم إعادة نتائج تلك البيانات بالتغذية العكسية إلى النظام نفسه؛ واتخاذ الإجراءات اللازمة للتنفيذ بإجراء بعض التعديلات على المتغيرات المختارة ضمن النظام استناداً إلى البيانات المعطاة، وإلى الفروض الأساسية؛ وأخيراً تقييم نتائج التنفيذ والتطبيق عن طريق جمع المزيد من البيانات.

ويشير هذا النموذج إلى أن عملية التغيير ذاتها يجب أن تصبح حالة يمكن أن يتعلم منها المرء الكثير، حيث يتعلم المشاركون فيها من خلال البحث العلمي ذاته، ومن خلال استخدام النظريات العلمية للتحري عن المشكلة، وتحديد الحل المناسب، بالإضافة إلى ذلك يمكن التعلم من خلال المشاركة الجماعية، وحل المشكلات والتنفيذ الجماعي. ومن خلال هذا النموذج يقوم مدير التغيير بالتحري عن المشكلات بحسب فهمه للمشكلة. وقد يكون وكيل التغيير من داخل المؤسسة أو خارجها، وبعد ذلك تقدم

المؤسسة رأيتها حول المشكلة المحددة وحول أبعادها، ثم يتم تقديم هذه البيانات إلى المدير من أجل أخذها بعين الاعتبار. (العطية ماجدة، 2003م، ص360).

في عملية الممارسة في هذا النموذج يتم أولاً القيام بالبحث، ثم يأتي اتخاذ الإجراءات والتصرف وفقاً للبيانات التي تم الحصول عليها في مرحلة البحث. تكون المعرفة والمعلومات التي يتم الحصول عليها كنتيجة لتبادل في وجهات النظر، والفهم حول الموضوعات المختلفة، وتؤدي عادة إلى إعادة تعريف المشكلة والحالة قيد الدراسة وتحديدها. هذه الأمور تتطلب بالتالي تخطيطاً جديداً لبحث تجريبي تتم فيه متابعة النتائج، وإجراء التغذية العكسية عليها من جديد وتقييمها. ومن خلال عملية البحث عن الحقائق هذه يتم وضع الفروض، ويتم تحديد طريقة التنفيذ وتطبيقها ومن ثم تقييمها، وكل هذا يحدث من خلال الجماعة، وبموافقة كل فرد من أفرادها.

في هذا النموذج نجد أن نجاح المؤسسة يكمن في المحافظة على الميزة التنافسية فيها، كما ينظر إلى التغيير على أنه ليس حدثاً يحدث لمرة واحدة فقط، ولكن على أنه عملية مستمرة.

**نموذج عملية إدارة التغيير عند (Szilagy & Wallace):**

اقترح كل من (Wallace و Szilagy) ست مراحل يمكن للقادة إتباعها لإحداث التغيير في المؤسسة، وهي كالتالي: (أندرو دي سيزلاقي ومارك جي والاس، 1991م، ص585)

المرحلة الأولى: مرحلة التشخيص لتحديد الحاجة للتغيير.

المرحلة الثانية: تحديد أهداف التغيير.

المرحلة الثالثة: تحديد المداخل والأساليب البديلة لحل المشكلة.

المرحلة الرابعة: اتخاذ قرار باختيار بديل مناسب.

المرحلة الخامسة: تقويم البديل المختار.

المرحلة السادسة: دراسة المعلومات المرتدة والتصرف وفقاً لذلك.

نموذج عملية إدارة التغيير عند (Lippitt & Watson & westley) :

يعد نموذج (Lippitt & Watson & westley) أحد نماذج مراحل التغيير المخطط والمعروفة، فقد قام العلماء الثلاثة بتعديل نموذج Lewin وإدخال إضافات عليه حيث أصبحت مراحل التغيير حسب رأيهم كالتالي:

- مرحلة ثبات الحاجة للتغيير وتطويرها (مرحلة إزالة الجمود عند Lewin): وتتم هذه المرحلة بإحدى الطرائق الثلاث التالية:

- يقوم وكيل التغيير بتبيان ضرورة التغيير والحاجة إليه، وذلك بتقديم نتائج المقابلات التي أجراها مع العاملين على شكل بيانات تشير جميعها إلى وجود مشكلات جوهرية في العمل.
- يقوم طرف ثالث بدراسة تلك الحاجة إلى التغيير وتأكيد مدى ضرورتها، ويقوم هذا الطرف بالعمل بين وكيل التغيير وبين المؤسسة التي تحتاج إلى تغيير.
- تدرك المؤسسة أنها بحاجة إلى التغيير، وتقوم بالبحث عن من يساعدها في ذلك.

- مرحلة الدخول في علاقات تعاقدية لإحداث التغيير: وتتضمن هذه المرحلة تطوير جهود مشتركة، تعمل بين وكيل التغيير من جهة وبين المؤسسة التي تحتاج إلى التغيير من جهة أخرى. ويشير أصحاب هذا النموذج إلى نقطة هامة ألا وهي أن المؤسسات تفضل عادة أن تكون المساعدة من خارج المؤسسة وأن تكون متخصصة، وترغب في الوقت ذاته في أن تتبثق من جهة ما للمؤسسة التي تقوم بمساعدتها، كي تتفهم مشكلاتها وأسبابها، وتكون حلولها ممكنة التنفيذ.

- مرحلة العمل على إدخال التغيير عن طريق التشخيص ودراسة البدائل (مرحلة الانتقال عند Lewin) أما بالنسبة لهاته المرحلة فيضيف أصحاب هذا النموذج إلى نموذج الخطوات الثلاث لـ Lewin ثلاث مراحل فرعية إضافية وهي:

- التوضيح clarification أو تشخيص مشكلات المؤسسة؛
- اختبار البديل أو الطرائق البديلة للعمل: وتتضمن وضع الأهداف وتحديد غايات التنفيذ؛

- الانتقال بالنية في التغيير إلى جهود تغيير فعلية: وتعتبر هذه المرحلة جزءاً من مرحلة التنفيذ والتطبيق.

- مرحلة تعميم التغيير في المؤسسة وتثبيتها (التثبيت عند Lewin): النشاط الأساسي في هذه المرحلة يتجلى بنشر وتعميم التغيير إلى أجزاء أخرى من النظام العام. وتتضمن هذه المرحلة أيضاً المحافظة على مراحل العمل السابقة وتثبيتها في المؤسسة. ويسمى Lippitt وزملاؤه هذه العملية "بعملية التوطين" المؤسساتي، فينظرون إلى هذه العملية على أنها عملية معيارية (Normative) وتؤدي إلى نشوء دعم هيكلية (Structural) لعملية التغيير، ويقصد بكلمة "معيارية" هنا أن الأفراد فيها يواجهون معايير جديدة في العمل، في مرحلة التثبيت لمراحل العمل السابقة. ومن أجل ضمان تحقيق هذا النمط المؤسساتي الجديد، على أعضاء التنظيم أن يشاركوا في تخطيط خطوات العمل، وتنفيذها لتحقيق التغيير. وإن المشاركة تؤدي إلى الالتزام بالمعايير الجديدة الموضوعية.

- مرحلة إنهاء العلاقة التعاقدية بإنهاء العمل مع وكيل التغيير (إذا كان من خارج المؤسسة): فيرى Lippitt وزملاؤه أن تقوم المؤسسة بإنهاء العمل بينها وبين وكيل التغيير إذا كان من خارج المؤسسة، لسبب أساسي ألا وهو أنه مع مرور الزمن سوف تعتمد المؤسسة على وكلاء التغيير، وقد يكون هذا الاعتماد ضار بها. وفي الوقت ذاته سوف يعتاد وكلاء التغيير على العمل، ويصبح بالنسبة إليهم مجرد وظيفة يقومون بها داخل المؤسسة، بينما هدفهم الأساسي يجب أن يكون هو استغناؤهم عن العمل في المؤسسة بعد تحقيق مهمتهم.

ويرى كل من Lippitt, & Watson & Westley أن تكون عملية التغيير قائمة على وجهة نظر وكيل التغيير، وهو عادة شخص مختص، أو عالم في العلوم السلوكية، وقد يكون من خارج المؤسسة، أو من داخلها، كون أن القيمة الأساسية لهذا النموذج تتجلى في أن التغيير يؤدي إلى خلق خبرات متخصصة في المؤسسة قادرة على القيام بحل مستمر لمشكلات المؤسسة الخاصة في المستقبل، وعلى الأقل، تلك المشكلات التي تقع ضمن المجال ذاته.

نموذج عملية إدارة التغيير عند (Edgar huse) :

قدم Edgar Huse نموذجا يتكون من سبعة مراحل للتغيير في المؤسسة، وهو مبني على النموذج الأصلي الذي قدمه Lewin وذلك على النحو الموضح أدناه: (نيجل كنج ونيل اندرسون، 2004م، ص261)

- المرحلة الأولى: الاستكشاف: وفيه يلتقي المسؤولون عن المؤسسة ومستشار تغيير المؤسسة، بدايتا للتعرف ومناقشة الحاجة للتغيير، وتستطلع المؤسسة المهارات التي يمكن أن يقدمها المستشار، ويقوم المستشار باستنباط البيانات من الأعراض التي تظهرها المشاكل التي تحتاج إلى الاهتمام.
- المرحلة الثانية: الدخول: يقترب مسؤولوا المؤسسة والمستشار معا للاتفاق على التعاقد، ويتكون العقد السيكلوجي من التوقعات التي سيقدمها كل طرف للأخر قياسا لما يتوقع أن يحصل منه عليه.
- المرحلة الثالثة: التشخيص: يقوم المستشار مستندا على الخلفية التي لديه وتعليمه بعملية التشخيص المشاكل التنظيمية القائمة، ويحدد إستراتيجية التدخل المخطط.
- المرحلة الرابعة: التخطيط: توافق المؤسسة على ما قدمه خبير التغيير بالمؤسسة من سلسلة أساليب التدخل وكيفية العمل، وكذلك الجدول الزمني المتوقع لعملية التغيير، كما يذكر المصادر المرتقبة للمقاومة وأسبابها.
- المرحلة الخامسة: خطة العمل: يبدأ التدخل طبقا لخطة عمل يتم الاتفاق عليها، ويمكن أن تبدأ بطرائق متعددة بشكل متزامن، أو في حالة برامج تطوير المؤسسة المعقدة. نجد أن هناك عددا من المشروعات المتعددة المحاور تسيير بشكل متوازي.
- المرحلة السادسة: التثبيت والتقييم: إن عملية إعادة تجميد النظام التي أشار إليها نموذج Lewin يطلق عليها اصطلاح التثبيت طبقا لنموذج Huse وعند هذه النقطة نجد أن الممارسات المطبقة حديثا

والنظم وترميم مراحل العمل تصبح بمثابة روتين يستخدم بشكل يومي داخل المؤسسة. وعقب التثبيت يتم تقييم عملية التغيير، وتقاس النتائج بشكل كمي.

- المرحلة السابعة: إنهاء العمل: يقوم وسيط التغيير عن قصد بالانتقال إلى عمل آخر (مؤسسة أخرى) فأحدى قواعد العمل بالنسبة لمستشاري التغيير هو الدخول ثم الانغماس في العمل، ثم الخروج منه، وبالمقابل يبدأ في مشروع مختلف تماما لتطوير المؤسسة ويكون ذلك في ذات المكان ( نفس المؤسسة).

نموذج المسار الحرج لبيري و آخرون (Beer & autres):

ركز Beer & Autres على التغيير على مستوى الوحدة أو التنظيم، ووضعاً طريقاً لإدارة التغيير، أطلقاً عليها اسم المسار الحرج لإعادة تجديد المؤسسة. ويكون المسار الحرج عملية عامة يقودها المدير، والتي تنفذ ضبط المهمة على مستوى الوحدة عن طريق عمل ما يلي: (نيجل كنج ونيل اندرسون، 2004م، ص262)

1. تجديد طاقة التغيير لدى الشخصيات المحورية في التنظيم عن طريق شمولهم في تشخيص المشاكل التي تعوق التنافسية.
2. تطوير رؤية ضابطة لعملية التغيير.
3. تكوين إجماع بأن الرؤية الجديدة صحيحة، وكفؤة لتعميمها، ومتماسكة لتحرير التغيير.
4. العمل على إقناع كافة المستويات الإدارية في المؤسسة بأنهم جزء مهم في عملية التغيير، وإدراكهم بأن عملية التغيير ليست مدفوعة من رأس الهرم.
5. ضبط عملية التغيير من خلال سياسات ونظم، وهياكل تنظيمية تعزز من انجاح عملية التغيير.
6. المراقبة المستمرة، وتحديد الاستراتيجيات في الاستجابة للمشاكل المتوقعة في عملية التغيير.

المخطط.

## 5. أنواع التغيير التنظيمي:

تتعدد أنواع التغيير التنظيمي وتختلف باختلاف الأساس الذي ينظر إليه فهناك التغيير العشوائي، والمخطط، (الطجم، 2003م، عامر، 2003م)، وهناك التغيير الاستراتيجي، والتكتيكي (أيوب، 2004م)، وهناك التغيير الجذري، والتدريجي (Cohen, 2005)، (ماهر، 2008م)، وغير ذلك من التصنيفات المتعددة والمختلفة، وهو ما يستوجب على القائد الإداري تحديد نوع التغيير المطلوب إحداثه لكي يستخدم الأدوات المناسبة لذلك، ويوفر الإمكانيات والموارد التي تكفل تحقيق هذا التغيير والحد من مقاومته. وبالرغم من اختلاف الكتاب في تصنيف أنواع التغيير إلا أنه يمكن الإشارة إلى تصنيفه وفقا للأسس العلمية والعملية التالية (الخصيري، 2003م، ص31)

## 5-1 تصنيف أنواع التغيير وفقا للمجال أو النشاط:

وهو أبسط الأسس، حيث يهتم بالمجال أو النشاط الذي يستهدف تغييره، ومن خلاله يمكن تحديد

الأنواع التالية من التغيير:

## - التغيير الاقتصادي

حيث يغلب على هذا النوع من التغيير إحداث تغيير في النظم التي تتصل بالنشاط الاقتصادي مثل

الإنتاج، والاستهلاك، والدخل.

## - التغيير الاجتماعي

وهو يمس العلاقات الاجتماعية، والعادات، والتقاليد، والقيم، والمبادئ التي تحكم سلوك الأفراد

والجماعات في المجتمع، ويحتاج إلى وقت وجهد لتنفيذه.

## - التغيير السياسي



وهو تغيير يتعلق بممارسة الحياة السياسية، وشكل النظام السياسي القائم، وتوجهاته وقناعاته، خاصة فيما يتعلق بسياسة التعيين في المناصب القيادية العليا، وهو ما يرتبط عادة بنمط القائد أو الرئيس أو المسؤول.

#### - التغيير التشريعي

ويرتبط أساساً بالسلطة التشريعية التي تتولى إصدار الأنظمة والقوانين أو الموافقة على إصدارها، وإعلانها والعمل بها.

#### - التغيير التكنولوجي

ويكون في أساليب العمل، ونظم الإنتاج، وهو تغيير أساسي يفرضه التطور، وتقتضيه ضرورة الاستمرار والحياة للبشر والمنظمات.

#### - التغيير الفكري الثقافي

ويكون في المبادئ و المثل العليا الحاكمة للمجتمع، حيث يعيد تشكيل الإطار الفكري والثقافي الحاكم لسلوك الأفراد والمجتمع، ويحتاج جهد اتصالي وإعلامي مكثف.

### 2-5 تصنيف أنواع التغيير وفقاً للحجم أو النطاق

يستخدم هذا الأساس في رصد وتتبع عملية التغيير وفي توجيهها والحفاظ عليها، ولاسيما في ظل حجم التنظيم وانتشاره، ووفقاً لهذا الأساس يتم تقسيم أنواع التغيير إلى نوعين وفق ما يلي:

#### - تغيير شامل واسع النطاق

يشمل الفرد والمجتمع، ويشمل المنظمة والمشروعات، فهو تغيير عام واسع النطاق يشمل كامل التنظيم وامتداده.

**- تغيير جزئي محدود.**

وهو تغيير يقتصر على جزء معين كالاهتمام بالجانب التكنولوجي، أو مكان معين فهو محدود بحدود لا يتعداها ولا يتجاوزها.

**3-5 تصنيف أنواع التغيير وفقاً للزمن**

يعد الأساس الزمني من أهم الأسس المستخدمة في التفرقة بين أنواع التغيير، ووفقاً لهذا الأساس يتم تقسيم أنواع التغيير إلى الأنواع التالية :

**- تغيير سريع قصير الأجل**

وهذا النوع من التغييرات يتم بسرعة، وهو تغيير إجرائي تكتيكي أكثر منه تغييراً هيكلياً، لكونه يرتبط بالموقف اللحظي في المنظمة.

**- تغيير متوسط الأجل**

وهو تغيير يتصل بالسياسات بشكل أكثر، حيث يرتبط ارتباطاً قوياً بالسياسات المختلفة، مثل سياسات الإنتاج والأداء والموارد البشرية.

**- تغيير طويل الأجل**

وهو تغيير يمتد تنفيذه لعقدين من الزمن أو أكثر، بمعنى أنه يتصل باستراتيجيات المنظمة، وعمليات الهيكلية (Restructuring) الخاصة بها، ومن ثم فإنه يستغرق وقتاً طويلاً لتنفيذه.

**4-5 تصنيف أنواع التغيير وفقاً للمرحلة**

وعلى هذا الأساس يتم تقسيم التغيير وتصنيفه إلى عدة أنواع أهمها ما يلي :

**- تغيير أولي**

ويكون ذا طابع ابتدائي أولي يمهد لوضع الأساس الذي سيبنى عليه التغيير بالكامل، وتتجلى أهميته في تبنيه مهمة إعداد المناخ المناسب للتغيير.

- **تغيير ثانوي**

وهو ذو طابع تكميلي يتعهد ما تم تأسيسه من أفكار ومبادئ وقيم في المرحلة السابقة، إضافة إلى وضع الهياكل الرئيسية لبنيان التغيير.

- **تغيير نهائي**

وهو يعالج أي قصور قد يحدث أثناء إجراء التغييرات السابقة ويعالج كافة الآثار الجانبية السلبية التي صاحبت عملية التغيير.

**5-5 تصنيف أنواع التغيير وفقا لضرورته وأهميته**

ووفقا لهذا الأساس يتم تصنيف التغيير إلى عدة أنواع هي:

- **تغيير ضروري عاجل**

وهو تغيير يطالب به مجتمع التغيير ويحث عليه وتسانده وتدعو إليه كافة القوى في المجتمع وتباركه أيضا، حيث أصبح ضرورة لازمة.

- **تغيير غير عاجل**

وهو تغيير يرتبط بتنفيذه بعدم وجود مقاومة أو معارضة قوية ضده حتى لا يحدث نوع من الصدام غير المرغوب فيه، وعليه يمكن إرجاع هذا التغيير إلى حين توفر الظروف المناسبة للقيام به.

**5-6 تصنيف أنواع التغيير وفقا للمضمون و العمق**

لكل تغيير مضمون يدور حول محوره وله عمق ينفذ إليه، ومن ثم يمكن تقسيم أنواع التغيير وفقا لهذا الأساس إلى الأنواع التالية:

- **تغيير هيكلية رئيس عميق**

وهو ينفذ إلى الجذور والقواعد الأساسية للبنيان والتنظيم الإداري المستهدف تغييره، ومن ثم فان تأثيره يكون عميقا وجذريا في نمط التفكير السائد في المنظمة.

- تغيير شكلي غير عميق

وهذا التغيير يكون الهدف منه إجرائيا. ومن ثم لا يتعدى تأثيره حيز هذا الإجراء، وهو تغيير وقتي لظروف معينة.

5-7 تصنيف أنواع التغيير وفقا لدرجة التعقيد

ويشار في هذا الشأن إلى أسلوبين رئيسيين لإدارة التغيير: من القمة إلى القاعدة (Down-Top) أو من القاعدة للقمة (Bottom-Up) (هل، 2001م، ص723) ويصنف التغيير على هذا الأساس إلى الأنواع التالية:

- تغيير معقد و متداخل

وهو تغيير عوامله متداخلة، حيث تتداخل الأسباب والبواعث والمحفزات وتختلط بالنتائج المرحلية والإفرازات والآثار الجاذبية، ويصبح كل منها مغزيا للآخر ورافدا من روافده، وغالبا ما يتصف هذا النوع من التغيير بالغموض.

- تغيير بسيط غير معقد

ويرتبط بعامل واحد أو عدد محدود جدا من العوامل، وفي الوقت ذاته يكون واضحا غير غامض، يمكن للقائد الإداري بمفرده القيام به.

5-8 تصنيف أنواع التغيير وفقا لمصدره

ويقوم هذا الأساس على معرفة من أين نشأت الرغبة في التغيير، والبواعث التي دعت إليه، حيث يتم تقسيم التغيير إلى الأنواع الآتية:

- تغيير دوافعه ذاتية

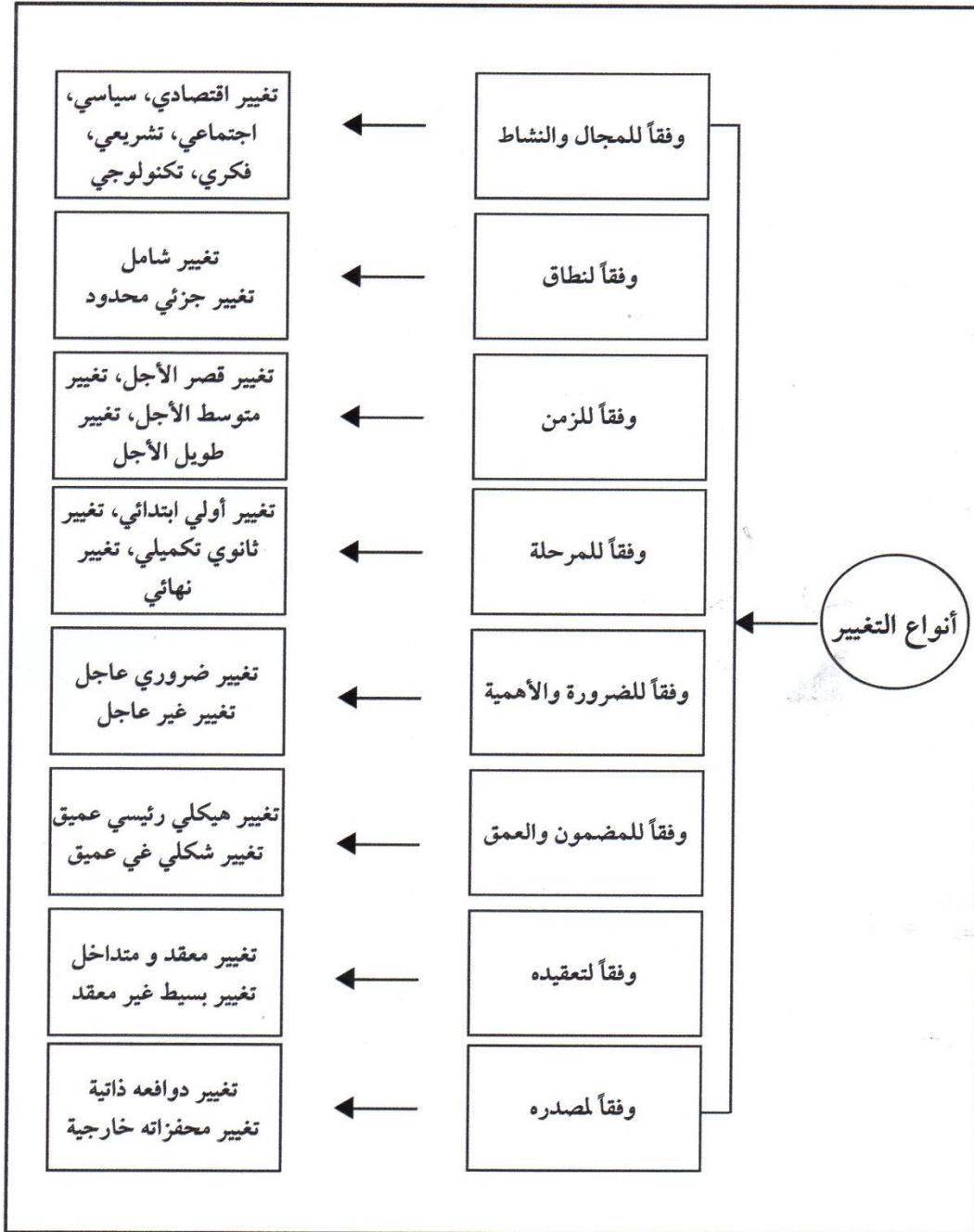
وهنا تتبع الرغبة في التغيير من داخل المنظمة، وتقوى شيئا فشيئا حتى تجبر متخذ القرار على إجراء التغيير المطلوب.

## - تغيير محفزاته خارجية

وهذا النوع من التغييرات يستمد محفزاته من البيئة الخارجية للمنظمة نتيجة لضغوط خارجية قوية مؤثرة.

و أياً ما كانت أنواع التغيير، فلكل نوع منها طريقة في التعامل معه وإحداثه، و في الدوافع التي تحركه، والقوى التي تنهض وراءه وتتحكم به، فالتغيير بأنواعه المختلفة لا بد أن يستند إلى قوى معينة تعمل على إحداثه، وعلى انجازه، وعلى حماية مكاسبه، والمحافظة على استمراره واستمرار هذه المكاسب، ويبرز في هذا الشأن أهمية وجود قيادات إدارية لديها القدرة والعمق الفكري الذي يمكن من خلاله معرفة لمتطلبات الضرورية التي يحتاجها إدخال التغيير المرغوب، والأساليب المناسبة التي تتلاءم مع نوع ذلك التغيير وتأثيراته، وفق نوع واحتياج وإمكانات التنظيم، مع الأخذ بعين الاعتبار المسائل المهمة ذات العلاقة لاسيما في المنظمات الاقتصادية والتي يزداد فيها التعقيد أكثر من غيرها وتحتاج إلى عناية دقيقة نظرا لطبيعة عملها وحساسيتها.

الشكل رقم (5.3) أنواع التغيير



المصدر (الخصيري، 2003م، ص32)

## 6. أسباب وأساليب مقاومة التغيير التنظيمي

## 6-1 مفهوم المقاومة التغيير التنظيمي

التغيير عملية تحدث عندما ينتهي شيء ما، كي يبدأ شيء آخر جديد، والفارق بين هاتين المرحلتين يشكل المفترق الذي يتعلم الأفراد عنده كيف يودعون الماضي ويقبلون على الحاضر، أي الانتقال من المؤلف إلى غير المؤلف، وحتى عندما يكون التغيير ايجابيا، فلا بد أن يحدث نوعا من التأثير النفسي (سكوت، 1422هـ، ص51) والخطأ الشائع في إدارة التغيير يتمثل في التقليل من شأن التأثير الذي يتركه التغيير على العاملين، فكثير من القادة والمديرين يظنون أنه بمجرد أمر موظفيهم بالتغيير سيتغيرون، ولا يدرك هؤلاء مدى الاضطراب الذي يصاحب التخلي عن أنماط العمل المؤلف، وتفهم حقيقة أن العاملين بحاجة إلى وقت للتكيف، فمن الطبيعي وجود من يواجه صعوبة في تفهم الخسارة التي قد يسببها له هذا التغيير. (ريفكن، 2000م، ص319)

بعد التعرف على مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي وذلك على النحو التالي :

يقصد بمقاومة التغيير: السلوك الذي يهدف إلى الإبقاء على الوضع القائم عند محاولة الضغط لتغيير ذلك الوضع، أو هو الرسالة التي تنقلها المنظمة أو أعضاؤها للآخرين حول رؤيتهم للتغيير، وقد تكون مقاومة التغيير فردية أو جماعية. (الصقية 2004م، ص14)

ويشير مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي إلى الامتناع عن التغيير وبالتالي المحافظة على الوضع القائم، أو رفض التغيير من خلال القيام بعمليات مناقضة ومنافية لعمليات التغيير في المنظمة نتيجة لعوامل تنظيمية ونفسية مرتبطة بالمنظمة والعاملين بها. (المقرن، 2007م، ص11)

وتعرف الباحثة مقاومة التغيير التنظيمي فنيا في هذه الدراسة بأنه عدم تجاوب المرؤوسين مع ما قد يحدث من تغييرات في العمل بأية صورة أو درجة كانت مما يستدعي تدخل القادة للحد من ذلك.

## 6-2 أنواع القوى المقاومة للتغيير التنظيمي

هناك العديد من قوى الرفض للتغيير والتي تتخذ العديد من الأساليب منها لها ليس فقط لمقاومة التغيير ومنع تحقيق أهدافه، ولكن أيضا للقضاء على المكاسب التي قد يحققها التغيير، وتتعدد هذه القوى وفق توجهات الكتاب المختلفة.

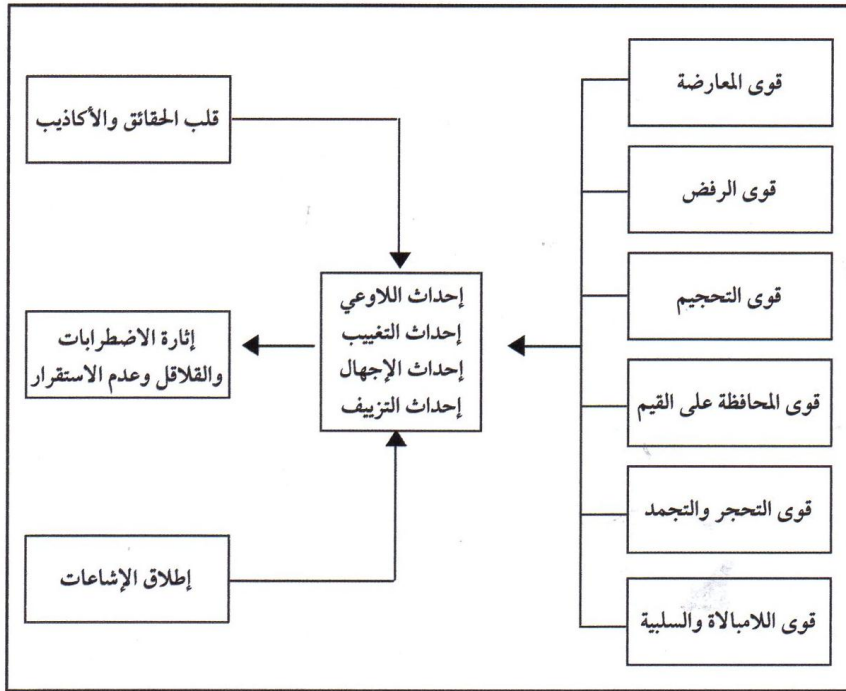
ويشار هنا إلى نوعين رئيسيين من المقاومة: "المقاومة المنطقية"، وهي التي تنشأ بسبب الاختلافات الفلسفية حول الرؤية ومنطق التغيير، أو الاختلافات الجوهرية حول كيفية التأقلم مع الآثار المترتبة على حتمية التغيير، والمقاومة "العاطفية"، وهي التي لا تعدو كونها ردة فعل منعكسة إزاء تغيير الطرق المعتادة في تنفيذ المهام. وتعد المقاومة المستندة إلى المنطق هي الأكثر صعوبة والأشد ضراوة من حيث قدرة قادة التغيير على التعامل معها، وهي الأكثر فائدة في قياس وتقييم الكيفية التي تتم بها صياغة الرؤية وطريقة إيصالها للآخرين. أما المقاومة العاطفية فهي الأكثر شيوعا وانتشارا وفرص تحولها إلى أداة داعمة كبيرة. (Cohen,2005 , p103)

وهي قوى تتنوع أساليبها باختلاف أنواعها وأهدافها تسعى جهدها للجمود والتخلف والتأخر والفساد، ولاسيما أن طبيعة التغيير تؤدي إلى التجديد والتطور، ومن ثم فإن سيطرة القوى المضادة للتغيير ونجاحها في فرض الجمود سيؤدي إلى الفشل مقابل الإبقاء على مصالحها والتي تتعارض مع مصالح قوى إحداث التغيير، الأمر الذي يستوجب معرفتها وهو ما يوضحه الشكل رقم (6.3):

(الخضيري، 2003م، ص72)



الشكل رقم (6.3) أنواع القوى المقاومة للتغيير التنظيمي



المصدر (الخضيرى، 2003م، ص76)

أولاً: القوى المعارضة للتغيير (Rejection Power)

وهي من أخطر القوى التي تهاجم عملية التغيير، وتقف ضده، وتسعى لتعطيله وإفشاله وتصيد أخطائه، خاصة إذا كانت مصالحها تتعارض مع قوى التغيير.

ثانياً: قوى الرفض لعملية التغيير (Rifuse Powers)

وهي قوى رافضة لكل شيء، وليس فقط للتغيير، بل إنها رافضة أحياناً لذاتها ووجودها، لتأصل ثقافة الرفض في حياتها.

ثالثاً: قوى التحجيم (Sization Powers)

هي قوة تعمل على وضع قوى التغيير في حجم معين لا تتعداه، وذلك بأساليب متعددة مثل القوانين والقواعد والاعتراضات.

**رابعاً: قوى المحافظة على القديم (Traditional Powers)**

وهي قوى ترتبط بالقديم ارتباطاً وجدانياً عاطفياً فتميل إليه باعتباره المفضل لديها، وعادة ما يمثلها كبار السن الذي يرتبطون نفسياً بالماضي بما فيه من ذكريات سعيدة، ومواقف محببة (سكوت، 1422هـ، ص32)

**خامساً: قوى التجمد والتجمد (Powers Freezing)**

وهي قوى منغلقة على ذاتها، ترفض غيرها، ولا تستجيب لأية مؤثرات خارجية، تحركها فقط رغباتها الذاتية، واحتياجاتها الشخصية.

**سادساً: قوى اللامبالاة والسلبية (Powers Indifference)**

ويقصد بها الهاشميون، الذين يعيشون على هامش الأحداث، دون اهتمام، أو تفاعل معها، فهم يسبرون وفق التيار السائد، ومن ثم فإنهم سلبيون تماماً وكأنهم مسلوبو الإرادة أو عديمي الرؤية والإحساس.

وأياً ما كانت هذه القوى، فإنها تعمل على إيقاف التغيير وتحويل مساره وارتداد مسيرته للخلف، مستخدمة أساليب قلب الحقائق، وإطلاقاً لإشاعات، وإثارة الأكاذيب، لإفشال محاولات التغيير أو إلغائها

**3-6 أسباب مقاومة التغيير التنظيمي**

أشار عدد من المفكرين إلى أن مقاومة التغيير التنظيمي أمر شائع بحيث أصبح أحد الأوجه الموجودة دائماً في عمليات التغيير المخطط، (المميزون، 2005م، ص45) وقد أكد بعضهم على أن المقاومة سلوك إنساني عقلائي يمكن تبريره في مواجهة التغيير، وهو ما تدعمه بعض الدراسات التي أجريت عن التأثير السيكولوجي للتغيير، وتأثير ذلك على المقاومة. (العززي، 2001م، ص88)

وبالرغم من تنوع التفسيرات التي تتناول أسباب مقاومة التغيير وفق الاتجاهات البحثية المختلفة، إلا أنها تلتقي بارتباطها جميعا بكل أو أحد عناصر أو مستويات عملية التغيير المختلفة وهي: الفرد، الجماعة، المنظمة. (النجار، 2007م، ص 147)

وهنا يرى (Albarak, 2008, p12) أن الأفراد والمجموعات والنخب يقاومون التغيير للأسباب

التالية:

- لأن التغيير في موقع واحد ليس له تأثير على النطاق الكلي للمنظمة
- لأن هناك حوافز فردية وجماعية، ومن الصعب التعامل معها
- لأن التغيير التنظيمي يمكن أن يهدد مصالح بعض المجموعات في المنظمة وقد يفقد البعض وظائفهم
- لأن التغيير التنظيمي يمكن أن يهدد نظام الصلاحيات الذي ترسخ عبر الوقت، وقد يفقد بعض المجموعات صلاحياتهم لتذهب الى غيرهم
- لأن التغيير التنظيمي قد يهدد القانعين بالوضع القائم والمستفيدين منه.

ولكون التغيير يقاوم من الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة لأسباب عديدة ومتباينة فقد تتبعها كثير من الباحثين بالرصد والتحليل، لمعرفةا و التعامل معها، حيث أشار العديد منهم إلى أسباب مختلفة ومتفاوتة تجعل الموظفين يرفضون التغيير ويقفون في طريق تنفيذه ومن أهمها ما يلي: (العامري، 1998م، ص358)

• أسباب تنظيمية موضوعية

ويقصد بها تلك الأسباب النابعة من خوف الموظفين من أن التغيير المقترح لا يقابله الاستعداد التنظيمي المناسب لتحقيقه، أو خوفهم من الفشل في التكيف معه، أو بسبب فشل محاولات تغيير سابقة. (الطجم، 2003م، ص32)

• أسباب تنظيمية سياسية

ويقصد بها الأسباب الناتجة عن التعديلات التنظيمية التي يمكن أن يحدثها التغيير في المراكز الوظيفية ومراكز القوة في المنظمة، فالموظفون يقاومون التغيير إذا سبب أي تهديد لصلاحياتهم أو نفوذهم. (عليوه، 2005م، ص60)

• أسباب إجرائية فنية

يتطلب التغيير الإداري وضوحاً في الإجراءات والتعليمات لكل المشاركين في عملية تنفيذه، بحيث يكون كل عضو من الأعضاء المتأثرين والمنفذين ملماً بما هو مطلوب منه. لأن غياب ذلك سيجعل الموظفين يقاومون التغيير لعدم وضوح الرؤية لديهم عن التغيير المقترح.

• أسباب اجتماعية

تعد العلاقات الاجتماعية داخل جماعات العمل من المحددات المهمة للسلوك الإنساني، وتهديد التغيير لقيم الجماعة وللعلاقات الاجتماعية القائمة بين الموظفين سيقابله مقاومة قوية من أعضاء الجماعة، بقصد الإبقاء على تماسكها وترابطها.

• أسباب اقتصادية

من أهم الأسباب التي تجعل الموظفين يقاومون التغيير الأسباب الاقتصادية، وفي مقدمتها تغيير أساليب العمل المعتادة، وخاصة تبني الأساليب التكنولوجية وإحلالها بدلاً من العاملين، فخوف الموظفين من إلغاء الوظائف أو تخفيض الراتب بسبب التقنية يجعلهم يقاومون التغيير. (ضرار،

2003م، ص187)

### • أسباب عاطفية

توجد دوافع معينة تحرك سلوك الفرد باتجاه مقاومة ما يهدد مستقبله. (ماهر، 2003م، ص418)  
 فخوف الموظفين من المجهول وارتياحهم للوضع المألوف يجعلهم يرفضون التغيير، أو يتحفظون عليه  
 سعياً للأمان. (عبد الوهاب، 2002م، ص 34)

### • أسباب حضارية ثقافية

تتكون حضارة المنظمة من عناصرها التي تعطيها مناخاً أو شخصية مميزة من أهمها ما يعرف  
 بالثقافة التنظيمية شاين (Schein) والذي يحتاج التعامل معه إلى الحذر الشديد، لأن التغيير الذي لا  
 يوافق قيم واعتقادات المنظمة سيرفضه أعضاء التنظيم. (بيمك، 2006م، ص41)

### • أسباب فكرية معرفية

يعد الجهل وعدم المعرفة من أهم معوقات التقدم والتطور للمجتمعات والمنظمات على حد سواء،  
 فعدم إدراك الموظفين لضرورة التغيير، ومدى الحاجة إليه، وعدم استعدادهم له، كلها عقبات تحول  
 دون إحداث التغيير وقبوله.

### • أسباب اتصالية تنسيقية

يعتبر الاتصال من أهم وسائل إدراك ضرورة التغيير، فضعف مستويات الاتصال والتنسيق بين  
 القائمين على التغيير والمنفذين له كثيراً ما يتسبب في بروز مقاومته، (مارو، 2005م، ص205)  
 وانخفاض مستوى الثقة بين الموظفين والإدارة يفرز نتائج كثيرة منها سوء فهم وإدراك أهداف ومقاصد  
 التغيير، إضافة إلى نقص المعلومات اللازمة عن التغيير وطبيعته وأهدافه. (المرسي، 2006م،  
 ص58)

وهنا ترى الباحثة أنه بالرغم من تنوع وتعدد أسباب مقاومة التغيير، واختلاف صعوباتها، فإنها حقيقة تستوجب فهمها وحسن التعامل معها، من خلال قدرات إستراتيجية عالية لقادة إداريين متمكنين، يسعون جهدهم لقيادة منظماتهم نحو الارتقاء والتميز والمنافسة، بإتباع استراتيجيات فاعلة لإدارة التغيير، والتعامل مع مقاومته، تأخذ في الحسبان بحث ودراسة وتحليل الدوافع الحقيقية للأسباب التي تجعل العاملين يقاومون التغيير، ويعيقون برامجهم، مع الأخذ بعين الاعتبار منطقية المقاومة في بعض الأحيان، وإيجابياتها أحيانا (وهو ما سيشار إليه لاحقا) لتكون منطلقا لفهم اتجاهات العاملين، ومراجعة خطط التغيير بشكل دقيق، والتأكد من مدى سلامة التوجهات وفعاليتها، وتحقيق مصالح مرؤوسيتهم، واحتواء مقاومتهم بتفهم أسبابها المنطقية، والمساعدة في تجاوزها، بشكل يوازن بين مصالح التنظيم والعاملين، وبما ينعكس إيجابا على تحقيق الأهداف المطلوبة.

ويشار هنا إلى أهمية تجاوب القيادات مع تطورات العصر بحيث يتم اختيار الأساليب المناسبة لمواجهة وعلاج مقاومة التغيير، وان لا يكون المنهج المتماشي مع طبيعة المنظمات هو الحل الأول والمباشر لمواجهة المقاومة، دون الأخذ في الاعتبار الجوانب النفسية والاجتماعية والاقتصادية والتي غالبا ما تكون في مقدمة أسباب المقاومة، عوضا عن جهل العاملين بإيجابيات التغيير بشكل واضح وضرورة بيانها لهم، مع التدرج في علاج المقاومة بشكل حضاري يعكس التميز الذاتي للقيادات.

#### 6-4 أساليب مقاومة التغيير التنظيمي:

تتعدد أساليب مقاومة التغيير وتختلف درجاتها ابتداء من الرفض الكامل، مروراً بالمعارضة الشديدة، والتحفظات، وعدم المبالاة، إلى مدى الاستعداد للتفاهم والنقاش، وصولاً إلى الاختلاف حول مسائل بسيطة لا تؤثر على جوهر التغيير. (هاشم، 1994م، ص118)

وقد تحدثت المقاومة بشكل فردي، حيث يتأثر الأفراد في رفضهم للتغيير ومقاومته برؤيتهم الشخصية للنتائج المترتبة على عملية التغيير، واعتقاداتهم واتجاهاتهم المختلفة، وقد تحدثت المقاومة

على مستوى الجماعة من خلال رفض أو مقاومة التغيير من قبل معظم العاملين في المنظمة، وتختلف أوجه المقاومة وتتفاوت بين السرية والوضوح ولاسيما عندما تكون أهداف التغيير غير واضحة أو مفهومة. (ادبيس، 2000م، ص15)

وبالرغم من تعدد وتنوع أساليب مقاومة التغيير الفردية والجماعية إلا أنه يمكن الإشارة إلى ثلاثة أساليب رئيسية لمقاومة التغيير وذلك على النحو التالي: (الخضيري، 2003م، ص125)

**أولاً : الرفض و المقاومة العنيفة .**

ويستخدم هذا الأسلوب عندما ترى المقاومة أن التغيير ليس من مصلحتها، أو أنه سوف يقضي على مكاسبها أو يهدد بقاءها، مستخدمة بذلك أعنف الأساليب وأقساها مثل: التجسس الوظيفي، وإشاعة القلق والخوف بين العاملين، وهو ما يصرفهم عن الهدف الرئيس إلى أهداف فرعية جانبية، وينمي بينهم الأحقاد والصراعات، ويسبب الخسائر.

#### ثانياً: تعطيل قوى التغيير

عندما تعجز قوة مقاومة عن القضاء على التغيير تلجأ إلى المهادنة بهدف إرجاء التغيير وتعطيله إلى أطول فترة ممكنة ريثما تتمكن من القضاء عليه، أو الفوز بأكبر قدر من المكاسب التي تجنيها من الوضع القائم، وهنا يمكن أن تلجأ قوى المقاومة إلى أساليب التشكيك في ضرورة تغيير نتائجه وفوائده، وقواه، وفي إمكانية القيام به.

#### ثالثاً: تأخير سرعة التغيير

قد تنتج القوى المقاومة إلى إبطاء سرعة التغيير من خلال عدة أساليب مثل: استنزاف طاقة قوى التغيير في قضايا ثانوية جانبية، أو توجيه الموارد المالية إلى أغراض أخرى هامشية كإقامة الاحتفالات والمهرجانات.

ومن خلال الأساليب والطرق السلبية السابقة يتم إضعاف قوة التغيير وإبطاء سرعته وإعاقة حركة القوى الراغبة في إحداثه، وبالتالي زيادة قوة مقاومته وتثبيتها، وهو ما يترتب عليه حدوث سلبيات كثيرة ومتنوعة تستجلب نتائج وخيمة على المنظمة أي كانت.

وبالرغم من تعدد أنواع المقاومة وأساليبها إلا أنه يمكن مواجهتها وتلافي سلبياتها إن كان هناك قيادات فاعلة تنتهج الآليات الإستراتيجية المناسبة في إدارتها للتغيير ومواجهة مشبطاته، وتبنى الوسائل الصحيحة ابتداء في إدخال التغيير وبيان أهميته وضرورته، واحتواء المقاومة في بدايتها، وحسن التصدي لها في حال تماديها. (PH.Lorin, J-C. Tarondeau, 1998, p05)

### 6-5 سلبيات مقاومة التغيير التنظيمي

قد يعتقد البعض أن كل أنواع المقاومة سلبية وضارة، والحقيقة أن للمقاومة بعض الايجابيات، مثل: توضيح الأهداف والنتائج المتوقعة، وكشف ضعف عملية الاتصال، ومراجعة الخطط وتحليل النتائج، والكشف عن نقاط الضعف في اتخاذ القرارات وحل المشكلات بالإضافة إلى التنبؤ بالسلوك وإثارة وجهات النظر المختلفة والمساهمة في التوصل إلى قرارات جيدة. (المرسي، 2006م، ص57)

ويشار إلى أن سمات وقيم قائد المنظمة ودوره الاجتماعي تؤثر كثيرا على جاهزية واستعداد المنظمة التي يعمل بها للتغيير وهو ما يجعل أعضاء المنظمة أحيانا هم الدافع نحو التغيير، إما بتشكيل ضغوط، أو إبداء مشاعر القلق الناشئة عن التناقضات بين المستوى المأمول والمستوى الفعلي لهذه المنظمة، وهذا يعني أن القوة الدافعة للتغيير تنشأ في الظروف المتناقضة في حالات الاختلاف بين حافز الموظف وما لديه من مواقف ومفاهيم. (Albarak, 2008, p9)

ومع أنه توجد بعض الايجابيات لمقاومة التغيير التنظيمي، فإن النواحي السلبية هي الطاغية في كثير من الأحيان، وقد تؤدي إلى فشل أو تعطيل برامج التغيير التنظيمي المراد تنفيذها.



وبالرغم من تعدد تلك الآثار والسلبيات للمقاومة، إلا أنها تختلف بحسب طبيعة التنظيم والظروف المحيطة به، وعليه يمكن تناول بعض سلبيات مقاومة التغيير كالتالي: (عامر، 2002م، ص272)

1- التشكيك في مدى فاعلية برامج التغيير التنظيمي، وإضعاف قيادته

2- تحويل جهود المعنيين ببرامج التغيير التنظيمي من تنفيذ هذه البرامج إلى البحث عن أساليب

للتغلب على هذه المقاومة

3- تؤدي المقاومة إلى إطالة المدة اللازمة لتطبيق برامج التغيير التنظيمي.

ويذهب (مطر، 2002م، ص447) إلى وجود الكثير من السلبيات المترتبة على مقاومة التغيير والتي من أهمها ما يلي:

1- انخفاض مستوى الأداء ولاسيما في ظل انشغال العاملين بالصراعات وهو ما يؤثر على

فعالية الإنتاج بانخفاض مستوياته وارتفاع تكاليفه

2- خسارة المنظمة التي تتعرض لمقاومة التغييرات التنظيمية والتطويرية بانشغالها بمعالجة هذه

المقاومة واحتوائها، أو التخلص منها

3- يترتب على العناصر السابقة ازدياد معدلات التسرب ودوران العمالة وتدني مستوياتهم على

مستوى المنظمة

4- تؤدي المقاومة إلى نفسي آثار نفسية واجتماعية سلبية فردية وجماعية فتنشأ الصراعات

التنظيمية وتتعدد الجماعات غير الرسمية في المنظمة

5- انخفاض ولاء العاملين وانتمائهم للمنظمة، وترسيخ أساليب العمل القديمة

6- تدني مستوى الصورة الذهنية للمنظمة لدى العاملين خصوصا في حالة اشتداد صراعات

المقاومة بما يؤثر على قيمتها ومكانتها لديهم

7- فشل التغيير برمته واحتمال انهيار المنظمة لعدم تجاوبها مع متطلبات العصر، أو على الأقل

تعطيل الأعمال و الإخلال بسلامة سيرها.

ويرى (الخصيري، 2003م، ص82) أنه يترتب أيضا، على مقاومة التغيير التنظيمي العديد من الآثار

والسلبات الخطيرة يمكن تناولها فيما يلي:

1- الجمود: فمقاومة التغيير تؤدي إلى جمود الفكر، ومحاربة التطور، والتجديد والتمسك بالوضع

القائم، وإفشال خطط التغيير الآنية والمستقبلية، وهو ما يفقد المنظمة حيويتها وفعاليتها

2- اللامبالاة والسلبية: وهنا يتفشى في المنظمة السلبية، واللامبالاة نتيجة سيطرة الإجراءات

التقليدية على الكيان الإداري، بحيث تكون محاربة الأفكار والرؤى الجديدة والحديثة منهجية عمل، مما

يتسبب في عدم الاهتمام وغياب التعاون، ودعم المقاومين، وتأثر العاملين بأفكارهم السلبية تجاه التغيير

3- التخلف: وهنا تظهر سلبيات المقاومة بجلاء في تخلف المنظمة عن مجاراة مثيلاتها أو على

الأقل محاولة اللحاق بها في زمن السرعة والحركة والتطور والإبداع

4- التدهور: والأمر هنا لا يتوقف سلبيته على ما فات فقط، وعدم اللحاق بركب التغيير والتميز

وإنما سيتطور إلى حد تدهور المنظمة وتدني مستويات الأداء والإنتاج

5- التحلل والتفكك: وهنا تصل المنظمة إلى مراحل خطيرة من الانحدار قد تصل إلى حد

الفوضى التي تؤدي بالضرورة إلى تفكك المنظمة وانهيارها

6- الاختفاء التلاشي: لا يستبعد عند الوصول إلى تلك الحالة السيئة من تفشي الأوضاع السلبية

أن يؤدي الأمر إلى انهيار المنظمة وتلاشيها بطلها أو إعلان إفلاسها أو إلغائها.

7 - إيجابيات وسلبيات مقاومة التغيير التنظيمي:

تتميز آثار مقاومة التغيير التنظيمي بتعددتها وتشابكها، حيث أنها تتراوح بين الآثار السلبية

منها وكذا الإيجابية، فعلى المنظمة معرفة هذه الآثار كل على حدة، إذا يجب التنبؤ بالآثار السلبية قبل

حدوثها ووضع الحلول المناسبة حتى لا تعيق عملية التغيير، في حين أن المعرفة البعدية للآثار الإيجابية يسمح لها بتعديل وضبط الأمور التي تكتشفها المقاومة. (نبيل، 2011م، ص119)

#### أولاً: سلبيات مقاومة التغيير التنظيمي

تعتبر مقاومة التغيير كقوى معرقة لما لها من آثار سلبية تؤدي إلى فشل أو تعطيل برامج التغيير، ومن بين أهم هذه الآثار السلبية نجد تدني مستويات الأداء لدى الموظفين وذلك لانشغالهم بالصراعات التنظيمية وتزايد معدلات الغياب ودوران العمل مما يؤدي ذلك على هدر كبير للوقت، وكذا تبعث جهود القادة مشروع التغيير مما يؤدي إلى إضعاف قيادته والتشكيك في مدى فاعليته، إضافة إلى انتشار الآثار النفسية والاجتماعية السلبية على مستوى الفرد والجماعة مما يؤدي ذلك إلى انخفاض مستويات الالتزام والولاء التنظيمي والرضا الوظيفي. (الفائز، 2008م، ص32)

وقد تؤدي أحيانا إلى فشل كلي أو جزئي لعملية التغيير واحتمال انهيار المنظمة نظرا لعدم تجاوبها مع متطلبات العصر ومنافسة المنظمات الأخرى التي قطعت أشواطاً في التغيير الهادف، كما تكون المقاومة السلبية أيضاً عند الحصول على نتائج إيجابية ومردود كبير لبرامج التغيير على العامل والمنظمة مقارنة بتكاليفها. (عرفة، 2012م، ص94)

#### ثانياً: إيجابيات المقاومة التغيير

لا يمكن اعتبار مقاومة التغيير دائماً سلبية، فهي تحمل بعض الإيجابيات، حيث نجد بأنها يمكن أن توفر للعاملين متفاناً للتعبير عن مشاعرهم والتحدث عن التغيير حتى يفهموه بصورة أفضل، مما يجبر ذلك إدارة المنظمة على توضيح أهداف التغيير ووسائله وآثاره، كما تؤدي إلى اكتشاف نقاط القوة والضعف في العمل وأساليب وطرق الأداء المراد تطبيق التغيير فيه، وكذا الصعوبات والمشاكل

التي يحتمل أن يسببها التغيير، وبذلك تقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات الوقائية قبل أن تتفاقم المشكلة.  
(السكرانة، 2009م، ص332)

ومن إيجابياتها كذلك أن حالة الخوف من التغيير ومشاعر القلق التي يعاني منها الأفراد العاملون تدفع إدارة المنظمة إلى تحليل أدق للنتائج المحتملة للتغيير سواء المباشر أو غير المباشر، كما تساعد على اكتشاف الخلل في عملية الإبداع وخطوطه ومدى فاعليته من خلال نقل للمعلومات في توضيح أهمية التغيير وأسبابه وأهدافه. (العميان، 2002م، ص357)

يمكننا القول أن استجابة العامل للتغيير التنظيمي تتوقف على طبيعة هذا الأخير، فإذا رأى أن هناك أضرارا يمكن أن يلحقها التغيير التنظيمي بمصالحه فإنه سيقاومه سرا وعلنا حسب درجة الخطورة، أما إذا كان التغيير يصب في مصلحته ويحقق أهدافه فإنه سيشارك في إنجاحه.

#### 8- استراتيجيات القيادات في التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته:

##### 8-1 حتمية التغيير في الإدارة الحديثة:

تتلاحق التغيرات التي تواجه المجتمعات والمنظمات بسرعات هائلة في زمن قصير، إلى الحد الذي أصبح معه التغيير هو الأساس في الحياة، بينما الاستقرار عملية محدودة بفترة زمنية تمهيدا لعملية تغيير أخرى وهكذا، والتغيير بهذا المعنى ليس مناقضا للاستقرار وإنما أحد المتطلبات الضرورية لتحقيقه.

وعليه أصبحت هناك ضرورة للتغيير تحتمها الثورة المعرفية والتطورات المتلاحقة فنيا، وتكنولوجيا، واقتصاديا، واجتماعيا، وفكريا، وثقافيا، وعلميا وإعلاميا، وسياسيا، وأمنيا، وقبل ذلك إداريا وتنظيميا في العادات والتقاليد، وفي المفاهيم والنظريات، حيث تؤثر مثل هذه الظروف المتغيرة في السياسات والاستراتيجيات الإدارية المختلفة. (شاهين، 2005م، ص12)

وقد تناولت العديد من أدبيات التغيير على اختلافها (Weather, 2003) (العتيبي، 2005م، العمري، 2005م، أبو بكر، 2007م)، أهمية إضفاء الطابع الاستراتيجي عند إدارة التغيير، لارتباط الأمر مباشرة بالرؤية، والرسالة، والخطط، والأمور المهمة التي تستوجب الأخذ بعين الاعتبار احتمالات المستقبل، فلكي يكون التغيير ناجحا لابد من ارتباطه بالمواضيع الإستراتيجية للمنشأة. ولكون الفجوة المعرفية والإستراتيجية بين الموارد البشرية العربية والعالمية كبيرة، كان لابد من توظيف الجهود، وتسخير الإمكانيات والعمل على تقليلها، من خلال التركيز على تأهيل وتدريب وتنمية مواردها البشرية. والاعتماد على قوى إدارية كفاء وفاعلة لمواكبة تلك التغيرات خاصة وأن العنصر البشري بما يمتلكه من معرفة هو الأساس الأهم للازدهار والتقدم في عالم اليوم. (محمد، 2003م، ص7)

### 8-2 مسؤولية إحداث التغيير:

يتولى مسؤولية إدارة التغيير من هم في قمة الهرم الإداري أو من يفوضونه للقيام بذلك، مع أهمية الاستعانة بمستشارين وخبراء في هذا المجال للمساهمة في نجاح مهمة التغيير وتحقيق أهدافه، وكثيرا ما تختار المنظمات أشخاصا في وظائف قيادية لقيادة عملية التغيير، نظرا لصعوبة استقطاب كفاءات من خارج التنظيم يضحون بأوضاعهم المستقرة، ويقبلون العمل في وضع حرج لقيادة عملية تغيير، إلا إذا تم إغرائهم للقيام بذلك. (مخير، 2005م، ص 38)

وبوجه عام، تعد أية استجابة تنظيمية للتغيير بمثابة تشجيع على اتخاذ القرار فعندما تجابه المنظمة قوى التغيير، يتعين على إدارتها اتخاذ القرار أو سلسلة من القرارات الكفيلة بتحديد كيفية التصرف، وكيف ينبغي أن يكون رد الفعل، بل وفي ظل بعض الظروف، كيفية التصرف مقدما (بصورة استباقية). لذلك يعد اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب بشكل متزامن في ظل الظروف الموضوعية لانعدام اليقين، والنقص الحاد للمعلومات أمرا حاسما وشديدا الأهمية، ويشمل رد الفعل

التفاعلي قرارات تستجيب للتغيير فقط بعد أن تتعدد قوى التغيير وتظهر بشكل صريح وواضح تماما. وتفترض هذه الاستجابة التفاعلية للتغيير بأن المستقبل ما هو إلا إسقاط للحاضر المبني على الماضي (Albarak, 2008, p17).

### 3-8 الأسباب التي تستوجب التغيير :

يستغرب كثير من الناس التغيير على اعتبار أن الثبات عامل استقرار عكس التغيير، بينما الصحيح أن التغيير هو قانون الحياة و ليس الثبات، (العزازي، 2005م، ص9) فالإنسان والمجتمع والطبيعة في تغيير مستمر، وهو ما يجعل الثبات والجمود استثناء يتطلب ضرورة التكيف مع البيئة، والمستجدات والمتغيرات سواء في الأهداف والتوجهات، أو السياسات والاستراتيجيات، أو الأساليب، أو الهياكل والعلاقات أو الأسس والمعايير.

وقد حدد كل من ايكن و هيج Hage& Aiken بعض الخصائص التنظيمية التي تدفع نحو التغيير، ومنها: ( Albarak, 2008, p4 )

1- إن درجة التعقيد ترتبط مباشرة بمعدل تغير البرامج

2- أن المركزية في الإدارة، وقواعد العمل، ومعدل الإنتاج والكفاءة والفعالية ترتبط بشكل

عكسي بمعدل التغيير

3- أن الرضا أو القناعة الذاتية بالعمل ومعنويات العاملين ترتبط بشكل مباشر بدرجة التغيير.

وبشكل عام يمكن أن تكون أسباب التغيير خارجية أو داخلية وذلك على النحو التالي:

أولا : طبيعة التنظيمات الإدارية

التنظيمات الإدارية من النظم الاجتماعية التي تنمو باستمرار ويصعب استقرارها، وهي تشمل

أبعادا عديدة اقتصادية، وتقنية، واجتماعية، وبيئية، وثقافية، وتكون مسؤولة بشكل مباشر وكبير عما

يحدث في هذه المجالات من تغييرات أو عدم استقرار وفقا للمحيط الذي تعيش فيه، لذلك فهي تتطلب مراجعة أساسية لفكر المنظمات، وأساليب إدارتها، وصياغة سياساتها المختلفة بطريقة واضحة وسليمة من خلال انتهاج التغيير المخطط الصحيح. (القاضي، 1997م، ص57)

#### ثانيا : تطور أساليب العمل

تتطور أساليب العمل باستمرار، لذلك تعتمد الأجهزة و المنظمات دوما إلى تحديث التنظيم بانتهاج أساليب عمل متطورة، لمواكبة المستجدات المختلفة في الجوانب التقنية، والمعلوماتية، والاتصالية، والمعرفية وغيرها. (الهوري، 2005م، ص3)

#### ثالثا : التغيير في السياسات والقوانين والأنظمة

قد تحدث التغييرات بناء على قرارات عليا، أو تشريعات وأنظمة جديدة، وهو ما يتطلب إعادة توزيع الصلاحيات والمسؤوليات من بين أمور أخرى كثيرة يتناولها التغيير.

#### رابعا : طموحات العاملين و حاجاتهم

الهدف الأساسي للعاملين في أية منظمة هو الحصول على مصدر دخل ثابت، ومع مرور الزمن تتزايد متطلباتهم وتوقعاتهم في ظل ما يقدمونه من أداء.

#### خامسا : تغيير الحجم

يسهم الانفتاح الاقتصادي والسياسي والاجتماعي والثقافي، والتغييرات المصاحبة المتسارعة على كافة الصعد، والاتجاهات في تزايد الحاجة للخدمات العامة والخاصة، مما يؤدي إلى نشوء المنظمات الكبيرة لمواجهة تلك الطلبات وما يتبع ذلك من تغييرات لأزمة. (الطجم 2003م، ص27) كذلك الأمر عند تقليل حجم المنظمة أو تفكيكها وتوزيعها لوحدات تنظيمية متعددة. (حلواني، 1990م، ص52)

وقد أشار كونت وواين Kunt & Win إلى أن التغيير في المنظمة يزداد نتيجة التغيير في الحجم والاتجاه، أو العدد المطلق من العوامل التي تشجع وتسهل عملية التغيير (القوة الدافعة)، أو من خلال العوامل المعارضة للتغيير (قوى الممانعة) أو كلاهما. (Albarak, 2008, p6)

#### سادسا: تغيير نظرة الجمهور و توقعاته

تغيرت نظرة المواطن للموظف الحكومي اذ كانت نظرة تبعية وانقياد مطلق، وهو ما تغير بشكل جذري، حيث أصبح ينظر للموظف على أنه موجود لخدمته، فهو قادر على التمييز بين الخدمة الجيدة والرديئة. (القيوتي، 2000م، ص 329)

#### سابعا : تطور المعرفة الانسانية

أدى التطور الكبير في نظريات التعلم والسلوك، وفي مجال التحكم في هندسة القوى البشرية (Human Engineering) الى تزايد إمكانية التحكم في سلوك الإنسان وتعديله (Behavior Modification)، مما جعل التغيير والمعرفة طرفي معادلة النمو والتقدم، وهو ما يستدعي من القادة والمديرين ضرورة الاستفادة من هذه المعرفة الجديدة، وتسخيرها لما فيه صالح التنظيم والعاملين. (توفيق، 2007م، ص12)

#### ثامنا: التغيرات البيئية

تعد البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة عاملا مهما في فهم ما يجري من تغيير داخل المنظمة وحولها. فليس هناك منظمة منعزلة بذاتها، وحتى تحافظ على بقائها واستمرارها، على الأقل بمستوى الأداء المرضي، ينبغي أن تتكيف المنظمة مع متغيراتها البيئية غير المستقرة من خلال ضرورة المحافظة على التكيف ضمن الوضع البيئي المتاح. مع ملاحظة وجود ترابط شديد بين هيكل المنظمة ووظيفتها واستراتيجياتها مع العوامل البيئية والسلوكية و طبيعة التفاعل بينهما. (Albarak, 2008, p8)



## تاسعا: ضرورة وأهمية المشاركة

تتيح البيئة المريحة للعامل فرصة للتعبير عن نفسه ومشاعره والاتصال بغيره بحرية، والمساهمة مع مجموعة في مواجهة وحل المشكلات، (الكايد، 2003م، ص69) وهو أمر صحي يسهم في انتماء العامل بدرجة أكبر للتنظيم، و إفساح المجال له للمشاركة في اتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى تحسين إنتاجيته الأمر الذي يستدعي إحداث تغييرات أساسية في أساليب الإدارة نحو المشاركة والتعاون بفاعلية أكبر وبما يحقق الآمال ويلبي الطموحات. (عالم، 2005م، ص21) وهو الأمر الذي تتضح أهميته بشكل أكبر في المنظمات الأمنية التي تفتقد كثيرا لمثل تلك التوجهات.

## 4-8 تحليل عملية التغيير التنظيمي

يتطلب نجاح التغيير وجود تصور صحيح لطبيعة عملية التغيير التنظيمي والقوى المؤثرة فيها، ويشار هنا إلى ما قدمه كير تلوين في تحليل عملية التغيير، حيث اعتبر أن أية محاولة للتغيير ما هي إلا توازن ديناميكي لقوى تعمل في اتجاهات متضادة، بعضها تعمل على تحريك الموقف في اتجاه التغيير المقصود، سماها (القوى الدافعة)، والأخرى مضادة تعمل على تقييد الموقف وكبحه عن التحرك في اتجاه التغيير المراد سماها (القوى المعيقة)، ويحدث الاستقرار عندما تتوازن هذه القوى الممانعة والدافعة مع بعضها بعضا على نحو يحفظ للمؤسسة ككل مستوى ثابت من الأداء. وينظر إلى عملية التغيير على أنها تشمل ثلاث مراحل: (Albarak, 2008, p32)

- فك التجميد: وفي هذه العملية يكون التوازن بين قوى الممانعة والقوى الدافعة متوترا، ويكون معدل التغيير مرتفعا.
- التحرك أو الانتقال: وفي هذه المرحلة تتضاعف القوى الدافعة (و/أو) تتراجع قوى الممانعة.
- إعادة التجميد: وفي هذه المرحلة ينشأ توازن جديد بين القوى الدافعة و القوى الممانعة.

وينظر لوين إلى قوى المقاومة باعتبارها عاملا مباشرا موازنا و مضادا لقوى التغيير أو القوى الدافعة يجب تقليلها إلى أقصى حد ممكن قبل زيادة القوى الدافعة إلى المستوى المطلوب لإحداث التغيير المنشود، لأن أية محاولة لزيادة قوى التغيير من جانب واحد سيقابلها تلقائيا زيادة مكافئة ومضادة من قوى المقاومة، وهو ما يتطلب معرفة تلك القوى وفهمها لإمكانية السيطرة عليها، والتأثير فيها واحتوائها. (كنج، 2004م، ص300)

مما سبق عرضه يتبين مدى أهمية و ضرورة ما سبق إيراده من عناصر ومتطلبات تستوجبها طبيعة المرحلة التي نعيشها في كافة المنظمات، ولاسيما الأمنية، والتي أصبحت الأحداث الحرجة والأزمات المختلفة تحيط بها من كل جانب وفي كل وقت، الأمر الذي يجعلها وقادتها تحت ضغط عالي ومباشر لتكون قادرة على مواجهة تلك الأحداث، وإدارتها، وحسن التعامل معها من خلال استراتيجيات أداء فاعلة، بإمكانها مواكبة المتغيرات المختلفة، واحتواءها وهو ما سيتم تناوله في المبحث التالي.

#### 8-5 الإطار العام لإستراتيجية متكاملة لعملية التغيير التنظيمي في المنظمات:

##### مداخل و استراتيجيات التغيير (الحديثة) :

ظهرت أدبيات حديثة في علم الإدارة تتناول بالبحث والدراسة التحليلية استراتيجيات التغيير، وسياساته، ونماذجه، باعتبار أن كلا منها أدوات لازمة وضرورية لإدارة عملية التغيير المطلوب إحداثها في المنظمة، وضمان عدم انتكاسها وعودتها للخلف، أو انحرافها عن الرشادة الاقتصادية والاجتماعية والإنسانية.

وعليه يكون الاتجاه العام نحو التغيير يرتبط ارتباطا كليا أو جزئيا بحجم التغيير، بمعنى أن الحاكم للتغيير في هذا الإطار هو كون التغيير هيكليا جذريا أي استراتيجيا، أو تغييرا إجرائيا تنظيميا تنسيقيا

أي سياسيا، أو تغييرا في التصرفات والسلوك والأفعال أي تغييرا تكتيكيا. (الخضيرى، 2003م، ص 139)

#### أولا: مداخل التغيير الإستراتيجية

التغيير التنظيمي مفهوم واسع، يشمل العنصر البشري، والتكنولوجي، والهيكل التنظيمية، والأساليب التشغيلية، والأهداف، وجميع المكونات التنظيمية، وهو ما يوضح أسباب مقاومة التغيير، والفشل الذي يصيب كثيرا من برامج نتيجة الاعتماد على تغيير عنصر دون آخر. ويشار هنا إلى تعدد مداخل التغيير الإستراتيجية والتي من أهمها ما يلي: (الطجم، 2003م، ص212)

#### - مداخل التغيير للهيكل التنظيمية:

وينصب التركيز الأساسي في عمليات تفسير الهياكل التنظيمية على مفهوم اللامركزية، حيث تحاول تلك المداخل أن تحسن كفاءة التنظيم من خلال تحديد السلطات رأسيا والمسؤوليات أفقيا.

#### - مداخل التغيير للجوانب التكنولوجية:

وهنا تركز مداخل التغيير التنظيمي على الجوانب التكنولوجية بما فيها من معدات وأساليب ومهام وتجهيزات، تستخدم في العلاقات بين الأنشطة المختلفة لتحسين طرق العمل وزيادة فعالية التنظيم. (القرىوتي، 2008م، ص 341)

#### - مداخل التغيير للجوانب السلوكية:

وتهدف هذه المداخل الإستراتيجية إلى رفع كفاءة التنظيم عن طريق العناصر الإنسانية والإدارية من خلال تغيير الاتجاهات، والتصورات، وأنماط السلوك للعاملين في التنظيم بما يخدم أهدافه.

ثانيا : استراتيجيات التغيير التنظيمي ( Change Strategies )

تتعدد استراتيجيات ومداخل إدارة التغيير والتعامل مع مقاومته وتتنوع تبعاً لاختلاف الاتجاهات، والاختصاصات والاحتياجات والظروف المحيطة بعملية التغيير، إلا أنها جميعاً تسعى للوصول إلى أساليب عملية وعملية ناجحة لإدارة التغيير والحد من مقاومته، وبالرغم من عدم وجود إستراتيجية واحدة يمكن تبنيها نظراً لأن طبيعة الموقف والظروف المحيطة به هي التي تحدد ذلك، إلا أن أدبيات التغيير التنظيمي تزخر بالعديد من الدراسات والبحوث العلمية (الحسن 1401هـ، الفوزان والعامري، 1419هـ، الطجم، 2003م، عالم، 2005م) والتي تشير إلى عدة استراتيجيات لإدارة التغيير والحد من مقاومته من أهمها:

### 1- الإستراتيجية العقلانية التجريبية (Empirical-Rational Strategy)

وهي تتعامل مع الإنسان على أساس عقلانيته وسعيه لتحقيق مصالحه الذاتية، لذلك فهي تذهب إلى أن الفرد والجماعة سوف يقبلون بالتغيير إذا كان يحمل فوائد ومزايا، وبما أن الفرد عقلاني ومدفوع بمصالحه الشخصية فيجب إقناعه بتلك الفوائد والمزايا مع ضرورة تبني سياسة تعليمية معرفية حتى يقبل التغيير.

### 2- استراتيجية التثقيف الموجهة (Normative-Reductive strategy)

وهي ترى أن الفرد يتأثر في أفعاله بالأنماط الاجتماعية والثقافية التي يعتقد فيها ويلتزم بها، لذلك فالتغيير غير قاصر على المستوى الفكري فقط، وإنما يتعداه إلى المستوى الثقافي والقيمي الذي يتبناه الإنسان، وهو ما يستوجب تطوير قدرة التنظيم على حل مشكلاته الإنسانية والتقنية التي تحول دون تحقيق الأهداف، وزيادة قدرات الأفراد ودعمهم وتأهيلهم لرفع كفاءة التنظيم، وتفعيل وسائل الاتصال والتواصل بين أطراف المنظمة كافة.

## 3- إستراتيجية القوة القسرية (Power-Coercive Strategy)

وهي تقوم على فرضية إذعان الأشخاص الأقل سلطة للأكثر سلطة، فتلجأ إلى القوة الشرعية وغير الشرعية لتحقيق أهدافها من خلال القوة غير العنيفة والتي يتم عن طريقها إحداث التغيير بالأعمال السلمية، أو القوة من خلال إصدار الأنظمة والتشريعات كوسيلة لأحداث التغيير، أو نزع السلطة أو القوة من مجموعة وتوزيعها على مجموعات أخرى بغرض إحداث التغيير المطلوب.

## 4- اختيار الإستراتيجية الملائمة:

يعتمد العنصر الحاسم في عملية التغيير على الطريقة التي يدار وينفذ بها التغيير واختيار الإستراتيجية الملائمة لضمان نجاح عملية التغيير، وبغض النظر عن أية إستراتيجية ينوي المدير استخدامها، فإن المعايير التي يتحدد على ضوءها مدى ملائمة إستراتيجية معينة لموقف محدد تشمل التكاليف المتوقعة، ومواطن القوة والضعف فيها، والتحليل الواقعي لعملية المقاومة، ومقدار السلطة الممنوحة للمسؤول عن التغيير، ومع اختلاف الظروف وتنوعها يظل موضوع تحديد الإستراتيجية الملائمة أمراً مرتبطاً بمهارة وقدرة القادة والإداريين في تحديد ذلك.

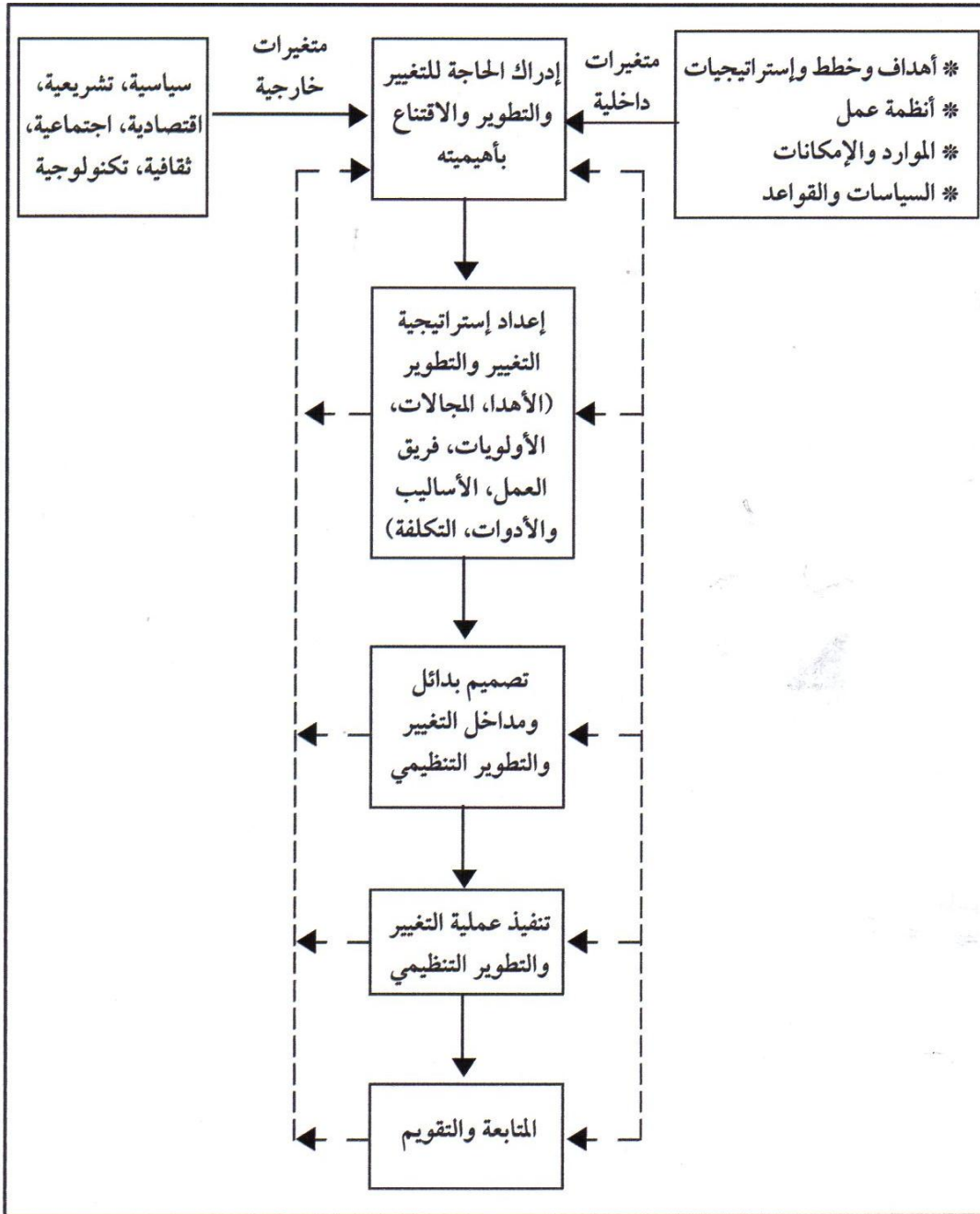
ولكون التغيير قضية كلية رئيسة تشمل الكيان الإداري بأبعاده المختلفة فإن الباحثة ترى ضرورة وضع استراتيجيات تغيير مناسبة فعالة تحقق التغيير المتوازن، والتنسيق، والترابط، والقضاء على المشكلات والانحرافات الناجمة عن طموحات التغيير وقصور الموارد، من خلال إطار عام يشمل كل شيء داخل ذلك الكيان، ويوجه في إطاره كافة عوامل الأداء وإمكاناته نحو تحقيق الأهداف المرجوة، على أن تكون استراتيجيات ذات رؤية ذكية لقائد إداري لديه الحس المرهف باحتياجات وتطلعات وأمال الأفراد الذين يضمهم الكيان الإداري، بحيث يكون قادراً على توجيههم لإحداث التغيير المطلوب.

## ثالثاً: مراحل التغيير التنظيمي

تمر إدارة التغيير بعدة مراحل إستراتيجية تتضمن العديد من الأساليب المتبعة، و يبقى دور الإدارة العليا في تبني ودعم جهود التغيير مهما، سواء أكان القائمون على إدارة التغيير من داخل المنظمة، أو بمساعدة جهات استشارية خارجية، وبغض النظر عن هوية القائمين على التغيير فان المهم مدى الكفاءة و التميز في قيادته.

وبالرغم من تعدد الاتجاهات المحددة للاستراتيجيات الناجحة في ادارة التغيير والتغلب على مقاومته فان الباحثة ستتناول أهم تلك المراحل والأساليب المبينة في شكل (7.3) كالتالي: (أبو بكر 2007م، ص387)

الشكل رقم (7.3): الإطار العام لإستراتيجية التغيير التنظيمي



المصدر: (أبو بكر، 2007م، ص391)

**1- مرحلة إدراك الحاجة للتغيير و أهميته:**

من الضروري أن يكون لدى المنظمات إحساس ذاتي بأهمية وضرورة إحداث التغيير التنظيمي، ويكون لديهم استعداد بالالتزام بنتائجه، وإلا لن يكتب لبرنامج التغيير النجاح في تحقيق أهدافه، وتتوقف أساليب تحقيق هذا الإدراك والاقتران غالبا على خصائص ومتطلبات الموقف الذي يتم فيه إعداد خطة وبرنامج التغيير.

**2- مرحلة إعداد إستراتيجية التغيير:**

وهنا يتطلب الأمر إعداد إطار متكامل مترابط لتخطيط وتنفيذ عملية التغيير التنظيمي وتقويمها، بحيث تشمل هذه المرحلة اختيار الفريق المسؤول عن التغيير، وتشخيص الوضع القائم، وتحديد نوع التغيير ومجالاته وأهدافه، وتحديد نوع التغيير ومجالاته وأهدافه، وتحديد كيفية إحداثه، بالإضافة إلى تحديد تكلفة برنامج التغيير، واختيار التوقيت المناسب لهذه العملية.

وفيما يلي إشارة موجزة لعناصر هذه المرحلة. (أبو بكر، 2007م، ص391)

**أ- اختيار الفريق المسؤول عن عملية التغيير:**

وهنا لابد أن يتولى مهام التغيير في المنظمة من يتمتعون بخبرات فنية و تنظيمية على مستوى عال من الكفاءة من القادة العاملين في المنظمة، أو الاستعانة بخبراء في هذا المجال من خارج المنظمة أو بالجمع بين فريق من الخبراء من داخل المنظمة وخارجها معا.

**ب- التشخيص السليم:**

ويقصد به التوصيف التفصيلي الدقيق للوضع القائم بالمنظمة، ومعرفة ما يتضمنه من فرص أو مشكلات وتعريفها وتحديد حجمها ومظاهرها، واتجاهاتها ونتائجها، وأوجه الضعف والقوة فيها داخليا وخارجيا.



أ- تحديد وتوصيف أهداف عملية التغيير:

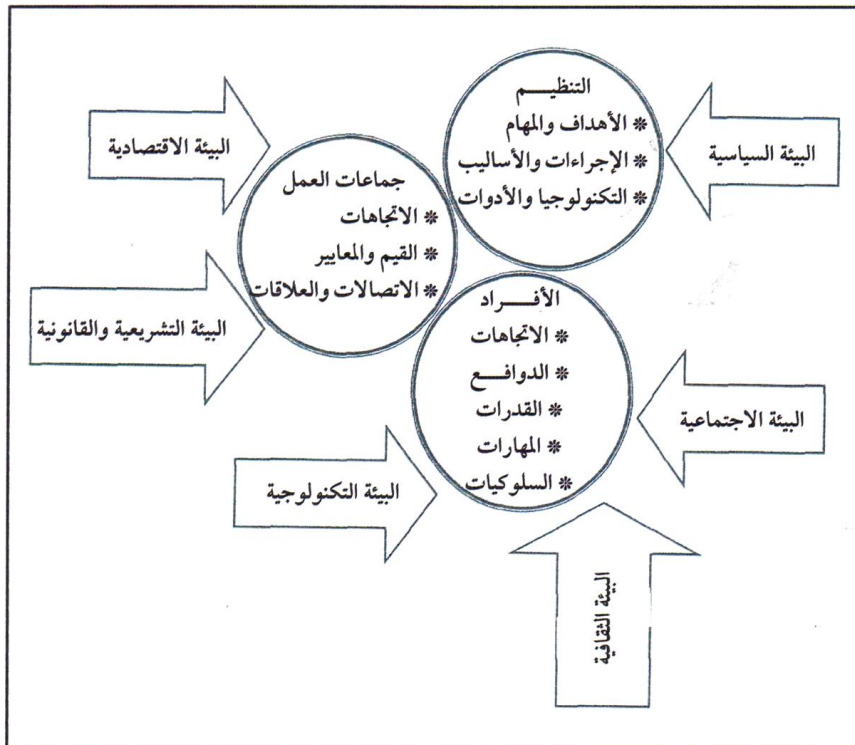
تستند فعالية عملية التغيير التنظيمي بشكل رئيس على تحديد وتوصيف أهداف هذه العملية بدقة ووضوح، بحيث تشمل العديد من الأهداف مثل تحقيق التوافق والانسجام والتفاعل بين المنظمة وبيئتها، والبيئة المحيطة بها، وزيادة فعالية عملية اتخاذ القرارات والمشاركة فيها.

د- تحديد مجالات و أولويات التغيير:

بالرغم من تعدد المجالات التي تحتاج إلى التغيير، إلا أن هناك أولويات يفترض البدء بها ويوضح

الشكل رقم (8.3) أهم مجالات التغيير في المنظمة: (أبو بكر، 2007م، ص388)

الشكل رقم (8.3): مجالات التغيير التنظيمي



المصدر: ( أبو بكر، 2007م، 392 )

## ه- اختيار الأسلوب المناسب لإحداث التغيير:

يختلف الأسلوب الذي تتم به عملية التغيير التنظيمي، فقد تكون عملية التغيير شاملة تستهدف جميع المجالات والعناصر المطلوب تغييرها في ان واحد، وقد تكون عملية التغيير مرحلية وتتضمن تقسيم المجالات والتغييرات المطلوب إحداثها بالمنظمة إلى عدة مراحل، وقد تكون عملية التغيير تدريجية حيث يتم إدخال تغييرات بسيطة وبعد إقناع والتزام أعضاء المنظمة بتلك التغييرات وإيضاح الفرق بين الوضع السابق والحالي يتم التوسع في عملية التغيير.

## و- وضع موازنة تقديرية لعملية التغيير:

لابد من وضع موازنة تقديرية لعملية التغيير التنظيمي، يتم خلالها تحديد المبالغ المطلوبة لهذه العملية، والتي تشمل على تكلفة المتطلبات اللازمة لعملية التغيير، والتي تختلف باختلاف مجالات التغيير، والجهة المسؤولة عن تنفيذه، والأسلوب المتبع في إحداثه، ومتطلبات التثقيف والتحفيز للأفراد لزيادة تعاونهم وحماهم لإنجاح عملية التغيير التنظيمي.

## ز- اختيار التوقيت المناسب لعملية التغيير:

يعتبر تحديد التوقيت المناسب والظروف الملائمة لبدء أعمال التغيير التنظيمي من أهم عناصر النجاح، ويشمل ذلك توقيت تنفيذ الدراسات اللازمة لعملية التغيير، وتوقيت البدء في تنفيذها، وتوقيت الانتقال من مرحلة إلى مرحلة أخرى، وتوقيت التحفيز وفق النتائج المتحققة.... وغيرها.

## 3- مداخل و استراتيجيات التغيير (الحديثة):

بعد انتهاء مراحل الإعداد والتخطيط لبرامج التغيير التنظيمي يأتي دور تحديد بدائل واستراتيجيات التدخل والاختيار فيما بينها، على أن تشمل عملية تصميم بدائل مداخل التغيير التنظيمي ما يلي: (أبو

بكر، 2007م، ص390)

أ- تقديم الاستشارة والنصح، والاستشهاد بنجاحات سابقة

ب- تدعيم فرق العمل والتشجيع على العمل الجماعي

ت- حل المشكلات وإزالة القيود والصعوبات

ث- التقويم والتزود بالبيانات والمعلومات

ج- القيام بعملية التثقيف والتدريب والتعليم

ح- تطوير الأنظمة والأساليب والأدوات لتيسير عملية التنفيذ.

ويشار هنا إلى وجود عدة آليات حديثة مساعدة لتطبيق استراتيجيات التغيير التنظيمي المطلوبة وإدارتها بشكل سليم، وهي لا تقتصر على آليات معينة دون أخرى، حيث يمكن استخدام أي منها على مستويات متباينة، فقد تكون بعضها أكثر ملاءمة لمستوى معين مقارنة بغيره، مع عدم التفريق بينها عند اختلاف مستوى التغيير جزئي أو كلي، لكون الأمر متعلق بإمكانات المنظمة ومواردها، والوقت المتاح لها، وطبيعة نشاطها، ومستوى العاملين فيها، ومن أهم تلك والآليات ما يلي: (الكبيسي، 1998م، ص42، الطجم، 2003م، ص223)

- فرق العمل. - إدارة الجودة الشاملة.

- الإدارة بالأهداف. - الهندرة.

وسيتيم التعريف بهذه الآليات الإستراتيجية والوسائل مع العلم أن الأمر لا يقتصر في هذا الجانب على تلك الآليات نظرا لتراكمية العلم وتتابع جهوده وعدم اقتصارها أو وقوفها عند حد معين، وهو ما سنتناوله من خلال إيراد بعض المفاهيم والآليات والمداخل الإدارية الحديثة المستجدة في مبحث لاحق:

## - فرق العمل (Working Teams)

مع ازدياد تعقيد منظمات اليوم أصبح من المستحيل الاعتماد على الجهود الفردية في تحقيق أهداف التنظيم، وعليه كان من الضروري الاعتماد على فرق العمل في أداء الأعمال بشكل بناء، الأمر الذي جعل هذا الأسلوب من أهم أنشطة التدخل في برامج التغيير التنظيمي وأكثرها شيوعاً. (العصيمي، 2003م، ص23)

ويعرف Haring ton-mackin فريق العمل بأنه مجموعة من الأفراد ذوي مهام مترابطة ومهارات متعددة يعملون في بيئة مناسبة للعمل بروح واحدة، وإحساس مشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوبة، والتزام تام بالأهداف والقيم السائدة، وإصرار على تحسين نوعية ومستوى القارات، وتفعيل الاتصالات بين الأعضاء، ورفع مستوى مهاراتهم. (القحطاني، 2005م، ص102)

وهناك من يحدد بعض الأسس والخصائص اللازم توفرها في فرق العمل الفاعلة، من أهمها وحدة الهدف، وتوفير ادراكات مشتركة وإجراءات متفق عليها، والتعاون وحل الخلافات بالمناقشة والحوار والإقناع، مع ضرورة المحاسبة على ضوء نتائج العمل، وهذا الأسلوب يتيح للفرد حرية التعبير عن آرائه والمشاركة في الإدارة مما يحقق له الرضا ويدفعه إلى مضاعفة الجهد والعطاء وتماسك الفريق وتعاونهم. (عشيبه، 2007م، ص372)

ويذهب العديد من الباحثين إلى أن الكثير من الدراسات أثبتت ضرورة تبني فرق العمل لنجاح المدراء في أعمالهم وأن النجاح في أداء العمل لا يقتصر على توجيه الآخرين فقط وإنما بالعمل معهم عن قرب من خلال فرق العمل. وعلى هذا الأساس فمن المؤكد انه لا يمكن أن ينجح المدير في استخدام هذا الأسلوب ما لم يكن لديه المتطلبات اللازمة لاستخدامه بفعالية، وهو ما يجعل هذا الأسلوب في العمل الإداري حتمية لا خيار فيها لنجاح التغيير. (ماهر، 2007م، ص64)

وفي دراسة أجراها Evans وجد أن من أهم مؤشرات الحاجة إلى استخدام فرق العمل موضوع مقاومة التغيير وفردية الأداء وظهور الصراعات في بيئة العمل بدل الجماعية والتعاون.

وهناك من يرى أن ضرورة فرق العمل في المنظمات تساوي ضرورة الأسرة بالنسبة للمجتمع، لكونها تقوي الروابط بين الفرد والمنظمة، وهي التي تمكن المنظمة من إدراك واستخدام القدرات الكامنة لدى العاملين وتساعدهم على تقبل التغيير ودعمه. (Marquardt, 2002, p69)

#### - الإدارة بالأهداف (Management by Objectives)

ويرمز لها اختصاراً (MBO) وهي منهجية عصرية قدمه عالم الإدارة بيتر دركر من خلال عمله مع (ألفريد سلون) مدير شركة جنرال موتورز، ويرتكز هذا الأسلوب على أهمية صياغة وتحديد الأهداف المراد تحقيقها بشكل واضح ومحدد، بحيث تعمل جميع الوحدات الإدارية كخلية نحل، لتحقيق ما تم الاتفاق عليه والالتزام به، وهنا تقوم الإدارة العليا بتحديد الأهداف، والأغراض العليا. وعلى الجهات الفرعية مهمة صياغة الأهداف الفرعية والتفصيلية لكل جهة حسب مهام ومسؤوليات كل منها، مع ضرورة المشاركة والتنسيق بين الجميع كفريق عمل حيال الأهداف ومتطلباتها، والتعاون الكامل لتحقيقها. (المنيف، 1999م، ص392)

وتبنى فلسفة دركر في الإدارة بالأهداف (MBO) على أنها أسلوب ديمقراطي في صياغة الأهداف بين الرئيس والمرؤوس، واتفاق الطرفين عليها، أي أنها عملية إنسانية تنبؤية موجهة نحو المستقبل تسعى لتحقيق الأهداف التي تم الالتزام بها، وهي تتميز بما يلي: (العجمي، 2008م، ص333)

- تحديد الأهداف بوضوح

- اتصافها بالمعرفة والمهارات والتفكير والابتكار والتعلم الجماعي

- الأهداف حقيقية ومرشد إيجابي للعمل

- انتفاء التعالي والفوقية

- الأهداف هي الموجه وهي المراقب.

وتستخدم كثير من المنظمات العالمية أسلوب الإدارة بالأهداف كمدخل لتحقيق الفاعلية التنظيمية ودعم استراتيجيات التغيير. وقد عرف بعض العلماء الإدارة بالأهداف بأنها، نظام يربط أهداف أداء المرؤوسين بمشرفيهم، بحيث تتم مراجعة هذا الأداء بصفة دورية منتظمة لمكافأتهم وفقا للتقدم الذي تم انجازه، بينما عرفها آخرون بأنها: عملية ربط المرؤوسين بالأهداف التي وضعها الرؤساء، وعرفها فريق ثالث بأنها: إحدى الأساليب الإدارية التي بموجبها يتم تحديد الأهداف المختلفة (الإستراتيجية، الميدانية، التشغيلية) بواسطة الرؤساء والمرؤوسين ثم متابعة هؤلاء المرؤوسين للتأكد من تحقيق الأهداف، وهي بذلك تشير إلى المدخل الإداري الذي يتيح للمرؤوسين مشاركة الرؤساء في وضع الأهداف التنظيمية ومتابعة وتقييم أداء هؤلاء المرؤوسين وفقا للنتائج المحققة. (طه، 2006م، ص112)

ويحدد (همبل و دركر) النقاط السبع الأساسية التالية لمن يريد أن يطبق الإدارة بالأهداف:

(المنيف، 1999م، ص296)

- صياغة الإستراتيجية والخطة التنفيذية بناء على أهداف عامة

- تحديد نتائج ابتدائية أساسية وأداء نمطي محدد

- إعداد خطة تطويرية للموظف والوظيفة

- بناء تنظيم يقوم على التطوير ذي مرونة واضحة

- مراجعة تطوير الأداء دوريا على مستوى الفرد والمنظمة

- وجود خطة تطوير ذاتي للمديرين

- السماح برفع الرواتب وضمن الترقيات والمزايا الأخرى.

- خصائص الإدارة بالأهداف :

لهذه المنهجية العديد من الخصائص نذكر منها: (العتيبي، 2005م، ص26)

- الارتكاز على مبدأ المشاركة والاتفاق بين الرئيس والمرؤوس في التنفيذ
- التعاون والاتفاق بين الرئيس ومرؤوسيه على وضع الخطط اللازمة
- المشاركة والاتفاق بين الرئيس ومرؤوسيه على تنظيم الأداء
- التزام وتعاون الرؤساء في توفير الظروف المادية والمعنوية المناسبة للمرؤوسين للقيام بمهامهم المتفق عليها
- القدرة على اكتشاف الانحرافات في العمل وتصحيحها أولاً بأول
- تنمية الروح المعنوية لدى العاملين وذلك من خلال الاتصال المستمر والتفاعل المشترك في جو من الحرية والتعاون والتفاهم
- تنمية القدرة على التخطيط السليم لدى الرؤساء والمرؤوسين وإتاحة الفرصة لتشجيع المبادأة في مجال العمل
- تقوية و تطوير الاتصالات والعلاقات التنسيقية بين الرؤساء و المرؤوسين.

- إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management)

في الثمانينات الميلادية، ظهر أسلوب إداري حديث نتيجة جهود ديمينج أطلق عليه إدارة الجودة الشاملة (TQM) نادى أصحابه بما يلي: (اليوسف، 2008م، ص27)

- توسيع مفهوم الجودة لأبعد من جودة المنتج
- مشاركة كل فرد في التنظيم في عملية تحسين الجودة
- وجود قيادة واقعية قوية وشاملة

- التركيز على تحقيق رضا المستفيدين، والعاملين، والمسؤولين

- مشاركة الأطراف الخارجية في جهود الجودة الشاملة.

ولم تقتصر إدارة الجودة الشاملة على ميادين الصناعة والتجارة حيث امتدت لتشمل بقية الميادين الأخرى، فقد زاد الاهتمام بتوظيف إدارة الجودة الشاملة في كثير من الميادين خلال العقد الأخير من القرن العشرين، وأصبحت الجودة شعارا للنظم المختلفة في كثير من الدول المتقدمة والنامية، تسعى إليه وتتبناه خاصة وأن العديد من الدراسات، (اللوزي، 2003م، اليوسف، 2008م) تؤكد أن الوظائف الإدارية في المنظمات متشابهة إلى حد كبير وإن اختلفت أهداف تلك المنظمات، وهنا يرى ويلر وهارلي (Weller & Hartley) قابلية إدارة الجودة الشاملة للتطبيق في أية منظمة بغض النظر عن كونها ربحية أو حكومية، وفي السياق نفسه يشير سيوو هارت (heart Siu) إلى أن إدارة القوى البشرية والإمكانات المادية تتشابه إلى حد كبير بغض النظر عن طبيعة المنظمة سواء أكانت تربية أو صناعية، وسواء أكانت تنتمي إلى القطاع الخاص أم القطاع العام. (الجعفي، 2004م، ص783)

وهناك من يذهب إلى أن الجودة عملية مؤقتة في الغالب، بينما إدارة الجودة الشاملة عملية طويلة الأجل ذات بعد استراتيجي تشمل جميع الخطط في المنظمة، (بادحدح، 2003م، ص48) كما يصعب تحديد مفهوم شامل متفق عليه لإدارة الجودة الشاملة، حيث تعددت تعريفاتها والتي تعكس كل منها رؤية صاحبه، ومع ذلك فقد عرفها معهد الجودة الفيدرالي في الولايات المتحدة الأمريكية بأنها أداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى مع الاعتماد على تقييم المستفيد لمعرفة مدى تحسين الأداء. (أبو بكر، 2008م، ص12)

ويذهب ديمنج إلى أن الجودة الشاملة مسؤولية الجميع، لذا يطالب العاملين بالمساهمة الفعالة في تحقيق النتائج المرجوة، والتغلب على العقبات والصعوبات الناتجة عن السياسات الإدارية التي تحول



دون تحسين جودة المنتج أو الخدمة. ولقد عبر ديمينج عن فلسفة نموذجيه في أربعة عشر عنصرا

رئيسيا ثم تحديدها فيما يلي: (المعيوف، 2008م، ص17)

- 1- ضرورة تحسين أنظمة العمل والخدمات بصورة مستمرة
  - 2- التركيز على أهمية القيادة
  - 3- تقليل الحواجز بين الأقسام والإدارات داخل التنظيم
  - 4- استخدام التدريب لتنمية المهارات
  - 5- تبني المنهجية العلمية
  - 6- تجنب التعارض بين الأهداف
  - 7- ضرورة إدخال التغيير
  - 8- إيقاف الاعتماد على الاختبارات بقصد اكتشاف الأخطاء
  - 9- إيجاد علاقة الأمد مع كافة الأطراف
  - 10- العمل على إزالة الخوف لدى فريق العمل
  - 11- التوقف عن تهديد العاملين
  - 12- وضع برامج تعليم وتأهيل فعالة
  - 13- إعطاء الفرص لرفع الروح المعنوية لفريق العمل
  - 14- إشراك كل فرد في التنظيم في عملية التحول والتطبيق لمفهوم الجودة الشاملة.
- خصائص إدارة الجودة الشاملة :

يرى بعض العلماء أن إدارة الجودة الشاملة منظومة فكرية جديدة تنأى بالمديرين عن الممارسات التقليدية التي تعويقهم عن استخدام الإمكانيات والقدرات الظاهرة والكامنة لدى جميع العاملين في المنظمة، وينظر إليها آخرون على أنها شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بهدف تحسين الجودة، وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة، ورغم تعدد التعريفات

التي تحاول أن تبرز مفهوم إدارة الجودة الشاملة، إلا أنها تتقاسم بعض الأفكار والخصائص المشتركة ومن أهمها ما يلي: (العور، 2007م، ص33)

- اشتراك جميع العاملين وعلى كافة المستويات التنظيمية في تحسين الجودة
- التنسيق والتعاون بين جميع الإدارات والأقسام وتفعيل التدريب لتحقيق الجودة
- التزام الإدارة العليا بالرقابة والتحسين المستمر للعمليات
- تحسين العمليات الإدارية باستبعاد المهام غير الضرورية وتبسيط الإجراءات
- تطبيق أساليب البحث العلمي ضمانا لعدم الوقوع في الأخطاء
- السعي لتحقيق رضا العاملين والعملاء وأصحاب المصالح.
- الهندرة (Reengineering):

تعد الهندرة من أحدث نظريات التغيير، وهي تتميز عن غيرها من نظريات التغيير والتطوير في أنها تسعى لإيجاد حلول جذرية لكل العقبات التي تعيق سير العمل، والمساعدة في الخروج من الروتين والأساليب التقليدية التي تدار بها الأعمال. (عبد الحفيظ، 2003م، ص13)

والهندرة مصطلح عربي جديد في قاموس اللغة العربية، مركب من كلمتي هندسة وإدارة، وهي تمثل الترجمة العربية للمصطلح (Reengineering) الذي يعني إعادة هندسة الأعمال، وقد ظهرت الهندرة في بداية التسعينات على يد مايكل هامر في مقاله التي نشرت في دورية " Harvard Business Review " والذي بالتعاون مع جيمس شامبي اتخذ الهندرة عنوان لكتائبيهما (هندرة المنظمات). (السلطان، 1421هـ، ص6)

وعلى الرغم من التعريفات التي تناولت مفهوم الهندرة تختلف عن بعضها في الصياغة، إلا أنها تتفق إلى حد بعيد في مضمونها، ومن أهمها تعريف (هامر وشامبي) حيث عرفا الهندرة بأنها "إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية، بهدف تحقيق تحسينات

جوهرية، وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة مثل : التكلفة، والجودة، والخدمة، والسرعة، ودعا شامبي إلى أن تتعدى هذه العملية المنظمة إلى المنظمات الأخرى المتعاملة معها. (Champy 2002, p115)

- عناصر الهندرة و أهدافها :

تهدف هذه العملية إلى إعادة تصميم العمليات بعد اختيار أهميتها وضرورتها بحيث تكون أكثر كفاءة وفعالية، وهي تتشكل من العناصر الرئيسية التالية: (السلمي، 2002م، ص162)

- 1- إعادة التفكير في الأساسيات. 3- التركيز على العمليات.
- 2- إعادة التصميم الجذري. 4- تحقيق النتائج الباهرة.

- متطلبات الهندرة :

بالرغم من تعدد متطلبات نجاح هذا المدخل إلا أن (Champy) يحدد خمس عمليات إدارية جوهرية لا بد منها لنجاح عملية الهندرة تتمثل في التعبئة، التمكين، التحديد، القياس، الاتصال: (تشامبي، 2003م، ص139 )

- 1- **التعبئة:** وهي العملية التي من خلالها يصل العاملون والمنظمة الى مرحلة قبول التغييرات التي تطلبها إعادة الهندسة، بحيث يكونوا مستعدين وراغبين في حدوث التغيير.
- 2- **التمكين:** حيث تتطلب إعادة الهندسة تمكين العاملين بتفويضهم الصلاحيات، ودعمهم بالوسائل التي تساعدهم على تحقيق الأهداف وفي مقدمتها تصميم العمل، بحيث يستطيع العاملون ممارسة مهاراتهم واستغلال قدراتهم لأقصى حد ممكن.

3- **تحديد الأهداف:** لابد من تحديد الأهداف بدقة من خلال تحليل الموقف، وهنا يفترض وضع

الأهداف التي تستدعي العودة إلى نقطة البداية أي العودة إلى (سجل نظيف) وذلك من خلال تحديد

الأهداف بشكل جذري، مع الاستعانة بمنهجية المقارنة بين ما نريد وما وصلنا إليه لتحقيق ذلك.

4- **القياس:** لابد من التحديد الدقيق لنتائج العمليات المراد قياسها، بحيث يمكن التنبؤ بدقة بفعالية

أداء الأعمال، مع التركيز الكامل على نتائج العمليات المهمة من جانب، ومن جانب آخر اعتبار حكم

العمل أكثر المقاييس أهمية.

5- **الاتصال:** لابد من تقوية الاتصالات ما بين المديرين والعاملين والعمل على استمراريته

وتعزيزه وتوفير أدوات ذلك، مع الأخذ بعين الاعتبار المصادقية والوضوح خلال تلك العملية.

#### - إعادة هندسة العمليات

ظهرت إعادة الهندسة في بداية التسعينات وبالتحديد سنة 1992 م، عندما ألف الكاتبان مايكل هامر

وجيمس شامبي كتابا شهيرا بعنوان "إعادة هندسة المؤسسات" والتي تعني إعادة النظر بصورة أساسية

وإعادة تصميم راديكالي للمؤسسات أو الإجراءات الأساسية في المؤسسة، والتي ستعود بالفائدة على

المؤسسة. من ناحية التكلفة الجودة ومستوى الخدمات بالإضافة إلى الوقت.

(Revue gestion, management du changement, 1999, p18)

عرفها مايكل هامر وجيمس شامبي على أنها " إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الثوري

(الجذري) للعمليات الأساسية الخاصة بالمؤسسة من أجل التوصل إلى تحسين جوهري في المقاييس

المعاصرة للأداء مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة. (Norbert Thom, 1999, p19)

#### 4-تنفيذ عملية التغيير التنظيمي :

وهذه المرحلة تتطلب مراعاة عدة أمور من أهمها ما يلي: ( أبو بكر، 2007م، ص39)

1- تحديد الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بتنفيذ أعمال التغيير المستهدفة

2- تهيئة المناخ الملائم والداعم لتطبيق إستراتيجية التغيير

3- تحديد قنوات واضحة للاتصال الفعال في كل الاتجاهات داخل المنظمة لتحديد المسؤوليات

وللتعرف على النتائج، والوقوف على العقبات التي قد تعترض عملية تنفيذ التغيير المستهدف والعمل على تذليلها.

#### 5- المتابعة والتقييم :

وهنا يتم متابعة وتحليل النتائج، والفرص، والمعوقات، المرتبطة بتنفيذ أعمال التغيير التنظيمي، والتعامل معها بالشكل الذي يساعد على نجاح استراتيجياتها، مع ضرورة الإشارة إلى دور القيادة المهم في هذا الشأن والذي توضحه بعض دراسات الجمعية الأمريكية للإدارة (1994م) والتي تذهب إلى أن القيادات الإدارية هي المفتاح الأساسي لنجاح التغيير. ( العتيبي، 2005م، ص12)

رابعا : مقومات فعالية إستراتيجية التغيير التنظيمي.

يذهب عدد من الباحثين مثل، (Strebel 2006 ، البراك 2007م، أبو بكر 2007م، ص383) إلى أن نجاح استراتيجيات التغيير التنظيمي في تحقيق أهدافه يتوقف على توفر عدد من المتطلبات الأساسية من أهمها:

1- اقتناع الإدارة العليا بحتمية التغيير وضرورة مسانبتها وتأييدها لبرنامج التغيير

2- تبني مدخل النظم، بالنظر إلى المنظمة كمنظومة متكاملة ذات مكونات مترابطة تتأثر فيما

بينها

3- إشراك قادة الجماعات في تحديد مجالات التغيير التنظيمي المحتملة

4- تهيئة الأفراد و تمكينهم، وإرساء قواعد الثقة بين الإدارة والعاملين بالمنظمة

- 5- التركيز على البعد الإنساني، بمراعاة احتياجات ورغبات وتوقعات العاملين عند إحداث أية تغييرات بالمنظمة، وعدم قصر الاهتمام على الجوانب الفنية أو الهيكلية
- 6- الاستعانة بخبراء استشاريين من خارج المنظمة، لضمان الحيادة والموضوعية
- 7- الإعداد الجيد لبرنامج التغيير التنظيمي واستبعاد غير المتعاونين
- 8- اختيار الأسلوب المناسب لتنفيذ عملية التغيير التنظيمي، حيث يفضل التدرج في تطبيقها، مع تعديل ما يلزم من إجراءات لتدعم التغيير
- 9- الحرص على تحقيق بعض الانجازات التي ينتج عنها منافع ملموسة للعاملين خلال الفترة الأولى من عملية التغيير
- 10- التقييم المستمر للنتائج، والتعرف على ردود الأفعال، وتذليل العقبات في الوقت المناسب، وبالأسلوب الملائم.

#### خامسا : المؤشرات العامة لجودة إستراتيجية التغيير التنظيمي

هناك مجموعة من المؤشرات الموضوعية يتطلبها تحقيق إستراتيجية فعالة للتغيير التنظيمي، والتي تستخدم للتأكد من كفاءة تلك العملية وهي كالتالي: ( أبو بكر 2007م، ص 384)

1- استجابة الأفراد لبرنامج التغيير التنظيمي ومن مؤشرات ذلك :

- مدى قبول الأفراد لبرنامج التغيير
- مدى الاستعداد للمشاركة في التغيير
- درجة الالتزام بنتائج التغيير.

2- الاتجاهات الحقيقية نحو العمل والمنظمة ومن مؤشرات ذلك :

- مستوى الرضا الوظيفي
- مستوى الصراع أو التعاون بين الجماعات والأفراد

• مستوى الولاء للمنظمة.

3- طبيعة السلوك الوظيفي ومن مؤشرات ذلك :

• معدل الغياب

• معدلات الحوادث

• مدى إتباع التعليمات و الأوامر والقرارات

• معدلات دوران العمل

• مدى الانتظام في أداء العمل.

4- الأداء و الإنتاجية و الجودة :

وهنا يمكن الاستعانة بمؤشرات الأداء والإنتاجية والجودة للدلالة على فعالية عملية التغيير التنظيمي على مستوى المنظمة، أو الوحدة التنظيمية، أو على مستوى الفرد أو جماعة العمل، وتختلف مؤشرات الأداء في المنظمات الخاصة عنها في المنظمات العامة، حيث تستخدم في المنظمات العامة، المؤشرات المرتبطة بجودة الخدمة المقدمة، للحكم على جودة إستراتيجية التغيير التنظيمي.

سادسا : معوقات فعالية استراتيجيات التغيير

هناك العديد من معوقات فعالية استراتيجيات التغيير التنظيمي في المنظمات، ومنها ما اتفق عليه

(170) مديرا في منظمات مختلفة، حيث صنفت بشكل متسلسل من حيث درجة تأثيرها على المنظمات

كالتالي: ( الحسن، 1401هـ، ص360)

1- ضعف معايير الأداء المستخدمة

2- انخفاض الروح المعنوية

3- المركزية الشديدة

4- النمط الإداري المتسلط

- 5- اختفاء النقد الموضوعي
- 6- عدم الاستماع إلى العاملين
- 7- ضعف العلاقات الإنسانية
- 8- تدني الإبداع في المنظمة
- 9- ضعف مستوى القيادة
- 10- اختفاء العمل الجماعي
- 11- ضعف التفويض الوظيفي
- 12- ضعف الاتصال في المنظمة
- 13- ضعف التنسيق
- 14- تعقيد الإجراءات
- 15- تأخير القرارات.

وبالرغم من شيوع وأهمية الآليات السابقة والتي تساعد على تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير والتعامل مع مقاومته والحد منها، إلا أن التقدم والتطور العلمي ومواكبة العصر، تستدعي مساندة الأحداث بتبني المفاهيم والآليات الأحدث التي استجبت في هذا المجال مثل (إدارة المعرفة ورأس المال الفكري، والتعلم، والإبداع والابتكار، والتمكين) لتكون آليات داعمة ومعززة لسابقتها وصولاً إلى منظمات مميزة وناجحة في تحقيق أهدافها، لاسيما وأن النجاح أصبح يقاس على أساس ما تملكه المنظمات المختلفة من إمكانات ومؤهلات بشرية، وعلمية، وفنية، وتدريبية، تتكامل فيما بينها بشكل متناغم، يديره ويشرف عليه قيادات إدارية فاعلة لديها الخبرة، والمقدرة، والكفاءة، والعزيمة لتسير بمنظمتها بشكل صحيح يحقق الأهداف ويلبي الطموحات، وهو ما سيتم تناوله في الجزئية التالية.

### 9. استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي وعوامل نجاحه ( الأحدث )

تتوقف عملية التغيير في إطارها الاستراتيجي على تحديد القائد الاستراتيجي أو الإدارة العليا إطاراً يشمل عوامل التغيير المتحصلة من التحليل الاستراتيجي لبيئة المنظمة، وعلى وجه الخصوص



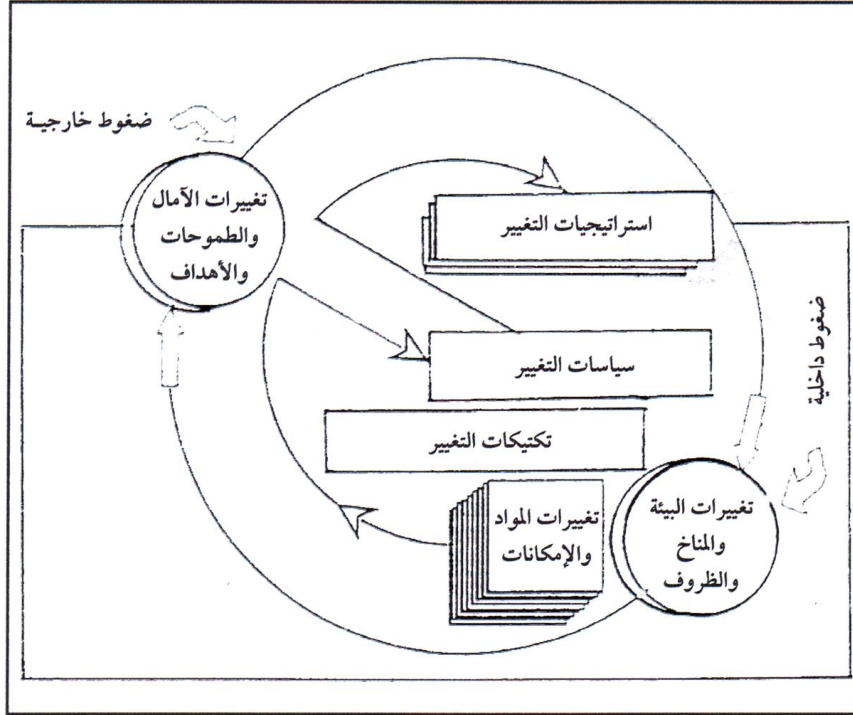
رصد قوى التغيير التي من الممكن أن تضغط على المنظمة باتجاه التغيير، ومنها القوى الخارجية كالأحداث الدولية والتحويلات الصناعية، والسكانية والتقنية، فضلا عن القوى الداخلية للمنظمة، هذا الاتجاه في التغيير لم يعد يقتصر على المنظور التقليدي الذي كان يهتم غالبا بالتدريب، ومع أهمية التدريب فان عملية تكييف الوضع التنظيمي لبيئة المستقبل لا تتطلب أساليب التعامل مع الواقع فقط وإنما مع المستقبل، من خلال استراتيجيات وآليات خلاقة للتغيير. ( حبتور، 2004م، ص221)

فالتغيير سمة وصفة ملازمة للوجود والحياة، ومن ثم فان أحد معالمها الرئيسية هو التغيير والتطور، فرغبات البشر متنوعة ومتعددة وغير مشبعة وغير نهائية، فكلما تشبعت إحداها تظهر الأخرى، وعندما تتشبع الأخرى تظهر رغبات جديدة وهكذا، بل إن ذات الرغبة تتغير وتختلف طريقة إشباعها وأسلوب هذا الإشباع من وقت إلى آخر وهو ما يستدعي أساليب واستراتيجيات عمل مناسبة، مع ملاحظة أن التغيير الاستراتيجي ليس وليد اللحظة، وليس مطلبا انفعاليا، وإنما ضرورة حياة واستمرار، ولا تلجأ إليه المنظمات إلا تحت ضغط شديد يوضحه شكل رقم (9.3).

فضغوط البيئة والمناخ، والظروف الخارجية وما تمارسه من تأثير على المنظمة، إضافة إلى الآمال والطموحات والأهداف الداخلية وما تمارسه من ضغوط إدارية على متخذ القرار الإداري، تدفع بالنظم القائمة إلى مرحلة الشيخوخة المبكرة، ومن ثم تزيد الإحساس بأهمية التغيير وحسن إدارته وضرورة أن يكون هذا التغيير استراتيجيا منتجا، ومعتمدا على آليات حديثة في ظل بيئة متغيرة ومتسارعة الأحداث، وكثيرة التغيير لكي تعضد ما كان متبعا في السابق من آليات إدارية مساعدة في تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير مثل: الإدارة بالأهداف (MBO)، إدارة الجودة الشاملة (TQM)، إعادة هندسة العمليات (BPR)، فرق العمل... وغيرها. ( الخضير، 2003م، ص139 )

الشكل رقم (9.3)

ضغوط التغيير الاستراتيجي



المصدر: الخضيرى، 2003م، ص140

فالأمر يتطلب عدم الاقتصار على الآليات المساعدة على تطبيق الاستراتيجيات السابق إيرادها مع أهميتها، فمن وجهة نظر الباحثة فإن الأمر يتعدى ذلك إلى ضرورة انتهاج أساليب ومفاهيم إدارية أحدث لتكون آليات رافدة وداعمة تساعد بفعالية كبيرة تطبيق استراتيجيات التغيير التنظيمي، قادرة على نقل المنظمات على اختلافها من أوضاعها التقليدية إلى أوضاع أكثر تطوراً ومواكبة لظروف عصرنا الحاضر المتصف بالتغيير السريع، ولاسيما أن الاستثمار في العنصر البشري أصبح أحد أهم الاستراتيجيات الإدارية الحديثة التي تركز على رفع مستوى العاملين (بغض النظر عن التكاليف) من خلال التدريب، والتعليم، والتنكين، وتطوير المهارات الإبداعية، والإبتكارية، والمعرفية، في منأى عن المنظمات التي قد تعتبر ذلك خسائر غير مبررة وليس استثماراً داعماً.

وفي ظل كثرة المعلومات ومصادرها، واختلاف طبيعة الأنشطة والاكتشافات، والتقنية المتطورة في عالم اليوم عصر السرعة والمعرفة والمعلومات، ومع التطور الهائل والسريع في وسائل الاتصالات تبرز العديد من التساؤلات للبحث عن آليات مساعدة لتطبيق استراتيجيات إدارية من شأنها أن تحول هذا المفهوم إلى واقع عملي يمكن تفعيله في المنظمات والمؤسسات على اختلافها.

وعليه يمكن الإشارة هنا إلى بعض الآليات والمفاهيم التي ترى الباحثة ضرورة تبنيها وأخذها في الحسبان من قبل القادة الإداريين في إدارتهم للتغيير والتعامل مع مقاومته، وتأصيلها في منظماتهم لتكون واقعا عمليا يلمسه ويعيشه العاملون فكرا وأداء، مع ضرورة تأمين كافة متطلباتها لتصبح داعما استراتيجيا فعالا يحقق أعلى مستوى من القبول والإنتاج، وبالرغم من تعدد تلك الآليات والمفاهيم إلا أن الباحثة سيقترن على تناول أربعة منها هي :

1- إدارة المعرفة ورأس المال الفكري. 2- الإبداع والابتكار.

3- التعلم التنظيمي. 4- التمكين.

حيث أصبحت تلك الآليات والمفاهيم من أهم متطلبات التغيير والتي تندرج ضمن المقومات الأساسية للتميز بصفاتها من مفاهيم الإدارة المعاصرة، والتي غدت في أمس الحاجة للاستراتيجيات والمفاهيم العصرية الداعمة للقيادات في عصر التغيير والتقلبات السريعة، وترتبط هنا إدارة المعرفة، ورأس المال الفكري، والتعلم التنظيمي، والإبداع والابتكار، والتمكين، سويا بشكل وثيق إلى درجة تأثرها ببعضها أحيانا كثيرة سلبا وإيجابا، فالمنظمات المعاصرة التي تؤمن بالتجديد والتغيير المستمر والإبداع الدائم، تعي جيدا أهمية المعرفة والمهارة وإدارة المعرفة بشكل يخدم قبول التغيير ونجاحه، وتدرك بأن المنظمة تتعلم من تعلم وتميز وإبداع كل فرد فيها، وتهض وتتقدم من خلال التعلم والمعرفة والمهارات المتجددة وتمكين العاملين، والتي يكون للقيادة المتميزة فيها دور بارز وهام

ولاسيما في تأصيل وانتهاج الآليات والمفاهيم الإدارية الحديثة المساعدة على تطبيق استراتيجيات التغيير التنظيمي التي لم يعد للمنظمات الحديثة غنى عنها إن هي أرادت النجاح والتفوق.

ويشار هنا إلى أن إيراد تلك الآليات و المفاهيم سيكون بشكل سريع يوضح المقصود بها وأهميتها كرافد مهم نحو قبول التغيير ونجاحه لدى العاملين، مع عدم التوسع في تناولها، لكون كل منها يحتاج بمفرده لبحث علمي مستقل.

### 9-1- إدارة المعرفة ورأس المال الفكري

يذهب بعض الباحثين، ( جيسون، 2004م، ص12) إلى تقسيم تطورات العصر الإنساني إلى ثلاث مراحل تمحورت خلالها الإنسانية نحو عنصر معين، المرحلة الأولى حول الزراعة، والثانية حول الصناعة، والثالثة هي المرحلة التي نعيشها، ويسمونها مرحلة المعرفة أو عصر المعرفة، والتي تعتمد على التفكير الخلاق بحيث أصبحت معه إدارة المعرفة هي العامل الأساسي للنجاح.

وهنا يشير (توفلر، 2004م، ص8) في كتابه ( تحولات القوى ) إلى هذه المرحلة باعتبارها أرضا غامضة المعالم، تسود فيها الفوضى والمجهول، والتغيرات السريعة والمفاجئة، بحيث يكون الاعتماد فيها ليس على أرض أو المال أو التقنيات، وإنما بشكل أساسي على رأس المال الفكري.

ويرى دركر (Drucker) في كتابه "الإدارة في عصر حدة التغيير" أن مقومات الإنتاج لم تعد مقتصرة على العوامل الاقتصادية التقليدية ( الأرض، العاملين، رأس المال)، بل ظهر مقوم رابع أصبح يتقدم تلك العوامل جميعا وهو ما سماه (Knowledge) العلم المعرفي أو المجتمع المعرفي. ويؤيد ذلك ما أظهرته مجلة (Management Review) التي تصدر عن الجمعية الأمريكية للإدارة عندما تناولت مفهوم (إدارة المعرفة)، على اعتبار أنه موضوع الساعة في مجال المنظمات، وناقشت

فيه المجلة بحثا شمل (1626) منظمة أمريكية توصل إلى أن (79%) من عينة البحث يؤمنون بأن إدارة المعرفة عامل أساس للنجاح المستقبلي للمنظمة. (السلطان، 2004م، ص112)

وهو ما يؤكد هاندي بقوله أن المصدر الجديد للثروة والنجاح هو رأس المال الفكري، والمتمثل بعقول ومهارات الأشخاص الموهوبين وليس المال والتقنية، والذين يشكلون العمود الفقري لأي منظمة وأثمن موجوداتها. (هاندي، 2004م، ص41)

وبذلك بدأت مرحلة جديدة في الفكر الإداري، تركز معنى أساسي هو أن الإدارة في حقيقتها عملية بحث عن مصادر المعرفة، ثم توظيف تلك المعرفة وتحديثها، والتعلم من نتائج استخدامها وفق إستراتيجية ومنهجية موضوعية وهادفة أطلق عليها اسم (إدارة المعرفة) (Knowledge Management) وهي مجموعة من المفاهيم والأساليب التي تتبعها الإدارة لتوليد وتداول واستثمار الأصول الفكرية التي تمتلكها، أي حصيلة المعرفة المتجددة التي تتاح للمنظمة سواء من مصادرها الذاتية أو من مصادر خارجية، مع ضرورة الاهتمام بتكريس وتعميق تلك المعرفة والممارسات المستندة إليها المؤيدة إلى النتائج الايجابية، وتفادي المعرفة والممارسات المرتكزة إليها والتي تؤدي إلى نتائج سلبية. (نجم، 2008م، ص21)

وهناك العديد من المؤشرات التي تؤكد أن العالم اليوم يعيش في مرحلة انتقالية هي مرحلة عصر المعرفة ومن أهمها: (زايد، 2006م، ص35)

- تقدم المعرفة الإنسانية خلال عقود قليلة بما يعادل تقدم البشرية خلال جميع مراحلها السابقة
- أصبحت المنظمات المتفوقة اقتصاديا هي التي تتميز منتجاتها بأكثر قدر ممكن من جوانب

المعرفة البشرية مثل صناعة الالكترونيات

- ارتباط التقدم الصناعي والإنتاجي ارتباطا وثيقا بالقاعدة المعرفية البشرية
- تزايد الأهمية النسبية للموارد البشرية العاملة في مجالات المعرفة مثل مبرمجي النظم

- تحول القوة داخل المنظمات إلى العاملين الذين يملكون مفاتيح المعرفة التنظيمية
- ارتباط نجاح العديد من المنظمات الحديثة بجودة ما تملكه من رأس مال بشري
- أصبحت المعرفة أحد المجالات الأساسية للصراع العالمي بين القوى العظمى بدلا من الصراع على الموارد المادية والمعادن

### أولا: ماهية المعرفة

يقصد بها جميع العمليات والممارسات التي تهدف إلى خلق المعرفة واكتسابها ونشرها واستخدامها لتظهر في ممارسات المنظمة وعملياتها وتحقق أغراضها، وتتخذ المعرفة التنظيمية أشكالا متعددة تتباين بشأنها التصنيفات، فيميز البعض بين المعرفة العملية (Knowledge Practical) ويقصد بها الإجابة عن كيف (Know-how)، والمعرفة النظرية ويقصد بها الإجابة عن لماذا (Know-Why)، والمعرفة الإستراتيجية (Strategic Knowledge) ويقصد بها الإجابة عن ماذا (Know-What). (Jozef, 2002, p28)

ويعرفها كل من (BUKLEY & CARTER) بأنها الحافز للعمل والتي تجعل الأفراد مدركين لإمكاناتهم وكيفية تحقيقها، ويضيفان أن المعرفة التطبيقية هي ذات النوع الضروري للأعمال حيث تستخدم في اتخاذ القرارات وانجاز الأعمال. (رفاعي، 2003م، ص701)

### ثانيا: تعريف إدارة المعرفة (Knowledge Management)

هي مجموعة من المفاهيم والأساليب التي تتبعها الإدارة لتوليد وتداول واستثمار الأصول الفكرية التي تمتلكها، أي حصيلة المعرفة المتجددة التي تتاح للمنظمة سواء من مصادرها الذاتية أو من مصادر خارجية والتي تمر بعدة عمليات هي : تشخيص المعرفة، واكتسابها، وتوليدها، وتخزينها، وتطويرها، وتوزيعها، وتطبيقها. (العمرى، 2007م، ص1947)

وتعرف بأنها اكتساب عمق النظر والتجارب وتجميعها بطريقة منهجية، وتبادلها لتحقيق النجاح، وعندما تقتزن المعلومات بالتجربة فإنها تتحول إلى معرفة. (القليبي، 2007م، ص438)

### ثالثاً: أنواع المعرفة

يمكن تناول أنواع المعرفة كالتالي: (السالم، 2005م، ص139)

#### • المعرفة المعلنة (Explicit Knowledge)

وتعتمد على الأهداف والسياسات والإجراءات والتعليمات والنتائج وهي قابلة للانتقال بين الأفراد والمستويات الإدارية بشكل معلن، ويمكن الوصول إليها من خلال قنوات الاتصال والكتب والوثائق المختلفة، والمتاحة في وسائط متعددة الأشكال.

#### • المعرفة الضمنية الكامنة (Tacit Knowledge)

• وهي مجموعة القيم والاتجاهات والمدرجات التي يخترنها أصحابها في عقولهم، والتي تتكون من خبراتهم وتجاربهم الشخصية، وتتميز بصعوبة الحصول عليها و استخدامها.

#### • المعرفة الذاتية (Internal Knowledge)

وهي المعرفة التي يكونها الفرد أو المنظمة، بجهده الخاص، واعتماداً على قدراته الفكرية، وطاقته الذهنية، وتجاربه وخبراته المختلفة.

#### • المعرفة الخارجية (External Knowledge)

وهي معرفة يستمدّها الفرد أو (المنظمة) من مصادر خارجية توجد في البيئة المحيطة، وتمثل الكم الأغلب من التدفق المعرفي الذي ساهمت تقنيات الاتصالات و المعلومات في الوصول إليها.

#### • المعرفة التنظيمية (Organizational Knowledge)

تتشكل المعرفة التنظيمية من مجمل التجارب والخبرات والتوجهات والمعلومات والدراسات والقرارات و السياسات والاستراتيجيات التي تكون القاعدة الفكرية التي توجه وتنظم بشكل مباشر وغير مباشر أنشطة وتصرفات البشر في المنظمة. (السلمي، 2002م، ص202)

وعليه فإنه لا يمكن تصور إهمال القيادات في المنظمات المعاصرة على تنوع اختصاصاتها لقضية المعرفة واستخداماتها الحيوية وخاصة في إدارتها للتغيير التنظيمي، كما أن التحدي الحقيقي أمام الإدارة أصبح توفير المعرفة المناسبة في توقيتها الصحيح ومن مصادرها الموثقة، وتأكيد استخدامها وتوظيفها في اتخاذ القرارات ومساندة العمليات المختلفة على الوجه الدقيق، أي أن القضية الأساسية أمام الإدارة المعاصرة أصبحت تبني إدارة المعرفة وتحقيق متطلباتها لمواجهة التحديات وتلبية الطموحات، واستغلال ذلك في خدمة توجهاتها نحو دعم التغيير والتعامل مع مقاومته.

#### رابعا : السمات الرئيسة للمنظمة العاملة بالمعرفة

يمكن القول أن الإدارة الحقيقية هي "إدارة المعرفة" بمعنى التخطيط والإعداد، لتكوين وتنمية الرصيد المعرفي بالمنظمة وتوجيهه وتوظيفه في كافة أنشطتها، والعمل على تحديثها واستجلاب الكامن والخارجي منها، ومن ثم فإن (Knowledge Managed Organization) أو المنظمة العاملة بالمعرفة تتصف بما يلي: (توفيق، 2007م، ص211)

- إتباع منهجية البحث العلمي كأسس في التخطيط والتفكير واتخاذ القرارات
- الحرص على تنمية التراكم المعرفي من مختلف مصادره الداخلية والخارجية، والتحديث المتواصل للمعرفة المتاحة، والاتصال الايجابي بمصادر المعرفة الأهم بالنسبة لأنشطة المنظمة وغاياتها



- الاستخدام الواعي والذكي للمعرفة المتاحة في تحديد الأهداف والغايات، وتخطيط البرامج والتوجهات المستقبلية، وتصميم الأنشطة، وتحديد التقنيات المناسبة، وتنفيذ الواجبات المستقبلية والمهام على جميع المستويات، ثم متابعة الأداء وتقييم الانجازات
- شغل العاملين من ذوي المعرفة (Knowledge Workers) النسبة الغالبة من وظائف المنظمة، وتركيز مهاراتهم وقدراتهم في أساليب التفكير العلمي، والابتكار والإبداع، وتوظيف التقنيات لحل مشكلات العمل وتطويره وتحديثه
- تحديد مواقع العاملين في هيكل المنظمة بقدر ما يتمتعون به من معرفة، وتناسب الصلاحيات والإمكانيات المعطاة لهم مع أهمية وندرة تخصصاتهم المعرفية، كما ترتبط مكافأاتهم وأشكال الحوافز والتقدير والتقييم المختلف بقدر ما يتمتعون به ويمارسونه من طاقات معرفية
- انسياب المعرفة وتدفعها في قطاعات المنظمة المختلفة لتحقيق التوازن المعرفي
- تزايد إمكانيات إنتاج وتنمية المعرفة داخليا، وسهولة عمليات تبادل وتداول المعرفة بين قطاعات ومستويات المنظمة المختلفة، وتقليص المعوقات التي تمنع التعامل بشفافية مع أشكال المعرفة المختلفة.
- الحرص على نشر المعرفة المتاحة للمنظمة (بما لا يضر مصالحها)، وتيسير التعامل فيها لجماهير مختلفة و متنوعة عبر وسائط عامة مثل شبكة الانترنت
- الميل إلى تمكين العاملين (Empowering) ذوي المعرفة والتحول بعيدا عن أنماط التنظيم المركزية إلى مزيد من اللامركزية القائمة على هياكل تنظيمية منبسطة (Flat) تقل فيها المستويات التنظيمية، وتفتح مجالات وأفاق الاتصالات والتفاعل المباشر بين العاملين وأفراد الإدارة

- زيادة سرعة وارتفاع معدلات التعلم التنظيمي ليشمل جميع المنظمة، مما يدفع الجميع بدرجات متناسبة مع قدراتهم الفكرية وطاقاتهم المعرفية إلى اكتساب المعرفة الجديدة، لتعكس على أنماط ومستويات الأداء بما يؤدي إلى التحسين والتطوير وتجنب مصادر الفشل والأخطاء السابقة
- ارتفاع معدل سرعة عمليات الإبداع والابتكار، ومستويات وتطور الخدمات، واتجاه العاملين إلى المشاركة الفعالة بتقديم مقترحاتهم ومبتكراتهم مما يزيد من القدرة التنافسية للمنظم
- زيادة القدرة على التعامل مع المتغيرات، وتحمل الصدمات الناشئة عنها، حيث تكون الإدارة على مستوى أفضل من حيث استشراف المستقبل، وتوقع التغيير، وما يصاحبه من مشكلات أو مهددات، لتكون المنظمة في حالة تأهب و تيقظ مستمر فلا تفاجئها المتغيرات.
- وهناك من يرى أن المعرفة أحد موارد المنظمة التي يتعين الاستفادة منها، و أنها تعني القدرة على الأداء، وأن تركيزها ينصب على الجوانب التطبيقية، ويدور أساسا حول الإجابة عن سؤال كيف (How-Know)، ومن ثم فانه يجعل من إدارة المعرفة مرادفا لمفهوم لرأس المال الفكري (Intellectual Capital)، فيعرفها بأنها "النشاط المرتبط باستراتيجيات وتكتيكات إدارة رأس المال الفكري، أي أنها آلية لرأس المال الفكري وإدارة الأصول التي تستخدمها المنظمة بكامل إمكانياتها. وهو نفس المعنى الذي يؤكد دراكر Drucker حيث يشير إلى أننا ندخل مجتمع المعرفة الذي لم يعد فيه الفرد هو المورد الاقتصادي الأساسي، بل المعرفة التي يمكن تحويلها إلى رأس مال يتكون من الأصول غير الملموسة (Intangible Assets) والتي لا تظهر في الميزانية ويمكن أن تشمل مهارات العاملين، والمعلومات، وحقوق الملكية، والاستخدام الابتكاري للأصول، وهنا يشير (Cuthrie) إلى أن إدارة المعرفة تكاد تقترب من مفهوم إدارة رأس المال الفكري، وأنه من الصعب رسم الفواصل بين المصطلحين بشكل واضح. (الفاعوري، 2005، ص52)

ويرى البعض أنه نتيجة للانتقال من نماذج اقتصاديات الأعمال إلى نموذج الاقتصاد المعرفي وعصر اقتصاديات الانترنت، وظهور مفهوم إدارة المعرفة وما يندرج ضمنه من عناصر، ظهر مفهوم رأس المال الفكري (Intellectual Capital) كفرع جديد من فروع المعرفة الإدارية المنتمية لإدارة المعرفة والذي يعتبر أحد أبعاده، حيث تعتمد فكرة رأس المال الفكري على أن الأفراد هم الأساس في تكوين الأصول الفكرية وليس المنشأة. (متولي، 2005م، ص128)

#### خامساً: مفهوم رأس المال الفكري (Intellectual Capital)

أصبح التعامل مع متطلبات عصر المعرفة يستوجب توافر نوعية معينة من الموارد البشرية، لتعظيم الاستفادة من الموارد المتاحة بحيث تكون أهم أصول تلك المنظمات، وهي الفئة القادرة على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تحقق الاستفادة العظمى من الظروف المستجدة، ويعتبر البعض هنا أن هذا المفهوم يشمل رأس المال (التنظيمي والبشري). (نجم 2008م، ص289)

والمقصود "برأس المال الفكري" هو ناتج التفاعلات بين خبرات ومعارف كل الموارد البشرية والذي يساعد على تحسين كفاءة وأداء منظماتهم، وهو ليس مجرد مجموع حملة الشهادات العليا، أو الأجهزة والحاسبات الالكترونية، أو المعامل، أو المباني داخل المنظمات، فهو مقدار التراكم المعرفي الناتج عن التفاعلات بين تلك الموارد مجتمعة بحيث يكون وسيلة لتمييز منظمة ما عن غيرها من المنظمات، أي أنه الأصول غير المرئية للتنظيم. (كارنال، 2003م، ص42)

ويمكن التعبير عن هذا النوع من رأس المال في شكل المعرفة التي يكتسبها العاملون من خبرات التدريب أو الاعتماد على الحس الشخصي في التعامل مع مشاكل العمل والسعي لحلها، وعلى عكس الأصول المادية الملموسة (المباني، والأجهزة، والمعدات)، فإن رأس المال الفكري غير ملموس ويصعب تقييمه مادياً كما هو الحال بالنسبة لبقية أصول المنظمات. (زايد 2006م، ص39)

و عليه فان الاعتماد على رأس المال الفكري - كأحد النماذج الأساسية لتغيير وتطوير المنظمات - يتطلب بالضرورة تغيير نمط تعامل القيادات الإدارية مع العاملين بالتحول نحو إستراتيجية العمل (مع) رأس المال البشري بدلا من العمل (عن) طريقه، وتحقيق الاستفادة القصوى من طاقاته وقدراته الإبداعية. (العطيوي، 2005، ص62)

و يستخلص من المفاهيم التي ذكرت عن رأس المال الفكري أن مفهوم رأس المال الفكري يتضمن الخصائص التالية: (المفرجي وصالح، 2008م، ص 26)

- رأس المال الفكري يتوزع على المستوى الاستراتيجي الشامل للمنظمة
- يميل للعمل ضمن الهياكل المرنة، بعيدا عن الرسمية والمركزية الشديدة
- ليس بالضرورة الحصول على درجات علمية عليا، مع ضرورة مواصلة التعلم والتدريب
- رأس المال الفكري هو عبارة عن مجموعة الأصول المخبأة والتي لا يتم قياسها
- يتميز بمهارات عالية ومتنوعة، وخبرات متقدمة، والقدرة على تبني أفكار ومقترحات بناءة
- يتسم بمستوى ذكاء متوسط فأعلى، مع القدرة على التبصر والحدس، والثقة العالية بالنفس
- يميل إلى الاستقلالية، مع الاستفادة من خبرات الآخرين، والميل لتحمل المخاطرة
- يمكن قياس فعالية الأداء بنمو أو تناقص رأس المال الفكري

#### سادسا: السمات المحورية لإدارة التغيير في عصر المعرفة

تأسيسا على ما سبق يمكن بلورة الإطار الفكري الجديد لإدارة التغيير المستندة إلى المعرفة في المفاهيم الحورية التالية: (السلمي، 2005، ص115)

- أن إدارة التغيير ركن مهم في منهجية الإدارة المعاصرة يتم تفعيله بطريقة فورية ومتناسقة مع حركة المتغيرات وتدفق المعلومات.

- أن التغيير حقيقة ثابتة في نظام الأعمال المعاصر (وفي نظام الحياة عموماً) ينبغي أخذه في الاعتبار بصفة دائمة ليس على أنه استثناء قد لا يتكرر
- تتوقف فعالية إدارة التغيير على وضوح الرؤية الإستراتيجية للمنظمة، وكفاءة القيادة الإدارية في سرعة تحليل المواقف واستكشاف المؤشرات الداعية للتغيير
- أن عملية التغيير هي في حقيقة الأمر نوع من التعديل لاتجاهات وسلوك طوائف مختلفة من الناس سواء من العاملين بالمنظمة أو من المتعاملين معها
- أن المبادرة والمرونة التنظيمية أساسان محوريان في نجاح إدارة التغيير
- ضرورة تنسيق مبادرات التغيير كجزء من البناء الاستراتيجي للمنظمة، وليس باعتباره إجراء منفصلاً عنه
- تطوير وتفعيل مجموعة من المقاييس (Measurements) للتعرف على حالات التغيير وأثاره وتقييم نتائجه كأساس مهم في إدارة التغيير
- تعدد بدائل التغيير واستراتيجياته في مختلف المواقف يجعل "التفكير الاستراتيجي" هو المنهجية المناسبة في إدارة التغيير
- تعتمد خطة التغيير الفعالة على عناصر سلوكية تتعلق بتدريب وتمكين العاملين للمساهمة في إدارة التغيير من خلال قيادة قادرة على الاتصال والتواصل وتنمية العلاقات بين كافة المشاركين في خطة التغيير
- يتبنى الإطار الفكري الجديد لإدارة التغيير نظاماً مفتوحاً (Open System) لقيادة جديدة
- أن "إدارة التغيير" في الحقيقة هي "إدارة المعرفة" بمعنى التجميع المنظم للمعرفة من مصادرها المختلفة، وتكوين أطر فكرية متجددة توجه عمل الإدارة وترشدها.

وعليه فإن قيادات التغيير في المنظمات يجب أن تسعى جاهدة إلى تعظيم الاستفادة من مواردها البشرية التي تمثل السلاح الفعال في صراع عصر المعرفة ليس بشراء التكنولوجيات الحديثة العصرية فقط لمواجهة متطلبات هذا القرن، وإنما بالعمل على إدارة رأس المال الفكري إدارة حديثة، وتشجيع الإبداع والابتكار والتجديد. (زايد، 2006م، ص40)

وهنا ترى الباحثة أن من أهم التطورات الناشئة في عالمنا المعاصر، التطورات التكنولوجية وفي مقدمتها الإنترنت، الذي ساهم في خلق أنشطة متعددة ومتنوعة واسعة، بل أدى إلى وجود منظمات تعمل دون الاعتماد على رأس المال التقليدي بل الاعتماد على المواهب، والقدرة الذهنية والمعرفية، إلى حد خلق منظمات وهمية افتراضية (Virtual Organization) مختلفة في أدائها وفي هيكلها التنظيمي، وفي طريقة علمها والتي كثير منها لا يوجد على أرض الواقع منه شيء وإنما على الشبكة. وهو ما جعل نجاح الأعمال يقوم على المعرفة وما يسمى بموظف أو عامل المعرفة، لأنه يعتمد على المعلومات وإدارتها، وقيم العاملين التي يستمدونها من مواهبهم، وقدراتهم في التفكير والتحليل، وحل المشاكل، وهو الأمر الذي يستدعي استبدال الهياكل التقليدية بأخرى أفقية مرنة تعتمد على عمل الفريق، وتكنولوجيا المعلومات، والقيادة الجماعية، والمشاركة، والإبداع، والتمكين، وقادرة بسرعة على تداول المعلومات، والمشاركة الفاعلة في نقلها والاستفادة منها. نظم تعمل على خلق المعرفة وبناء أفرادها في المنظمة، وهي خصائص تتطلب رعاية واستقطاب رأس المال الفكري الذي ينبغي أن تتم معاملته بشكل يختلف عنه في المنظمات التقليدية، ومن أجل جذب الكفاءات والمواهب المناسبة.

كذلك يفترض الانتقال من التركيز المطلق على الوظيفة فقط، إلى التركيز على الموظف بما يحمل من معرفة، فيصبح التركيز على المعرفة وعلى المهارة، خاصة في زمن أضحي فيه التغيير والتجديد سمة ملازمة للمنظمات المتعلمة، وأصبحت التكنولوجيا واستخداماتها متجددة بشكل متتابع، وهو ما

يتطلب أن تكون المعرفة وصاحبها هما النواة الأساسية التي تقوم عليها بناء المنظمة، الأمر الذي يساهم في قدرة العاملين على تطوير الوظيفة من خلال إبداعاتهم وقدراتهم الخلاقة.

ويشار أيضا إلى أن من أهم الدعائم الرئيسة لتأصيل المعرفة ورأس المال الفكري، توفر بيئة تنظيمية صحية تحتضن عملية خلق المعرفة وإدارتها فكريا وتطبيقا، كما أن طبيعة الهيكل والتكنولوجيا المستخدمة يعدان من أهم الأركان الرئيسية التي تمكن المنظمة من اختصار الزمان والمكان، وتخطي حواجزهما وتسهيل عملية التبادل المعرفي والاتصالي، ومساعدة الأفراد والجماعات على تخزين واسترجاع ومعالجة المعلومات ببسر وسهولة، ثم يأتي دور قادة التغيير في إدارة تلك العملية بشكل متكامل بحيث تتمكن المنظمات على اختلافها وتنوع اختصاصاتها من التعامل السليم مع تطورات الأحداث ومتغيراتها مهما كانت، وعلى الأخص في المنظمات الأمنية التي تأتي في مقدمة الركب من حيث الأهمية، لاسيما في ظل تعدد وتنوع مهامها، والحاجة الملحة للمعرفة ومقنيتها مع ظروف التطور والتغيير الحاصل في شتى المجالات لاسيما حفظ الأمن، وتقديم الخدمات، والوقاية من الجريمة التي أصبحت منظمة، وتحدث بشكل متطور يسابق التقدم العلمي، وبإمكانيات عالية مما يتطلب توفر أقصى حد من المعرفة يدعمها كادر فكري متميز في إطار قيادة إدارية للتغيير فاعلة.

## 9-2. التعلم التنظيمي ومنظمات التعلم

تعود جذور التعلم التنظيمي ومنظمات التعلم إلى جهود كيرت ومارش (Cyert & March) عام 1963 وقد نشأ الاهتمام العملي بهذا المفهوم في إدارة المنظمات من خلال مفهوم التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، بالنظر إلى طبيعة الارتباط الموجود بين مصطلح الإستراتيجية والتسيير الاستراتيجي، هذا الأخير الذي يستمد التسيير الاستراتيجي أصوله من مفهوم الإستراتيجية فقد أشار كل من (J.L. Castro, F. Guérin, J. Lauriol, Lorino, Tarondeau)، إلى أن التطور التاريخي لمصطلح الإستراتيجية والتسيير الاستراتيجي تجسد من خلال نموذج "Harvard"، إذ يذكر هؤلاء الباحثون بأن تطور الفكر الاستراتيجي يرجع إلى سنوات الستينات التي عرفت الصياغة الأولى للإستراتيجية المؤسسة ولنظام التسيير الاستراتيجي كنموذج فكري وعملي انبثق أساسا من محاضرات

"السياسة العامة" التي كانت تلقى في مدرس Harvard لإدارة الأعمال من طرف الأساتذة مؤلفي كتاب السياسة العامة (Learned,Christense Andrews & Guth).

حيث أكد كل من (Lyle, Foli, Hosteys) على أن التعلم التنظيمي هو المصدر الأساسي للتغيير الاستراتيجي في المنظمات والهادف إلى إيجاد المزايا التنافسية والمحافظة عليها. (الأمين، 2006م، ص247)

ويعد التعلم التنظيمي مصطلحا حديثا في الفكر الإداري، حيث ظهرت أولى محاولات تحديد مفهومه على يد سايمون (Simon) ، إذ عرف التعلم التنظيمي بأنه: الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية، والنجاح في تحديد هذه المشكلات، وعلاجها من قبل العاملين في المنظمات بما ينعكس على عناصر ومخرجات المنظمة ذاتها، وهو ما يراه أرجرس (Argris) حيث عرف التعلم التنظيمي بأنه: العملية التي يتم من خلالها كشف الأخطاء وتصحيحها. (الكبيسي، 2004م، ص89)

ومع نهاية التسعينات أصبح مفهوم التعلم التنظيمي (Organizational Learning) ومنظمات التعلم (Learning Organizations) أحد المفاهيم الأساسية التي اهتم بها المديرون والباحثون والممارسون، إذ ساد الاعتقاد بأن قدرة أية منظمة على التعلم يعتبر شرطا أساسيا لزيادة قدراتها والاستجابة بصورة فعالة ومبتكرة للتغيرات البيئية، وقد اختلف العديد من الباحثين كوهين و سبروت (Cohen & Sprout) في تعريف مصطلحي التعلم التنظيمي ومنظمات التعلم وتحديد مكوناتهما وأبعادهما وفقا لتخصص كل منهم ورؤيته لهذا المفهوم، مما أدى إلى اختلاف تلك الرؤى حول مفهوم هذين المصطلحين، وعدم الوضوح والدقة في الكثير من أدبيات الإدارة المتعلقة بهما، حيث اتصفت معظم الدراسات التي أجريت في هذا المجال، بإظهار هذين المفهومين بصورة عامة وموسعة، دون اتفاق محدد يعرف هذين المصطلحين. (أيوب، 2004م، ص64)



وهناك من يرى أن أدبيات الإدارة ذات الطابع العملي التطبيقي تميل إلى التعبير غالباً عن وجهة نظر الممارسين والاستشاريين لمفهوم منظمات التعلم، أما الأدبيات ذات الطابع النظري والأكاديمي فتعكس وجهه نظر الأكاديميين لمفهوم التعلم التنظيمي، واستخدام كل نوع من هذه الأدبيات مصطلحات مختلفة في اللغة، إلا أنهما يلتقيان حول النقاط الأساسية في التعلم، وهي تأكيد أهمية وحيوية التعلم، وأن الأفراد وما يملكون من مهارات وخبرات هم العامل الأساس في تفوق المنظمة. (Argyris & Schon, 1996, p 180)

#### أولاً : مفهوم التعلم التنظيمي

يذهب (هيجان، 1998م، ص 680) إلى أن مفهوم التعلم التنظيمي من المفاهيم المغيبة تقريباً في أدبيات الإدارة العربية، وعلى الرغم من تأصيل مفهوم التعلم التنظيمي في مجال علوم السياسة والاقتصاد والاجتماع، والأحياء. ويرى أن التعلم التنظيمي عملية مستمرة نابعة من رؤية أعضاء المنظمة، تستهدف استثمار خبرات وتجارب المنظمة، ورصد المعلومات الناجحة عن هذه الخبرات والتجارب في ذاكرتها، والاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها.

ويرى (الأمين، 2006م، ص 250) بأن التعلم التنظيمي هو التعلم الذي تعمل فيه المنظمة على تقويم أدائها من خلال جمع وتحليل البيانات واستخلاص النتائج واستكشاف الأخطاء ووضعها في معلومات، ومن ثم استخدام تلك المعلومات في عملية صنع القرار.

ويعرف بأنه: العملية المؤدية إلى تطوير المعرفة فيما يخص العلاقات بين الأعمال وبين النتائج وتأثير البيئة الخارجية على تلك العلاقات. (دره، 2004م، ص 60)

وهناك تعريفات لمفهوم التعلم تبين مدى ارتباطه بالتغيير، ومنها تعريف السلمي الذي يعرف التعلم: "بالتغيير في الميل للاستجابة تحت تأثير الخبرة المكتسبة"، وتعريف عاشور الذي يعرف التعلم:

"بالتغيير الذي يتصف بالدوام النسبي في طاقة السلوك المخزن لدى الفرد، والذي ينتج عن الخبرة أو الممارسة"، وتعريف عمران الذي يرى أن التعلم: هو "التغير المستمر في السلوك الذي ينتج عن التجارب السابقة للفرد وعن الخبرات المكتسبة من البيئة المحيطة به"، وتعريفه على أنه: " التغير المستمر الذي يطرأ على الجانب المعرفي للفرد، مما يؤدي إلى تغيير استجابته لأي موقف بالشكل الذي يضمن تكيفه مع ذلك الموقف تحت تأثير الخبرة المكتسبة. (الرشودي، 2007م، ص95)

### ثانياً: مفهوم المنظمة المتعلمة

يعرف (Senge, 1994, p4) المنظمات المتعلمة بأنها المنظمات التي يعمل أفرادها باستمرار على زيادة قدراتهم، لتحقيق النتائج التي يرغبونها، حيث تسعى إلى تطوير أنماط تفكيرية جديدة توضع فيها مجموعة من الأهداف والطموحات المراد تحقيقها، ويرى اتصافها بالقدرة على التنبؤ بالتغيير والاستعداد له والاستجابة لمتطلباته، والسعي لاكتساب قدرات تمكنها من التعامل مع الأزمات والمستجدات، والحرص على تدريب أفرادها باستمرار كيف يتعلمون بشكل جماعي.

وتعرف منظمات التعلم (Hawkins) بأنها: تلك المنظمات التي تساند تعلم جميع العاملين فيها، وتقوم بتعديل ذاتها باستمرار، كما عرفت بأنها: منظمات يعمل فيها الأفراد باستمرار على زيادة قدراتهم في تحقيق النتائج التي يرغبونها، وتشجيع وجود نماذج جديدة للتفكير. (أيوب، 2004م، ص69)

أما أبو خضير فتري أن المنظمة المتعلمة هي التي تضع الخطط والأطر التنظيمية والاستراتيجيات والآليات المعينة على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة ومواجهة التحديات، وتحقيق أهدافها بنجاح من خلال تدعيم وتشجيع عمليات التعلم المستمر، والتطوير الذاتي وتبادل التجارب والخبرات داخليا وخارجيا، والتعلم الجماعي والإدارة الفعالة للمعرفة واستخدام التقنية في التعلم وتبادل المعرفة. (أبو خضير، 2006م، ص61)

مما سبق يتضح أن مفهوم منظمات التعلم يتعلق بالمنظمة التي تتفوق في عملية التعلم المتطورة والمنظمة والجماعية، أي أن منظمات التعلم تعبر عن المنظمة التي تسعى للتعلم، والتي يتطلب التعرف عليها حصر بيئة التعلم بها، والتركيز على ما يتم تعلمه فيها كوحدة واحدة.

أما مفهوم التعلم التنظيمي فيرتبط بالأساليب والطرق المستخدمة في التعلم الجماعي، وهو يعبر عن عملية التعلم ومجموعة التصرفات المرتبطة بها، أي ما تقوم به المنظمة، بمعنى أنه يتطلب تحديد كيفية حدوث التعلم وآلية هذا التعلم (How)، وبالتالي فهو يمثل أحد العناصر التي تسهم في إيجاد منظمات التعلم. (أيوب، 2004م، ص70)

### ثالثاً: أهمية التعلم التنظيمي

تبرز الدراسات الحديثة في مجال الإدارة الحاجة إلى التعلم التنظيمي، إذ يشير كيرمان (Kierman) الخبير في وضع استراتيجيات علم الإدارة، إلى أن عنصر التعلم التنظيمي يقع على رأس قائمة العناصر الرئيسة للبناء الاستراتيجي للمنظمات، حيث جعله حاجة إدارية ملحة، معتبراً أن الضرورات التنافسية مثل السرعة، والاستجابة للعالمية، والحاجة المستمرة للإبداع، وبفضل التقنيات المعلوماتية الجديدة تجعل من التعلم التنظيمي السبيل الوحيد الذي يمكن أن يمنع فناء المنظمات. (الرشودي، 2007م، ص105)

وفي هذا الشأن يذهب الكبيسي إلى أنه مع بداية الألفية الثالثة تغيرت سمات العالم تغيراً سريعاً انعكس ظلاله على المجالات الاقتصادية، والسياسية، والثقافية، والتكنولوجية، وفرض تحديات كثيرة على المنظمات الإدارية، مما دفعها إلى التحول إلى منظمات للمعرفة تنتجها وتوظفها في المنافسة والاستمرار، ومع الثورة العلمية والتقنية التي تركت أثارها في كافة مجالات الحياة، ظهرت ضرورة التعلم التنظيمي للمنظمات الإدارية، حيث يمكن رصد دواعي هذا التعلم في الانفجار المعرفي، والتغير التقني، والتنافس في الجودة والأداء والتغير الاجتماعي. (الكبيسي، 2004م، ص98)

## رابعاً: خصائص التعلم التنظيمي

هناك مجموعة من الخصائص التي تحدد سمات التعلم التنظيمي يمكن تناولها على النحو التالي (السالم، 2005م، ص50):

- أن عملية التعلم في المنظمة عملية مستمرة، لذا فإن الأفراد لا يعتبرونها إضافة إلى واجباتهم وأعمالهم اليومية، وإنما جزء من نشاط وثقافة المنظمة، تحدث لديهم بصورة تلقائية ومستمرة

- تستلزم عملية التعلم التنظيمي وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة حول هدف ومستقبل المنظمة

- أن التعلم التنظيمي هو نتاج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة، فالخبرة هي أفضل معلم

- أن التعلم التنظيمي عملية تتضمن عدداً من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة، ثم الوصول إلى هذه المعلومات وتنقيحها للاستفادة منها في حل مشكلات المنظمة

- أن عملية التعلم التنظيمي بالرغم من أنها عملية تلقائية ومستمرة، فإنها لن تحقق النتائج المرجوة منها دون مساندة والتزام من قيادة المنظمة .

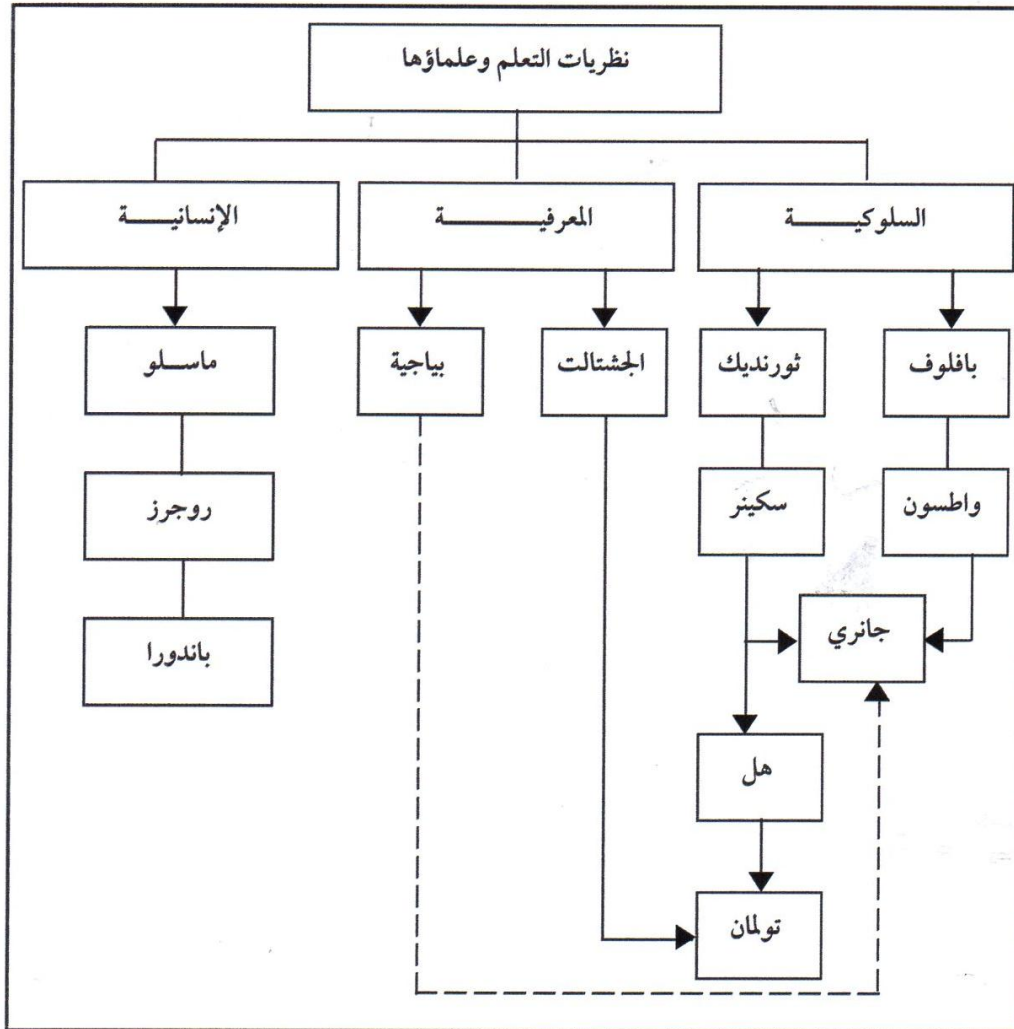
## خامساً: نظريات التعلم

يميز علماء النفس بين ثلاث مجموعات رئيسية من نظريات التعلم وهي: النظريات السلوكية (Behaviourist Theories)، والنظريات المعرفية (Cognitive Theories)، والنظريات الإنسانية (Humanistic Theories) وهو ما يوضحه الشكل رقم (10.3) والذي يتضمن نظريات التعلم وأهم العلماء الذين أسهموا في ظهورها. (حمدان، 1997م، ص11)

1- النظريات السلوكية:

حيث ينظر السلوكيون إلى التعلم على أنه عملية بيولوجية، وقد بدأت هذه النظريات بالنموذج الشرطي على يد العالم الروسي بافلوف (Pavlov) 1906م، والذي يرى أن ارتباط أي مثير شرطي بمثير طبيعي فترة كافية من الوقت سوف يؤدي إلى ظهور الاستجابة الطبيعية التي كانت ترتبط بعلاقة فطرية بالمثير الطبيعي، ويطلق على الاستجابة في هذه الحالة استجابة شرطية، ويذهب إلى أنه بتكرار هذا الاقتزان يحدث التعلم.

الشكل رقم (10.3): أهم نظريات التعلم و علماءها



المصدر: حمدان، 1997م، ص19.

## 2- النظريات المعرفية:

وقد ظهرت نتيجة جهود بعض علماء النفس الذين أسسوا مدرسة الجشطالت مثل كوهلر وكوفكا وليفين والذين يرون أن التعلم عملية تفاعلية يكتسب المتعلم خلالها رؤية جديدة، أو يعدل من خلالها رؤية سابقة، وتذهب هذه النظريات إلى أن التعلم يتم بعد عدة محاولات فاشلة من التجربة والخطأ، يعقبها وقفة تأمل واستكشاف لعناصر البيئة وعلاقتها، وصولاً إلى مرحلة الاستبصار والنضج والقدرة على الإدراك الحسي والتنظيم المعرفي. (صادق وأبو حطب، 2004م، ص318)

## 3- النظريات الإنسانية:

ظهرت هذه النظريات نتيجة جهود حركة التربية التقدمية على يد (جون ديوي)، ثم تطور إطارها النظري السيكولوجي مع جهود (ماسلو، روجرز) عن الحاجات، و(باندروا، والترز) عن التعلم الاجتماعي، وتذهب هذه النظريات إلى أن المتعلم لديه ميل لتحقيق الذات والسلوك الاجتماعي والأخلاقي ضمن علاقات إنسانية إيجابية.

## سادسا : أنماط التعلم التنظيمي

هناك عدة أنواع للتعلم لها تأثير بالغ وقيمة كبيرة لتحقيق التعلم التنظيمي بالمنظمة، وعلى الرغم من إمكانية تمييز كل منها عن الآخر إلا أن هذه الأنواع تتداخل ويكمل بعضها بعضا وهي: (Marquardt, 2002, p25)

## 1- التعلم التكيفي (Adaptive Learning)

وهو التعلم الناتج عن تحليل وتأمل التجارب السابقة واستخلاص الدروس منها، مما يحقق الاستفادة منها في تعديل التصرفات المستقبلية.

**2- التعلم التنبؤي (Anticipator Learning)**

وهو عملية اكتساب المعرفة من خلال وضع عدد من الرؤى المستقبلية والاستعداد لها، وهي طريقة لتحويل الرؤية إلى واقع ملموس، ويهدف هذا المدخل إلى محاولة تجنب النتائج السلبية من خلال تحديد الفرص المستقبلية وطرق الاستفادة منها.

**3- التعلم التفاعلي (طريق العمل) (Action Learning)**

ويقصد به التعلم الذي يحصل من خلال ممارسة الأفراد لمهامهم وواجباتهم العملية، وتقوم الفكرة على افتراض أنه لا يمكن التعلم بدون عمل، وليس هناك عمل لا ينتج عنه تعلم سواء أكان ذلك التعلم مقصوداً، أو غير مقصود (سميث و آخرون، 2006م، ص198)

**4- التعلم التأهيلي (Generative)**

حيث طرحت جيمس (C.James) نموذجاً حول التعلم التأهيلي يسمح للعاملين برسم الصورة المستقبلية للمنظمة وتحدي الواقع وتطويره، ويستلزم هذا التعلم نمطاً من التفكير يبتعد عن النمطية والروتين ويتكون من أربعة متغيرات يطلق عليها (4 Bs) وهي: السلوك Behavior، والمعتقدات Beliefs، والتوازن Balance، وإزالة الحدود Boundary Lessness (James, 2003, p47).

**سابعاً: بناء عملية التعلم التنظيمي (Building Blocks of Organizational Learning)**

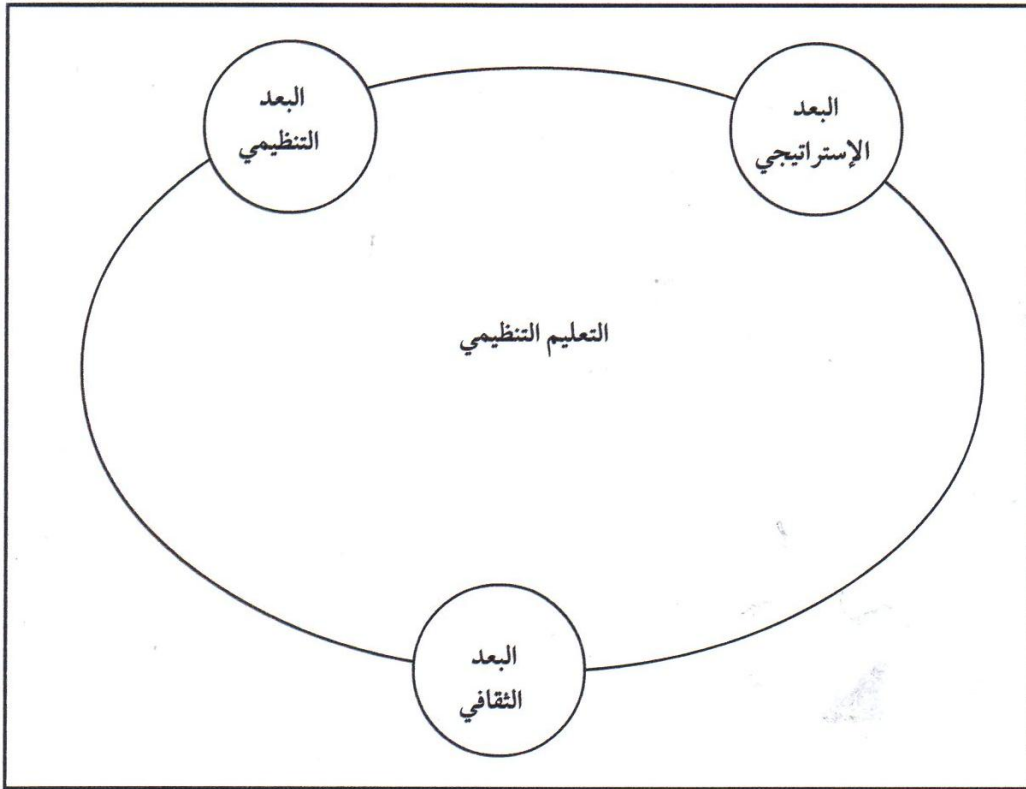
تشير العديد من أدبيات الإدارة إلى وجود مجموعة من النماذج المتعلقة ببناء عملية التعلم التنظيمي وممارستها في المنظمات، والعوامل التي تسهم في هذه الممارسة، وقد تم الاستناد إلى دراسات كل من (Marquardt, Reynolds, Denton, Goh) لوضع نموذج عام للأبعاد الخاصة بممارسة التعلم التنظيمي المعبر عنها في الشكل رقم (11.3)، هذا النموذج يقوم على وجود ثلاثة أبعاد أساسية هي إيجاد إستراتيجية للتعلم التنظيمي المخطط (البعد الاستراتيجي)، والهيكل التنظيمي المرن الذي يدعم عملية

التعلم في المنظمة (البعد التنظيمي)، وثقافة المنظمة التي تساند التعلم (البعد الثقافي). (أيوب، 2004م،

(73)

الشكل رقم (11.3)

نموذج ممارسة التعلم التنظيمي



المصدر (أيوب، 2004م، ص73).

1- البعد الاستراتيجي ويتضمن هذا البعد العناصر التالية :

الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، متابعة التغيرات البيئية، إستراتيجية التعلم.

2- البعد التنظيمي ويتضمن هذا البعد العناصر التالية :

العمل من خلال الفريق، الهيكل التنظيمي المرن، إيجاد المعرفة ونقلها للتنظيم،

3- البعد الثقافي ويتضمن هذا البعد العناصر التالية :



تجنب الفشل والتعلم من الأخطاء السابقة، البيئة المساندة للتعلم، الجودة الكلية للتعلم.

ويشير النموذج إلى أن عملية التعامل التنظيمي في المنظمات تتطلب توفير إستراتيجية للتعلم التنظيمي والمخطط، ويجسدها البعد الاستراتيجي، وتوفير هيكل تنظيمي مرن يشجع عملية التعلم في المنظمة يمثلها البعد التنظيمي، وتوفير بيئة ثقافية تدعم وتساند التعلم ويعبر عنها البعد الثقافي.

### ثامنا: التعلم التنظيمي وإدارة التغيير

يتطلب الاتجاه نحو المنظمة المتعلمة من المنظمات، أن تفكر بشكل استراتيجي، ينعكس على المستوى الأشمل لطبيعة المنظمات، والتحديات الأساسية التي تواجهها وفق أولوياتها التنظيمية، وتعتبر عملية التغيير نقطة أساسية للانطلاق نحو بناء المنظمة المتعلمة، وهو ما يتطلب تغيير الأنماط الفكرية، ويحتاج وقتا وجهدا كبيرين، بينما يمكن تغيير أنماط أخرى بشكل أسرع، ويعتمد ذلك في بعض الأحيان على عمق تلك الأنماط وتجزرها في ثقافة المجتمع.

وقدرة أي نظام على البقاء والحفاظ على تكامله وتوازنه، يتطلب أن يكون مستوى المعرفة الناتجة عنه مساويا على الأقل لمستوى التغيير الموجود في البيئة، فلا بد من أن يتلاءم معدل التغيير والتعلم في المنظمة مع معدل التغيير في البيئة، وهو ما يتطلب أن تتم عملية التعلم في جميع المستويات الإدارية للحفاظ على كفاءة المنشأة وفعاليتها وقدرتها على الاستمرار. (السالم 2005م، ص 67)

وعليه فمن الضروري جدا حسب رأي (Kieschel) أن تتبنى المنظمة مفهوم التعلم التنظيمي، (Organizational Learning) الذي يساعد في تثبيت مجموعة من القيم والأفكار، وطرق أداء الأعمال في ممارساتها اليومية، ويسهم في إعادة ترتيبها بدءا من خدمة العميل إلى إجراء التغيير الاستراتيجي المطلوب. (أيوب، 2004م، ص 64)

وهنا يمكن القول أن فهم طبيعة المنظمة المتعلمة تكمن في وجود إدارة داعمة لعملية التغيير التنظيمي المستمر حسب ما جاء في بعض الدراسات مثل دراسة واتزلوك (Watzlawick) وزملائه (التغير: مبادئ تكوين المشكلة وحلولها)، ودراسة أرجريس (Argyris) (التعلم ثنائي الدورة) والتي ساعدت على فهم ومواكبة التغييرات بفعالية، حيث يرى جرات أن أية عملية تغيير فعالة تتطلب من قيادة التغيير بعض التعديلات في الموقف والسلوك، ليتلاءم مع فكرة التغيير نفسها، وعند حدوث ذلك بسرعة، يتم بناء ثقة الموظفين، وتقبل التغذية الراجعة والتعلم. (Carratt, 2003, p17)

وترى الباحثة أن أحداث التغييرات على مستوى الأفراد والمنظمات نحو التعلم، يتطلب جهوداً فكرية من القادة والإداريين، حيث يحتاج المرء إلى تنمية قدرته ونظراته وتوجيهها من العمل الروتيني إلى النظر بعمق، ليرى المشكلات والقضايا بشكل يسمح بتطوير رؤيته وأدائه، وهي الميزة الرئيسية للمنظمات في بيئة سريعة التغير ولاسيما في المنظمات الأمنية، بحيث تساعد المنظمة على إعادة تشكيل فهمها لواقعها، وتصميم مستقبلها الخاص بدلاً من أن يفرض عليها من الخارج، وتستند عملية التغيير وإعادة التشكيل هنا على الاستبصار والابتكار والارتقاء بهمم عالية نحو التميز الذي يعتبر التعلم التنظيمي أحد أهم متطلباته، خاصة ونحن نعيش زمن التقنيات الحديثة التي يسرت كافة سبل التعلم والتدريب، فلم يعد هناك حواجز تمنع الوصول إلى المعلومة والتي أصبحت متاحة بشكل كبير بحيث يمكن الوصول إليها والتواصل معها بسهولة ويسر، وبطرق ووسائل متعددة، ودون تكلفة أو عناء أحياناً، كل ذلك وفي ظروف عصر التقلبات، والتغييرات، والأحداث الفجائية التي نعيشها دون اختيار منا، تبرز ضرورة وأهمية الاستجابة السريعة والسليمة للأحداث من خلال توفر مستوى كبير من التعلم يوازي معدل التغيير الحاصل أو يفوقه، خاصة وأن الحاجة لتغيير البيئات التنظيمية الداخلية والخارجية، تعد أساس التعلم التنظيمي الذي يمنح الفرد رؤية صحيحة توازن بين أوجه القوة والضعف الداخلي، والفرص المستقبلية والتهديدات التي يفرضها العالم الخارجي.

وهنا يشار إلى أهمية إعطاء هذا الجانب الأهمية القصوى من جانب القيادات الإدارية، ليس من أجل فقط تيسير سبل التعلم لمرؤوسيههم ومنظماتهم فقط، وإنما من أجل الحرص على المحافظة على الطاقات والواهب العلمية والمتعلمة الموجودة في المنظمة، واستقطابها، واحتواءها من الخارج، وتوفير ما تستحقه ماديًا، ومعنويًا، للمحافظة على تلك القدرات، وعدم السماح بتسربها أو التفريط بها، لاسيما ونحن نلمس معطيات ذلك من واقع الحال المعاش، وخاصة في المنظمات الحكومية العربية وفي مقدمتها الأجهزة الأمنية، حيث لا يتواءم ما يقدم للنماذج المتعلمة والتمتيزة من العاملين ما يوازي ما وصلت إليه وما تتمتع به من كفاءة ومقدرة من جانب، أو بإهمالها وعدم الاستفادة منها لأي سبب كان والذي غالبا ما يكون بعيد جدا عن المنطقية من جانب آخر، الأمر الذي أدى بكثير من العناصر المميزة إلى البحث عن أماكن أخرى للعمل سواء داخل الدولة أو خارجها، وهو ما يلاحظ بشكل كبير في نزيف الهجرة الكبير لذوي القدرات والإمكانات العالية من العرب إلى الدول الغربية، وما يقابله من خسائر فداحة نتيجة سد فراغ مثل أولئك الأفراد باستقدام أجانب قد لا يكون بالضرورة يملكون ما يملك من فرطنا بهم، مع ما قد يصاحب ذلك من محاذير متعددة لا تخفي على كل ذي لب.

### 3-9- التمكين (Empowerment)

#### أولا : التمكين في الفكر الإداري

تبلور مفهوم التمكين في أدبيات الإدارة بعد التسعينات من القرن العشرين، بعد أن شهدت بيئة العمل الإداري تطورات عديدة سواء على مستوى العمل الحكومي العام أو مستوى العمل الخاص، وذلك نتيجة ضغوط ومحفزات عديدة منها: العولمة، وظهور دور المجتمع المدني، واتفاقيات تحرير التجارة العالمية، وحماية الملكية الفكرية، والانترنت، إضافة إلى تطور الفكر الإداري بشكل عام.

ولم يظهر التمكين بشكل مفاجئ، وإنما نتيجة تراكمات فكرية وتطورية عبر ما يزيد عن مائة عام من التطور في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة بشكل عام، خاصة بعد الاهتمام بالجوانب الإنسانية من خلال النظرية السلوكية للإدارة التي بدأت بدراسات الهوثورن وحركة العلاقات الإنسانية، ثم نظرية الحاجات الإنسانية لماسلو، ثم نظريتي (س و ص). (ملحم، 2006م، ص13)

### ثانيا : مفهوم التمكين

هو العملية التي يتم من خلالها إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة العمل، وتحمل المسؤولية، واتخاذ القرار، وحل المشكلات، مع تمكينهم من وضع الأهداف الخاصة بأعمالهم، وإيصال مهام يؤدونها بدرجة من الاستقلالية، معززين بنظام فعال للمعلومات، مع مسؤوليتهم، عن النتائج. (عبد الوهاب والبرادعي، 2006م، ص206)

وهناك العديد من الآراء المختلفة حول تعريف التمكين الا أنها تجمع في أغلبها على أن التمكين يتمحور حول إعطاء الموظفين صلاحية وحرية أكبر، في المجالات المحددة التي يقوم بها الموظف حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة، ومنحه حرية المشاركة وإبداء الرأي ضمن سياق الوظيفة. (Randolph & Sashkin, 2002).

### ثالثا : الفرق بين التمكين و بعض المفاهيم الإدارية الأخرى

يشوب مفهوم التمكين شيء من الغموض والخلط مع بعض المفاهيم الإدارية الأخرى، مثل: التفويض، والمشاركة، رغم أن هناك فرق كبير بين التمكين وتلك المفاهيم، فعندما تفوض السلطة، أو تكون هناك مشاركة، أو اندماج فإنه يطلق على ذلك تمكين، وعليه يمكن بيان تلك الفروق كالتالي:

يقصد بالتفويض كما يراه (الهوري، 2002م، ص223) إسناد مهام لأشخاص و محاسبتهم عليها من جانب الإدارة، فالتفويض هو صلاحيات تمنح وقد تسلب مرة أخرى، وقد تكون محدودة، وهو يتعلق بالسلطة دون المسؤولية.

أما المشاركة فهي عبارة عن السماح للموظف بالتعبير عن وجهة نظره للمدير في القضايا التي تهمه أو القارات التي يتأثر بها، بغض النظر عن مدى أخذ الرئيس أو المدير بعين الاعتبار وجهة نظر الموظف عند اتخاذ القرار النهائي. (ملحم، 2006م، ص19)

والتمكين يختلف عن التفويض والمشاركة، فالتمكين من الناحية اللغوية يعني إعطاء السلطان والحكم والقوة أو القدرة، فهو لا يعني تفويض صلاحية ولا يعني مشاركة العاملين شكليا في صناعة القرار، وإنما عملية منح العاملين وتزويدهم بالمهارات، والأدوات، والمعلومات، والسلطة، والمسؤولية المتعلقة بعملهم، ليتمكنوا من تصميم عملهم، واستخدام المعلومات، والتفاعل مع الآخرين، واتخاذ القرارات المناسبة دون الحاجة إلى موافقة مسبقة من الرئيس أو المدير. (المدهون، 1999م، ص88)

رابعا : التمكين و الإبداع.

هناك ارتباط واضح بين التمكين والإبداع، فالمنظمات الناجحة تشجع روح الإبداع من خلال التمكين، وذلك لا يتم إلا بدفع مقومات الاستقلالية والريادية إلى مجمل الهرم التنظيمي، وتمكين الموظف الذي يعمل، أو يواجه العملاء وجها لوجه، ويحاول حل مشاكلهم كي يبذل، وكما يقول توم بيترز وترمان في كتابهما "البحث عن التميز" يكمن سر الإبداع في تفجير طاقات البشر، وتمكينهم من الأداء بحرية وشفافية. (ملحم، 2006م، ص278)

## خامسا : أهمية التمكين

أصبحت عملية التمكين مهمة في ظل التقدم التكنولوجي، فالمنظمات الإدارية تعمل الآن نفس العمل السابق بأفراد أقل، ولذلك فإنها في حاجة إلى تيسير الفرص لكل عضو من أعضاء الفريق، ليساهم بأكبر جهد ممكن في تحقيق أهداف المنظمة، وعلى الرغم من اهتمام هذه المنظمات بتحقيق النمو وتقليل السلبيات، فإن ذلك يؤكد أيضا على أهمية إطلاق الطاقات لدى الأفراد بتوفير القيادة ذات الرؤية الثاقبة لتهيئ البيئة المناسبة للعمل والتعامل مع المتغيرات.

وقد قسم (الكبيسي، 2004م، ص138) مبررات التمكين إلى :

- مبررات واقعية وعلمية : ويقصد بها السلبيات التي تعاني منها المنظمات والأجهزة الإدارية والحكومية والمتمثلة في المركزية الشديدة، وهرمية المستويات وطول خطوط الاتصال الرسمية، وسرية المعلومات، ومحدودية الصلاحيات.
- مبررات تطويرية وإستراتيجية: من خلال استشراف المستقبل والتنبؤ به عبر الدراسات والبحوث لبناء منظمات عصرية، تعتمد التمكين فلسفة ومنهجها في إدارتها.

## سادسا : أسباب التمكين

- يعد تمكين العاملين من الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية منذ بداية التسعينات، وقد حدد (أفندي، 2003م، ص25) أسباب اللجوء إلى التمكين كالتالي :
- حاجة المنظمة إلى الاستجابة للظروف والمتغيرات الطارئة.
- تقليل عد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
- تركيز الإدارة على القضايا الإستراتيجية العليا طويلة الأجل وليس التقليدية.
- استغلال جميع الموارد المتاحة خاصة البشرية، للحفاظ على تطور المنظمة وتميزها.

- أهمية الحد من التكاليف وسرعة اتخاذ القرارات.
- إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة.
- تقوية جوانب (الرضا، والانتماء، والتحفيز) الوظيفي.
- إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر، وإحساس أكثر بالإنجاز في عملهم.

مما سبق يتبين أن فوائد ومنافع التمكين تشمل الموظف الذي يستشعر أهمية الوظيفة ومهامها، كما تشمل تنمية المنظمة بشكل أفضل، وقدرة أكبر تجعلها قادرة على التطوير والتجديد ومواكبة التغيرات البيئية المتسارعة، ومستجدات القرن الجديد، كذلك فإن للتمكين نتائج ايجابية تعود على العملاء أو المراجعين الذين يرغبون التعامل مع موظفين يتمتعون بقدرات خلاقة واستقلالية وصلاحيات.

#### سابعا: خصائص التمكين

يصف العديد من الكتاب التمكين بأنه حالة تتميز بخصائص يمكن أن يطلق عليها خصائص الحالة الذهنية للتمكين والتي تشمل: (ملحم، 2006م، ص7)

- الشعور بالسيطرة والتحكم في أداء العمل بشكل كبير
- الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل المكلف به الموظف
- المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال الموظف
- المشاركة في المسؤولية فيما يتعلق بأداء وحدته، أو منظمته

#### ثامنا: كيفية تمكين العاملين.

تتعدد وتتدرج مستويات التمكين، اعتمادا على عاملين أساسيين هما : درجة اقتناع الإدارة العليا بفلسفة التمكين، ومقدار ما يتوافر لدى العاملين من قدرات تؤهلهم لتحمل المسؤولية وحسن استخدام

السلطة. ويعتبر الأسلوب التدريجي من أنسب الطرق لتمكين العاملين، وذلك بإتباع ما يلي: (العتيبي،

2004م، ص107)

- تحديد أسباب الحاجة للتمكين
- تغيير سلوك المديرين
- تحديد جوانب مشاركة المرؤوسين
- تكوين فرق العمل
- الاطلاع على المعلومات
- اختيار الأفراد المناسبين
- توفير التدريب
- الاتصال والتواصل
- وضع برنامج للمكافآت والتقدير
- عدم استعجال النتائج
- الثقة بين القائد والمرؤوسين

#### تاسعا : معوقات التمكين و تحدياته

أشار العديد من الكتاب إلى معوقات التمكين (Fottler & Ford) وتناولها (الكبيسي، 2004م،

ص151) كالتالي:

- الثقافة البيروقراطية المتأصلة في النفوس والتي أصبحت تراثا اعتادت عليه الأجيال وترتبت في أجوائه، وانعكست سلوكا معتادا يصعب تغييره لدى الكثيرين.
- ضغط الوقت وكثرة الأعباء الملقاة على العاملين والمدراء والقياديين.



- أحيانا يتهم المديرون ويحملون مسؤولية إعاقة التمكين، لعدم رغبتهم فيه حقيقة، وإن أظهروا عكس ذلك، مع احتمال وجود قيادات غير متمكنة، أو غير مواكبة لما يستجد من تطور فكري ومفاهيم عصرية، يجعلها معادية للتمكين.
- وقوع بعض الأخطاء أثناء التطبيق تتسبب في فشل بعض القرارات، كما أن ضعف دعم الإدارة في حالات الإخفاق كفيل بالفشل والعودة إلى ما قبل التمكين.

#### عاشرا : القيادة و التمكين و إستراتيجية التغيير.

تنسجم إستراتيجية التغيير مع مفهوم التمكين، وتتطلق مع أن التغيير يبدأ من الداخل، ويذهب أصحاب هذه الرؤية إلى أن التغيير الصحيح يتطلب تضحية قادة التغيير بأنفسهم وموافقهم ومسؤولياتهم، والتضحية بالوقت والنفوذ، وتحمل حالة عدم التأكد، فتغيير الآخرين يتطلب تغيير الذات، ويكون القائد أكثر قدرة على إقناع الآخرين لقبول التغيير عندما يبدأ التغيير من نفسه.

فالكثير من برامج التغيير تعاني من الفشل الذريع بعد إنفاق المبالغ الضخمة على هذه البرامج، مثل برامج التعلم، والإبداع، والتمكين، والجودة الشاملة، ودوائر الجودة، وإعادة الهندسة أو (الهندرة) وغيرها، وحسب نظريات التغيير التقليدية يبدأ القادة بإلقاء اللوم عند أي فشل على الإدارات التنفيذية، حيث يبدأ هؤلاء في التفتيش عن المشكلة و الأسباب لدى الآخرين، ونادرا ما يبحثونها لديهم، وكما يؤكد (Quinn & Athr)، فإن الكثير من برامج التغيير تفشل بسبب عدم قدرة قادة هذه البرامج على تغيير أنفسهم من الداخل. (ملح، 2006م، ص 293)

ويصف أرجريس (Chris Argyris) الموضوع وصفا دقيقا في مقالين من أهم ما كتب في مواضيع التغيير، حيث يؤكد بأن هناك دائما، فجوة منتظمة بين أقوالنا وتصرفاتنا من غير وعي منا بهذه الفجوة، وهو ما يسبب عمليات تشويش لعملية الاتصال وتبادل المعلومات يتم فيها تشويه للحقائق،

ويعزو ذلك الى وجود قاعدة عامة لتنظيم حياتنا تقوم على أربعة عوامل أساسية هي: (ملحم، 2006م، ص 296)

- محاولة البقاء في دائرة السيطرة والتحكم، والمحافظة عليها.
- محاولة الكسب وتجنب الخسارة بأي شكل من الأشكال.
- كبت المشاعر السلبية بشكل تلقائي من خلال اللاوعي.
- العمل دائما على التبرير العقلاني للأهداف التي نضعها.

فهذه العوامل الأربعة أو أي منها يبرز بشكل طبيعي عندما يواجه المديرون والقادة أي فشل أو قصور ما، فيصبحون دفاعيين لدرجة تمنعهم من التفكير والتمعن في الفشل وأسبابه، وهذا الدفاع عن الذات وقصورها يحدث في أدعى لحظة من لحظات الحاجة للتغيير، ومن هنا فان الممارسين لاستراتيجيات إدارة التغيير هم أقدر الأشخاص على إدراك هذه الحالة.

#### الحادي عشر: إدارة التغيير والتمكين

ترى الباحثة أهمية التمكين كأسلوب استراتيجي ينسجم مع متطلبات التغيير في مختلف المنظمات، فقيادة التغيير الفاعلون هم الذين يتبنون تمكين مرؤوسيهم ويدعمونهم بالمعلومات والمسؤولية، والصلاحية، والثقة، والتصرف باستقلالية في مجالات العمل التي يعملون بها بشكل رشيد، وهو ما ينعكس إيجابا نحو تأصيل انتماء صادق للعمل وبالتالي تحقيق أداء متميز وجودة عالية.

وتنازل القائد عن شيء من سلطته لصالح المرؤوسين لا يعني خسارته لتلك السلطة، فالقادة الناجحون هم الذين تزداد قوتهم عندما يشاركونهم الآخرون بها من خلال تبنيهم وانتمائهم لرؤية القائد، والدفاع عنها بشفافية وصدق. فالنجاح في إدارة التغيير والتغلب على مقاومته يتطلب تبني المصلحة العامة، وتغليب مصلحة الجماعة على المصالح الذاتية وإنكار الذات من خلال إتاحة الفرصة

للمرؤوسين ليشاركوا بفعالية في مهام القيادة و اتخاذ القرارات، وهي التي تعد من أهم مقومات نجاح استراتيجيات التغيير، فالعاملون يكونون أكثر اجتهادا للعمل والتضحية عندما يتصرف المدير أو القائد القدوة بأسلوب فيه نوع من الإيثار والتسامح والتنازل المنضبط عن شيء من صلاحياته، فيجبر الآخرين على تبني التغيير ودعمه والدفاع عنه، وخاصة عندما يستشعرون أنهم يتصرفون دفاعا عما يؤمنون به ويؤيدونه حقا.

### تعليق على استراتيجيات إدارة التغيير الأحدث

يتضح مما سبق الإشارة إليه ضمن الاستراتيجيات و المفاهيم الأحدث (إدارة المعرفة ورأس المال الفكري، والتعلم التنظيمي، والإبداع والابتكار، والتمكين)، التي تناولها الدور الأساسي للقيادات الإدارية في تنمية المنظمات وتطويرها وتفوقها، والمسؤولية المضاعفة في إقرار وتشكيل وتنفيذ الاستراتيجيات والبرامج المناسبة لتنميتها، وتحقيق أهدافها المختلفة.

وهو ما يجعل للقيادة الإدارية دورا أساسيا في رعاية وتفعيل برامج التدريب والتعليم، والإبداع والابتكار، والمشاركة والتمكين في المنظمة ضمن إطار إدارة المعرفة وصولا إلى تأصيل وتحقيق مفهوم المنظمة المتعلمة، ورأس المال الفكري في منظماتهم.

ودور القيادة في نجاح تلك الاستراتيجيات والبرامج في غاية الأهمية، لأنها تتطلب من القيادة والإدارات العليا التفاعل معها ودعمها، وعلى الأخص التنازل عن شيء من نفوذها لصالح المنظمة وأفرادها، والاستعداد الصادق لتفعيل ذلك، وإعادة توزيع النفوذ على العاملين في مختلف مستويات المنظمة بما يعزز المفاهيم السابقة في المنظمة، ولاسيما في ظل أهمية توافر نوع من الحرية المنضبطة والمسؤولية والمشاركة بجانب المعرفة المتجددة لكل فرد من أفراد المنظمة، وارتباط ذلك بمفاهيم التعلم والإبداع، والابتكار والتجديد، والتمكين، والتفكير الخلاق المبدع بشكل تكاملي، يستدعي

بالضرورة موظفين لديهم نوع من المعرفة، والمهارة المتجددة المكتسبة من خلال التعلم المستمر، لرفد عملية الإبداع والانجاز المتميز.

فالمعرفة هي سمة العصر التي يحتاجها العاملون ليكونوا قادرين على التفكير الخلاق المبدع، في ظل ثقة بالنفس راسخة تضيء نوعا من الرضا الداخلي، وهو الأمر الذي لا يتحقق بوجود رقابة صارمة من قبل المدير، وتوجيه مستمر، وقوانين صارمة لا تسمح للعقل أن يفكر ويعمل بموهبة وإبداع، فحتى تكون عملية إدارة التغيير والتعامل معه والحد من مقاومته، فاعلة وناجحة، فلا بد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة مثل : التعليم والتدريب المستمر، والقيادة الناجحة، والدعم والتشجيع والهيكل المناسبة، والتفاعل بين هذه المفاهيم جميعا، بحيث يكون الجميع يعملون شركاء ويأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي، ومن خلال تفاعل الفريق المنظم، والعمل على صنع القرارات الإستراتيجية.

## ثانياً: الإبداع الإداري

1. مدخل للإبداع الإداري
2. القدرات الإبداعية أو القدرات المميزة للشخصية المبدعة وسمات المبدعين
3. ماهية الإبداع الإداري
4. متطلبات الإبداع الإداري في المنظمات
5. استراتيجيات الإبداع الإداري
6. معوقات الإبداع الإداري
7. آليات تفعيل الإبداع الإداري في المنظمات لمواجهة التحديات
8. القيادة الإبداعية وإدارة التغيير التنظيمي

## تمهيد

المنظمات التي تطمح للبقاء والمنافسة في هذا العصر لابد وأن تخصص جزءا من ميزانياتها للبحث والدراسة في مجال الابتكار والإبداع، بحيث تكون مستمرة ضمن عمليات المنظمة المختلفة. ولاسيما أن البعض يعتبر الابتكار والإبداع هو الوسيلة المثلى لنجاح المنظمات في القرن الحادي والعشرين، وهو ما جعلها تستثمر في ذلك مبالغ طائلة وتضع نظما وحوافز عملية، لحث الجميع على الاهتمام بهذا الجانب حتى أصبحت قضية الابتكار والإبداع جزءا من الحركة والنمو والتجديد والتحديث التي تميز عمل المنظمات في العصر الحديث. (السلطان، 2004م، ص74)

يمثل الإبتكار والإبداع أحد الضرورات الأساسية في إدارة في إدارة الأعمال والمؤسسات، إذ أن الزمان في تصاعد والحاجات والطموحات هي الأخرى في نمو واتساع، فلم يعد كافيا أو حتى مرضيا أداء الأعمال في المؤسسات - على اختلاف أنماطها وأنواعها- بالطرق الروتينية التقليدية، لأن الاستمرار بها يؤدي إلى الوقوف وهو بالتالي تراجع عن الركب المتسارع في المضي إلى الأمام أو الفشل.

ومع دخول الألفية الثالثة بدأت الأسس لنجاح إدارة منظمات الأعمال تتحول إلى "الميزة التنافسية" التي تعتمد بالدرجة الأولى على قدرة المنظمة والعاملين فيها على التميز والإبتكار والإبداع والتجديد، مما يحتم ضرورة قيام إدارة هذه المنظمات بتطوير مفاهيمها وأساليبها الإدارية لتهيئة الظروف أمام العقول البشرية لكي تبدع وتجدد بشكل مستمر، من خلال توفير مناخ تنظيمي ملائم، وبيئة تفاعلية تساهم في ربط ونقل المعارف والخبرات التراكمية المكتسبة، مما يساعد على تنمية الإبداع وتطوير وتنمية المنظمة ككيان تفاعلي. (درويش، 2006م، ص3)

ويعد الإبداع قضية إنسانية وجدت منذ خلق البشرية، إذ كان الإنسان يبدع ويخترع كل جديد، والإبداع ليس حكرا على أحد إلا أن الاهتمام العلمي المنظم بموضوع الإبداع بدأ منذ بداية الحرب

العالمية الثانية في القرن الماضي، إذ أصبح موضوعا رئيسيا في علم النفس، وقد ارتبط بالمنافسة بين الدول الغربية أثناء الحرب العالمية الثانية وظروف التسابق التكنولوجي بين الدول المتقدمة مما ساهم في بلور هذا التفاهم. ( السكارنة، 2011م، ص11)

وتعتبر قضية الإبداع من القضايا المعاصرة التي أخذت جل اهتمام الباحثين في عالمنا المعاصر، وقد اتسمت بالتعقيد والتشابك من حيث ماهيتها ومنهجيتها، وما يؤثر فيها من دوافع نفسية وعوامل بيئية خارجية، ولقد تناول العلماء والباحثون هذا الموضوع بالبحث والدراسة منذ سنوات طويلة، إلا أن الإتجاه العلمي في دراسته لم يظهر إلا في الخمسينات الميلادية، حيث اهتم بعض السيكولوجيين اهتماما بالغاً بدراسة القدرات الإبداعية، وارتاد هذا الميدان نخبة من المتخصصين في الجامعات ومراكز البحوث العلمية في مختلف أنحاء العالم. ( البريدي، 1999م، ص49)

وقد أصبح التجديد جوهر الإبداع الإداري لأية منظمة من المنظمات الإدارية بما فيها قطاع المصارف، ويجمع علماء الإدارة على أن المنظمات المعاصرة تعيش ظروفًا متغيرة ومعقدة، مما يجعل حاجتها إلى الإبداع حاجة ملحة، إذ يتعين على المديرين الذين يتولون إدارة المنظمات الإدارية المعاصرة أن يحرصوا على تنمية وتطوير قدرات العاملين للمساهمة في حل المشكلات، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتوليد الأفكار الجديدة والعمل بروح الفريق الواحد المتميز والجاد وصولاً للإبداع في العمل وزيادة الإنتاج.

وأخذ موضوع الإبداع الإداري والمعوقات التي تحول دون تحقيقه اهتماما كبيرا من كتاب الإدارة والباحثين، الذين أوصوا في دراساتهم بمواصلة البحوث والدراسات الميدانية في موضوع الإبداع الإداري في مختلف المنظمات الإدارية وبكافة أنواعها، وبصفة خاصة في ظل الظروف ومستجدات العولمة والتطور الاقتصادي والثقافي والتقني، والذي يتطلب أن يكون الإبداع الإداري متطورا ومتجددا باستمرار. (السويطي، 2008 م، ص1)

ويجمع كتاب الإدارة اليوم على أن المنظمة المعاصرة تعيش في ظروف متغيرة ومعقدة وذلك بسبب التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية في بيئتها الخارجية، لهذا ظهرت حاجة المنظمات إلى الإبداع للتعامل مع هذه الظروف، ويؤكد دركر "Drucker" على ضرورة أن يتعلم المديرين إدارة المنظمات بطرق إبداعية. (الحقباتي، 1997م، ص2)

وعليه فقد تعددت تعريفات الإبداع واختلفت من حيث المجال والاهتمام، وذلك لاعتبارات عدة أهمها أن الإبداع بشكل عام والإبداع الإداري بشكل خاص متطلب أساسي لتوفر بيئة ديناميكية تسودها أجواء التجديد والمثابرة للخروج عن المألوف وإحداث التغيير ومن ثم التقدم بالمنظمة أو المؤسسة. كما وأن الإبداع بالعموم والإبداع الإداري بوجه الخصوص أصبح حالة طبيعية وضرورية في ظل المتغيرات المحيطة بالمجتمعات على كافة الأصعدة، وهذا ما أشار إليه الكتاب والباحثين في مجال الإدارة والتنمية البشرية، فالمنظمة أو المؤسسة التي لا تتصف بالإبداع يحكم عليها أن تبقى بنفس المستوى دون تقدم أو تغيير.

## 1- مدخل للإبداع

### 1-1 مفهوم الإبداع:

جاء في لسان العرب أن الإبداع من (بدع) و(بدع الشيء) أو ابتدعه يعني أنشأ الشيء وبدايته أولاً.

والإبداع في المعجم الوسيط هو من بدعه بدعا أي أنشأه على غير مثال و (بدع) صار غاية في صنعته، خيرا كان أو شرا، والإبداعية تتسم بالخروج في الأساليب القديمة عن طريق استخدام أساليب جديدة. ( ابن منظور، 1994م، ص79)



فالإبداع لغة: هو استحداث أو ابتكار شيء جديد، فهو نقيض التقليد والمحاكاة واجتزار المؤلف.

(الطيب، 1988م، ص1)

يقول تعالى: "بديع السموات والأرض"، أي خالقهما ومبدعهما سبحانه وتعالى على غير مثال

سابق. (سورة البقرة، 117)

وعرف معجم Webster (1984) الإبداع في اللغة: بأنه: "مصطلح يشير إلى القدرة على

الإيجاد". (Webster, 1984, p10)

### مفهوم الإبداع في الإصطلاح:

يعرف الصيدلاني (2000) الإبداع بأنه: "مجموعة المهارات والقدرات والأفكار والدراسات غير

المسبوقة والتي يمكن من خلالها المساهمة في تفعيل الأداء المتعلق باتخاذ القرار في المنظمات

الإدارية". (الصيدلاني، 2000م، ص67)

وينظر جواد (2000) إلى الإبداع على أنه: " تصور أصيل للبدائل التي يمكن أن تسهم في

مواجهة المشكلات القائمة والمحتملة والتي تحمل في طياتها التجديد والحدثة وإمكانية التشغيل

والاستفادة. (جواد، 2000م، ص176)

أما حمود (2000) فيرى أن الإبداع هو " محاولة إنسانية على المستوى الذاتي للفرد أو الجماعة

لإستخدام التفكير والقدرات العقلية والذهنية وما يحيط بها من مؤشرات أو متغيرات بيئية من القيام

بإنتاج سلعا أو تقديم خدمات جديدة لم يسبق وأن أنتجت وأن تتسم بتحقيق المنفعة للمجتمع". (حمود،

2002م، ص204)

كما عرف السليم (2002) الإبداع بأنه: "قدرة الفرد على الإنتاج إنتاجا يتميز بأكبر قدر من

الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والمخاطرة، والحساسية للمشكلات، والقدرة على التحليل، والخروج

على المؤلف، والتي تظهر كاستجابة لمشكلة أو موقف مثير، وهذه القدرة يمكن تسميتها وتطويرها، وهي قدرة عامة ليست خاصة بأفراد دون غيرهم." (السليم، 2002م، ص21)

ويعرف بامية (1986) الإبداع بأنه: "استجابة محدثة وأكثر جدوى وكفاءة وفاعلية لمنبه قام في البيئة الإجتماعية والثقافية ويتأثر بالبيئة الخارجية، ويكون من عدة عمليات متراكبة معقدة يتم من خلالها التأثير وتغير في السلوك ومن ثم التطبيق ويتطلب الإبداع الأصالة والمرونة والتحديث وقدر من الطلاقة والتوسع ليتمكن من النظر في البدائل والاحتمالات. (بامية، 1986م، ص69)

ويعرف نقلا عن السمارائي (1994): "أن مصطلح الإبداع يتعدى كونه مفهوما نظريا محددًا، بل هو ظاهرة معقدة." (السمارائي، 1994م، ص191)

أما تعريف جروان (2002) فينظر للإبداع على أنه: "مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو لخبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم، إذا كانت النتائج من مستوى الاختراقات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية." (جروان، 2002م، ص22)

يعرفه أبو زيد (1985) بأنه: "هو القدرة على التعامل بطريقة سهلة ومريحة مع المشكلات الغامضة أو غير المحددة، وإيجاد مداخل جديدة وأصيلة، وتجريب أساليب وتطبيقات جديدة من قبل الفرد أو الجماعة." (أبو زيد، 1985م، ص8)

من الصعوبة إيجاد تعريف محدد متفق عليه للإبداع، ويتفق هذا الرأي مع ما قال به ثور ندايك عام 1966م الذي يرى صعوبة الإلمام بكافة التعريفات التي تناولت مفهوم الإبداع نظرا لتعددتها وتباين أبعادها، وإجمالا فإن غياب الإجماع على تعريف محدد للإبداع ليس شيئا غريبا، لأن هناك من

يرى أن أية محاولة للوصول إلى إجماع على تعريف محدد لهذا المصطلح ربما تتعارض مع فكرة الإبداع ذاتها (Gundry & others, 1994, p37).

وباستعراض ماسبق نرى أن مفاهيم الإبداع تعددت واختلفت نظرا لإختلاف وجهات النظر عند الباحثين والكتاب في هذا المجال، ولاشك أنه يوجد اتفاق في أن الإبداع قدرة ذهنية مميزة، نتاج أصيل تتشابه فيه مكونات عديدة كالمرونة والتحليل والحساسية للمشكلات، وباتفاق عام أجمع الباحثين والكتاب أن الإبداع حاجة ملحة للوصول لحل أو إنتاج شيء جديد لم يطرح من قبل.

**وعليه تعرف الباحثة (الإبداع) إجرائيا بأنه:**

مجموعة من القدرات والاستعدادات الذهنية المعقدة التي تستتار نتيجة موقف، مشكلة، حاجة للوصول لحل أو فكرة غير مألوفة تتصف بالأصالة.

**أ- الفرق بين الإبداع والابتكار.**

تتعدد المصطلحات التي تستخدم لوصف القدرات الفكرية لدى الأفراد المتميزين مثل الذكاء والإبداع والابتكار والاختراع وغيرها، إلى درجة يصعب معها اختيار التعريف المناسب، وتشير العديد من الدراسات، (هيجان، 1999م، جروان، 2002م، الكبيسي، 2004م، الفاعوري، 2005م، الملكاوي، 2007م) إلى أن الاختلاف حيال تحديد مفهوم معين للإبداع يرجع إلى صعوبة هذا المفهوم، وتعدد مجالاته، وهو ما جعل العديد من الكتاب يناقشون العلاقة بين مفهومي الإبداع والابتكار، حيث يظهر وجود اختلاف بين الباحثين حول طبيعة هذه العلاقة، فمنهم من ينظر إليهما باعتبارهما متميزين عن بعضهما كما هو الحال بالنسبة (لكواتكش، جينيفر، البكر)، ومنهم من ينظر إليهما على اعتبار أن هناك علاقة ترابطية سببية بينهما حيث لا يمكن أن يوجد ابتكار دون إبداع، إذ أن الإبداع يؤدي إلى الابتكار كما يرى (ماجور، ناسيتروم)، في حين أن هناك فريقا ثالثا يعرف

الابتكار بنفس تعريف الإبداع، دون وجود فرق بينهما كما ذهب إليه (زالتمان، وزملاؤه، أندرسون) وبشكل عام يمكن القول أن تحديد العلاقة بين الإبداع والابتكار تعتمد على المنهج الذي تتبعه الباحثة في ذلك. (هيجان، 1999م، ص26)

وقد تناول الباحثون مفهوم الإبداع من زوايا مختلفة، فميز بعضهم بينه وبين مفهوم الابتكار، وأعطوا كل مفهوم تعريفا خاصا به، بينما لم يفرق آخرون بينهما بشكل واضح، وفي ذلك يذهب بعض الكتاب إلى أن الإبداع يعتبر سببا في الابتكار، ويرى آخرون أن الابتكار يولد أفكارا إبداعية ويستشهد في ذلك برأي رئيس وزراء سنغافورة (Goh chok Tong) الذي اعتبر أن الإبداعية تظهر في تغيير ايجابي فقط بعد التطبيق، معتبرا أن الأفكار وحدها غير كافية، وأن التطبيق الناجح لهذه الأفكار يمكن اعتباره ابتكارا حقيقيا. (John man, 2001, p229)

بينما يؤكد آخرون على دور الفرد والمنظمة معا في الابتكار فيشيرون إلى أن الابتكار الإداري هو تطوير وتطبيق الأفكار الجديدة المبدعة من قبل الأفراد الذين يتعاملون مع بعضهم ضمن تنظيم معين، ويمكن أن تشمل هذه الأفكار كل ما هو جديد من منتجات، أو عمليات، أو خدمات تدخل ضمن نطاق عمل المنظمة، أو أفكارا، أو حلولا، كما أنها تمتد لتشمل الإجراءات، والسياسات، والطرق الخاصة بالعمل. (أيوب، 2000م، ص6)

وهناك من الباحثين من يرى عدم وجود فصل بين المفهومين، ويرون أن الإبداع يعني خلق الأفكار، بينما يبرز الابتكار لتمحيص وصقل وتطبيق تلك الأفكار، فالإبداع يدور حول التفكير المتشعب، بينما يدور الابتكار حول التفكير المتقارب، أي أن الإبداع هو خلق للأفكار، والابتكار هو تطبيق تلك الأفكار عمليا، لذلك يكمن القول أن الإبداع والابتكار مصطلحان مترادفان ومتداخلان، إذ يميل الإبداع إلى المستوى الفردي، بينما يميل الابتكار إلى الجانب العملي والمؤسسي في تطبيق الأفكار الإبداعية. (السيوفي، 2007م، ص5)

## ب- العلاقة بين الإبداع والتغيير.

تظهر العلاقة بين الإبداع ومفهوم التغيير، من خلال ارتباط الإبداع بحل المشكلات كما يقول نيسنروم، أي أنه رؤية جديدة للتعامل مع الواقع بأفضل الطرق، وهو ما يتفق مع رؤية جيلفورد من أن الإبداع في حقيقته تفكير تغييري، ويدعم ذلك قول رسل وايفانز اللذان اعتبرا أن الإبداع يمثل استجابة للتغيير، ويتفق مع هذه الرؤى ما جاء به كل من (ميلر وابريل) اللذين ربطا بين الإبداع وتنفيذ التغيير. (فرج، 1993م، ص30)

وفي الثقافة العربية، يستخدم الإبداع في كثير من الأحيان كمرادف للابتكار والاختراع، كما يعتبر المبدع شخصا ذكيا أو موهوبا. ويمكن القول بأن محاولة التمييز بين هذه المفاهيم بشكل قاطع هو نوع من التعسف، إذ أن الإبداع يعني في حقيقة الأمر الابتكار، كما أن الإبداع يحتاج إلى نوع من الذكاء، وأن الإبداع من الممكن جدا أن يكون سببا أو نتيجة للتغيير، وبالتالي فإن النظرة للعلاقة بين الإبداع والمفاهيم العقلية الأخرى يجب أن تكون تكاملية أكثر من كونها علاقة سبب ونتيجة. (هيجان، 1999م، ص35)

## 2-1 عناصر الإبداع:

لكي نتعرف على الإبداع بشكل أكثر تحديدا، لابد من التعرف إلى عناصر الإبداع، فلقد تعددت آراء الباحثين في تحديد عناصر الإبداع، لكن هناك خصائص يمكن القول أن كثيرا من الباحثين متفقون حول وجودها كعناصر للإبداع وهي:

## 1) الحساسية للمشكلات (الإحساس بالمشكلة):

ويقصد بالحساسية للمشكلات هو التعرف على المشكلة من جميع جوانبها وكلما أجهد الفرد نفسه في دراسة المشكلة زادت فرص التوصل بمعنى آخر هي قدرة تجعل الشخص يرى أن موقفا معينا

ينطوي على مشكلة أو عدة مشكلات حقيقية تحتاج إلى حل أو إلى أفكار جديدة. (الصيرفي، 2003م، ص16)

المبدع هو أفدر من غيره على رؤيتها والتعرف على أسبابها ويعرف بعمق لماذا يفكر في قضية دون أخرى ويدرك الأهداف التي دفعته للتفكير ويؤمن بها. (عباس، 2004م، ص153)

### (2) الطلاقة:

وهي القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية معينة، فالشخص المبدع متفوق من حيث كمية الأفكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية ثابتة مقارنة بغيره، أي لديه قدرة عالية على سيولة الأفكار وسهولة توليدها. (الشهداء، 2003م، ص42)

حيث أن هناك فروق بين الأشخاص في عامل الطلاقة في موهبة الإبداع، بمعنى أن الشخص القادر على إنتاج عدد كبير من الأفكار في وحدة زمنية فإنه إذا تساوت الإعتبارات والظروف الأخرى، يكون أكبر حظا في إبداع أفكار ذات معنى. (حسن، 2004م، ص121)

### (3) الأصالة

نعني بالأصالة أن يبتعد الإنسان عن طرق التفكير التقليدية كي يستكشف الأفكار الأصيلة، فالأصالة هي نتيجة للتخيل بمعنى عدم الرضا عن الأمر الواقع والرغبة في خلق شيء جديد أو مختلف. (الصيرفي، 2003م، ص19)

وتشير أيضا إلى : قدرة الفرد على إنتاج استجابات أصيلة، أي قليلة التكرار بالمفهوم الإحصائي داخل المجموعة التي ينتمي إليها الفرد، ولهذا كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادة درجة أصالتها. (جروان، 1998م، ص98)

وأما الشخص الذي ينقل عن الآخرين دون إضافة أو تعديل أو تطوير من أي نوع، فهو ليس مبدعا وإنما مقلد. ( عبد الوهاب، 1994م، ص118)

#### (4) المرونة:

تعني النظر إلى الأشياء بمنظور جديد لم يعتمد عليه الناس، وللمرونة دور كبير في الإختراعات التي نلمسها ونراها ومن أمثلة المرونة سياسة الإثراء الوظيفي التي تحقق صالح العمل وتشجع معها حاجة إثبات الذات عند الموظف، نظرا لظروف التغيير التي تمر بها المنظمات والتي تفرض درجة مقبولة من التكيف مع هذا التغيير، فإن هذا يقضي أنه كلما كان الشيء الذي تم إبداعه قابلا للتكيف والتعديل حسب ظروف المنظمة، فإن ذلك يشجع المنظمات على تبنيه والعمل به، وذلك على عكس ما إذا كان هذا الإبداع لا يتمشى إلا مع حاجات محددة حيث أن ذلك قد يغري برفضه. (هيجان، 1999م، ص95).

#### (5) المخاطرة والتحدي:

ويقصد بها الإستعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها الفرد عند تبني الأفكار أو الأساليب الجديدة وتبني مسؤولية نتائجها. (النمر، 1996م، ص64)

وهو ما يمكن اعتباره من وجهة نظر الباحثة السلوك المتعلق بعمليات الإبداع الأساسية وذلك بملاحظة الأفكار والحلول الإبداعية الكامنة وتحريكها وتحمل المخاطرة في سبيل دعمها.

#### (6) القدرة على التحليل:

تعني القدرة على تجزئة المشاكل الرئيسية إلى مشاكل فرعية، أو القدرة على تفتيت أي موقف إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها ويسهل التعامل معها. (معوض، 1984م، ص53)

ويلاحظ من خلال عرض عناصر الإبداع أنها عرضت بشكل تنظيمي بداية من الحساسية بالمشكلات مرورا بالطلاقة، الأصالة، المرونة، المخاطرة وصولا للقدرة على التحليل، بالإضافة إلى أن عناصر الإبداع متسلسلة أي ترتبط مع بعض لتشكيل تناسق ذات تأثير على الأفراد للخروج بأفكار جديدة وخلاقة، والشكل التالي يوضح نموذج تفاعلي للسلوك الإبداعي التنظيمي:

شكل رقم (12.3): نموذج تفاعلي للسلوك الإبداعي التنظيمي



المصدر: Woodman et al, 1993.

يوضح شكل رقم (12.3) نموذج تفاعل للسلوك الإبداعي التنظيمي، والذي يعرض أن الإبداع يسبقه مقدمات ومحفزات له منها ما يرتبط بالشخص أو ما يرتبط بالبيئة المحيطة، ثم عرض دور ومساهمة الفرد والمجتمع لتحفيز الإبداع، وصولا للسلوك التنظيمي الذي يتصف بالإبداع الخالص ومن ثم تظهر النواتج أو المخرجات الخاصة بالإبداع.



## 3-1 مراحل الإبداع:

لابد أن تمر العملية الإبداعية في مراحل متسلسلة ومتكاملة تتمثل في إحساس المبدع بوجود مشكلة معينة تسبب له نوعاً من حالة عدم الإتران، وهذه الحالة تدفعه إلى إيجاد أقوالاً، لإعادة حالة التوازن وقد ذكر المعلم مراحل عديدة لبعض العلماء والمهتمين بهذا المجال، كلها تتحدث عن مراحل العملية الإبداعية، ولعلنا نستعرضها إجمالاً فيما يلي: (المعلم، 2002م، ص23)

يرى العالم والس (wallace) أن المبدع يمر في الفترة ما بين إحساسه بالمشكل والوصول إلى

حل جذري لها بمراحل أربع، تذكر على النحو التالي:

1. مرحلة الإعداد: وتتمثل في جمع المعلومات عن المشكلة المطروحة

2. مرحلة الإختبار: وتكمن في عدم التوقف عن التفكير الدؤوب بالمشكلة

3. مرحلة الإشراف: الظهور الفجائي للحل بعد عدة محاولات يائسة

4. مرحلة التحقيق: وتكمن في تنقيح وإختبار ما ظهر فجأة (الحل).

أما العالم هاريس (Harris) فيرى أن عملية الإبداع تمر بست مراحل:

1. ظهور الحاجة إلى حل مشكلة ما

2. جمع المعلومات عن هذه المشكلة

3. التفكير في المشكل

4. تحليل الحلول الممكنة

5. إثبات الحلول وتجربتها

6. تنفيذ الأفكار. (المعلم، 2002م، ص23)

وقسم محمد (1991) مراحل العملية الإبداعية إلى أربع مراحل وهي كالتالي:

1- مرحلة الإعداد والتحضير: وتتمثل في جمع المعلومات حول الموضوع أو المشكلة التي تمثل محور اهتمام المبدع.

2- مرحلة التبصر والتفريغ: ويطلق على هذه المرحلة أيضا الإحتضان وتستغرق هذه المرحلة فترة طويلة أو قصيرة إما شهورا أو سنوات، وتمثل هذه المرحلة أدق مراحل الإبداع وأهمها، لأنها تشهد عمليات التفاعل. وتتدخل خلالها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الإنسان، وتحدث خلالها محاولات هائلة إرادية وعفوية لتلمس حقيقة المشكلة أو موضوع البحث والحلول المناسبة.

3- مرحلة البزوغ والإشراق: وتتجسد في هذه المرحلة حالات أو خصائص الإبداع الذاتية التي تمثل فاصلا فعليا بين ما يمكن أن يقوم به أي باحث وبين ما يقوم به المبدعين، فالمرحلتان السابقتان لهما أهميتهما وصعوبتهما إلا أنهما في الواقع مرحلتان يمكن لأي باحث أن يمر بهما، أما هذه المرحلة فلا يمر بها إلا المبدعين وتتمثل في البزوغ المفاجئ للفكرة الجوهرية أو للعمل النموذجي.

4- مرحلة التحقيق والتجريب: ويتم في هذه المرحلة الاختبار والتجريب للفكرة أو الحل الذي تم التوصل إليه. (محمد، 1991م، ص57)

من خلال ما سبق نجد أن تقسيمات مراحل الإبداع قد اختلفت لكن اتفقت في مراحل متعارف عليها، وجود مشكلة تستفز التفكير بحلول مجدية، مرحلة الإعداد للحل أو التهيئة، ومن ثم مرحلة البدء في عرض تفاصيل التنفيذ، وصولا لحل أو تقديم الشيء الجديد.

#### 4-1 مستويات الإبداع:

يشير ديري (2011) أن للإبداع مستويات مختلفة لذا فإنه من الضروري التمييز بين هذه المستويات، ويمكن تصور أن هناك ثلاثة مستويات رئيسية للإبداع في المنظمات كما أوردها: وهذه الأنواع الثلاثة تكمل بعضها البعض، وجميعها ضرورية للمنظمات المعاصرة:

\* الإبداع على مستوى الفرد:

• يعرفه (ديري): بأنه يعتبر العنصر البشري في المنظمة الركيزة الأساسية لها والذي إذا كان مؤهلا وخبيرا وذا إمكانيات عقلية وذهنية وإبداعية جيدة فإنه يعتبر ميزة تنافسية لهذه المنظمة، ومن السمات التي يتميز بها الفرد المبدع والتي تميزه عن غيره في حب المعرفة، حب التعلم، الذكاء، والحنكة، الشخصية المقوية وتحمل المخاطرة والاستقلالية، الطموح والتفاعل مع الآخرين وتبادل الأخطار معهم، المرونة والذكاء.

• أما (kreitner, 1992, p580) هو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات الإبداعية، وكتب الكثير عن الشخصية المبدعة، وتم تحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة عن غيرها من حيث القدرات والاستعدادات والميول ويحدد خصائص الفرد المبدع كالآتي:

✓ المعرفة: بذل الوقت الكبير لإتقان العمل.

✓ التعليم: التعليم الذي يؤكد على المنطق.

✓ الذكاء: الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء، ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على

تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.

✓ الشخصية: الرغبة في المخاطرة والاستقلالية والمثابرة والدافعية والانفتاح على الآراء

الجديدة والإحساس الكبير بروح الفكاهة.

✓ الطفولة: اتسمت طفولته بالتنوع وواجه اضطرابات عائلية وأوضاعا اقتصادية صعبة.

✓ التفاعل: تبادل الآراء مع الآخرين وليس منطويا على نفسه.

\* الإبداع على مستوى الجماعة:

✓ يعتبر (ديري): هذا النوع من الإبداع يتم تحقيقه من خلال جماعة معينة في المنظمة قد تكون

مديرية، دائرة قسم، لجان...الخ.

وعندما يكون الإبداع على مستوى الجماعة فإنه يتفوق على الإبداع الفردي، وأن عملية الإبداع الجماعي تتأثر بشكل كبير بمكونات الجماعة واتجاهات الجماعة ومدى التزام الجماعة بالتميز في الأداء وكذلك بدعم ومؤازرة أعضاء الجماعة لبعضهم البعض والجنس وتنوع الجماعة والانسجام والتكامل بين أهداف الجماعة وكذلك حجم الجماعة وعمرها.

✓ أما سميث (Smith, 1991): هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم، أو دائرة، أو لجنة...الخ)، واعتمادا على خاصية التداؤب فإن إبداع الجماعة يفوق كثيرا الإبداعات الفردية للأعضاء، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها. ولاشك فإن التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة. ويتأثر إبداع الجماعة كما ونوعا بالعوامل الآتية: (سميث، 1991م، ص165)

✓ الرؤية: حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفراد مجموعة قيم، وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.

✓ المشاركة الآمنة: إن البيئة والمناخ يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم.

✓ الالتزام بالتميز في الأداء: فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل وتحديثه بشكل مستمر.

✓ دعم ومؤازرة الإبداع: حتى يتحقق الإبداع، يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير، ويمكن أن يأتي هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المنظمة. كما تشير الأبحاث إلى العوامل الآتية التي تؤثر في الإبداع الجماعة .

✓ جنس الجماعة: الجماعة المختلفة في الجنس تنتج حلولاً أفضل من الجماعة أحادية الجنس.

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

✓ **تماسك الجماعة:** الجماعة المتماسكة أكثر استعدادا وحماسا ونشاطا للعمل من الجماعة الأقل تماسكا.

✓ **انسجام الجماعة:** الجماعة المنسجمة أكثر ميلا إلى الإبداع من الجماعة التي تفتقر للانسجام.

✓ **عمر الجماعة:** الجماعة الحديثة التكوين أكثر ميلا إلى الإبداع من الجماعة القديمة.

✓ **حجم الجماعة:** يزداد الإبداع مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة.

\* **الإبداع على مستوى المنظمة:**

هو عبارة عن مجموع الجهود الفردية والجماعية لجميع أعضاء المنظمة في مجال التطوير والإبداع وبالتالي يمكن أن نطلق صفة المنظمات المبدعة على المنظمات التي يكون أعضاء المنظمة كأفراد وجماعات من الأشخاص المميزين في عملية الإبداع، وتتميز هذه المنظمات ببعض الخصائص الإدارية والهيكلية التي تختلف عن مثيلاتها من المنظمات كالسساطة في الهيكل التنظيمي، واستخدام الأسلوب الديمقراطي في الإدارة، والالتزام القيمي بأخلاقيات العمل الإداري، والميل نحو التجربة ودراسة حاجات المستهلكين، وكذلك بتأييد قوي من قبل الإدارة لعملية الإبداع. (ديري، 2011م، ص300)

بعد الإطلاع على مستويات الإبداع وبالتحديد على الإبداع الإداري على صعيد المنظمة تجد الباحثة تأكيدا مباشرا على أهمية وجود الإبداع في المنظمات وضرورة تهيئة الظروف المناسبة لبزوغ الإبداع عند العاملين ومن ثم ينعكس على أداء المنظمة أو المؤسسة بالإيجاب.

#### 5-1 خصائص الإبداع:

حصر نيغل كنج، ونيل نقلا عن أندرسون (2004) أهم خصائص الإبداع في النقاط الآتية:

✓ **الإبداع هو عبارة عن منتج ملموس أو عملية أو إجراء داخل المنظمة.**

✓ لابد أن يمثل الإبداع شيئاً جديداً بالنسبة للمجتمع محل تطبيقه، حتى ولم يكن جديداً بالنسبة للأفراد الذين يقومون بإنجازه.

✓ يجب أن يكون الإبداع شيئاً مقصوداً وليس عارضاً.

✓ يجب أن يهدف الإبداع إلى تحقيق فائدة للمنظمة.

✓ يجب أن يتسم الإبداع بعمومية آثاره وفوائده. ( أندرسون، 2004م، ص ص، 22-23)

ويقدم الشبيني (1997) بعض الخصائص التي تدل على إمكانية الإبداع، وتتمثل تلك الخصائص

فيما يلي:

1. **العقل المتسائل والخالق:** وهي صفة تولد مع الإنسان وتعززها التربية والتدريب المبكر، وهي بحق صفة محيرة لأنها تتحدى فضول الأسرة حيث ينتمي شخصان إلى نفس الأسرة إلا أن أحدهما يتمتع بعقل متسائل بينما لا يتمتع به الآخر، فهو عقل خلاق لا يقبل بإجابة موحدة وسهلة بل يبحث في الأعماق لإيجاد البدائل، ولا يقتصر العقل المتسائل الخلاق على ميدان علمي واحد كالرياضيات مثلاً بل إنه قد يمتد إلى ميادين مختلفة أخرى كالعلوم الإنسانية والاجتماعية.
2. **القدرة على التحليل والتجميع:** وهي القدرة على الحصول على المعلومات وتحليلها أو تجميعها ثم تقويمها والاحتفاظ بها بشكل منظم من أجل استخدامها في مواضيعها الصحيحة.
3. **القدرة على التخيل والحدس:** وهي صفة من صفات الترابط اللاشعوري، وتتمثل في القدرة على ربط الأفكار ومزجها وتشكيلها من أجل الوصول إلى فكرة جديدة.
4. **الثقة بالنفس أو الشجاعة:** وهي صفة الجرأة الشخصية للتعبير عن الرأي والدفاع عنه وعدم الاستسلام للواقع أو الظواهر أو الفشل.

5. التمرد على السلطة: يميل المبدع عادة إلى مقاومة السلطة وأحكام الآخرين ومقاييسهم وانتقاداتهم إلا إذا كان يحترم مساهماتهم العلمية السابقة، ولذلك فإنه يميل إلى تجاهل تعليمات رؤسائه إذا كانت مستمدة فقط من مراكزهم الإدارية.

6. النقد الذاتي: إن الشخص المبدع هو الذي يستطيع تهيئة الذات من حيث النقد والتهديب والتقويم للأفكار والمعلومات ووسائل التحليل المستخدمة.

7. النزوع إلى التجريب: يميز الإبداع من يتصفون به بالخروج عن التقليد وحب التغيير وحب التجريب ويحاولون دوماً التفكير بطرق جديدة للعمل. وهناك ظواهر معينة جرى تصنيفها في الخصائص الدالة على إمكانية الإبداع. (الشبيبي، 1997م، ص91)

وعادة ما ينظر الناس إلى المبدعين على إعتبار أن لديهم أفكاراً جامحة لا تتعلق بالاهتمامات الحالية. مع ذلك يوجد الإبداع في معظم المنظمات سواء قل أو كثر. وغالبا ما يظهر الإبداع في صورة تغييرات مستمرة ومنتزيدة تطراً على الطريقة التي يتم بها تصميم وإنتاج المنتجات والخدمات وكذلك طريقة طرحها.

وفيما يلي عدد من هذه الظواهر الدالة على المبدعين (القيوتي، 2002م، ص306)

1- البصيرة الخلاقة: تعني القدرة على تصور بدائل عديدة للتعامل مع المشاكل، وطرح الأسئلة الصحيحة والتي ليس هناك أجوبة عليها وليس غريب أن يصرف المبدع وقتاً أطول في تحليل المعلومات أكثر من الوقت الذي يقضيه في جمعها وهو لا يميل من تجريب الحلول ولا يفقد صبره بسرعة.

2- الشجاعة أو الثقة بالنفس: وهي صفة الجرأة الشخصية للتعبير عن الرأي والدفاع عنه وعدم الاستسلام للواقع أو الظواهر أو الفشل، فالفشل شيء يتوقعه، ولكن ذلك لا يزيد لها لا تصميم وعزيمة.

- 3- **الجرأة في إبداع الآراء والمقترحات:** وتتعكس هذه الجرأة في مناقشة التعليمات والأوامر الصادرة من المراجع العليا. وهي صفة لا تتوفر في المتملقين الذين لا يتقنون إلا فن ترديد الموافقات دون التفكير طمعا في كسب رضا رؤسائهم أو خوفا من غضبهم.
- 4- **القدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير:** فالمبدع يتحمل التعامل مع المواقف الغامضة لأنها تثير في نفسه البحث عن حلول وهو أحد أركان الإبداع.
- 5- **القدرة على التكيف والتجريب والتجديد:** وهي سمة تجعل الشخص يشك بالقضايا التي يعتبرها عامة الناس مسلمات، بل يميل إلى الشك وانتقاد الأمور على أنها نسبية تعتمد على المنظور الذي انطلق منه الفرد.
- 6- **الإستقلالية الفردية:** لا يحب الفرد المبدع أن تفرض عليه سلطة الغير، كما أنه لا يحب أن يفرض سلطته على الآخرين وكذلك فهو بعيد عن الشللية الضيقة التي تعتبر مصدرا لتثبيط الروح المعنوية للعاملين.

### 1-6 نظريات الإبداع:

لقد تعددت نظريات الإبداع والابتكار، وذلك نظرا لاختلاف المدارس والاتجاهات، حيث أن أغلب البحوث قد احتلت مكانها في مجالات علم النفس، والقليل منها فقط تناولت تأثيرها على الهياكل والمستويات وعمليات الإنتاج والمزيج التسويقي... الخ.

وهناك عدد من النظريات التي حددت العمليات المبدئية التي تسهل عملية الإبداع والابتكار، وقد ساعدت هذه الأخيرة على إيجاد معظم العوامل التي يمكن أن تساعد المؤسسات على الإبداع والابتكار التنظيمي وهي تتعلق بالتحفيز.



ويجدر بنا أن نشير إلى أن هذه النظريات أنما تفسر كل منها جانبا واحدا للإبداع، ومن ثم يستفاد من كطل هذه النظريات (وفق نظرة توفيقية) لتتكامل مع بعضها البعض. (الصرف، 2000م، ص74)

لقد قام عدد من علماء الإدارة بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد بنظريات تحمل أسماءهم، كما أنها استعرضت موضوع المنظمات والعوامل المؤثرة، ومن أهم هذه النظريات التي عالجت موضوع الإبداع نذكر ما يلي:

• نظرية وترمان وبيترز: (الصرف، 2000م، ص74)

حيث يلخص الكاتبان في كتابهما "البحث والتفوق" بعد دراسة تحليلية لنحو 40 من المنظمات الأمريكية المتفوقة، التي تتسم بدرجة عالية من الإبداع والابتكار هي:

- الرغبة والتحفيز للإنجاز وإعطاء الأسبقية دائما للفعل والشروع في الأداء أكثر من مجرد إنفاق الكثير من الوقت في التحليل، وفي الاجتماعات والتقارير التفصيلية للجان.
- تنمية العلاقات والصلات مع المستفيدين من الخدمة أو الراغبين في السلعة المتقدمة من المنظمة، وذلك بهدف التعرف عليهم والاستفادة من مقترحاتهم.
- إعطاء استقلالية للوحدات والأقسام وبما يشجعها على التفكير المستقل والإبداع، وبما يحفزها على منافسة الوحدات والأقسام الأخرى في الأداء المتميز.
- تعزيز مفهوم الإنتاجية وتحقيقها وذلك عن طريق تنمية القدرات لجميع العاملين في المنظمة وتعميق المبادئ التي تجعل كل فرد يقدم أفضل قدراته وجهوده، عاما بأنه مشارك في كل النتائج الإيجابية المترتبة على تفوق المنظمة، أي بمعنى معاملة العاملين في المنظمة بكرامة وإنسانية وتشجيع روح المغامرة والإبداع لديهم
- تبسيط الإجراءات والمستويات عن طريق الاعتماد على القليل منها

- خلق وتطوير بيئة تنظيمية تؤمن بالانتماء للقيم الرئيسية للمنظمة وتحقق في الوقت ذاته المرونة المطلوبة.
- استمرار المنظمة في تقديم السلع أو الخدمات التي أثبتت فيها القدرة على التميز، والحد من التوسع في مجالات ليس للمنظمة خبرة فيها.
- العمل على أن تظل القيادات التنفيذية للمنظمة ذات صلة دائمة ومتصلة بالنشاطات الرئيسية وذلك بهدف التعرف على مدى تطابق النشاطات مع القيم والمبادئ التي تعمل وفقها المنظمة.
- نظرية كليفورده و كافيني: (الصرف، 2000م، ص55)
- توصل الكاتبان في دراستهما حول "الأداء الفائق" إلى أن المنظمات الصغيرة المتميزة وذات القدرات الإبداعية والإبتكارية العالية تتصف بسمات متعددة تميز بيئتها التنظيمية وهي:
- وضع وتطوير رسالة محددة للمنظمة، ومن الضروري أن تكون بمثابة القيم المشتركة للعاملين
- من الضروري أن يتم تركيز الاهتمام على المقومات والمكونات الجوهرية للعمل
- أن يتم النظر إلى المنهج البيروقراطي على أنه يعيق العمل السليم والمرن للمنظمة
- تحفيز جميع العاملين للتدريب والتجريب
- تطوير وتعزيز العلاقات الوثيقة مع المستفيدين من الخدمة أو مع الراغبين في السلطة، وذلك بالقدر الذي يجعل عمليات التطوير والابتكار والإبداع جهوداً موظفة في سبيل تحقيق رغبات المتعاملين مع المنظمة
- إعطاء أسبقية متميزة لتنمية وتطوير قدرات العاملين وتحفيزهم على الأداء المتميز والإبداع فيه.

ومن خلال تحليل النظرتين التي توصل إليها كل من بيترز وترمان والثانية التي وضعها كليفورده وكافيني يظهر لنا بوضوح تام أنهما متماثلتين في المفاهيم والمبادئ، وهذا التماثل يدعم نتائج

الدارسين، وبالتالي فهي تؤكد على أهمية المفاهيم والمبادئ ويبقى الهدف الأساسي هو وضعها حيز التنفيذ الفعلي وفق تكامل عضوي لمقومات البيئة التنظيمية للمنظمة.

**نظرية إدوارد دي بونو: (جوزيف، أوكونوراين، ماكدرموت، 2005م، ص78)**

يعد اسم دي بونو اسماً مشهوراً في دنيا الغدارة والصناعة، وهو كذلك مرجع لشركات و منظمات عملاقة مثل IBM شركة وغيرها من الأسماء الشهيرة في عالم الأعمال، ولقد ركزت نظريته على التفكير الإبداعي وأساليبه، ويسمى أسلوبه أو طريقته المبتكرة للتفكير باسم "القبعات الست" وقد استخف بها الكثيرون في البداية، ولكن بعد فترة حازت إعجاب الكثير من المنظمات والشركات العالمية بعد استخدامها.

هذا الأسلوب يعتمد على مواقف عقلية تساعد صناع القرار على القيام بما يسمى بالتفكير المتوازي، أي أن الجميع يفكرون بطريقة واحدة أو منهج واحد وذلك حتى تكون الطاقة العقلية المجتمعة قادرة على تحقيق أعلى قدرة تفكير ممكنة.

وهذه الطريقة تستعمل في الاجتماعات الإبتكارية إذ تساعد على التفكير الجمعي المتوازي والذي يعتمد على ارتداء الجميع نفس القبعة حتى يكون عندهم نفس طريقة التفكير.

قسم دي بونو ألوان القبعات الست إلى الألوان التالية:

**القبعة البيضاء:** وهي المسؤولة عن جمع المعلومات ومعرفة الوضع الحالي، وما يحيط به من مشاكل وملابسات، أي النظرة الموضوعية للأمر.

**القبعة الحمراء:** وهي خاصة بالمشاعر، أي أن الشخص يلبسها يقول فقط ما يشعر به اتجاه اقتراح ما دون ابداء الأسباب، فهي خاصة بالانفعال والحدس والتفكير الفطري.

**القبة الخضراء:** تزودنا بالأفكار الإبداعية والبدائل والخيرات والإحتمالات، وهي في الغالب تكون مسؤولة عن الإقتراحات إذ أنها قبة الأفكار الجديدة والتفكير الخلاق.

**القبة الزرقاء:** مهمتها الأساسية هي مساعدتنا في التحكم وفي الوصول إلى القرارات وتوقع النتائج، أي بمعنى آخر توجيه وضبط عملية التفكير.

**القبة الصفراء:** مسؤولة من المنطق والفوائد المترتبة بإظهار قيمة الأشياء، إنها قبة الممكنة والمنطق الإيجابي.

**القبة السوداء:** وهي قبة التشاؤم والحذر، ويتم التفكير بها بفرض معرفة مشاكل ونقط الضعف في الموضوع الذي نعالجه، فهي إذن قبة التفكير السلبي.

لقد لاقى أسلوب القبعات الست قبولا واسعا وذلك نظرا لسهولة تطبيقه، ومن ميزات هذه الطريقة مايلي:

- سهولة التعلم والاستخدام والتأثير الفوري
- توفير الوقت للجهد الإبتكاري المنظم
- تسمح بالتعبير عن المشاعر دون خجل
- تسمح بالتفكير الحر غير المقيد
- توفر أسلوبا للإنتقال من نمط في التفكير إلى آخر دون إيذاء الآخرين أو جرح مشاعرهم
- تستعمل أنماط تفكير مختلفة دون الانصياع إلى نمط واحد
- توفر أسلوبا عمليا في استخدام أنماط تفكير مختلفة وفي أفضل تتابع ممكن
- تبتعد عن أسلوب الجدل في الحوار، وتسمح للجميع بالتعامل على الكشف والإبداع
- تؤدي إلى فعالية وإنتاجية الاجتماعات.

لقد ذاعت نظرية دي بونو في العالم لدرجة أنه تم إنشاء مجمع للتفكير الإبداعي برأس مال يقدر بـ 250 مليار دولار تشارك فيه أكبر الشركات والمنظمات في العالم

**نظرية مارش و سايمون (March & Simon 1958) :** (عبوي، زيد منير، 2006م، ص38)

فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات، إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به وبين ما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق البدائل، حيث أن عملية الإبداع وفق هذه النظرية تمر بعدة مراحل هي: فجوة الأداء، عدم الرخاء، بحث ووعي، وبدائل، ومن ثم إبداع حيث عزى كل من مارش وسايمون الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية كالتغيير في الطلب أو التغييرات في البيئة الخارجية، بالإضافة إلى العوامل الداخلية.

**نظرية بيرنز وستولكر (Burns & Stalker,1961):** (عبوي، زيد منير، 2006م، ص38)

كانا أول من أكدوا على أن التراكيب والهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلوا إليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تساهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط أو التنظيم الآلي الذي يلاءم بيئة العمل المستقرة، والتنظيم العضوي الحيوي الذي يلاءم البيئة سريعة التغيير، وهذا الأخير يقوم على مشاركة أعضاء التنظيم باتخاذ القرارات إذ أنه يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها.

**نظرية ولسون (Wilson, 1966):** (محمد عبد شفيق، 2002، ص78)

لقد بين ولسون عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل أساسية هدفت إلى إدخال تغييرات في المنظمة وهي: إدراك التغيير، اقتراح التغيير، تبني التغيير وتطبيقه، ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها، وذكر عوائق الإبداع منها: التعقيد في المهام بسبب البيروقراطية، تنوع نظام الحفظ، وكلما زاد عدد المهام المختلفة كلما ازدادت المهام غير

الروتينية، مما يسهل إدراك عملية الإبداع بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات وهي تزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة.

**نظرية هارفي و ميل (Harvey & Mill, 1970):** (بقة الشريف، 2002م، ص06)

لقد استفادا مما قدمه كل من "مارش و سايمون"، و"بيرنز و ستولكر"، فركزوا على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية، فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك المشكلة عن طريق ما تحتاجه من فعل لمجابهتها أو بلورتها أي "كيفية استجابة المنظمة" أو البحث بهدف تقدير الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة أو اختيار الحل، أو إعادة التعريف بمعنى استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأمثل، إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات ثم التصدي لها مسبقا أي الخبرات السابقة، بينما تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل بهدف معالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية الآلية والعضوية.

فضلا عن ذلك فإن ميل و هارفي تناولا أيضا العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية والروتينية مثل حجم المنظمة وعمرها، ودرجة المنافسة، والتغيير التكنولوجي، ودرجة الرسمية في الاتصالات، حيث كلما زادت مثل هذه الضغوطات فأن الأمر يتطلب أسلوبا أكثر إبداعا لمواجهتها.

**نظرية هيچ و إيكين (Hang & Aiken, 1970):** (عبوي، زيد منير، 2006م، ص40)

تعد من أكثر النظريات شمولية، إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلا عن العوامل المؤثرة فيه، كما فسرت الإبداع على أنه تغير حاصل في برامج المنظمة يتمثل في إضافة خدمات جديدة، ولقد حددت مراحل الإبداع كالتالي:

- مرحلة الإعداد: أي الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي

- مرحلة التطبيق: البدء بإتمام الإبداع واحتمالية ظهور المقاومة
- مرحلة التقييم: أي تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه
- الروتينية: سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.
- أما العوامل المؤثرة في الإبداع فهي مختلفة ومعقدة جدا ومنها:
  - زيادة التخصصات المهنية وتنوعها
  - المركزية
  - الرسمية
  - الإنتاج
  - الكفاءة والرضا عن العمل.

نظرية زالتمان وؤودر (Zaltman & Others,1973): (عبوي، زيد منير، 2006م، ص41)

حيث تنظر هذه النظرية إلى الإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما: مرحلة البدء ومرحلة التطبيق ولهما مراحل جزئية، ويعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة، ووصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليس فردية، كما اعتمدوا على نظرية (هيج و ايكن) إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى وهي: العلاقات الشخصية وأسلوب التعامل مع الصراع. ولقد حددوا أيضا مراحل تفصيلية للإبداع وهي:

- مرحلة البدء: وتشمل "مرحلة ثانوية لوعي المعرفة" مرحلة ثانوية حول مراحل الإبداع "مرحلة ثانوية للقرار"
- مرحلة التطبيق: تطبيق تجريبي، تطبيق متواصل.

## 2- القدرات الإبداعية

## 1-2 القدرات المميزة للشخصية المبدعة

القدرات الإبداعية هي الاستعدادات العقلية التي يلزم توافرها للأشخاص حتى يقوموا بأنواع من السلوك الإبداعي، والتي تميز الشخص المبدع القادر على التفكير الإبداعي ومن أهمها ما يلي:

1- الأصالة: وهي المقدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، وهي إنتاج غير المؤلف وبعيد المدى، ويتفق عدد من الباحثين على أن الأصالة هي القدرة على إنتاج استجابات أصيلة أي قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، أي أنه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجت أصالتها.

2- الطلاقة: الطلاقة تعني قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار، تفوق المتوسط العام في غضون فترة زمنية محددة، ويقال إن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية. لذا فمن المرجح أن يتميز الشخص المبدع بالطلاقة في التفكير، وتحدد الطلاقة في حدود كمية مقاسة بعدد الاستجابات وسرعة صدورها. (السويداني والعدلوني، 2004) وهي القدرة على إنتاج سيل من الأفكار والتصورات الإبداعية في برهة زمنية محدودة وتقسّم الطلاقة إلى:

- طلاقة الكلمات: أي سرعة إنتاج كلمات أو وحدات للتعبير وفقا لشروط معينة في بناءها أو تركيبها.
- طلاقة التداعي: أي سرعة إنتاج صور ذات خصائص محددة في المعنى.
- طلاقة الأفكار: أي سرعة إيراد عدد كبير من الأفكار والصور الفكرية في أحد المواقف.
- طلاقة التعبير: أي القدرة على التعبير عن الأفكار وسهولة صياغتها في كلمات أو صور للتعبير عن هذه الأفكار بطريقة تكون فيها متصلة بغيرها وملائمة لها.



3- **المرونة:** وهي قدرة العقل على التكيف مع المتغيرات والمواقف المستجدة، والانتقال من زاوية جامدة إلى زوايا متحررة تقتضيها عملية المواجهة أو هي المقدرة على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي، والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة، وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفاً أو وجهة نظر معينة، وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها، كما أنها تعني النظر إلى الأشياء من عدة زوايا. (السرور، 2002)

4- **الحساسية للمشكلات:** ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف، ولاشك أن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة أشياء غير العادية أو الشاذة أو المحيرة في محيط الفرد، أو إعادة توظيفها وإثارة تساؤلات من حولها، ولا شك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور في المواقف المختلفة تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث فيها، وبالتالي فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو الإبداع الخلاق. (جروان، 2002)

5- **الاحتفاظ بالاتجاه أو التركيز الانتباه:** تعني إمكانية الفرد التركيز لفترة من الزمن في مشكلة معينة دون أن تحول المشتتات بينه وبينها، كما تعني عدم التنازل عن الهدف والإصرار على تتبعه والسير في اتجاهه ومحاولة تحقيقه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة غير أن قدرة المبدع على مواصلة الاتجاه لا تكون بشكل متصلب، فالمبدع أثناء مواصلته لتحقيق اتجاهاته يعدل من أفكاره لكي يحقق أهدافه الإبداعية بأفضل صورة ممكنة.

6- **قبول المخاطرة:** هي مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد وتقديم تخمينات والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره الخاصة. كما تعني أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد قابلاً لتحمل

المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك، وفي ميدان العمل الإداري يكون المديرون الواعدون واعين لأهمية عنصر المخاطرة في استثمار الطاقات الإبداعية لدى العاملين وتحسين المناخ التنظيمي، ومدركين لحاجة العاملين للمساندة والدعم للتغلب على التردد في تحمل الآثار المترتبة على المخاطرة مما يدفعهم إلى وضع أنظمة ومكافآت تشجعهم على قبول المخاطرة وتحمل نتائجها. (الشمري، 2002)

7- التحليل والربط: التحليل: هو القدرة على تفكيك المركبات إلى عناصرها الأولية وعزل هذه العناصر عن بعضها البعض. وتفسير ذلك أن أي موضوع لا يسمى مشكلة إلا إذا كان معقدا مؤلفا من أجزاء بعضهم غامض متلبس في البعض الآخر، وأول ما ينبغي عمله هو تحليل المادة المجمعّة ومن ثم تتحل المشكلة إلى مجموعة قضايا تساعد على إدراك ذلك العنصر المعقد. أما الربط: فهو القدرة على تكوين عناصر الخبرة، وتشكيلها في بناء وترابط جديد أو هي القدرة على إدراك العلاقات بين الأثر والسبب وتفسيرها ثم استنتاج أو توليد علاقات جديدة. (رشوان، 2002)

## 2-2 أنماط ووسائل التفكير المبدع

تتضمن برامج التدريب على الإبداع معظم الموضوعات التالية: (هيجان، 1995م، ص300)

- التدريب على وسائل تعزيز الإبداع (وغالبا ما يكون من بين الوسائل العصف الذهني).
- محاولة تغيير الاتجاهات والأساليب السلبية في حل المشكلات ليكون الفرد أكثر مرونة وانفتاحا للمناهج الأخرى في حل المشكلات.
- بناء القدرة لدى الفرد للتأثير على دوافع الآخرين لحل المشكلات بطريقة إبداعية.
- تنمية روح المثابرة لدى الفرد في حل المشكلات، وذلك من خلال النظر إلى هذه المشكلات باعتبارها تحديات إيجابية، بدلا من النظر إليها باعتبارها عقبات تحول دون التفكير الإبداعي.

- بناء صورة الذات والمتمثلة في ثقة الفرد بنفسه وقابليته للتغيير، والتأكد أن لدى الفرد قدرات عقلية كامنة أكثر مما يعتقد حيث يساعده التدريب على الإبداع في التغلب على المعوقات الشخصية التي تحول دون قدرته في التعبير عن إمكانياته الإبداعية.

وبالإضافة إلى ذلك، فإن كثيرا من الدراسات ترى أن قنوات الإعلام الجماهيري يمكن أن تكون فعالة في خلق الوعي والمعرفة بالأفكار الجديدة، وتفعيل التواصل بين الأفراد لتنمية الإبداع والابتكار وتبنيه، وعليه فأنهما لا يعتبران شأنا فرديا أحاديا، وإنما مجموعة من العناصر والعلاقات تشمل تحديدا تدريجيا للفكرة الجديدة ضمن خمس مراحل عامة، تتسم كل منها بنطاق محدد من القرارات التي تتخذ عند تلك النقطة وذلك كالتالي: (Albarak, 2008, p30)

- تحديد أجندة تشير إلى الحاجة الماسة للإبداع والابتكار يقدمها أعضاء المنظمة
- مطابقة المشكلة مع الحل البديل (وهو الإبداع والابتكار) من قبل أعضاء المنظمة
- إعادة تعريف الإبداع والابتكار بما يتلاءم مع علاقة هذا الأمر بتغيير المنظمة
- تغيير الهياكل التنظيمية المرتبطة بالتغيير لكي تتكيف مع الإبداع والابتكار
- الربط المشترك للعلاقات بين الإبداع والابتكار وأقسام المنظمة، ليكون ثقافة تنظيمية.

### 3-2 سمات المبدعين

وقد أورد الباحثون عددا من السمات التي امتاز بها المبدعين عن غيرهم، ومن أهمها ما أورده:

(مصباح، 2005م، ص48)، (الصرن، 2001م، ص52)، (البريدي، 1999م، ص61)

- الثقة بالنفس وبالآخرين
- قوة الشخصية والاستقلالية
- المرونة
- المعرفة الجيدة لمناهج التفكير الحديثة
- البحث عن الأفكار المنتجة، وإعطاء التفكير شكلا مرئيا

- خصوبة الخيال وسعة الأفق والبحث عن حلول متعددة
- الخبرات التراكمية الجيدة
- التعامل الحر مع المفاهيم والعناصر
- امتلاك مهارات التفكير الإبداعي، كصنع أفكار مبتكرة، ووصل ما لا يكون متصلا، والنظر إلى الجانب الآخر من الموضوع، والعثور على ما لا يبحث عنه
- التواصل الثقافي مع النظريات والأساليب الحديثة
- حب المغامرة
- الإنفتاح
- الإيجابية
- الحماسة
- تنوع الاهتمامات
- الرغبة في الإنجاز
- التحدي والمثابرة
- التوازن الإنفعالي
- الأخذ بزمام المبادرة
- الهمة العالية والطموح
- الإنصاف بروح المرح
- الإنفراد بالرأي
- البعد عن التعصب
- تنوع الاهتمامات
- القدرة على الربط بين الأشياء
- القدرة على التحليل والاستدلال
- القدرة على إصدار القرار
- القدرة على تنظيم العمل
- القدرة على إيقاظ روح التعاون بين الأفراد، وشحن المهتم للعمل الجاد بروح الفريق الواحد.

يرى كوك (2007) أن السمات العامة التي تتطلب الإبداع الإداري:

- ♦ القدرة على تحديد اتجاه عمل لجذب الآخرين بدلا من الإكتفاء بوضع خطة عامة للمؤسسة، وبشكل عملي يتطلب ذلك غالبا أن يكون غامضا بعض الشيء.
- ♦ تأييد الأفكار من خلال استخلاصها والعمل على ترويجها في كل أرجاء المنظمة حتى يتسنى جمع الموارد والخطوة بالقبول.
- ♦ ضرب مثال حي على المبدأ الذي ينص على أن الفشل يعد فرصة للتعلم ويشجع على تقبل المجازفة.
- ♦ تكوين فريق عمل يتمتع بمستوى عال من الثقة، ويشمل ذلك القدرة على تقبل الاختلافات بالرأي والإستفادة منها (كوك، 2007، ص ص، 195-196)

### 3- ماهية الإبداع الإداري

#### 3-1 مفهوم الإبداع الإداري

يشير قاموس (Webster) نقلا عن القذافي (2002): إلى الإبداع الإداري على أنه: "الحالة التي تؤدي إلى تقديم شيء يتميز بالإبداع"، ويعني ذلك ضرورة أن يبدو العمل الإبداعي على شكل أصيل لم يكن معروفا من قبل، سواء كان ذلك في مجال الإنتاج العلمي أو الميكانيكي أو الفني بجميع أشكاله. (القذافي، 2002، ص 13)

وقد عرفه النمر (1992) بأنه: "مجموعة من العمليات التي يستخدمها الإنسان بما هو متوافر لديه من قدرات وبما يحيط به من مؤثرات للتوصل إلى فكرة أو أسلوب يحقق النفع للمنظمة التي يعمل بها." (النمر، 1992، ص 93)

ويعرفه العديلي(1985) بأنه: "الأفكار غير المسبوقة التي تؤدي إلى زيادة فاعلية العلاقات الوظيفية ورفع معدلات الأداء الوظيفي". (العديلي، 1985م، ص35)

أما العواد (2005) فقد عرف الإبداع الإداري بأنه: "مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المنظمة وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً وبطريقة غير مألوفة في التفكير". (العواد، 2005م، ص41)

يعرف Soo et. Al (2002) الإبداع الإداري بأنه: "العملية التي يتميز بها الفرد عندما يواجه مواقف ينفعل لها ويعيشها بعمق ثم يستجيب لها بما يتفق وذاته، فتجيبه استجابته مختلفة عن استجابات الآخرين وتكون منفردة وتتضمن هذه العملية منتجات أو خدمات أو تقنيات عمل جديدة، أو أدوات وعمليات إدارية جديدة، كما تشمل الفكر القيادي في طرح أفكار جديدة". (Soo et. Al , 2002, p4)

ويرى القحطاني (2001) أن الإبداع الإداري ما هو إلا: "استخدام الموظف للمهارات الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة توصله إلى حلول ابتكارية لمشكلة إدارية تواجه مصلحة التنظيم أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد على التحليل الهادف والجهد الإبداعي المنظم الذي يتصل بالأداء الحسي القائم على التحليل المنطقي والاختيار والتجريب والتقييم". (القحطاني، 338م، ص2001)

وحيثما أراد المطيري (2005) أن يعرف الإبداع الإداري نظر إليه نظرة شمولية من جميع الجوانب فقال: "إن الإبداع الإداري في المنظمات يقوم على ممارسة العمل الإداري بفكر وأساليب مختلفة أكثر إيجابية مما يشكل مناخاً وبيئة عمل إيجابية ومواتية للأفراد العاملين وجماعات العمل كل في مجال عمله للتوليد المستمر للأفكار الجديدة والأداء المتميز، أو الحلول البناءة للمشكلات المتوقعة

داخل المنظمة أو خارجها، وذلك بالخروج عن المألوف في تلك المجالات وتجاوز التقليد في الفكر والعمل، وذلك سعياً لزيادة الكفاءة الداخلية والخارجية للمنظمة ونموها وبقائها وزيادة قدراتها التنافسية." (المطيري، 2005م، ص42)

ينظر عسيري (2000) إلى أن أهمية الإبداع الإداري تنبع من كونه عملية مركبة تتضمن الإحساس بمشكلة تستوجب حلاً، والقدرة على التفكير وفق تطورات جديدة بهدف ابتكار الحل الملائم، وعملية وضع الحلول موضوع التنفيذ والتثبيت من جدواها وفعاليتها. (عسيري، 2000م، ص12)

عرف (Awamleh, 1994) الإبداع الإداري بأنه "مجموعة التغييرات التي من الممكن أن تطرأ على الهيكل العملية والسلوك التنظيمي، أو هو عملية استثمار الأفكار الجديدة وتطويرها وتطبيقها في المنظمة، ويتجلى مفهوم الإبداع الإداري في قدرة المنظمة والقائمين عليها على تغيير وتطوير بيئة العمل وبيئة المنظمة، بحيث تصبح بيئة تشجع وتستقطب المبدعين وأفكارهم، وتعمل على مساعدتهم ودعمهم في تطوير أفكار إضافية، وأساليب عمل أكثر إنتاجاً ونفعاً لمنظمة ومنتسبيها، مع بناء إدراك مشترك لرسالة المنظمة عبر مستوياتها التنظيمية المختلفة، وتأسيس الابتكار قيماً واتجاهات وسلوكيات ضمن ثقافة المنظمة."

وبعد عرض التعريفات السابقة يلاحظ أن جميعها اتفقت على أن الإبداع الإداري هو عمليات وإجراءات محددة يقوم بها الفرد أو الجماعة من أجل تحقيق هدف ما، من خلاله يحسن أداء الفرد وبالتالي المنظمة أو المؤسسة، والتي فيها يتجاوز الفرد حدود التقاليد والأشياء المتعارف عليها، ومن زاوية أخرى تؤكد التعريفات السابقة أن الإبداع نهج للتطوير والتحسين في المنظمات والمؤسسات المختلفة.

وعليه تعرف الباحثة الإبداع الإداري إجرائياً بأنه: مجموعة من الأفكار والممارسات الأصيلة التي يقدمها الأفراد سواء كانوا مديرون أو عاملون في سبيل تطوير أداء المؤسسة أو المنظومة والذي ينعكس إيجابياً على الخدمة، السلعة، الأسلوب وبالتالي يزيد من جودة عمل المنظومة أو المؤسسة من خلال التعاطي مع متطلبات التغيير والتقدم والتي تحقق المنفعة للمجتمع.

إن التوجهات العامة في الفكر الإداري تشير إلى أن مفهوم الإبداع الإداري ينطلق من أطر مفاهيمية تغطي الصورة الشمولية للمفهوم، وهي: **تبني الإبداع**، يكون بتوليد أو تبني أفكار جديدة وتطبيقها، ووضعها قيد التطبيق العملي (George & Jones, 2008, p26). **قدرات الأفراد**، والمعبر عن قدرات الأفراد في التفكير الإبداعي من خلال امتلاك الأفراد قدرات إضافية للإبداع مثل روح المجازفة والقدرة على التغيير وحل المشكلات. (Daft, 2001, p357) **تأثر العاملين بالإبداع**، يشير إلى تبني فكرة أو سلوك جديد أو نشاط يتصف بالجدة والأصالة خلق قيمة تخدم المنظمة أو سوقها أو بيئتها العامة. (روشكا، 1989م، ص18) زيادة تركيز المنظمات على رأس المال الفكري وعلى إدارة المعرفة التي تؤكد على دور العنصر البشري في تعزيز الإبداع. (Glynn, 1996, p193)

### 3-2 أهمية الإبداع الإداري

ويشير حريم (2003) أن أهمية الإبداع تنبثق من جانبين أساسيين الأول يتمثل بالأسباب التي دفعت بالمنظمات للإهتمام بالإبداع إذ دفعت الظروف المتغيرة التي تعيشها المنظمات اليوم، سواء أكانت ظروف سياسية أو ثقافية أو اجتماعية أو اقتصادية أو تكنولوجية بالمنظمات إلى الإستجابة لها بأسلوب إبداعي يضمن بقاءها واستمرارها، فضلاً عن أن التطور الفني والتكنولوجي في مجال السلع والخدمات وطرق إنتاجها وقصر دورة حياته يفرض على المنظمات الإستجابة له وما يستلزمه ذلك من تغييرات في الهيكل وأسلوب العمل والإدارة وبطرق إبداعية، أما الجانب الآخر فيتمثل من خلال تحقيق الفوائد الآتية:



- وجود تحولات وتغيرات عالمية اتجاه الاقتصاد الحر القائم على الوفاء بتوقعات الزبائن
- زيادة قدرة الشركة على المنافسة مع الشركات
- السرعة في تقديم منتج جديد وتغيير العمليات الإنتاجية
- تقليل كلفة التصنيع ورأس المال من خلال الإبداع في العملية
- سهولة التأثير على أذواق الزبائن بسبب التنوع في البرامج الإعلامية
- زيادة فاعلية الاتصالات
- نجاح الشركة بشكل كبير ويمكن أن تكون قائدة للسوق
- زيادة سلامة بيئة العمل وتقليل المخاطر
- تحسين الجودة من خلال تقليل نسبة التالف والعادم والمعيب والمرفوض
- تحسين صورة الشركة وجعل مكانتها مقبولة للزبائن
- قلة الموارد وكثرة الخبرة مما يزيد من الحث على الإبداع للوفاء بالاحتياجات
- تعزيز وتنشيط أداء الشركة بشكل عام
- حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتها عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة
- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختيار تلك القدرات. (حريم، 2003م، ص313)

من وجهة نظر أخرى يمكن إجمال الإيجابيات التي توفرها قضية الإبداع الإداري في التنظيمات على

النحو التالي:

✓ القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر إذ يكون

لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية.

- ✓ تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم والفرد.
  - ✓ المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات.
  - ✓ الاستثمار الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة.
  - ✓ القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.
  - ✓ حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة.
- (النمر، 1992م، ص50)

### 3-3 مبادئ الإبداع الإداري

قام (Drucker,1985) بوضع مبادئ للإبداع التنظيمي وهي عبارة أن أعمال أو دراسات يجب على المنظمات التي تسعى إلى الإبداع للقيام بها، وأطلق على هذه المجموعة من الممارسات (The Do's)، كما حدد أيضا مجموعة من الممارسات يجب على المنظمة تجنبها وأطلق عليها (The Don't's).

فالأعمال التي يجب على المنظمات القيام بها هي: (Drucker, 1985, pp 133-137)

- 1- إن الإبداع الهادف والمنظم يبدأ بتحليل الفرص، فهو يبدأ بالتفكير بمصادر الفرص الإبداعية، وعلى الرغم من أهمية كل مصدر من هذه المصادر بشكل منتظم
- 2- يجب عدم الاكتفاء بالتفكير في المشكلة، وإنما أيضا 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 فعالا يجب أن يكون بسيطا ومركزا نحو حاجة محددة

4- الإبداع الفعال عادة يبدأ صغيرا بحيث لايتطلب الكثير من الأموال والأفراد وغيرها من

المصادر.

أما الأعمال التي يجب على المنظمات تجنبها فهي: (Drucker, 1985, pp133-137)

1- المغالاة في التفكير وإظهار الذكاء للوصول إلى الإبداع بطريقة يصعب على الأشخاص

العاديين التعامل معه

2- التتويح ومحاولة عمل عدة أشياء في نفس الوقت

3- محاولة الإبداع للمستقبل البعيد وليس الحاضر.

3-4 تصنيفات الإبداع الإداري:

صنف بعض الباحثين مثل (السلطان، 2004) الإبداع الإداري في المنظمات والمؤسسات

المختلفة حسب مجال الإبداع بما يلي:

1. إبداع يرتبط بالأهداف ويتضمن الغايات التي تسعى المنظمة لتحقيقها

2. إبداع يرتبط بالهيكل التنظيمي، ويتضمن القواعد، والأدوات، والإجراءات، وإعادة تصميم

العمل وتحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم

3. إبداع يرتبط بالمنتج أو الخدمة، ويتضمن إنتاج منتجات وخدمات جديدة

4. إبداع يرتبط بخدمة المستخدمين، ويتضمن التركيز على تقديم خدمات للمستخدمين تفوق

توقعاتهم

5. إبداع يرتبط بالعملية، ويركز على الكفاءة والفاعلية، ويتضمن عمليات متطورة داخل المنظمة، تشمل عمليات التشغيل وإدارة الموارد البشرية. (السلطان، 2004م، ص45)

وأشار عبد العزيز (2011) إلى تصنيفات الإبداع الإداري كالتالي:

1. إبداع يرتبط بالأهداف: يتضمن الغايات التي تسعى المنظمة لتحقيقها
2. إبداع يرتبط بالهيكل التنظيمي: يتضمن القواعد والأدوات والإجراءات، وتحسين العمل، ودعم العلاقة والتفاعل بين الأفراد
3. إبداع يرتبط بالمنتج أو الخدمة: يتضمن إنتاج خدمات جديدة
4. إبداع يرتبط بالعملية: يهتم بالكفاءة والفاعلية، ويتضمن عمليات متطورة داخل المنظمة تشمل عمليات التشغيل، وإدارة الموارد البشرية
5. إبداع يرتبط بخدمة المستفيدين: يركز على تقديم خدمات للزبائن تفوق توقعاتهم. (عبد العزيز، 2011م، ص36)

ومن نفس السياق تمر العملية التحليلية للإبداع الإداري بخمس مراحل، وهي:

1. اكتشاف المشكلة وتحديدها: ويقصد بها تشخيص طبيعة المشكلة المطروحة وتحديدها من حيث وقت ظهورها، ومصدرها ومدى تكرارها، والمدى الزمني للمشكلة، ودرجة صعوبتها. (جروان، 1999م، ص81)

وتعد مرحلة اكتشاف المشكلة وتحديدها من أهم مراحل العملية الإبداعية الإدارية وذلك لأن اكتشاف المشكلات يعد جوهر الأصالة في التفكير الإبداعي، حيث يبدأ العقل الإبداعي بالإحساس بانحراف أو نقص، وينتهي بتحديد واضح له. (هينجز، 2004م، ص58)

وتتطلب هذه المرحلة أن يتصف المدير المبدع بالإنفتاح الإدراكي، بحيث يكون حساسا لما يحيط به من مثيرات، وملما بمجال تخصصه. كما أن هناك عددا من العمليات العقلية التي تحدث أثناء مرحلة إكتشاف المشكلة وتحديدها وهي : المعرفة، والتذكر، والإدراك، والتقويم.

2. إنتاج الأفكار وتنميتها: وهو وضع الفكر في حالة الإثارة والجاهزية للتفكير في كل الإتجاهات، لإنتاج أكبر قدر من الأفكار حول الموضوع المطروح في وحدة زمنية محددة كما يرى جومان. (جومان، 2002م، ص62)

ويستخدم المدير المبدع في هذه المرحلة عناصر (مقومات) الإبداع، كالطلاقة التي تعمل على زيادة الأفكار الجديدة، والمرونة التي تعمل على تنويع الأفكار والمفاهيم المتولدة، كما يتم تأجيل الحكم على الأفكار المتولدة، لأن التركيز في هذه المرحلة يكون على كمية الأفكار الجديدة، وليس على نوعيتها، أو جودتها، (كلاكستون ولوكاس، 2005م، ص68) لأنه كلما زاد عدد الأفكار البديلة، زادت احتمالات الوصول إلى حل جديد يتفق مع صفات الناتج الإبتكاري وهي الجدية والمنفعة.

فالتفكير الإنتاجي يعمل على جمع المعلومات من خلال: استخدام أساليب التفكير الإبداعي مثل: العصف الذهني، والقائمة المعدة سلفا، والخريطة الذهنية، والمجموعة الإسمية، وطرح الأسئلة المباشرة، وتحليل الاحتمالات واستشعار المشكلات، والفرص الجديدة، والنظر للمواقف من زوايا مختلفة. (جومان، 2002م، ص74)

ويتأثر عدد الأفكار البديلة في هذه المرحلة بعوامل عديدة منها: طبيعة المشكلة، والوقت المتاح لإتخاذ القرار، وتكلفة البحث عن حلول بديلة جديدة، وأسلوب العمل في المنظمة، ورغبة المدير وجديته في حل المشكلات. ( جومان، 2002م، ص80)

3. تحليل الأفكار: يقصد به فحص وتحليل ما تم إنتاجه من أفكار لإستنباط ما يوجد بينها من علاقة. (جومان، 2002م، ص84)

وفي هذه المرحلة يعمل المدير المبدع على إيجاد ارتباطات غير عادية بين الأفكار المختلفة (المتمايزة)؛ لتكوين فكرة جديدة ومفيدة، وإيجاد التشابه بين أفكار مختلفة لم يسبق أن كان بينها ارتباط من أي نوع، ورفض الأفكار التي تتأرجح بين قول ما، أو التي ليست لها علاقة بالموضوع واستخدام الأسئلة التي تتضمن ماذا؟ ولماذا؟ وكيف؟ في التحليل كما تحتاج هذه المرحلة علاقة إلى عدد من العمليات العقلية، منها: عمليات التذكر، والعلاقات التقويمية. (روبسون، 2003م، ص98)

4. **تقييم الأفكار:** ويعني إخضاع الأفكار البديلة التي تم التوصل إليها لعملية تفكير تقويمي أو نقدي، وذلك في ضوء عدد من المعايير كما بين. (البريدي، 1999م، ص79)

- توافقها مع أهداف المؤسسة، وسياستها

- المكاسب التي تحققها، وجودة الأفكار

- مناسبتها للإمكانيات المادية، والبشرية المتاحة بالمؤسسة.

وفي هذه المرحلة لا بد من التأكد من أنه تم وضع قائمة بالخطوات، وخطة العمل اللازمة لوضع الفكرة موضع التنفيذ، وأنه تم اختيار المعايير الصحيحة لتقييم فاعلية كل فكرة ووضع قائمة بمصادر الدعم لتطبيق الأفكار. (جومان، 2002م، ص79)

5. **تجريب الأفكار:** يقصد به ترجمة الإبداع إلى واقع ابتكاري ملموس على نطاق ضيق للتجربة قبل مرحلة التعميم، وإخضاعه لعملية المتابعة، وتدوين الإيجابيات والسلبيات التي تواجه عملية التطبيق، من أجل الإفادة من الإيجابيات وتعزيزها، والتخلص من السلبيات. ويتطلب وضع خطة التطبيق من المديرين تحويل الأفكار البديلة إلى حلول عملية ووضع خطوات إجرائية لتطبيق الأفكار ضمن جدول زمني، وعرض الأفكار البديلة على العمال بعبارات بسيطة لضمان فهمها، والحصول على قبول وتأييد العاملين للأفكار البديلة، ووضع قائمة بالمعوقات المتوقعة لمواجهتها عند تطبيق الأفكار البديلة، ووضع أساليب مختلفة للتغلب على المعوقات التي تحول دون تطبيق الأفكار، ومتابعتها

باستمرار؛ لضمان التطبيق الناجح في ضوء أهداف المؤسسة ورسالتها، والمكاسب، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية، وإمكانية التطبيق، والوقت والسرعة اللازمة للتطبيق. (أبو النصر، 2004م، ص66)

وتؤكد الباحثة أن أي موقف إبداعي حتى يكتب له النجاح لا بد أن يمر في هذه المراحل، لما لها من أهمية كبيرة في مساعدة الفرد على معرفة ماذا يريد وأين هو؟ لتحقيق جميع الأهداف المعدة من أجل ذلك الموقف أو الموضوع.

بناء على ما سبق يمكن القول أن التغيير يسير بخطوات واسعة ولا يمكن التكهن بأنواعه، ولذلك لم يعد من الممكن أن نبني المستقبل على أطلال الماضي. فقد أصبح الرضا في العمل من الأمور التي يصعب تحقيقها وبالنسبة للعاملين، فقد حدث تحول من الاتجاه " تقلد وظيفة واحدة مدى الحياة" إلى "التنقل بين وظائف مختلفة" مع اعتبار المعلومات التي أصبحت متاحة للجميع المصدر الرئيسي لتحقيق التقدم.

#### 4- متطلبات الإبداع الإداري في المنظمات

##### 4-1 سمات المنظمة المبدعة

إن الإبداع يتم من قبل الأفراد والجماعات التي تعمل داخل بيئة معينة، ولهذه البيئة تأثيرها على سلوكهم الإبداعي بما توفره لهم من دعم وإمكانيات وقدوة ونماذج للسلوك الإبداعي، من ذلك يتسنى لنا تعريف المنظمة المبدعة: بأنها كيان تنظيمي صممت بيئته الداخلية لتساهم بتبني الأفكار الخلاقة ومصادرهما، وما ينتج عنها من إنجازات مختلفة، أي أن الإبداع ما هو إلا ناتج تفاعل بين الفرد والبيئة التي يعمل بها والذي يتطلب جهد تعاوني بين أعضاء التنظيم كافة، وأن تعيين أشخاص مبدعين لا يعني أن الإبداع سوف يظهر؛ لأن بعض المنظمات تقضي على الإبداع، وقد أشارت الدراسات إلى عدد من السمات للمنظمة المبدعة من أهمها الاتجاه الميداني للمنظمة والميل نحو الممارسة والتجريب

المستمرين رغم الفشل، ووجود أنصار ومؤيدين للإبداع في المنظمة يقومون بتشجيع المبدعين وتوجيههم، والإنتاجية من خلال مشاركة العاملين في تقديم مقترحات وبدائل للعمل، وتطوير مبادئ وقيم وأخلاقيات للعمل يعرفها الجميع ويعملون على احترامها وتطبيقها، وببساطة وعدم تعقيد الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية، وتشجيع العاملين على طرح الأفكار والنقاش الحر والعمل على الاهتمام بآراء الآخرين، وتشجيع التنافس بين العاملين لدفعهم نحو التوصل إلى أفكار إبداعية جديدة، وتقديم الدعم المادي والمعنوي للمبدعين ومشاريعهم الإبداعية، وتصميم وحدات تنظيمية ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية، مثل إنشاء وحدات البحث أو التطوير أو جماعات التخطيط للترويج للإبداع. (ناصر، 2011م، ص16)

وعليه يجب أن تظل المنظمات في انسجام مع البيئة التي تحيط بها، وتهتم أكثر المنظمات حرصاً على التعامل بشكل توقعي مسبق مع المشكلات بكيفية الاستجابة في المجالات الآتية:

- \* القدرة على توصيل القيمة بناء على متوفرات الحجم (إذا مازال من الممكن تحقيق ذلك).
- \* تحقيق الميزة التنافسية من خلال تقديم الخدمات المبتكرة.
- \* الإستعانة بالقادة لتقديم التسهيلات اللازمة لتحقيق الإبداع.

#### 4-2 حاجة المنظمات إلى الإبداع الإداري

لقد أوجدت التغيرات في عناصر البيئة التنافسية التي تواجهها المنظمات الحاجة لدى تلك المنظمات إلى الإبداع، فقامت بالاستجابة لهذه الحاجة بتبني سياسات للإبداع على مستوى المنظمة، وإنشاء وحدات إدارية كدوائر البحث والتطوير ووحدات التطوير التنظيمي، تستهدف رعاية الإبداع وتنميته في المنظمة وتوجيهه نحو تحقيق أهدافها، كما أن العديد من المنظمات عملت على تدريب



العاملين فيها على السلوك الإبداعي أو دفع رسوم للمبدعين من خارج المنظمة أو المجتمع (الغمري، 1983م، ص156)

وتظهر أهمية الإبداع الإداري في أنه يساعد المنظمة في العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي، كما يؤدي إلى تسهيل العمليات الإبداعية التي تمكن المنظمة من الاستمرار ومواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفعالية، وإلى إحداث تغييرات إيجابية في بناء المنظمة وفي عملياتها الإدارية، ويساعدها على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها، وتحسين إنتاجيتها، والارتقاء بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها، وإيجاد اكتشافات ومقترحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة وخلاقة، الأمر الذي ينجم عنه بروز برامج وخدمات خارج أنشطة المنظمة الرئيسية، وتحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها للجمهور المستفيد من الخدمة وزيادة مدخلاتها المالية. (حريم، 1997م، ص89)

ولقد ركزت المنظمات على الإبداع التقني أكثر من تركيزها على الإبداع الإداري، ونتج عن ذلك فجوة تنظيمية أثرت بصورة سلبية على أداء المنظمة، ووجدت الدراسات أن المنظمات التي تقل فيها الفجوة بين الإبداع الإداري والإبداع الفني كان مستوى أدائها أفضل، كما كشفت الأبحاث أن الإبداع الإداري يميل إلى تشجيع إبداعات تقنية. (حريم، 2003م، ص67)

ومن هنا لابد من تشجيع أصحاب التفكير المبدع وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة بفاعلية في وضع إجراءات العمل وأساليب تنفيذه، للاستفادة من هذه الأفكار المتطورة في دفع العمل بأساليب أكثر فعالية وتوفير الوقت والجهد والتكلفة.

## 3-4 متطلبات الإبداع الإداري

إذا كان الإبداع حالة بشرية، وطاقة كامنة داخل الفرد، فإن امتلاك سمات الإبداع وحدها لا يكفي لممارستها ما لم يتم اجتذابها من أماكن الكمون إلى ميدان الواقع، حيث أن الإبداع مرهون بالرغبة فيها، والقدرة على النمو والتطور والتفكير المتجدد.

وقد أشار المعاينة (2007)، عماد الدين (2003) إلى أهم متطلبات الإبداع الإداري ومنها الاستعداد لذلك، واستشعار المسؤولية، وفهم نظام العمل والإيمان بقيمته وأهمية إتقانه، وتطبيق أساليب الإدارة الحديثة، وحسن إدارة الوقت، وتخصيص جزء منها للنشاط الابتكاري، ووضع إستراتيجية الإبداع المناسبة للمنظمة، وامتلاك مهارات الإتصال الفعال والقدرة على التأثير، والانتماء الصادق، وتوفير السلطة، وتوفير الكفاءات الإستشارية قدر المستطاع، والتعامل مع متطلبات التغيير، والاستفادة من تجارب الآخرين، واستحضار نماذج الناجحين، والقدرة على التنبؤ، وإجراء البحوث، وسجيل الأفكار وتبويبها فور ورودها، فالفكرة تأتي أحياناً في وقت غير مناسب ثم لا تلبث أن تنسى وقد لا تعود.

وتعمل هذه المتطلبات إذا توافرت بجانب السمات الإبداعية في الفرد على تنمية عملية الإبداع الإداري، ودفعه للأمام وبالتالي تحقيق أعلى درجة من الكفاءة في إنجاز العمل، وتحقيق أهداف المنظمة.

ومن جهة أخرى، أشار الصالح (2011) إلى أن هناك عدد من المتطلبات يجب توافرها حتى يتحقق الإبداع المؤسسي وبالتالي تحقيق المنظمة التنمية لمواردها البشرية وتتضمن هذه المتطلبات ما يلي:

1- وجود أفراد مبدعين وإدارة داعمة للإبداع ووجود نظام اتصال فعال

2- بناء استراتيجي متكامل (تخطيط استراتيجي)

- 3- توافر منظومة متكاملة من السياسات: توجيه وتنسيق اتخاذ القرارات، وتحقيق الترابط والتكامل بين عناصر المنظمة، وبينها وبين عناصر المناخ المحيط
- 4- توافر هياكل تنظيمية مرنة
- 5- توافر نظام لإدارة الجودة الشاملة
- 6- توافر نظام لإدارة الأداء من تخطيط وتوجيه وتشخيص وتحسين وتطوير وتقييم
- 7- توافر نظام لتقييم الأداء المؤسسي
- 8- توافر نظام لإدارة الموارد البشرية بحيث يتضمن كيفية المحافظة على الموارد البشرية والذي يتم من خلال تكوين هيكل مناسب للموارد البشرية وتصميم نظام تعويض ملائم مما يؤدي إلى تحقيق تمكين وتنمية للموارد البشرية في المنظمة المعنية. (الصالح، 2011م، ص12)
- وبناء على ما سبق، واستناداً إلى ما يتفق مع الدراسة الحالية ترى الباحثة أن هناك مجموعة من المتطلبات اللازمة للإبداع الإداري في المنظمة، وهي:
- \* تصميم وإدارة برامج للمكافآت والتقدير الممنوحة تتميز بالمرونة بحيث تعتمد على الحماس الفردي أكثر من اعتمادها على الحاجات والمتطلبات الشخصية
  - \* تبسيط السياسات والإجراءات المعقدة حيث يحصل القادة على مزيد من الحرية في عملية صنع القرار
  - \* تدريب الموظفين على عدم قبول الحل الأول الظاهري للمشكلات
  - \* تدريب الأفراد على العمل في ظل مستويات مرتفعة من الاختلاف
  - \* توفير الدعم المالي واللوجستي، فعلى الرغم من قلة تكلفة توليد الأفكار، إلا أن الابتكارات الناجحة تحتاج عادة إلى تكاليف وإمكانات باهظة
  - \* العمل على استخدام التكنولوجيا وتوظيفها لفحص وترتيب مصادر المعلومات.

## 4-4 مبررات الإبداع في المنظمات

نظرا للتقدم الهائل في العلوم والتكنولوجيا، وما تنتج عنه من تغيير في مختلف المجالات، تواجه المنظمات العديد من التحديات مما تطلب منه إما التكيف مع ذلك، أو فشل والاندثار. فقد أشار ريتشارد بيكهارد إلى أن محيط المنظمات أصبح يتسم بالحركة، لذا فالمنظمات الجامدة يجب أن تجد الوسائل والأساليب التي تمكنها من تجديد نشاطها والاستفادة من قدراتها (الطجم، 2000).

كل ذلك إشارة ضمنية إلى الحاجة للإبداع كأحد وسائل التجديد والتغيير، فقد ربط رسل (Russel) وآخرون بين عملية التغيير والإبداع باعتبار التغيير عملية إبداعية قيل أن تكون نوعا ما من أنواع التطوير، فالتغيير ما هو إلا أحد مظاهر الإبداع التي تعبر عنه (القحطاني، 2002).

فالإبداع في جوهره تغيير، والتغيير المطلوب حيوي للكثير من المنظمات وفي ظل بيئة متسارعة الأحداث وكثيرة التغيير تبرز حاجة المنظمة للإبداع لتستطيع أن تقدم ما هو جديد ولتتمكن من الاستمرار والبقاء في ظل هذه البيئات الديناميكية. كما تظهر الحاجة للإبداع عندما يدرك متخذو القرار في المنظمة أن هناك تفاوتاً بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب فيه، مما يحثها على دراسة تبني طرق وأساليب جديدة. (العمياء، 2002).

ومن ثمة يمكن تلخيص أهم مبررات حاجة المنظمات للإبداع في ما يلي:

1- أهمية الأشخاص المبدعين للمنظمات في الوقت الحاضر لرفع كفاءتها وإنتاجيتها، ومن ثم

تقديم الخدمات بشكل مميز

2- أهمية الأساليب الحديثة والمبتكرة للمنظمات والتي تتناسب مع البيئة، وتساعد في إدارة

عملياتها وحل مشكلاتها

- 3- تلبية احتياجات الرأي العام المتزايدة إذ إن وعي المواطنين بالمنجزات الحضارية يدفعهم إلى الإلحاح بقوة للحصول على الخدمات ببسر وسهولة وبتوعية أفضل مما هي عليه
- 4- تزايد المشكلات التنظيمية والإنسانية والاحتياجات المتزايدة للعنصر البشري داخل المنظمات يرفض التغيير والتطوير الذي يتطلب الإبداع في إحداثه
- 5- الحاجة المستمرة إلى نظم وأساليب إدارية مبتكرة نابعة من خصوصيتنا ومتطلباتنا دون السير خلف نظم منقولة من الآخرين دون الإضافة والإبداع والتكيف.

#### 4-5- أساليب تنمية الإبداع الإداري

أشار الباحثون إلى أن الإبداع لا يتطلب درجة عالية من الذكاء، كما أنه لا يعتبر موهبة، بل طاقة كاملة يمكن أن يتمتع بها أي فرد، كما أشار هيجان (1999) إلى أن الإبداع قابل للنمو والتطور، وأنه يمكن التدريب عليه كغيره من المهارات الأخرى.

وقد أورد كل من أسعد (1991)، الدمرداش (1998)، جروان (2002)، عددا من الأساليب التي يمكن بواسطتها تنمية الإبداع خاصة في مجال الإدارة، ومن أهمها ما يلي:

#### 1. أسلوب العصف الذهني:

ويعد من أكثر الأساليب شيوعا، ويعني الحصول على أكبر عدد من الأفكار من مجموعة الأشخاص في جلسة مشتركة خلال مدة قصيرة ومن ثم الإختيار من بينها.

#### 2. أسلوب تألف الأشنتات:

ويعني الجمع بين الأشياء والأفكار التي لا يوجد بينها رابط والخروج بأفكار جديدة ثم اختيار الملائم من بينها بغية الوصول إلى حل إبداعي لمشكلة معينة، بحيث يقوم بهذه العملية مجموعة صغيرة من الأفراد لا يتجاوز عددها السبعة.

## 3. أسلوب التحليل الموروفولوجي:

وهو أكثر الأساليب تنظيماً وشمولاً، ويقوم على فحص جميع الجوانب الرئيسية للمشكلة وتحليل أبعادها الهامة حتى الوصول إلى المتغيرات الجزئية، وإنتاج تكوينات فكرية جديدة، ثم تقييم الحلول، واختيار الحل الأنسب.

## 4. أسلوب دلفاي:

ويعتمد على مخاطبة عدد من الخبراء وطلب رأيهم في مشكلة معينة، ثم جمع الآراء في قائمة واحدة وإرسالها مجدداً إليهم وأخذ آرائهم بناءً عليها. وهي لا تحتاج إلى تكاليف مادية، ولا يخضع الأفراد لسلوك الجماعة، إلا أنها تحتاج إلى وقت أطول من الأساليب السابقة.

## 5. أسلوب المجموعة الاسمية:

ويشبه الأسلوب السابق إلى حد كبير، وتقوم على تسجيل كل عضو أفكاره بصمت اتجاه المشكلة، ثم يقوم كل عضو بطرح فكرة واحدة على المجموعة، ويتم تأجيل مناقشتها حتى انتهاء جميع الأعضاء من طرح أفكارهم، ثم التصويت عليها، والاختيار بناءً على ذلك. وعليه فإن استخدام السلوك الإبداعي للمديرين يحدد المشكلة بدقة، ويزيد من القدرة على حلها، نظراً لإنتاج أفكار متعددة، ويعمل على ترشيد الموارد المستخدمة في حل المشكلات، وتحسين أساليب العمل، كما يعمل على حل المشكلات من جذورها نتيجة أصالة الفكرة خبراء مركز الخبراء المعينة للإدارة، ويعد المعيار الدقيق والصحيح لعملية التغيير، لأنه بمثابة باعث على استنباط أفضل ما لدى المديرين، ويسهم في تقديم خدمات متميزة للمستفيدين تفوق توقعاتهم، ويعزز بيئة العمل بالإنفتاح، والثقة، ويوفر الوقت والجهد.

كما أشار عباس (2004) إلى الأساليب التي من شأنها تنمية الإبداع عند الفرد كما يلي:

1. دعم وتشجيع الأفراد على طرح آرائهم وأفكارهم وعلى طرح الأسئلة المتنوعة حتى وإن كانت أسئلة غريبة
2. ضرورة الربط بين التعليم النظري والعملية خاصة في المعاهد التعليمية على جميع مستوياتها فالتفكير مهارة تنمو خلال التدريب والتطبيق
3. وضع هيكل تنظيمي يدعم ويشجع حرية التفكير وديمقراطية العمل وتنمية روح التعاون والمشاركة والنقد البناء واحترام أفكار الآخرين وخلق زوابع الأفكار الخلاقة وهذا يتضمن تشجيع التفكير الإستراتيجي لإيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين والمدراء
4. الاعتراف بالفروقات الفردية في المؤسسات
5. وجود قيادة إدارية واعية تسعى إلى قيادة المؤسسة إلى البحث والتحليل والقدرة على التكيف للمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية
6. زيادة التوعية نحو بيئة الأعمال الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والقانونية والتعليمية وغيرها، الأمر الذي يؤدي إلى شمولية التفكير وتوسيع الرؤيا. (عباس، 2004م، ص151)

#### 4-6 تنمية مهارات الإبداع الإداري

يمكن تقسيم العوامل التي تساعد على تنمية العملية الإبداعية إلى قسمين كما ذكرها

النمر(1992):

أولاً: العوامل الداخلية

يتعرض الموظف-عند أدائه لعمله- لكثير من المنبهات التي تؤثر على العملية الإدارية فالفرد يقضي ثلث وقته داخل التنظيم، ويتعامل مع عدد من المتغيرات التي يتأثر بها وتتأثر به وهذه

المتغيرات قد تكون إيجابية تساهم في دفع الفرد إلى الإبداع والتطوير وقد تكون عاملاً مثبطاً للإبداع داخل التنظيم، وهذه المنبهات تتفاوت من أن تكون هيكلية ذات علاقة بأنظمة وقواعد وإجراءات العمل أو تكون غير هيكلية أي مصدرها العلاقات الإنسانية القائمة بين الأفراد وزملائهم في العمل وأهم هذه العوامل هي:

- 1- **بيئة العمل:** تعتبر بيئة العمل اليومية وما يواجهه الفرد من مؤثرات ذات أثر على العملية الإبداعية حيث نجد أن الفلسفة الجيدة التي تنتهجها الإدارة في التعامل مع العاملين
- 2- **جماعة العمل:** إن التعامل اليومي بين العاملين والعلاقات التي تنشأ بينهم نتيجة هذا التعامل لها تأثير كبير على خلق بيئة إبداعية
- 3- **الإتصالات الإدارية:** تؤثر قنوات الاتصال التي يتم عن طريقها نقل المعلومات والبيانات وكذلك نوعية المعلومات وكميتها على تنمية قدرات العاملين على التفكير والإبداع
- 4- **اتخاذ القرارات:** العملية التي يتم بها اتخاذ القرارات داخل التنظيم لها أثر في تنمية الإبداع لدى المرؤوسين، فالطريقة التي يتم بها صنع القرار ودرجة الرضا الذي يحققه القرار للعاملين ودرجة مشاركتهم في صنعه، جميعها عوامل تساعد على خلق بيئة إبداعية تتيح للعاملين استخدام قدراتهم الإبداعية من ناحية، وكذلك تدعيم فاعلية القرار من ناحية أخرى.

#### ثانياً: العوامل الخارجية

- فالفرد تحيط به العديد من المؤثرات الخارجية التي تتحكم وتتصرف في سلوكه وأهمها:
- أ. **الأسرة:** تعتبر الأسرة التي يعيش فيها الفرد منذ ولادته من أهم المؤثرات الخارجية؛ فهي التي تغرس فيه مجموعة من القيم والعادات والتقاليد التي تعتبر المميّزة لسلوكه
  - ب. **التوظيف:** للعملية التوظيفية دور مؤثر على حياة الفرد العملية، فالعملية التوظيفية تتكون من عدد من العناصر تتمثل في: العمل، الرئيس، الشهادة، الأهداف، الكفاءة



ج. وسائل الإعلام: لوسائل الإعلام باختلاف أنواعها سواء كانت المسموعة أو المقروءة أو

المرئية دور مهم في خلق بيئة ابتكارية قادرة على الإبداع في المجتمع الذي تعمل في خدمته

د. دور المجتمع في الإبداع: لما كان الفرد عضوا اجتماعيا فهو يتأثر بشكل مباشر وغير مباشر

بالتقاليد والعادات والتقاليد ومستوى الطموحات الاجتماعية التي تحيط به. (النمر، 1992م، ص93)

### - أساليب تدعم الإبداع الإداري

ويعرض هينجز (2004) أساليب تدعم الإبداع الإداري على النحو التالي:

#### 1- أساليب الإبداع الفردية: والتي يمكن تقسيمها إلى:

أ- الهيكل العظمي للسمكة: وأسبابها بالشكل الذي تظهر به في النهاية كالهيكال العظمي للسمكة، حيث يتم تسجيل المشكلة داخل دائرة على الجانب الأيمن من الورقة ( رأس السمكة)، ثم يتم رسم خط مستقيم، ثم رسم خطوط جانبية على الخط المستقيم بزواوية مقدارها (45) درجة، وفي نهاية كل خط يتم كتابة أسباب تلك المشكلة والأكثر تعقيدا في الجانب الأيسر بالقرب من ذيل السمكة، وبعد اكتمال المخطط يقوم المدير بتحليل تلك الأسباب، واستخدام هذا الأسلوب يساعد المديرين على دراسة المشكلة من جميع جوانبه، وبيان العلاقات بين الأسباب والأهمية النسبية، ويركز على المشكلة الفعلية، والترتيب المنطقي لخطوات حل المشكلة.

ب- مخطط الأسباب المتابعة: ويستخدم هذا الأسلوب لتحديد أسباب المشكلة بطريقة متتابعة ومتسلسلة، عن طريق تسجيل المشكلة في الجانب الأيسر من الورقة، ثم تسجيل الأسباب على يمين الورقة عن طريق استخدام الأسئلة التي تبدأ بأداة الاستفهام (لماذا؟) والاستمرار في طرح الأسئلة إلى أن يصل المدير إلى درجة كافية من التفاصيل التي تتيح له إمكانية تحديد المشكلة وأسبابها بدقة.

ت- الخريطة الذهنية: وتهدف هذه الوسيلة إلى إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار، وتسجيلها في كل خريطة، برسم دائرة في منتصف الورقة يسجل داخلها الموضوع والمشكلة المطروحة، ثم يتم البدء

في إنتاج الأفكار بالنسبة لكل سمة أو خاصية من خصائص الموضوع أو المشكلة، وذلك بوضع الأفكار على خطوط تمتد من الدائرة إلى اتجاه طرف الورقة، ويمكن إضافة خطوط فرعية من الدائرة إلى اتجاه طرف الورقة، ويمكن إضافة خطوط فرعية من كل خط إذا تطلب الأمر، واستخدام الأساليب المرئية الإضافية، مثل: الألوان المختلفة للخطوط الرئيسية، ووضع دوائر حول الأفكار التي تظهر لأول مرة، وخطوط متقطعة تربط بين الأفكار المتشابهة، ثم دراسة الخريطة لمعرفة العلاقة بين الأفكار، والحلول التي تنتج عنها الخريطة الذهنية تساعد في إنتاج الأفكار الجديدة والطاقت الإبداعية لدى المديرين، وتحديد الجوانب المرتبطة بالمشكلة، وتوفير الحلول. (هينجز، 2004م، ص89)

## 2- أساليب الإبداع الجماعية: وتتمثل في:

أ- العصف الذهني: ويعد العصف الذهني وسيلة للحصول على أكبر عدد من الأفكار في وقت محدد، عن طريق عرض المشكلة، ومطالبة الأعضاء بإبداء آرائهم وأفكارهم دون تردد، ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على أربعة شروط أساسية تتمثل في : تأجيل تقييم الأفكار إلى ما بعد جلسة إنتاج الأفكار، وعدم وضع قيود على التفكير، والاهتمام، والاهتمام بكمية الأفكار وليس نوعيتها؛ لأنه كلما زاد عدد الأفكار أدى ذلك إلى إنتاج أفكار أصلية، والبناء على أفكار الآخرين وتطويرها. (جبر، فاروق، 1996م، ص97)

ب- القائمة المعدة مسبقاً: تهدف إلى إنتاج أكبر عدد من الأفكار، حيث تتضمن مجموعة من البنود، تمثل كل منها نوعاً معيناً من التغيير أو التعديل للموضوع أو المشكلة المطروحة، وتأخذ طابع الأسئلة المحفزة على التفكير في إجابتها. (أبو النصر، 2004م، ص87)

## ت- التحليل المورفولوجي (Morphological Analysis):

ويهدف هذا الأسلوب إلى تكوين العناصر الجزئية (للفكار) ودمج بعضها ببعض بطريقة جديدة، من أجل التوصل إلى حلول متعددة وأصيلة، ويقوم على: تحليل المشكلة إلى أبعادها المهمة، ثم تحليل

كل بعد من هذه الأبعاد إلى متغيراته الجزئية، وإنتاج تكوينات فكرية جديدة، ثم تقييم الحلول، واختيار الحل الأصلي القابل للتنفيذ. (أبو النصر، 2004م، ص87)

د- التآليف بين الأشتات: ويقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأفكار المختلفة، التي لا يبدو بينها صلة أو رابطة، ويقوم المدير بعرض الموضوع محل الدراسة على الأعضاء، ويطلب منهم إبداء آرائهم وأفكارهم، ثم تقييم الأفكار في ضوء عدد من المعايير مثل: جودة الأفكار وأصالتها، ومساهمتها في حل المشكلة، وإمكانية تنفيذها عمليا.

ه- المجموعة الإسمية: ويقوم هذا الأسلوب على تسجيل كل عضو من الأعضاء أفكاره اتجاه الموضوع المطروح كتابة، ثم يقوم كل عضو بعرض فكرة واحدة على المجتمعين، وتؤجل المناقشة حتى ينتهي كل الأعضاء من عرض أفكارهم، ثم يرتب كل عضو الأفكار، ويتم التصويت على أولوية الأفكار، واختيار الفكرة التي حازت على أعلى درجة من المجتمعين. (أبو النصر، 2004م، ص87)

يشير عبد النور (1998) إلى انه يكاد يجمع علماء النفس في مجال التفكير والإبداع والعمليات العقلية وكذلك المتخصصين في مجال الإدارة والباحثون في ميدان الإبداع على أهمية تحفيز الإبداع وتنميته والتدريب عليه وفق أساليب عديدة، آملين من ذلك الإهتمام والتدريب على إعداد عقول مفكرة ومبدعة قادرة على معالجة مشاكل الحياة الكثيرة والمتنوعة والمعقدة بأساليب غير تقليدية، أو خلق مشاكل للأمم والشعوب المنافسة، ومن الأسباب التي يسندون في إجماعهم عليها ما يلي:

1. أن المبدعين هم صانعو الحضارة التي تنعم بها البشرية الآن وذلك بإرادة الله سبحانه وتعالى

وفضله

2. تنمية الإبداع ورعاية المبدعين ورجال الفكر في كل ميادين الحياة

3. كان ولا يزال وسيبقى المبدعون هم الثروة الحقيقية للأمة، والوطن في حاجة ماسة لرعايتهم

واستثمار إبداعاتهم

4. الدول-وكذلك الأم أو الشركات أو المؤسسات-الأقوى هي الدول التي لديها أكبر عدد من

المبدعين في كل ميادين الحياة. (عبد النور، 1998م، ص18)

وأشار حمود (2002) يمكن تنمية وتحسين إبداع الأفراد العاملين في المنظمة من خلال

الوسائل التالية:

- \* إيجاد مناخ تنظيمي وبيئة ملائمة لدعم الفكر الإبداعي للعاملين
- \* تشجيع العاملين بشكل مستمر لكي يكونوا منفتحين على الأفكار والخبرات الجديدة
- \* توفير أعمال مثيرة لإهتمام العاملين تساعدهم على إيجاد الشعور بالنمو الشخصي لهم
- \* السماح للعاملين بأوقات كافية للراحة والاسترخاء بعد الأعمال
- \* التعامل مع الأخطاء على أنها فرص للتعلم والتدريب
- \* السماح للعاملين باستخدام أفكارهم وتجاربهم والسماح لهم بهامش من الخطأ
- \* دعم سبل الإتصال القائمة بين المبدعين أنفسهم في العمل
- \* الترحيب بالأفكار والآراء المتباينة
- \* مكافأة السلوك الإبداعي وتحفيزه ماديا ومعنويا. (حمود، 2002م، ص213)

ومن هنا يتجلى أن تطوير وتنمية القدرات الإبداعية يتطلب اعتماد الأساليب الهادفة في تغذية وتنمية السلوك لدى العاملين، لكي يعم العطاء الناتج على المنظمة برمتها ويساهم في تحقيق أهدافها وأهداف العاملين فيها في الوقت ذاته.

ويقدم عبد الفتاح(1995) عوامل هامة تساعد على تشجيع الابتكار والإبداع، وهي تتمثل فيما

يلي:

- تشجيع الأداء الإبتكاري، ودعم المبدعين وتبني أفكارهم ودراساتها بشكل جاد، حتى ولو بدت

غريبة لأول وهلة

- التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون انطلاق الأفكار والإبداع
- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وتكليفه بأعمال تمثل تحديات لفكره وقدراته لكي تذكي فيه روح الإبداع والتطوير وتحدي المجهول دون مبالغة أو تفريط
- مساندة المسؤولين للأفكار الإبداعية وتقبلهم ودعمهم لها
- بث الثقة بالنفس، وبأن كل إنسان قادر على الإبداع طالما توافرت له عوامل الإبداع والمناخ المناسب له
- رفع شعار أن التجديد والإبتكار ليس وسيلة ولكنه يعتبر هدفا تسعى إليه المنظمات والأفراد على حد سواء
- العمل على ما يسمى بنك الأفكار، على أن تتولى الإشراف عليه جهة مركزية عليا، تقوم بتشجيع كل فكرة جديدة وتتبنى المواهب الإبداعية في كل مجال
- تشجيع استخدام الأساليب العلمية التي تساهم في إثارة الفكر وخلق روح الإبداع ولاشك أن مثل هذه الأمور سوف تسهم في الكشف عن القدرات الهائلة لدى البشر الذين كثيرا ما يملكون قدرات إبداعية ولكنهم لا يعلمون عنها شيئا، أو لا يوظفونها التوظيف الأمثل نظرا لعدم توفر المناخ المناسب لها.
- وحتى تنجح أي مؤسسة في إدارة العملية الإبداعية، لابد أن يكون لديها أساليب عمل تدعم الإبداع والمبدعين، وتهيء لهم البيئة الصالحة لنمو إبداعاتهم ومواهبهم. (عبد الفتاح، 1995م، ص ص، 70-

## 4-7 أساليب التفكير الإبداعي الجماعي

أن هناك العديد من الأساليب التي يمكن من للمنظمات اختيار احدها بما يتلائم مع طبيعة المشكلة المراد حلها ومن هذه الأساليب. (الزهري، 2002، ص ص، 250-251)

## 1- العصف الذهني: والذي ابتكره (أوسبرون) ومن الشرط اللازم توافرها لنجاح هذه الأسلوب:

\* تجنب نقد أي فكرة

\* تشجيع استعراض أكبر قدر من الأفكار

\* العمل على تنمية الأفكار لأن أي فكرة تولد فكرة أخرى

\* ويتطلب هذا الأسلوب أن تجمع مجموعة ما من الأفراد ويطلب رئيس الجلسة تقديم أكبر عدد

ممكن من الأفكار الغريبة واللاواقعية مع تجنب النقد ومن ثم تدون الأفكار فكرة فكرة ليختار الأنسب منها.

## 2- أسلوب المجموعات الشكلية أو الصورية: وقد أوجده (دلييك وفان دوفان)، وفي هذا الأسلوب

يتم الابتعاد عن تناول العلاقات بين أفراد المجموعة وإن الهدف الأساسي منه هو تخفيف من حدة سيطرة أفكار أحد أفراد المجموعة على أفكار الآخرين، ومن أهم الخطوات المتبعة:

\* أن يسجل كل فرد على حدا أفكاره على قصاصة من الورق حول المشكلة المراد معالجتها

\* ثم يتم عرض أفكاره التي يدونها رئيس الجلسة ولا تناقش حتى ينتهي أفراد المجموعة كافة

من سرد أفكارهم

\* ثم يفتح النقاش ويمنع النقد

\* بعدها يقوم كل فرد سراً بتقييم الأفكار المعروضة ومن ثم يستعرض رئيس الجلسة الأفكار التي استحوذت على الاهتمام الأكبر ليعاد التصويت مرة ثانية إلى قرار نهائي.

3- أسلوب دلفي (Delphi): وقد أوجده (دالكي) وفيه لا يتطلب أن يكون الأعضاء من مكان واحد، وهو عبارة عن سلسلة من الأسئلة ترسل إلى عدد من الخبراء ليبدوا آراءهم في مشكلة ما (كل على حدة)، ثم تعاد الإجابات لتصنف وترتب حسب توافق الآراء والأفكار وتعاد مرة أخرى إلى المشاركين وتكرر الخطوات السابقة حتى يتفق الجميع على الحلول المطروحة.

وهناك أساليب أخرى تشجع على الإبداع والتفكير الجماعي منها:

- حلقات الجودة: بحيث يتم اجتماع مجموعة من العمال المتطوعين ليعالجوا مشكلة ما ويوصوا باتخاذ الإجراءات المناسبة لحلها
- إدارة الجودة الشاملة: وهي عبارة عن فلسفة إدارية تهتم بتحسين المنتج باستمرار من خلال فحص الإجراءات التنظيمية ليكون الهدف الأساسي إرضاء المستهلك وليصبح جميع الأفراد
- العاملين في المنظمة الواحدة مسؤولين عن تحقيقه.

## 5- استراتيجيات الإبداع الإداري :

يعد التعرف على معوقات الإبداع الخطوة الأولى في توفير المناخ الملائم للإبداع الذي يؤدي بدوره إلى تعزيز الإبداع، وذكر بأن الإدارة العليا تحتاج إلى وضع رؤية لتحقيق هدف الإبداع وتحريك البرنامج الذي يجعل حقيقته واقعية، فإذا لم يكن الإبداع مبرمجا تصبح استراتيجيات للإبداع لغرض التنفيذ، ويقصد باستراتيجيات الإبداع السياسات التنظيمية التي تصمم للترويج للعملية الإبداعية وإيجاد المناخ الإبداعي داخل المنظمة وتتعدد وتتداخل هذه الاستراتيجيات بعضها مع البعض، إن نجاح الإدارة في الإبداع يعد في غاية الأهمية في الوقت الذي يكون فيه إستراتيجية للبقاء والاستمرار في المنافسة، وفيما يأتي عرض لتصنيف هذه الاستراتيجيات في ثلاث فئات رئيسية. (العميان، 2005م، ص58)

## 5-1 إستراتيجية التطوير التنظيمي:

وهي عبارة عن مجموعة من الأساليب أو الطرائف المستوحاة بشكل عام من العلوم السلوكية والتي تصمم لتزيد من قدرة المنظمة على تقبل التغيير وزيادة فاعليتها. ومن الأمثلة على هذه الطرائق جمع البيانات، تشخيص المنظمة، تدريب الحساسة، تطوير الفريق، واستخدام وكلاء التغيير وهي بشكل عام موجهة نحو المحددات السلوكية وعلى سبيل المثال قيم الأفراد والعلاقات بينهم. وهناك تركيز كبير ليس فقط على إزالة معوقات التغيير، ولكن أيضا على تسهيل التغيير بوصفه عملية مستمرة. أن التطوير التنظيمي، فهو يساعد على تدريب العاملين في المنظمة على تقبل الإبداع بوصفه معيار تنظيمي سياسي، 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.



## 2-5 إستراتيجية التخصص الوظيفي:

قيام المنظمة بتصميم وحدات للقيام بالنشاطات المتخصصة وبهدف الترويج للإبداع 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 نسبياً ولا تكون جذرية، ويعد التخصص الوظيفي الإستراتيجية الأكثر شيوعاً من بين استراتيجيات الإبداع التنظيمي.

## 3-5 الإستراتيجية الدورية:

القدرة على استعمال أشكال تنظيمية غير ثابتة أو متغيرة، ومن الأمثلة على هذه الإستراتيجية استخدام نموذج المصفوفة الذي يجري على وفق تجميع مجموعة من المختصين والعاملين لتنفيذ مشروع معين وإنشاء بناء تنظيمي مؤقت يحل عند الانتهاء من المشروع ومن ثم تحديد الأفراد للعمل في مشاريع أخرى، ومن الأمثلة الأخرى على هذه الإستراتيجية:

أ. نقل أفراد الإدارة العليا للعمل في بيئات تشغيلية مشابهة ولكنها ذات مسؤوليات وظيفية مختلفة.

ب. التعيين الدوري لموظفين جدد ذوي خبرات مختلفة وخاصة بالنسبة للمناصب التي تملك إمكانية إبداعية غير عادية.

ج. التطوير المتوازي للجماعات التي تعمل على نفس المشكلة أو المشكلات المتشابهة.

## 6- معوقات الإبداع الإداري:

نظر لوجود معوقات مختلفة، قد تكون مرتبطة بالأسرة أو الشخصية أو مرتبطة بالمنظمات والتي تحد من إبداع العاملين وتجعل منهم أدوات أو ماكينات تتلقى الأوامر فقط دون أن تترك لهم مساحة للإبداع والتميز بالإضافة لخلق جو من التحفيز والتشجيع لا جو من الإحباط والإهمال، لذلك لابد من عرض معوقات الإبداع الإداري:

هناك بعض المهتمين الذين قاموا بدراسة معوقات الإبداع فنجد أن همشري (1994) حدد عشرة

معوقات رئيسية للإبداع الإداري وهي:

- مقاومة التغيير
- غياب الحوافز
- تكاليف الإبداع
- مقاييس الإبداع
- القوانين والأنظمة
- الإدارة
- المناخ التنظيمي
- الزملاء ( البيئة الاجتماعية)
- ظروف العمل البيئية
- عوامل شخصية. (همشري، 1994م، ص125)

أجمع الباحثين على العديد من المعوقات والمحددات للإبداع الإداري التي تقلل من قدرة الفرد على استثمار قدراته وتنمية ذاته وتقديم الجديد، ويمكن تصنيف هذه المعوقات في خمس مجموعات هي:

(السويدان والعدلوني، 2004)

**1- المعوقات العقلية:**

والتي تتمثل بإصدار الأحكام المسبقة غير المدروسة وغير المتأنية على الأشخاص والمشكلات، وضعف الملاحظة والنظرة السطحية للمشكلات والأمور المهمة، وإتباع عادات التفكير النمطية، والقيود وقلة الحركة الفكرية.

**2- المعوقات الانفعالية:**

مثل الثقة بالنفس، والميل للمخاطرة، و الاستقلال في التفكير، وللانفعال قوة دافعية تدفع الفرد إلى تنويع سلوكه حتى يحقق الهدف من الانفعال ويخفض من حدة التوتر الذي يسببه، ولكن المغالاة في الانفعال مثل الخوف أو القلق قد تسبب في الحد من الإبداع.

**3- معوقات الدافعية:**

الثقة بالنفس، والميل للمخاطرة، والاستقلال في التفكير، وللانفعال قوة دافعية تدفع الفرد إلى تنويع سلوكه حتى أن الأبحاث قد أثبتت أن توصل الفرد للجديد يتطلب رغبة حقيقية من جانبه تدفعه للتوصل إليه، ولا بد أن يكون للفرد قوة دافعية تجعله يبذل الجهد الإيجابي الذي يحقق الإبداع، ويؤدي عدم تشجيع الفرد وتحفيزه بالطريقة الملائمة وعدم حصوله على إحترام وتقدير الآخرين ومساندتهم له إلى إعاقة الإبداع ووضع حاجز ضد الأفكار الجديدة.

**4- المعوقات التنظيمية:**

يؤدي التنظيم الذي يسمح للرؤساء بتركيز السلطة في أيديهم ولا يسمح للعاملين بالإشتراك في مناقشة أوضاع العمل والمساهمة في رسم خطته، والذي يحدد اللوائح والتعليمات فيه أدوار العاملين بشكل مفصل دقيق، إلى عدم تشجيع الأفراد على الإبداع والإبتكار، بل يجعلهم يتهربون من المسؤولية خوفا من الفشل والعقاب، ويضيف الصيدلاني (2001) المعوقات التنظيمية كميل نمط القيادة إلى المركزية في إتخاذ القرارات، والتحيز من قبل الرؤساء لبعض المرؤوسين، وتأثر القرارات المتخذة

بالعلاقات الشخصية، وإنعدام تفويض السلطة، وإلزام العاملين بالتقيد بالإجراءات والأنظمة المتبعة في العمل، ضعف نظم الحوافز المادية والمعنوية وغياب العدالة في توزيع المكافآت والحوافز، وغياب أنظمة الإتصال الفعال.

#### 5- المعوقات البيئية:

تلعب الظروف البيئية دورا كبيرا في تشجيع القدرات الإبداعية أو الحد منها، فإذا كانت البيئة التي يعيشها الفرد بيئة سمحة، مرنة، تحترم حرية الفرد في التفكير والتعبير، ولا تتسرع في إصدار الأحكام على من يفكر ويعبر عن فكرة، وإذا كانت البيئة تسمح بالتفكير الحر الذي يعتبر حق البداية في الإبداع، وإذا كانت البيئة تعطي للفكرة والرأي الناتج فرصة للتجريب، حتى وإن بدى على الفكرة الخروج عن المألوف أو الشائع، فإنها بحق بيئة تساعد على الإبداع.

#### وقد أورد السيد (2000) تصنيفين لمعوقات الإبداع:

ويعتبر هذان التصنيفان من أهم التصنيفات التي وضحت معوقات الإبداع بأسلوب سهل وبسط، وقد ألمحت إلى كل ما يحيط بالفرد والمجتمع وما يؤثر فيهما.

#### أولاً: المعوقات الشخصية:

وهي تلك المعوقات التي تتعلق بالفرد ذاته وبناء شخصيته، وهي كالتالي:

1. ضعف الثقة بالنفس الذي يقود إلى الخوف من الإخفاق وتجنب المخاطرة
2. الإمتثال إلى المعايير السائدة التي تضع حدودا للتفكير الإبداعي
3. الحماس المفرط الذي يؤدي إلى استعجال النتائج
4. التفكير النمطي المقيد بالعادة، التسرع في إيجاد حلول للمشكلة، عدم الحساسية للمشكلات.

ثانياً: معوقات الإبداع في المجتمع، ومن أبرزها:

1. الاتجاهات والقيم السائدة في المجتمع، مثل قيم الطاعة والخضوع والامتثال والاقتداء والمبالغة في تقدير الماضي، والاتجاهات التسلطية والقدرية والنظم البيروقراطية والاستبدادية
2. التمييز بين الجنسين والتحديد الصارم لأدوار كل جنس
3. التدهور الإقتصادي والاجتماعي، وتفاقم مشكلات الديون الخارجية، ونقص الغذاء والتفجر السكاني، وما يترتب على ذلك من آثار سلبية
4. العنف السياسي والاضطرابات الأمنية، والحروب التي تكاد تشكل ظاهرة مزمنة في الوطن العربي
5. جماعة الرفاق واتجاهاتها السائدة المحببة للإبداع وخاصة في المرحلة البدائية. (السيد، 2000م، ص112)

أما المعاني (1996) فأضاف بان هناك مجموعة من العوامل التي تحد من الإبداع بشكل عام وتحول دون تنميته وتمنع استفادة المنظمات المختلفة منه وهي: (المعاني، 1996م، ص87)

1. الخوف من التغيير ومقاومة المنظمات له، وتفضيل حالة الاستقرار وقبول الوضع الراهن
2. انشغال المديرين بالأعمال اليومية الروتينية، ورفض الأفكار الجديدة واعتبارها مضيعة للوقت
3. الإلتزام بحرفية القوانين والتعليمات والتشدد في التركيز على الشكليات دون المضمون
4. مركزية الإدارة، وعدم الإيمان بتفويض الأعمال الروتينية البسيطة إلى العاملين
5. عدم الإيمان بأهمية المشاركة من قبل العاملين
6. نبذ الزملاء، إن الإنجاز والتفوق الزائد الذي يتجاوز قدرات الزملاء في مجال العمل، يشعرهم بالخطر والتهديد مما يحفزهم على النيل من الفرد المبدع بالسخرية منه، والتهكم على آرائه والكيد له أو الإبتعاد عنه وعزله

7. قلة الحوافز المادية والمعنوية، وخاصة المادية منها مما يجعل العاملين منشغلين بتدبير أمورهم الحياتية ومصادر رزقهم وتجنبهم للعمل الإبداعي الذي سي جلب لهم مزيداً من النكد والمحاربة والعوز
8. القيادة الإدارية غير الكفاءة، حيث إن الإدارة تعتبر صاحبة الدور الأساسي في تحفيز العاملين وتوجيههم وإشراكهم في وضع وتنفيذ الأهداف التنظيمية، وخلق التعاون، وإيجاد البيئة المناسبة داخل المنظمة، فإذا ضعفت كفاءة هذه الإدارة، كان مثبطاً في وجه الإبداع لدى العاملين
9. الفواصل الرئاسية، أو عدم سهولة الاتصال بين العاملين والمسؤولين في الإدارة العليا حتى يوصلون أفكارهم ومقترحاتهم ويناقشونها معهم
10. معوقات تنظيمية، وتتمثل في تحديد سلوك العاملين بأمر متوقعة وفق الأدوار الرسمية، أي أن الإدارة ترى أن الأدوار والسلوك يجب أن تتناقض التوقعات الرسمية في المنظمة، وعليه فكلما زادت هذه الأدوار تحديداً قل مجال الإبداع، وصغرت دائرته، فعندما يحدد الرئيس للموظف أو العامل كل خطوات العمل وتفصيله فإنه لا يترك له مجالاً للإبداع أو طرح الأفكار الجديدة
11. معوقات مالية للحلول دون بذل تكاليف محتملة كتكاليف تغيير الآلات أو تبديل الأنظمة الموجودة أو النماذج أو غير ذلك
12. ضعف الولاء التنظيمي، مما يؤدي إلى الاكتفاء بإنجاز الحد الأدنى من المهمات الموكولة إليه، ويعمل بشكل متقاعس وغير مبالي
13. التفكير غير المتعمق، كثيراً ما تشكل العادات في التفكير عائقاً أمام الإبداع أو نشوء أية أفكار جديدة، إذ أن التعامل مع الأفكار دون تعمق، واعتبار الأفكار والأحداث على أنها مسلمات غير خاضعة للبحث والنقاش يشكل حاجزاً كبيراً في وجه الإبداع.

وقد أشار هيجان (1999) إلى وجود تسعة معوقات للإبداع الإداري في المنظمات السعودية وهي:

- 1- **عدم وضوح الرؤية:** ويقصد به عدم وجود الصورة الذهنية الواضحة لدى المدير والتي يحدد على أساسها مستقبل المنظمة، حيث تكون هذه الرؤية أساساً لأهداف وخطط وإجراءات المنظمة.
- 2- **الخوف من الفشل:** ويتمثل في عدم تقديم الأفكار والآراء الجديدة والحلول الإبداعية لمواجهة مشكلة ما، خوفاً من العقاب عند ارتكاب الأخطاء، وخوفاً من النقد الناتج عن تلك الأفكار.
- 3- **التمسك بالأنماط المألوفة:** ويشير هذا المعوق إلى رغبة الشخص في التمسك بالأنماط المألوفة وعدم القدرة على الخروج عليها ظناً منه أن كل الأحداث والمشكلات متشابهة.
- 4- **غياب جو الحرية:** ويقصد به محدودية الدرجة المتاحة للفرد للتعبير عن شخصيته، وهذه الحرية لا تعني بالضرورة قيام الفرد دائماً بتنفيذ أفكاره الإبداعية كيفما شاء، لأن هناك قيوداً وضوابط تنظيمية واجتماعية تحدد المقبول وغير المقبول من سلوك الأفراد.
- 5- **عدم التشجيع من المنظمة:** ويقصد به غياب المكافأة المادية أو المعنوية المطلوبة والملائمة لتشجيع الأفراد العاملين فيها على الخروج عن المألوف وطرح الأفكار والحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجه المنظمة.
- 6- **الإفراط في مكافأة النجاح:** ويشير هذا المعوق على أن الإفراط في مكافأة النجاح يعمل على إعاقة الإبداع نظراً لخوف العاملين من ضياع المكافأة العالية مما يسبب لهم القلق والخوف نتيجة ضياع هذه المكافأة، الأمر الذي يحول دون وصولهم للأفكار والحلول الإبداعية.
- 7- **عدم مساندة العمل الجماعي من قبل المنظمة:** من المؤكد أن الإبداع ليس فردياً في كل الحالات، بل إنه من الممكن أن يكون جماعياً، وهذا بدوره يتطلب وجود نوع من الدعم من المنظمة بالنسبة للجماعات المعنية بحل المشكلات فيها.

8- الإعتدال المفرط على الخبراء: الإعتدال المفرط على الخبراء له آثاره السلبية على العاملين في المنظمة، وخصوصا المتميزين منهم حيث إن هذا الإعتدال يمنع العاملين من تقديم آرائهم الإبداعية.

9- عدم شيوع جو المرح والتسلية: تؤكد نظرية العلاقات الإنسانية أن غياب جو المرح والتسلية في المنظمات يعتبر أحد الأسباب البارزة التي قد تحول دون تمكين منسوبي المنظمات من إظهارها. (هيجان، 1999م، ص59)

#### 7- آليات تفعيل الإبداع الإداري في المنظمات لمواجهة التحديات

بعد عرضنا للعوامل المؤثرة على الإبداع الإداري في المنظمات، وتحدياته نابعة من التأثير السلبى لتلك العوامل سنحاول في ما يلي التطرق إلى آليات تفعيل الأثر الإيجابى لبعض أهم هذه العوامل، والتي تعتبر السبل الكفيلة بمواجهة التحديات التي تعيق الإبداع في المنظمات:

1- على مستوى الفرد: يرى "بيكهارد" أن تفعيل دور العوامل المساعدة على الإبداع الإداري في المنظمات على مستوى الفرد، هناك عدة آليات منها: (القربوتى، 2003)

- التعود على التفكير في المجالات التي تخلص من التعقيد والأحكام المسبقة

- النقد لأحكام الشخصية ومنهجية التوصل إليه، مع عدم أخذ الأمور كمسلمات، واستعمال جميع الوسائل المتاحة لتمحيص الأفكار

- تنمية الشخص لمهارات الاستفسار والملاحظة والتحليل التي يمتلكها

- ترك المجال للغير وخصوصا أولئك الموثوق بذكائهم لاختبار ما تم التوصل إليه من نتائج وإعطاء الفرصة للنفس لمناقشة الأفكار الجديدة

- تغيير الإطار الذي نرى من خلاله العالم، إذا أردنا أن نرى الموضوع من زوايا متعددة وفي أفق جديدة، لذلك على المرء أن يغير طريقة سلوكه أو رؤيته الداخلية وتفسير الأمور بطريقة جديدة.



بالإضافة إلى:

- رعاية المنظمة للرضا والاستقرار الوظيفي لأفرادها
- اهتمام المنظمة ببناء وتعزيز منظومة قيم المنظمة في نفوس أفرادها، ومن ثم تنمية ولائهم للمنظمة والمهنة والوطن.

## 2- على مستوى المنظمة:

- \* **طبيعة العمل، ثقافة التغيير:** لتفعيل دور العمل المثير للتحديات وثقافة التغيير في تنمية وتعزيز السلوك الإبداعي في المنظمات يجدر على المعنيين تبني ما يلي: (عبد الحافظ، نبيل، 2000)
  - تحسين المناخ العالم بالمنظمة وجعله أكثر انفتاحا وتبادلا للخبرات وتقبلا للرأي الآخر
  - تشجيع الأداء الابتكاري، ودعم المبدعين وتبني أفكارهم ودراساتها بشكل جاد
  - التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون انطلاق الأفكار والإبداع
  - وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وتكليفه بأعمال تمثل تحديات لفكره وقدراته
  - بث الثقة بالنفس بين العاملين، والتأكد على أن كل إنسان قادر على الإبداع ما دامت عوامل الإبداع والمناخ المناسب متوافرة.

## \* **أنماط السلطة والقيادة:** لتفعيل الدور الإيجابي في تنمية الإبداع وتعزيزه نقترح ما يلي:

- أن تكون القيادة في المنظمات منتخبة من طرف العمال ولا يتم تعيينها من طرف السلطات

العليا

- تفويض الأعمال وإتباع مبدأ لا مركزية العمل
- العمل وفق فرق العمل في تنفيذ مشاريع المنظمة وليس وفق الأسلوب الفردي
- تحويل السلطة من الشكل الرأسي البيروقراطي إلى الشكل الأفقي مع السماح بالتداول على ذلك وتبادل الأدوار.

\* مشاركة العاملين التدريب والتأهيل: لتفعيل دور التدريب والتأهيل في تعزيز ثقافة الإبداع في المنظمات لابد من سياسات برامج واضحة لتأهيل الموظفين قبل استلام وظائفهم وأثناء عملهم (التأهيل المستمر). الاهتمام بتطوير المسار الوظيفي التخصصي لأفرادها، وتحديد الاحتياجات التدريبية واستمارات التوصيف الوظيفي للأفراد. (الديب، 2007)

\* الدوافع والحوافز: لتفعيل دور ذلك في تنمية الإبداع وتعزيزه لابد أن نعرف أن توفير الغذاء الكافي والملبس المناسب والمسكن اللائق والرعاية الصحية الأساسية وفتح أبواب اكتساب المعارف والمهارات أمور لابد منه قبل الحديث عن الإبداع في المنظمات، كما أن الإنسان خلق طموحا، فإذا لم يفتح له المجتمع الفرص المتكافئة للتقدم والحراك الاجتماعي إلى أقصى ما تسمح له به قدراته الذاتية فلن يتطلع إلى الاستمرار في التعلم، ولن يرغب في التدريب، ولن يغير مهنته وفقا لاحتياجات سوق العمل. (عبد الله، 2014)

\* معايير التوظيف والاستقطاب: لتفعيل دور التوظيف والاستقطاب في تعزيز وتنمية الإبداع في المنظمات لابد التزامها بمعايير واضحة لذلك، ومن ثم قفل الباب أمام أي فرصة للتعيين العشوائي أو المبني على العلاقات الاجتماعية الخاصة، والمحابة للبعض على حساب الآخرين. (الديب، 2007)

## 8- القيادة الإبداعية و إدارة التغيير

ينسجم الحديث عن القيادة الإبداعية واستراتيجيات الإبداع مع الأحداث الفجائية أو المستجدة والمتغيرة التي تميز عصرنا الحاضر والحاجة لإدارتها، إذ أن الهيكل الإداري الحديث يتطلب إدارة تتبنى الحث الفكري وقبول التغيير، أكثر من اعتمادها على الأساليب المألوفة أو التقنيات الدارجة في المنظمات القائمة اليوم، ويشير دراكر (Drucker) إلى أن شكل هذه المنظمات سيختلف عن مثيلاتها سابقا، ويرى انه في حالة عدم تعامل القيادات مع فترة الانتقال التي تمر بها بفكر استراتيجي مبدع بخصوص فحص وتشخيص الواقع البيئي وحسن إدارة متغيراته، ستكون هذه القيادات أمام أخطار

كبيرة. وفي هذا السياق فإن المنظور الاستراتيجي لمنظمة المستقبل يستوجب على القيادات تبني مفاهيم تضع أمام القيادة محاور مهمة لعملها القيادي نحو إدارة التغيير والتعامل مع معوقاته من أهمها ما يلي:

(يونس، 2002م، ص207)

- تنظيم أمور المنظمات وأنشطتها تنظيماً عالياً يزوج بين المركزية والمرونة
- أن تجمع منظمة المستقبل بين إدارة العمل وموارده الرئيسية، والمتمثلة برأس المال والمعرفة، والمديرين

- أن تحظى توجهات المديرين أو الأفراد بمجال عريض من الاختيارات، فهذه المهمة الجديدة تضيف أعباء إضافية للعمل القيادي لا يمكن لقائد أمس التعامل معها بنفس الشكل
- أن تتبنى منظمة المستقبل تقاليد عمل جديدة في الإدارة، مع توقع التغيير والتعامل الجيد معه
- قدرة الإدارة على توحيد المفاهيم، وفهم الاختلافات، والتدريب على قبول المستجدات.

ولكون التغيير لا بد أن يترافق مع وجود مخاطر، وهو ما يتطلب توفر البيئة الداعمة للمنظمة لتتحول إلى منظمة نموذجية مبدعة، فالإدارة في هذه الحالة مطالبة بتقديم مزيد من الاهتمام للأبحاث والتطوير، ومزيد من التدريب لأفراد المنظمة، وتبني توزيع تفاضلي عادل للمكافآت، والتأكيد بشكل متزايد على النمو الفردي والتنمية، والنظر إلى عملية اتخاذ القرار المتعلق بالابتكار والإبداع في النظام كمجموعة من العناصر والعلاقات التكاملية المهمة.

ويؤكد ذلك على أن هذا النهج يفيد المنظمة في التعلم من الماضي، وتوقع قوى التغيير، والاستعداد للتكيف معها، والتخطيط مقدماً للتقليل من تأثير قوى الممانعة وزيادة تأثير القوى المؤيدة، وأن قدرة المنظمة على التكيف مع التغيير تعتمد على توفر نظام للقيم يدعم الإبداع في المنظمة ولاسيما على مستوى القيادة، وأنه في حال توفر مثل هذه القيم المؤيدة للابتكار في الإدارة العليا، فمن

المحتمل أن يحدث التكيف مع التغيير حتى في أكثر الأنظمة انطواء على المخاطر، لدى العضو الكفؤ الخلاق (المبدع) الذي لا يهاب المخاطر. (ALabraak , 2008, p26)

وترى الباحثة أن نجاح العمل الإبداعي في أية منظمة تنشُد التميز في إدارة التغيير والحد من مقاومته، يستدعي وجود إدارة جيدة قادرة على تفعيل هذا المفهوم، وباستطاعتها ترجمة الإمكانيات الإبداعية على مستوى الفرد، أو الجماعة، أو المنظمة، وإبرازها كسلوك حقيقي معاش، هذه الإدارة الجيدة للإبداع من الممكن أن تتوفر من خلال وجود القيادة الإدارية الناجحة المؤمنة بالتغيير والتي تسعى إلى توفير المناخ الملائم للإبداع، وإتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة بفعالية في التخطيط والإنتاج، ولاسيما أن رعاية ودعم الإمكانيات الإبداعية لدى الفرد أو الجماعة أو المنظمة تعتبر من المهام الرئيسية للقيادة الإداريين، فالمواقع القيادية لهؤلاء الأشخاص توفر لهم الفرصة لإيجاد المناخ التنظيمي الملائم الذي يشجع على الإبداع، ويقود إلى القرارات والحلول الإبداعية للمشكلات، بحيث تكون قرارات القادة الإداريين ذات تأثير كبير في انتهاج عملية الإبداع كإستراتيجية ناجحة لإدارة التغيير، وبالتالي توفير المناخ الملائم لتأصيلها كضرورة في المنظمة.

ولا يتوقف الأمر عند ذلك فقط، وإنما يتعداه إلى ضرورة اهتمام القيادات الإدارية في المنظمات على اختلافها ولاسيما الاقتصادية، بتوفير كافة متطلبات البيئة الإبداعية في منظماتهم، وعلى الأخص ما يتعلق برعاية وتكريس الإبداع لدى مرؤوسيه، وجعلها ضمن أولوياتهم الإدارية وفي مقدمتها توفير البرامج التدريبية المتنوعة والمتطورة، وفق المستويات التنظيمية المختلفة، مع إعطاء أهمية خاصة لمن يتلمس لديه البروز والنبوغ من العاملين ليتم تنمية ما لديه من رغبة، ورعاية ما يملكه من موهبة يمكن استثمارها في تحقيق أهداف التنظيم، وصولاً إلى منظمات أمنية مبدعة على مواكبة العصر، والتعاطي الجيد مع الأحداث والتغييرات المتسارعة.

## خاتمة

خلاصة ما سبق أن التغيير التنظيمي المنشود في عصر تميزه التحولات والتطورات المتسارعة في مختلف المجالات، التي تدخل المعلومات والمعرفة والتكنولوجيا كمحددات رئيسية لحدوثها، هو التغيير التنظيمي الإبداعي، سواء في المجال الإداري، المعرفي، البشري، التكنولوجي، وذلك بتبنيها بشكل متكامل ومتفاعل لتحقيق مفهوم المنظمة المبدعة.

ومن أجل تحقيق التغيير التنظيمي لابد من وجود نظام للإدارة بالإبداع يحدد سلوكيات الفرد من خلال التعلم و توفير الكفاءات والمهارات والتحفيز وكذا سلوكيات الجماعة من خلال إرساء ثقافة عمل وقيم تنظيمية وقيادة قائمة على الإبداع، إضافة إلى ضرورة وجود بيئة تنظيمية مشجعة على الإبداع. وتغيير في مهمة المنظمة بوضع الاستراتيجيات ورؤى مستقبلية طويلة المدى. لإنجاح الإبداع وحمايته من التقليد والإستفادة من عوائده.

تباين مفهوم الإبداع حسب مجال دراسته ونطاق تطبيقه، فهو يتضمن تشكيلة واسعة من التغييرات التنظيمية التي ينتسب إليها، وبالرغم من الاعتقاد السائد بأن الإبداع ناتج عن مفهوم العبقرية، إلا أنه في كثير من الأحيان عملية مخططة ومقصودة، إذ يحتاج الإبداع إلى إدارة كفئة لبلوغ أهدافه، من خلال إتباع المنهج المخطط في التفكير والحوار لبلوغ أفكار جديدة وفريدة.

اتضح من خلال الدراسة النظرية أن التغيير التنظيمي الناجح في المؤسسات الإقتصادية اليوم، لا سيما أمام الرهانات المطروحة وتحديات بيئة الأعمال التي تفرسها تداعيات العولمة والانفتاح، مرهون بتبني الإبداع الإداري كمدخل وثقافة دائمة لمنظمات الأعمال، لاسيما أمام ما تحققه المؤسسات العالمية من إبداعات متتالية ومتسارعة، عملت على تقليص دورة حياة المنتجات والخدمات، فإذا كان هذا واقع المؤسسات الرائدة في بنية الأعمال فما هو واقع المؤسسات الجزائرية في هذا المجال وما هو أثر

التغيير التنظيمي على أحداث الإبداع الإداري، وإجابة على هذا التساؤل تم اختيار مؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE بسيدي بلعباس كنموذج للدراسة التطبيقية، باعتبارها الأكثر نشاطا في مجال البحث والتطوير، بدليل حيازتها على براءات الاختراع وتطويرها للعديد من المنتجات الإلكترونية الجديدة، التي لاقت قبولا ورواجا في السوق المحلية، رغم وجود عدد كبير من الشركات المنافسة.

# الفصل الرابع

دراسة حالة: المؤسسة الوطنية

للصناعات الإلكترونية ENIE بسري بلعاس

## الفصل الرابع

### دراسة حالة:

المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE - سيدي بلعباس

- تقديم المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE
- منهجية الدراسة وإجراءاتها
- عرض بيانات الدراسة وتحليلها
- اختبار فرضيات الدراسة بين المتغير التنظيمي والمتغير الإبداعي الإداري
- تفسير وتقييم الفرضيات الدراسة
- نتائج الدراسة



## تمهيد

جاء هذا الفصل كمحاولة لإسقاط بعض الجوانب النظرية في الفصول السابقة على مدى أثر التغيير التنظيمي في إنجاح الإبداع الإداري في المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE بسيدي بلعباس كالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وبالتحديد ذات دور حيوي باعتبارها تنتمي على قطاع من القطاعات الهامة التي توليها الدولة عناية بالغة لهذا المنتج الإلكتروني الجزائري، والذي يمثل إطلالة على مستقبل الدولة والحضارة في القرن الحالي، وعليه سنتناول في هذا الفصل ما يلي:

- تقديم المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE
- منهجية الدراسة وإجراءاتها
- عرض بيانات الدراسة وتحليلها
- اختبار فرضيات الدراسة بين المتغير التغيير التنظيمي والمتغير الإبداع الإداري
- تفسير وتقييم الفرضيات الدراسة
- نتائج الدراسة

أولاً: تقديم عام للمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية بسيدي بلعباس ENIE والتغيرات التي شهدتها

قطعت الصناعات الإلكترونية في بلادنا شوطاً كبيراً لا سيما في الآونة الأخيرة حيث شهد السوق المحلي ظهوراً لمنتجات متعددة وبعلامات محلية جديدة، استفادت مؤسساتها من التكنولوجيات الحديثة ومن الشراكة التي أبرمتها مع المؤسسات الأجنبية المميزة والمشهورة في مجال الإلكترونيك، مما جعلها تستغل الفرص وتستفيد من الخبرات الكثيرة لتطوير منتجاتها، حتى أصبحت تضاهي المنتجات المستوردة لأسعارها المرتفعة، ولمحدودية نقاط توزيعها وصعوبة الحصول على خدماتها لما بعد البيع، بالإضافة لقلّة قطع الغيار وصعوبة الحصول عليها.

ومن بين هذه المؤسسات نجد مؤسسة ENIE التي تمارس نشاطاتها في محيط يتميز بالمنافسة المتزايدة، ويعرف تطوراً تكنولوجياً سريعاً، حيث دورة حياة المنتجات فيه تتميز بالقصر، ورغبة دائمة للمستهلك في منتجات جديدة ومتطورة وبأسعار منخفضة. مما يفرض عليها ضرورة التحكم في حجم تكاليفها، ومراعاة تكلفة منتجاتها باعتبارها المحدد الأساسي لسعر المنتج، والسعي المستمر لتحقيق ذلك، خاصة وأن التحكم في التكلفة أصبح يمثل في الوقت الراهن سلاحاً تنافسياً، قد يجعل أداءها يفوق أداء منافسيها في إنتاج المنتجات أو تقديم الخدمات وذلك بجودة عالية وبأقل تكلفة. كما أصبح ينظر إلى التكلفة على أنها قيد ذو أولوية يتحدد انطلاقاً من السوق وهدف يجب بلوغه لزيادة تنافسية المؤسسة.

وتعدّ ENIE من بين المؤسسات الوطنية التي اعتمدت سياسة تخفيض حجم العمالة، كإستراتيجية للتغيير تهدف من ورائها لمواكبة التغيرات والتطورات التي شهدتها المؤسسة في بيئتها، خصوصاً في مرحلة الانتقال من الاقتصاد الموجه إلى اقتصاد السوق، فقد اضطرت إلى الاستغناء عن العديد من عمالها، كحل وحيد لإملاء الإستراتيجية الاقتصادية الجديدة للبلاد منذ سنة 1998، وكأسلوب يمكنها من أن تكون في مستوى المؤسسات الاقتصادية التي يمكنها خوض غمار المنافسة. فالتغيير في هذه

المؤسسة يعتبر حقيقة أساسية عاشتها المؤسسة على مستوى كل وحداتها، في ظل الظروف التي مرت بها في تطورها. وعليه واستكمالاً للجانب النظري وللإحاطة الشاملة بكل ما يتعلق بالتغيرات التي مست مؤسسة ENIE محل دراستنا في هذا الفصل، من جهة، وللمكانة التي تحتلها هذه المؤسسة في السوق الوطنية ونظراً لكونها امتازت بسمعة طيبة ومعتبرة في المجتمع الجزائري لفترة طويلة من الزمن، من جهة أخرى، نسعى في هذا الفصل للتطرق من خلال هذه الدراسة الميدانية لمحاولة معرفة علاقة الإبداع الإداري بالتغير التنظيمي في تعزيز وتنمية القدرات التنافسية لمؤسسة ENIE، بما يضمن لها تحقيق التكامل في هياكلها والمحافظة على استمراريتها في ظل البيئة التنافسية التي تنشط فيها، وفي ظل التطورات السريعة التي تشهدها الصناعة الإلكترونية.

نظراً لما عرفه اقتصادنا من انفتاح وتحريراً للتجارة الخارجية فقد واجهت مؤسسة ENIE منذ مطلع القرن الحالي صعوبات كثيرة من أجل الاستمرار في نشاطها، حيث أغلقت وحدات وأوقفت خطوط إنتاج لمنتجات متعددة بعد الأزمة المالية الكبيرة التي صعقت المؤسسة قبل سنوات، مما منعها من الاستثمار في البحث والتطوير (تطوير تكنولوجيا حديثة، وتطوير وسائل العمل... الخ)، ولهذا فقد شهدت انخفاضاً في الطلب على الكثير من منتجاتها، خصوصاً في ظل ارتفاع حجم الواردات من المنتجات الإلكترونية لمؤسسات أخرى، وظهور منافسة شرسة وغير نزيهة لمؤسسات محلية وأجنبية والتي أصبحت منتجاتها تحتل مكانة هامة ونسبة معتبرة من العرض في السوق الوطني.

وللإجابة على إشكالية هذا البحث، سنحاول من خلال هذا الفصل التطبيقي معرفة ما أثر التغيير التنظيمي في الإبداع الإداري لتعزيز وتنمية قدراتها التنافسية مما يساعدها في فرض مكانتها في السوق.

- نظرة حول الصناعات الإلكترونية في الجزائر:

خلال العقد الماضي وبفضل تأثير شبكة الانترنت، تغيرت ديناميكية السوق بشكل كبير حيث تعتبر العولمة وإلغاء قيود التنظيم، وتنوع المنتجات والسلع الاستهلاكية، المحرك الأساسي في تحويل نشاط العمل، ويبدو هذا جليا في قطاع الصناعة الإلكترونية التي سجلت نموا لم يسبق له مثيل من حيث المبيعات والصادرات، فهو لم يتطور بسرعة كبيرة فقط، بل أصبح له قدرة على الابتكار وتنافسية عالية، ويعد من القطاعات الهامة والناشئة في القطر الوطني لا سيما بعد بروز مؤسسات كثيرة وبعلامات أخرى في الآونة الأخيرة ساهمت في تعزيز هذا القطاع وتطوير الاقتصاد الوطني وتغطية الزبون من هذه المنتجات وإتاحتها لذوي الدخل المحدود وبالتالي رفع القدرة التنافسية في هذا المجال محليا ودوليا.

الصناعة الإلكترونية الكهرومنزلية في الجزائر من بين الصناعات التي شهدت مع نهاية القرن الماضي تطورا ملحوظا، فقد تحول البعض من المنتجين لمستوردون، فيما تحول البعض من المستوردين الكبار إلى منتجين لهذه الأجهزة، بفضل مساعدة الدولة للقطاع العمومي وتشجيعها للقطاع الخاص على هذا النشاط، وعلى القيام بعمليات التجميع والتركيب، غير أن البعض من مؤسسات القطاع العمومي لم تستغل هذه الفرصة على أحسن وجه من أجل تطوير منتجاتها والتعريف بجودتها واستغلال التكنولوجيا الحديثة في عمليات الإنتاج والتسويق، وتطوير وظيفة البحث وتطوير منتجات جديدة، للتميز عن منافسيها في حين اتجه الخواص في إطار التشجيع المقدم لهم، إلى إبرام عقود شراكة من مؤسسات أجنبية ذات شهرة عالمية ومعروفة بتطورها وخبرتها في هذا المجال من الصناعة.

وفي ظل ما سبق عرف قطاع الصناعة الإلكترونية الكهرومنزلية عدت تغييرات هيكلية ساهمت في إرساء المنافسة بين المؤسسات الناشئة فيه. ومن بين المؤسسات العمومية التي واكبت هذه

التغيرات نجد المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE بسيدي بلعباس، والتي تراهن من وراء هذه التغيرات العودة لسابق عهدها واعتلاء منصب القيادة وطنيا فيما يخص هذه الصناعة الموجهة للاستهلاك العام، وان تصبح قطبا وصرحا صناعيا يختص في البحث والتطوير في النشاط الإلكتروني، من خلال تبنيها لإستراتيجية تغيير تعيد النظر من خلالها في أمورها الداخلية، وتعيد ترتيب أوضاعها التنظيمية، لمواكبة التطورات والتهديدات البيئية المحيطة بها، للمحافظة على موقعها التنافسي فقد عرفت مؤسسة ENIE منافسة حادة من قبل العديد من المؤسسات الوطنية والأجنبية، مما خلق جوا متفاعلا زاد من إصرار المؤسسة وعزمها على مواكبة التحولات والثورة التكنولوجية التي تعيشها الصناعة الإلكترونية دوليا. وقد وفقت في ذلك بدفع الحكومة الجزائرية التي عززت من وجودها في السوق مما مكنها من مسابقة كل العراقل والمشاكل التي واجهتها من قبل.

وسنتناول من خلال دراستنا لهذا المبحث نشأة وتطور المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية، وما شهدته من تغيرات لمواكبة التطورات الحاصلة في محيط بيئتها التنافسية.

#### **- نشأة وتقديم المؤسسة الوطنية للصناعة الإلكترونية:**

##### **أ-نشأة المؤسسة الوطنية للصناعة الإلكترونية:**

أنشأت الشركة الوطنية للصناعات الكهربائية والإلكترونية في سنة 1969م بسيدي بلعباس طبقا للمرسوم رقم 86/68 الصادر بتاريخ 21 أكتوبر 1969. وسميت بـ SONELEC، وكان إنشائها في إطار إستراتيجية التنمية التي اعتمدت منذ سنة 1965. بقرار من وزارة التخطيط بغلاف مالي قدره 1520 مليون جزائري وقد شملت مهمتها مايلي:

- صنع الأسلاك الإلكترونية.

- صنع وتركيب الأجهزة الهاتفية.

- صنع وتركيب الأجهزة الكهرومنزلية.

- صنع المحركات الإلكترونية.

- صنع البطاريات ومركباتها.

- صنع المصابيح.

- صنع أدوات الكهروميكانيكية.

تمثل هدفها الرئيسي في تلك الفترة في التطور في الصناعات الإلكترونية الجزائرية، وبتاريخ

08 جوان 1980 وبقرار من الإدارة العامة لشركة SONELEC تفرعت إلى هياكل أخرى من بينها:

- قسم الأسلاك بسطيف.

- قسم الكهرومنزلية بتيزي وزو.

- قسم الإلكترونيات بسيدي بلعباس.

- قسم الهندسة وضع المنتج بسيدي بلعباس.

شملت شركة SONELEC عملية إعادة الهيكلة طبقا للمرسوم رقم (242/80) الصادر بتاريخ 04

أكتوبر 1980. فتولدت عنها نهاية سنة 1982 مجموعة من المؤسسات:

- المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية (ENIEM).

- المؤسسة الوطنية للصناعة الإلكترونية (ENEL).

- المؤسسة الوطنية لصناعة البطاريات (ENGP).

- المؤسسة الوطنية للاتصال (ENTC).

- المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل (ENICAB).

- المؤسسة الوطنية لتوزيع العتاد الكهربائي (EDIMEL).

- المؤسسة الوطنية للصيانة وإنشاء صناعة المصاعد (ENASC).

- المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية (ENIE): والتي أنشأت بمقتضى المرسوم رقم

82/320 المؤرخ في 23 أكتوبر 1982. والتي هي محل دراستنا في هذا العمل.

كانت من أهم شروط إعادة الهيكلة مرتبطة بعاملين أساسيين والمتمثلان: في تغيير الذهنيات من جهة، وضرورة إصلاح الهياكل باعتماد هياكل تنظيمية ملائمة. وقد كان الهدف من إعادة الهيكلة هذه الدقة في التسيير انطلاقا من صغر الحجم المؤسسة وتخصصها وتحديد وظائفها نظرا لضعف القدرة على المنافسة، وكثرت مشاكل التمويل وإهمال نظام المعلومات مهد لمرحلة أخرى تمثلت في أسلوب جديد للتسيير أطلق عليه تسمية استقلالية المؤسسات.

#### **ب- تقديم المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية:**

بتاريخ 1982/10/23 تم تجميع أقسام الإلكترونيك والهندسة بسيدي بلعباس تحت اسم

المؤسسة الوطنية للصناعة الإلكترونية ENIE والتي كانت وجهتها نحو التطور، الإنتاج والتوزيع،

وإصلاح الإلكترونيك ك:

- الأجهزة الطبية بعين وسارة produits radiaux medicauxferme.

- الأجهزة الأكثر عموما بسيدي بلعباس electronic grand public egp.

- الإدارة والإعلام الآلي بوهران « alfatron » fabric/ produits informatique.

- قياس ومراقبة التنظيم الإلكتروني calibration /etalonnagepdtmsce.

- المركبات الإلكترونية composants électroniques.

وفي إطار تجسيد مفهوم استقلالية المؤسسات كسياسة إصلاحية من أجل إعادة المؤسسات الاقتصادية العامة إلى مسارها الحقيقي المرتبط أساسا بوظائفها الإنتاجية والتي تمثل الهدف الجوهري من وراء وجودها، وفي إطار تجسيد وإرساء الآليات العلمية والتقنية للتسيير وتفعيلها في المؤسسات العامة بعد تطهيرها وتحريرها ماليا، تحولت المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE بقرار رقم 01/88 إلى مؤسسة عمومية اقتصادية في شكل شركة مساهمة مختصة في تركيب الأجهزة الإلكترونية، حيث بلغ رأس مالها التأسيسي بتاريخ 1989/03/06 (وهو التاريخ الذي عرفت فيه الشركة استقلاليتها بصفتها شركة ذات أسهم spa، 500.000.000 دج مقسم إلى 10.000 سهم بقيمة 50.000 دج للسهم الواحد. وقد أولت بعد هذا اهتماما بالبحث العلمي، الإنتاج، استيراد التجهيز، إصلاح المعدات والتجهيزات الإلكترونية الموزعة على جميع فروعها. وفي سنة 1996 تم إعادة رسملة رأس مال الاجتماعي للشركة حيث بلغ قيمة 1700 مليون دج، وفي سنة 2003 أصبحت مؤسسة ENIE تعمل تحت إشراف ووصاية شركة مساهمات الدولة société de gestion des participations des industries de électroménager spa واستقر رأس مالها إلى غاية صدور مرسوم 04 جويلية 2007، الذي تم بموجبه إعادة تقييم استثمارات مؤسسة ENIE ليرتفع بذلك رأس مالها الاجتماعي إلى قيمة 8322 مليون دج إلى غاية يومنا هذا.

ويقع مقر المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية الحالي بالمنطقة الصناعية على مسافة 3 كلم من وسط مدينة سدي بلعباس، تتربع على مساحة تزيد عن 50 هكتار، منها 11 هكتار مغطاة، وتوظف حاليا 1273 عاملا منهم 990 عامل دائم في مختلف ميادين الأنشطة. وتبلغ طاقتها الإنتاجية 650 وحدة من الأجهزة الإلكترونية في اليوم فيما تقدر طاقتها النظرية بـ 700 وحدة منتجة في اليوم من خلالها توظيفها للعديد من خطوط إنتاج.(معطيات مقدمة من المديرية العامة لمؤسسة سنة 2016

.(ENIE



- أهداف ومهام مؤسسة ENIE:

تطمح مؤسسة ENIE كغيرها من المؤسسات الأخرى لتلبية حاجات وأذواق المستهلكين والمساهمين في الاقتصاد الوطني من خلال:

1. تطوير المنتجات الإلكترونية التي تتماشى والتكنولوجيا الحديثة وتفي بمتطلبات الفئات المستهلكة، وتسمح لها بالوقوف بقوة في وجه المنافسة الوطنية بصفة عامة، والأجنبية بصفة خاصة بما يساهم في تقليص الفاتورة الجزائرية لاستيراد المنتجات الإلكترونية.

2. تطوير القدرات الوطنية خاصة في مجال الدراسات، والوصول لتحقيق وضمن الهدف المرغوب وبلوغ الأهداف ذات الأولوية في المخطط الوطني للتنمية.

3. تلبية أذواق المستهلكين، وذلك عن طريق إنتاج منتجات ذات جودة عالية.

4. إنشاء وحدات صناعية بمنتجات جديدة من شأنها المساهمة في ترقية الاقتصاد الوطني وتمويل الخزينة العامة للدولة وامتصاص جزء من البطالة.

5. ترقية إنتاجها المحلي إلى مصارف المنتج العالمي.

ومن بين مهامها نجد:

- توليها بالبحث والتنمية والإنتاج، الاستيراد، التركيب، الصيانة للمعدات والآلات والمركبات المخصصة لمختلف القطاعات الإلكترونية.

- السهر على الاستغلال العقلاني لوحدة الموارد البشرية والإمكانيات المالية.

- العمل على تغطية السوق المحلي عبر كامل التراب الوطني بإتباع أحسن الطرق في التوزيع.

- الحفاظ على مكانتها وزبائنها هذا من خلال عرض منتجات وفق الشروط المطلوبة من حيث النوعية والسعر.

- تقديم خدمات ما بعد البيع، صيانة الأجهزة الإلكترونية من كل عطب.

- أدوار مؤسسة ENIE:

تهدف المؤسسة لتحقيق دورين مهمين أحدهما اقتصادي والآخر اجتماعي:

- فالاجتماعي: يكمن في تحسين المستوى المعيشي لعمالها من جهة، بفضل ما تقدمه لهم من أجور ورواتب ومنح وتعويضات...الخ، وما تصبوا إليه من تحقيقها للرفاهية للمجتمع، وتوفير مناصب شغل (مناصب مؤقتة بشكل خاص) وتربصات،...الخ. تطوير الحوار الاجتماعي مع الشركاء الاجتماعيين في إطار القوانين المعمول بها.

- أما الاقتصادي فيتمثل في:

1. التكوين المستمر لإطارات الشركة قصد مواكبة الابتكارات والتطورات التكنولوجية الحديثة، والتحكم في الإنتاج، والتوسع في مجالات صناعية أخرى.

2. تحسين المنتج، من خلال تطوير البحث في مجال الإلكتروني.

3. تطوير شبكات التوزيع والعمل على تغطية السوق المحلية في سبيل القضاء على كل منافسة أجنبية محتملة.

4. المساهمة في تمويل خزينة الدولة من خلال ما تدفعه المؤسسة لها، بالإضافة إلى تخفيض فاتورة الاستيراد على طريق إحلال الواردات و ما ينتج عنه من تقليص لخروج العملة الصعبة، في مقابل تصدير الفائض الذي يدرّ على ميزانية الدولة موارد بالعملة الصعبة.

1- التغييرات التي شهدتها مؤسسة ENIE على مستوى هيكلها التنظيمي:

يشكل الهيكل التنظيمي الذي تعتمده مؤسسة ENIE المجال الحركي الذي تطبق من خلاله إستراتيجيتها، إذ تمثل الإطار الديناميكي الذي تنمو فيه الاستراتيجيات وتجد فيه مجالاً للتطبيق، فكفاءة الإستراتيجية وحدها ومقدرتها على التعامل مع متغيرات البيئة غير كافي، إذ لا بد أن يكون لدى المؤسسة هيكل تنظيمي أحسن ملائمة من المؤسسات الأخرى المنافسة، والتي تنشط في نفس القطاع.

وإيماناً بهذا شرعت المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE في إحداث تغييرات في هيكلها التنظيمي بشكل يتلاءم وإستراتيجيتها المعتمدة في إحداث التغيير، من أجل ضمان توفير التنسيق المناسب بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي لضمان التكامل بينهما، من خلال:

1. ضمان ملازمة لإستراتيجية التغيير هيكل تنظيمي يلائمها.
2. اتخاذ قرار اختيار مركزية التنظيم.
3. تناسب المستوى التنظيمي لكل وحدة مع مهامها.
4. موازنة المتطلبات البشرية مع المتطلبات العملية، خاصة وأن المؤسسة مرت لفترات بأزمات صعبة.
5. تدنية التكاليف من خلال منع ازدواجية أو تكرار الاختصاصات والمهام والمناصب.
6. إعادة ترتيب وتوجيه جهود وعلاقات العاملين والوحدات التنظيمية في أداء غير متعارض أو مزدوج.
7. إحداث تكامل وظائف إضافية أو بحذف بعض الوظائف أو الوحدات، حتى يتسنى للمؤسسة بمراجعة هيكلها التنظيمي ليتناسب والاستراتيجيات المستقبلية.

8. إحداه تناسق بين التنظيم الجديد والظروف البيئية التي تعمل فيها المؤسسة من خلال إدماج بعض الوحدات مع بعضها، في قسم واحد أو في أقسام مختلفة.

9. خلق أوضاع جديدة توفر للمؤسسة قدرة تنافسية تميزها عن غيرها من المؤسسات.

#### **- دوافع وأسباب الداعية للتغيير في مؤسسة ENIE:**

من أهمها لأسباب الداعية لتغيير المؤسسة لهيكلها التنظيمي نجد:

1. كان للمؤسسة آفاق أن تجعل لكل قسم مديرية التجارة خاصة به تتكفل بتسيير أنشطته التجارية، ومع تغيير ظروف المؤسسة، وتوقف عدد من وحداتها عن النشاط وتخصصها في عملية التجميع فقط بدل التصنيع، لم يصبح للعديد من الوظائف والمناصب والمديريات والأقسام أدوار ومهام تقوم بها، مما استوجب استبعادها وحلها أو دمجها.

2. كان السبب من وراء التغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة دفع الأقسام الوظيفية إلى الاعتماد على الكفاءات التي تحوزها من أجل خلق أنشطة تتجاوز ومتطلبات السوق، الشيء الذي لم يتحقق على مستوى كل الأقسام الستة في إطار التغيير التنظيمي السابق الذي حدث.

3. خلق الهيكل التنظيمي السابق أقسام ومصالح وتراكم الكثير من المصاريف وتداخل في عمل المصالح والتنظيم والمسؤوليات.

4. غياب العقلانية والترشيد في استغلال المورد البشري المتوفر وفق النشاطات المتاحة والمرغوب فيها للمؤسسة، مما أملى على مؤسسة ENIE صياغة هيكل تنظيمي يتوافق والتعداد المطلوب، في ظل الإستراتيجية المتبناة.

5. سرعة التطور الذي تعيشه صناعة الأجهزة الإلكترونية، وحدة المنافسة التي تشهدها المؤسسة، مما يؤثر سلبيًا على زيادة الطلب على منتجات المؤسسة، بالنظر لاحتياج سوق المؤسسة المحلي

لمنتجات جديدة وجد متطورة لمنافسين محليين كـ ( Iris Sat, Géant, Condor , Haier, Cristor, )  
(Lotussat, Byaelectronic, etc) ومنافسين آخرين و أجنبيين مثل :

(wirlpool, mont-blac, sharp...etc).

6. نمو أسواق السلع وزيادة حجم الداخلين إليها، خاصة بعد انفتاح السوق المحلية على منتجات  
المؤسسات الأجنبية.

7. الانتشار الواسع لصناعة الأجهزة في المؤسسات الخاصة مما أدى بمؤسسة ENIE لفقدان فئة  
كبيرة من الجمهور.

8. ارتفاع الكتلة الاجرية مقابل انخفاض كمية الإنتاج، وعدم وصول المؤسسة للكفاءة والفاعلية  
المطلوبتين.

9. زيادة تآزم الوضعية المالية السلبية التي كانت تتخبط فيها المؤسسة لعدة سنوات، نتيجة تراكم  
ديونها السابقة (مما ضخم قيمة الخصوم في ميزانيتها، وتراكم خسائرها المالية)، وارتفاع تكاليفها.

10. سرعة دوران مخزوناتها بطيئة، تكاليف عمالها مرتفعة، واكبر نسبة من القيمة المضافة  
المحققة تقدم كأجور، وأتعاب لعمالها، وضرائب ورسوم ومستحقات واشتراكات اجتماعية عن  
مستخدميها.

11. السوق الذي كانت تنشط فيه المؤسسة سابقا، يتميز بكثرة الطلب وقلة العرض في السلع  
الإلكترونية، أما السوق الحالي فهو سوق يتميز بزيادة الطلب، وكثرة العرض، وتلعب فيه جودة المنتج  
والخدمة والسعر أدوارا مهمة في التأثير على سلوك وقرارات المستهلك.

**- أهداف التغيير في المؤسسة ENIE:**

من أهم أهداف عملية التغيير التي قامت بها المؤسسة نذكر:

1. المورد البشري بكيفية رشيدة وعقلنتها وفق نشاط فعال، أملى على المؤسسة صياغة هيكل تنظيمي يتسم بالمرونة والاستجابة والتكيف مع المتغيرات الحاصلة، مما قد يهيئ فرصا تتطلب استغلالا بإضافة نشاطات جديدة أو قد تفرض قيودا يتعين معها إلغاء أو تحجيم نشاط أو أكثر.
2. إعادة توزيع الموارد وترشيد استخدامها بما يساهم في بلوغ أهداف جديدة للمؤسسة، كخفض التكلفة، وتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية لتنمية وتعزيز حصتها بالسوق.
3. فرض الانضباط، وتكامل التعليمات وتناسق الأداء يملي على المؤسسة صياغة هيكل تنظيمي بكيفية واضحة لعدم إعطاء فرص للتسيب.
4. التطلع للتغيير في الآلات والمنتجات وخطوط الإنتاج، وعلاقات العمل، وخلق أنشطة جديدة تساهم في خلق قيمة مضافة تعود على المؤسسة بالإيجاب في ظل الوضعية المالية السلبية التي تتخبط فيها المؤسسة منذ أزيد من 20 سنة.
5. كسر الفكرة السائدة لدى المستهلكين بأن المنتج الأجنبي أفضل من المنتج الوطني.
6. ولوج أسواق جديدة من خلال إنتاج منتجات جديدة أو تطوير المنتجات الحالية، بما يكفل رفع مبيعاتها وحصتها السوقية في السوق.

#### **- الهيكل التنظيمي لمؤسسة ENIE:**

عرفت المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية بسيدي بلعباس ثلاث هياكل تنظيمية وفق ما أملت تغييرات الظروف المحيطة بالمؤسسة فأولها شمل:

- الهيكل التنظيمي المتعلق بالمركب الإلكتروني التابع للشركة الوطنية للإنتاج والتركيب الإلكتروني والكهربائي SONELEC بعد أن شملتها عملية إعادة الهيكلة سنة 1982، وتم تجميع أقسام الإلكترونيك والهندسة بولاية سيدي بلعباس تحت اسم المؤسسة الوطنية للصناعة الإلكترونية ENIE.

- أما ثانيها فكان سنة 1998 عندما شهدت مؤسسة ENIE إعادة هيكلة جديدة في إطار المخطط الاستعجالي (plan d'action d'urgence) مست كل المؤسسة تبنت من خلالها عملية تجنيد داخلي لغرض خلق مجالات وظيفية لبعض الأقسام حتى يتاح لها فرص الولوج في الأسواق في ظل المنافسة مستقبلا. وقد تم على إثر هذا وضع هيكل تنظيمي جديد، يترأسه مدير عام، ويساعده مجموعة من المستشارين، كما قسمت المديرية العامة إلى ثلاث مديريات مركزية: مديرية الشغل والإدارة، مديرية التدقيق الداخلي، ومديرية المحاسبة المالية ومراقبة التسيير، وقسمت من خلاله المؤسسة إلى ستة أقسام وظيفية (تم التطرق إليها مسبقا) ذات صلة مباشرة مع بعضها والبعض بحسب النشاط الذي أعطى لها.

- أما آخرها فكان سنة 2005، والتي سيتم التطرق إليه فيما يلي.

#### **• الهيكل التنظيمي لمؤسسة ENIE سنة 1998:**

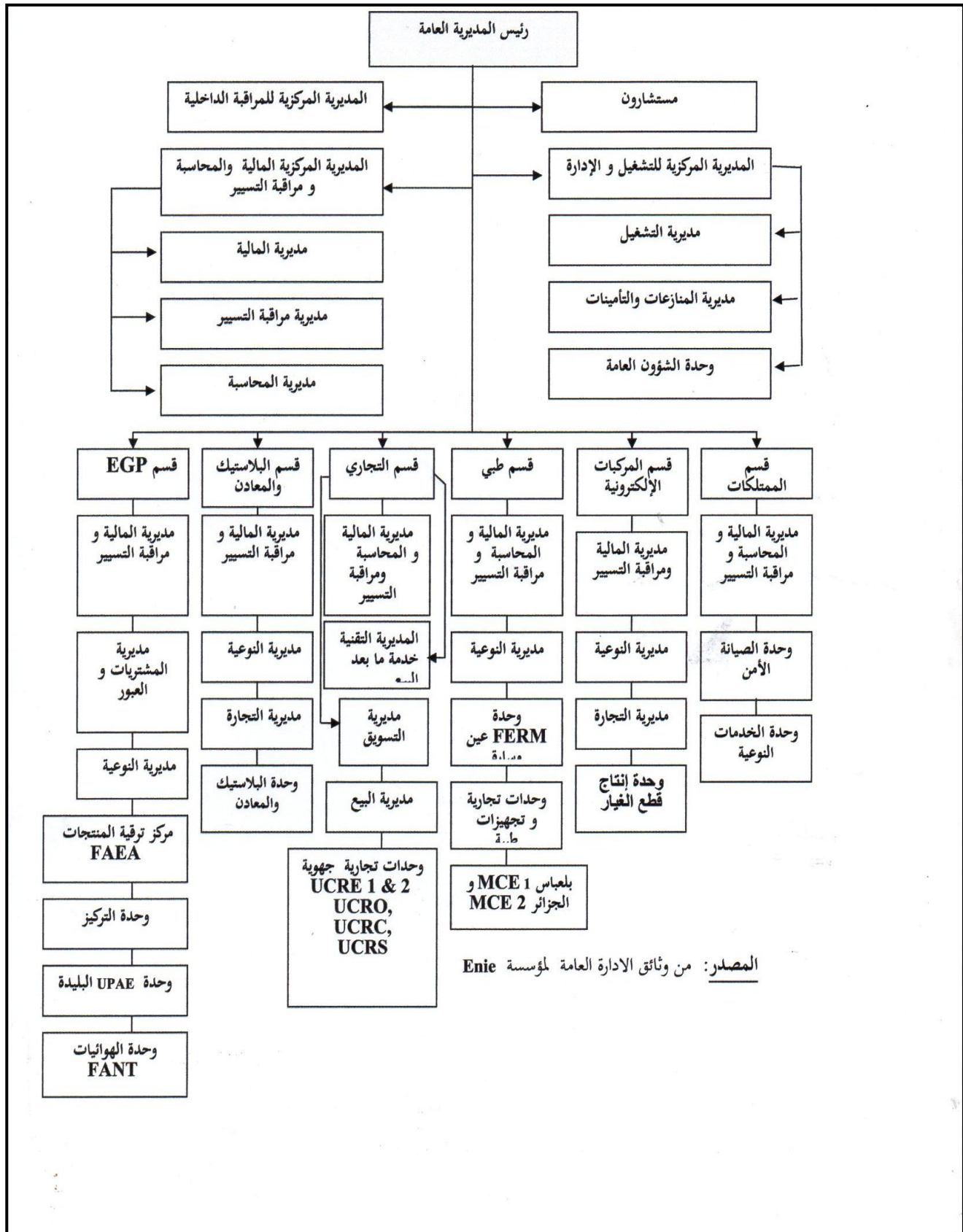
كان الدافع من وراء هذا التغيير في الهيكل التنظيمي للوحدات التجارية هو زيادة وظيفة توزيع منتجات المؤسسة المصنعة، وقطع الغيار اللازمة ونقاط بيعها، ومعيدي البيع (revendeurs)، من أجل أفضل تلبية لحاجياتهم، إلى جانب وضع كافة الإمكانيات المالية والمادية والبشرية في متناول الوحدات لما لها من أهمية في تحقيق الأهداف المسطرة من المؤسسة (تحقيق أعلى مستوى مبيعات) والوصول إلى التوازن الاقتصادي والمالي للوحدة. كما كلفت الوحدات بتوسيع نطاقها الجغرافي وتوزيع منتجاتها بمساحات أوسع وتدعيمها بورشات تصليح لتقديم الخدمات المطلوبة، مما يدعم زيادة مبيعاتها، وكسب ولاء وثقة زبائنها، بما يمكنها من الانتشار والتموقع بقوة في سوق المنتجات الإلكترونية.

وكان الدافع كذلك من وراء هذا التغيير تحديد مستوى التنظيم والتنسيق لأنشطة النقاط البيعية بشكل يتناسب ومستوى الخدمات الملزم تقديمها، وبشكل واضح لمنع التشابك والتداخل بين وظائف رجال البيع في كل نقطة بيعية (من خلال تحديد المهام الوظيفية لكل عضو في التغطية البيعية

مسؤوليات وواجباته ونطاق عمله التي يضطلع به، وكذلك السلطات اللازمة للتنفيذ، إلى جانب المحافظة على مستوى المبيعات وزيادتها والتي تنعكس على الحصة السوقية للمؤسسة.



الشكل رقم (1.4) الهيكل التنظيمي السابق لمؤسسة ENIE

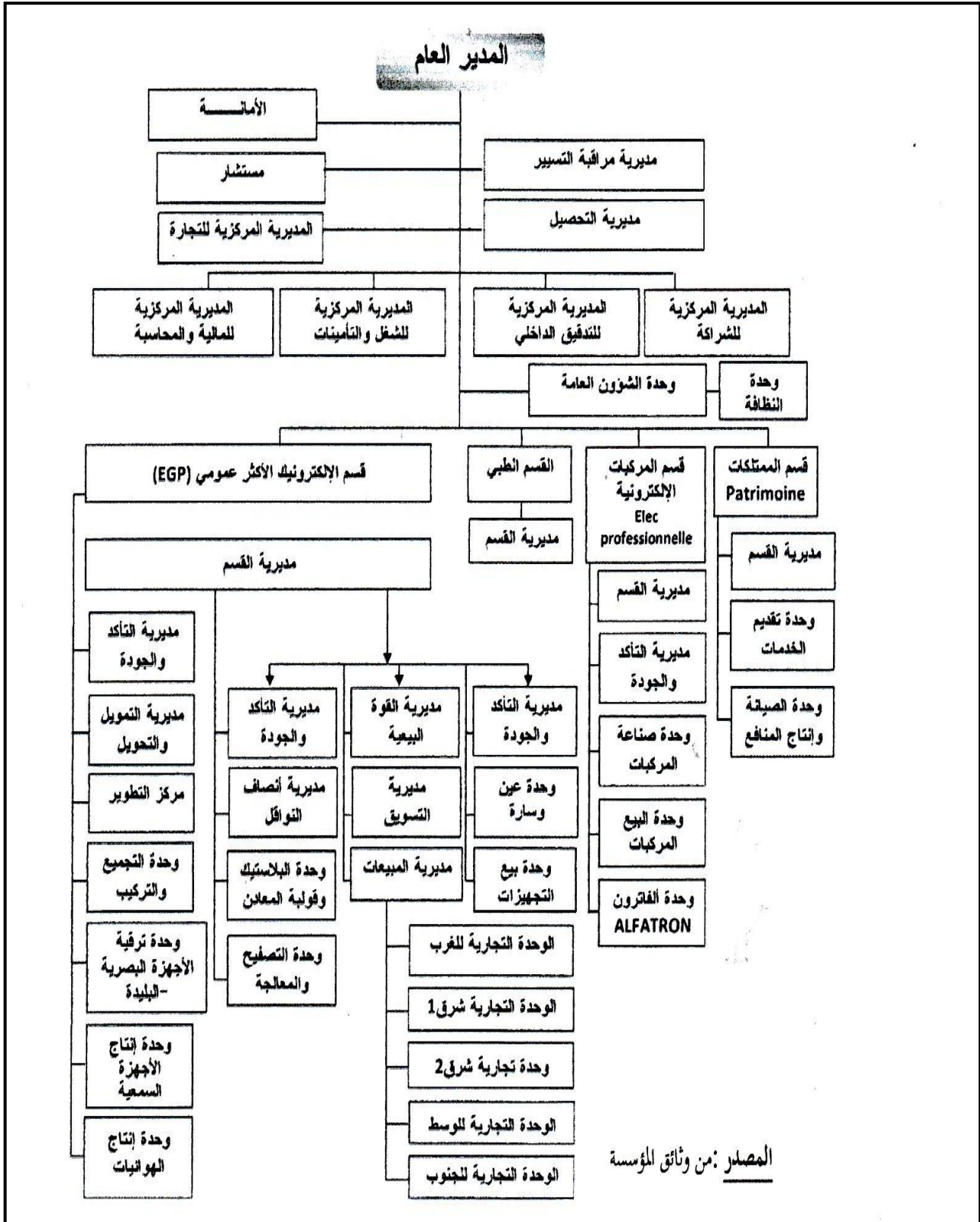


المصدر: من وثائق الادارة العامة لمؤسسة Enie

• الهيكل التنظيمي الحالي لمؤسسة ENIE:

بحكم دخول المؤسسة معركة المنافسة وتماشيا مع التطورات، وقصد تحقيق أهدافها التسويقية قامت سنة 2005 بإعادة هيكلة التنظيم من خلال تصميم هيكل تنظيمي يتماشى وهذه التطورات الجديدة، والشكل رقم (1.4) يبين لنا الهيكل التنظيمي المعتمد في مؤسسة ENIE منذ 2005 إلى غاية يومنا هذا، بعد أن تم إعادة تنظيمها منذ سنة 2005 في هيكل تنظيمي جديد، يضم 04 أقسام وظيفية، ومديريتين، و05 مديريات مركزية، ووحدة للشؤون العامة، وأخرى للنظافة، ومجموعة من الوحدات والمصالح موزعة على الأقسام الوظيفية للمؤسسة وفق النشاط والمهام الموكلة لكل قسم، من أجل تركز أحسن للوظائف القاعدية ومن أجل خلق بعض الانسجامات الداخلية بين مختلف مصالح ووظائف المؤسسة، لضمان أفضل عملية تسييرية لها.

الشكل رقم (2.4) يمثل الهيكل التنظيمي الحالي لمؤسسة ENIE



المصدر: من وثائق المؤسسة

يظهر الهيكل التنظيمي للمؤسسة في الشكل أعلاه أن تنظيمها مركزي وهذا تحت إشراف المديرية العامة التي تتفرع إلى عدة مديريات وأقسام، مما يضمن التوازن بين المسؤوليات واحترام الصلاحيات وعدم التداخل فيما بينها. بناء على هذا فالهيكل التنظيمي لمؤسسة ENIE يتكون من مستويين هما:

**1. المستوى الأول:** يتكون من مديريات مختلفة مهمتها تنفيذ السياسة العامة للمؤسسة، وكذا الاستراتيجيات المختلفة للإنتاج والتوزيع، كما تعمل على مراقبة النشاطات المختلفة لأقسام المؤسسة، ومقارنتها بالأهداف المسطرة من طرف الإدارة العليا للمؤسسة.

**2. المستوى الثاني:** مكون من الأقسام الوظيفية المختصة في إنتاج السلع والخدمات (المنافع) في إطار نشاطات المؤسسة، وتضم مجموعة من مديريات (على مستوى الأقسام)، ومصالح ووحدات تضمن الاستغلال ( الشراء، الإنتاج، البيع، التسيير) لهذه الأقسام في إطار نشاطاتهم الإستراتيجية.

وفيما يلي سيتم عرض هذين المستويين على النحو التالي:

### **1. المستوى الأول: ويشمل مايلي:**

#### **المديرية العامة:**

النظام الذي يدير المؤسسة هو نظام المدير العام (رئيس مجلس الإدارة)، إذ يعتبر المدير المشرف المسؤول الأول لجميع الأعمال والوظائف التي تقوم بها مؤسسة ENIE من عمليات تموين، إنتاج وتسويق، ومخول بأوسع الصلاحيات للتصرف واتخاذ القرارات في جميع الظروف باسم ولحساب الشركة، وتهتم المديرية بتنظيم السير الحسن للمؤسسة والربط بين المديريات والأقسام والتنسيق بينها حيث تصلها تقارير يومية حول سير المؤسسة، وتساعد في ذلك الأمانة العامة التي تقوم بجمع التقارير والوثائق المتعلقة بها من الداخل ومن الخارج والقيام بالاتصالات وبعث الرسائل واستقبال البريد.

**المستشارون:**

أعطت المديرية العامة من خلال الهيكل التنظيمي الجديد دورا لمجموعة من المستشارين في البحث وإيجاد الحلول للمشاكل العالقة في المؤسسة وإبداء الرأي وتقديم النصائح والمشورة بكل ما يتعلق بالمؤسسة ونشاطاتها (مشورة ذات طابع قانوني، إداري، تنظيمي، تجاري...الخ)، في حين جعلت للمديريات المركزية مهمة التكفل بالتسيير اليومي لمتطلبات العمل الضروري حسب الوظيفة الموكلة إليها (مديرية الشغل والإدارة، مديرية التدقيق الداخلي،...الخ).

#### **المديرية المركزية للتجارة:**

هذه المديرية مكلفة برسم السياسة التجارية للمؤسسة، بسير المنتوجات ووضع للمبيعات بعد دراسة السوق وتحديد الفئات المستهدفة لمنتجات المؤسسة، كما تقوم أيضا بـ:

- البحث باستمرار عن فرص جديدة للتسويق، وتطوير عمليات البيع للمحافظة على العملاء الحاليين وجلب آخرين جدد.

- تفقد عمليات البيع وطلبات العملاء، وعمليات خدمات ما بعد البيع والتكفل بتوفيرها من خلال التقارير المقدمة بانتظام من طرف الورشات والوحدات التجارية التابعة لها.

- التنسيق مع الممولين لتنظيم الطلبات، ومتابعتها في مراكز العبور.

- الإشراف على توزيع وتسليم المنتجات النهائية لوحداتها الجهوية، وطلب وتوفير واستلام المواد

الأولية (المركبات الإلكترونية) لوحدات الإنتاجية للمؤسسة.

- التكفل بالنقل للمواد والمنتجات النهائية من وإلى المؤسسة.

- تحديد سياسة السعر والتخفيضات لمختلف منتجات المؤسسة بشكل يحقق تعظيم معدل مبيعاتها، وتزويد مختلف الوحدات التجارية بأسعار هذه المنتجات، حسب فئات العملاء (تجار بالجملة، بالتجزئة، مستهلك نهائي).

- ضمان اليقظة التنافسية لمعرفة السوق والتطوير الاستراتيجي للمؤسسة.

- تنظيم المعارض الوطنية والدولية التي تعرض من خلالها منتجات المؤسسة.

- التكفل بحملات الإشهار والإعلان في وسائل الإعلام.

- تزويد الإدارة العليا بالتقارير حول سير العمليات التجارية للمؤسسة، وبالمعلومات المتوفرة حول البيئة السوقية للمؤسسة.

**- المديرية المركزية للمالية والمحاسبة:**

تبحث هذه مديرية في مالية المؤسسة من خلال متابعة الخزينة، إيرادات المؤسسة ونفقاتها مبررة في ذلك التدفق النقدي الذي يمثل هامش أمان المؤسسة، إلى جانب ذلك مديرية المحاسبة والتي تبحث في انسجام الأرقام المحاسبية ومطابقتها بالأرقام المعتمدة في الوثائق حتى يتسنى مراعاة مصداقية الكتابة المحاسبية.

**- المديرية المركزية للشغل والتأمينات:**

أوكل لها عملية البحث عن تسيير أمثل لموارد المؤسسة البشرية، ضمان سياسة التشغيل (التوظيف ومتابعة التكوين)، بالإضافة إلى متابعة التزامات وحقوق العاملين والمؤسسة اتجاه الغير في مجال الشغل والضمان الاجتماعي والتأمينات، تسيير القضايا والشؤون الاجتماعية... الخ.

-المديرية المركزية للتدقيق الداخلي:

تهتم بالتدقيق والمراقبة المحاسبية وقد كلفت بعملية متابعة المبالغ والبيانات المحاسبية من صحتها بالإضافة إلى مصداقية الوثائق التي اعتمدت في ذلك، وتقوم هذه المديرية بمهامها في صورة بعثات فجائية وتوضع تحت تصرفها كل الإمكانيات في أداء عملها.

- المديرية المركزية للشراكة:

أولت لها مهمة دراسة وتسيير اتفاقيات الشراكة التي تعقدها المؤسسة مع الأطراف الأخرى التي لها مصلحة مشتركة مع مؤسسة ENIE والتفاوض مع كل شريك من ذوي الخبرة لديه إرادة تطوير صناعتها بما يعود بالفائدة على الطرفين، وتقييمها وتصحيحها وتقويمها وتحسينها، بما يتماشى ومتطلبات العميل والتقدم التكنولوجي، وبما يساهم في الرفع من الإنتاج والإنتاجية واستمرارية صناعتها كما تقوم بتحرير شروط التعامل مع الوكلاء في إطار الصيغ التعاقدية، وتحسيسهم على اعتباره أنهم شركاء معها، فمن خلالهم يمكن ربح المراهنة على جودة المنتجات والخدمات.

- مديرية مراقبة التسيير:

في إطار دقة المعلومات المحولة للإدارة العليا بصورة كاملة وكاشفة للمؤسسة، وفي إطار تحويل المعلومات بعناية وتنسيق كامل مع كامل الوظائف الأخرى فان هناك مديرية مراقبة التسيير والتي تسهر على إعداد التقارير على شكل جداول قيادية ملمة بكل حقائق المؤسسة في صورة معلومات عن طريق المراجعة والمراقبة.

وتسهر هذه المديرية على تحليل الانحرافات الناتجة عن النشاطات الفعلية والنشاطات التقديرية للمؤسسة وإبراز الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات باستعمال الموازنات التقديرية، والبحث عن سبل لتحسين الأداء، وتحديد النتائج ومراقبة الأنشطة. وقد جهزت مؤسسة ENIE هذه المديرية

بإطارات كفؤة لمعالجة البيانات الصادرة من مختلف وحدات المؤسسة ووضع قاعدة معطيات، فقد خصت لهذا الغرض أجهزة حواسيب مجهزة ببرامج خاصة لتوفير المعلومات الصحيحة والدقيقة لتسهيل وتبسيط عملية اتخاذ القرارات الصائبة، ذات المعنى والوجود الاقتصادي. وقد تم تقسيم هذه المديرية إلى دائرتين هما: دائرة الإعلام الآلي للتسيير، ودائرة التخطيط ومراقبة الميزانيات.

#### **- مديرية التحصيل:**

برزت هذه المديرية نتيجة كثرت ذم المؤسسة مما استدعى خلق مديرية للتحصيل تقوم على تحصيل والتكفل بحقوق المؤسسة لدى عملائها أو لدى الغير.

#### **- وحدة الشؤون العامة:**

هذه الوحدة كانت في التنظيم الهيكلي السابق، وحدة تابعة للمديرية المركزية للتشغيل والإدارة. وفي إطار التغيير الذي حصل على الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وفي ظل التعديل مس المديرية المركزية للتشغيل والإدارة، فقد أصبحت هذه الوحدة مستقلة عن المديريات، وتقوم بالمهام الموكلة لها بإشراف من المديرية العامة، وتنشط الوحدة بجملة من المهام، من بينها:

- تتبع سجلات الممتلكات المنقولة والغير منقولة للمؤسسة.

- معالجة مشاكل وشكاوى العاملين اليومية.

- تنظيم النشاطات المناسبة كالمعارض الإعلامية، الندوات الصحفية للتعريف بنشاطات المؤسسة

مثلا، تنظيم الملتقيات، الندوات،... الخ.

- إعداد المطبوعات التي تبين مزايا السلعة أو الخدمة التي تقدمها مؤسسة ENIE.



- تقديم المشورة والنصائح والاقتراحات بالسياسات والإجراءات المنشطة والمسيرة للعمل، واللائقة في معاملة العاملين، لتتمكن المؤسسة من الحصول على أعلى مجهودات مبدولة من العاملين في المؤسسة.

## **2.المستوى الثاني:**

بقيت من جراء التغيير التنظيمي الذي مس المؤسسة سنة 2005 أربعة أقسام وظيفية متجانسة وفق مجال النشاط الاستراتيجي للمؤسسة ووفقا لتجزئة المنتج، والمتمثلة في:

**1. قسم الممتلكات division patrimoine:** شكل هذا القسم للاستغلال وتسيير الوسائل العامة للمؤسسة من شبكات الاتصال، بشبكة الكهرباء والغاز، محطات تصفية المياه، توفير الهيدروجين، توفير شروط الأمان،... الخ. ويقوم هذا القسم بدعم وتمويل الأقسام الأخرى بحاجاتهم من المنافع الخاصة بالهواء والمياه، كما يقوم بتسيير أعوان الأمن للمؤسسة بالإضافة إلى الصيانة الضرورية والتنظيف كما يقوم بتسيير ممتلكات المؤسسة من استثمارات ومتابعة العاملين.

**2. قسم المركبات الإلكترونية Division Composants:** يهتم بإنتاج وتسويق المركبات الفعالة وغير الفعالة سواء كمنتجات تم إنتاجها سابقا، واستبدلت منتوجات عصرية وحديثة، وغالبا ما تسوق هذه المركبات لكثرة الطلب عليها من ( مكيفات، محولات التيار العالي، مكبرات الصوت، الوشيعات...).

**3. قسم الإلكترونيك الأكثر عمومي EPG:** ويمثل قسم الإنتاج المهم والذي يشارك بأكبر نسبة في رقم أعمال المؤسسة، ويضم أكبر عدد عمال عن الأقسام الأخرى، ويضم عددا من الوحدات الإنتاجية المختلفة النشاط ك: وحدة البليدة، وحدة عين وسارة، وحدة تلاغ، وحدة رأس الماء... الخ.

**4. القسم الطبي:** يهتم هذا القسم بصناعة الأجهزة الطبية، من أرائك طبية وأجهزة الأشعة، ويقوم بتسويقها، غير أن هذا القسم عرف شللا تاما بفعل عزوف المؤسسة عن نشاط هذا النوع.

أما فيما يخص القسمين الآخرين تم استبعادهما من الهيكل التنظيمي سنة 2005، فهما:

- **القسم التجاري division Commerciale**: ويتمثل دوره في توزيع، وبيع وتسويق منتجات المؤسسة، لمختلف زبائنها سواء كانوا تجار جملة أو تجار تجزئة، أو أفراد عاديين أو مؤسسات عامة أو خاصة...الخ، عبر مختلف وحداته الجهوية الخمسة ( Unités de Commercialisation Regionales ) المنتشرة عبر التراب الوطني.

- **قسم المعادن والبلاستيك Division métallo-plastique**: يهتم هذا القسم بصناعة القطع البلاستيكية والحديدية والأغلفة الواقية ذات الأحجام والأبعاد المختلفة التي تحتاجها وحدة التجميع unité d'assemblage، والذي يشكل قسما داعما لقسم الإلكترونيك الأكثر عمومي EGP بالمؤسسة.

- **وحدة صناعة المركبات الإلكترونية "Composant"**: وتوجد بسيدي بلعباس بالمؤسسة المقر، وتضم خطوط إنتاج، تقوم بإنتاج وتسويق المركبات الفعالة وغير الفعالة (Passif & actif) (فالمركبات الغير فعالة تضم المقاومات Resistances، المحرصات والمكثفات، أما المركبات الفعالة فتضم الأنابيب سواء الفارغة أو المملوءة بالغاز، المقاحل transistors) سواء المنتجات التي تم إنتاجها سابقا، أو التي استبدلت بمنتجات عصرية وحديثة، وغالبا ما تسوق هذه المركبات لكثرة الطلب عليها من (مكيفات، محولات التيار العالي، مكبرات الصوت، الوشيعات...الخ)، وبتحول المؤسسة من نشاط التركيب التصنيع لنشاط التجميع لأجهزة التلفاز فقط أصبحت هذه الوحدة متوقفة عن الإنتاج منذ 2008.

- **وحدة ألفاترون Alfatron**: تأسست شركة Alfatron شركة اقتصادية مختلطة ما بين ENIE وشركة Flambord، وفي سنة 1988 تحولت إلى مؤسسة عمومية EPE سنة 1993 برأس مال اجتماعي يقدر بـ 38.100.00 دج، وتعد فرع من الشركة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE، تقوم بتصميم وإنتاج (التجميع)، وتسويق (على مستوى نقاطها للبيع الموزعة على 06 ولايات عبر الوطن) أجهزة

الإعلام الآلي (micro-ordinateur, net book, serveurs,...etc)، بحجم سنوي يقارب الـ 10.000 وحدة من طرف فريق عمل واحد. كما أنها أول شركة ضمن بلدان شمال إفريقيا وغربها التي تحصلت على اعتماد سنة 2007 من الشركة العالمية Microsoft gold الرائدة في هذه الصناعة. ويقع مقرها بحاسي عامر بولاية وهران، وتبعد عن المؤسسة الأم بحوالي 100 كلم، تشغل حاليا هذه الوحدة تعداد بشري يقارب 110 عامل، وبلغ رأس مالها الاجتماعي 297.180.000 دج بمساهمة في رأس المال تقدر بـ 100% من المؤسسة الأم، ولا تزال قيد النشاط منذ نشأتها إلى غاية يومنا هذا.

- **وحدات الصيانة والقياس unités de maintenance des équipements de mesures**: تقوم هذه الوحدات بصيانة الأجهزة الإلكترونية وخاصة أدوات التوازن والقياس، وتضم هذه الوحدات مايلي:

- mce1 وحدة الصيانة والتوازن وقياس الأجهزة الإلكترونية بسيدي بلعباس.

- mce2 وحدة صيانة وتوازن الأجهزة الإلكترونية ببوزريعة الجزائر العاصمة.

- mce3 وحدة صيانة وتوازن الأجهزة الإلكترونية بالحراش بولاية سكيكدة.

وقد تم غلق هذه الوحدات لتوقف عملية إنتاج هذه المنتجات بوحدة FERM بعين وسارة.

## **2. الوحدات الأخرى: وتشمل مايلي:**

- **الوحدات الإدارية**: مهمتها الإشراف على عمل الوحدات الأخرى، أكثرها مركزية، متواجدة إما

بالانقسام أو المديرية المركزية، تصدر عنها القرارات الإدارية والإجراءات الكفيلة بمتابعة السير

العام والحسن للمؤسسة والإشراف الكلي على سير عمل وحدات الأقسام المختلفة. وقد تم ذكر ما مسته

عملية التغيير فيما سبق ذكره.

- **وحدات الدراسة والعلاقات:** يقوم هذا القسم بمهمة إبرام صفقات المؤسسة مع المتعاملين الاقتصاديين كما يهتم كذلك بالدراسات الاقتصادية والمالية الخاصة بالمؤسسة وفي إطار التغيير الحاصل فقد تولت وفق مجالها وتخصصها، كلا من المديرية المركزية للشراكة والمديرية المركزية للتجارة المهام التي أوكلت بها هذه الوحدات، كما تم التطرق إليه سابقا.

- **وحدات تقديم الخدمات:** أوكلت لها مهمة تقديم الخدمات للمستهلك وكذا ضمان توزيع منتجات مؤسسة ENIE على كافة التراب الوطني، ولها أربعة وحدات والمبينة كما يلي:

الوحدة التجارية الجهوية الوسطى بالبليدة.

- الوحدة التجارية الجهوية بالغرب سيدي بلعباس.

- الوحدة التجارية الجهوية بالشرق بسطيف.

- الوحدة التجارية الجهوية بالجنوب بالأغواط.

وبالإضافة إلى التغيير الذي مس هذه الوحدات التجارية، من ناحية التسمية وفي بعض المهام الموكلة لها، فقد شرعت مؤسسة ENIE في السنوات الأخيرة في عملية تجديد لمباني وتجهيزات هذه الوحدات بشكل يتناسب وأهداف المؤسسة ورسالتها وصورتها لدى الجمهور، من أجل تدارك النقائص والمعوقات التي تعاني منها بعض الوحدات في تأدية مهامها اليومية خاصة في المناطق الداخلية (أجهزة اتصال قديمة ومعطلة في اغلب الأوقات، وأعظمها غير مربوطة بشبكة الانترنت لعدم توفر وحدات البيع على أجهزة حاسوب، كما أن عملية الفوترة لا تزال يدوية إلى حد الساعة في الكثير منها، مباني أغلبها مستأجرة متهترئة ومتصدعة لقدمها، ولا يتوفر العديد أنها لشروط الصحة والعمل -تهوية شبه منعدمة وإضاءة ضعيفة-، استياء العديد من الزبائن من الوضعية المزرية التي هي عليها بعض الوحدات التجارية للمؤسسة ومن الظروف المهيأة لاستقبالهم، ضيق ورشات الصيانة، أرشيف غير

منظم، معلومات مسؤولي وعمال هذه الوحدات ضئيلة حول منتجات وأسعار منتجات منافسي مؤسستهم، واجهات قديمة وغير واضحة لبعض الوحدات التجارية...الخ)، والتي تعطي صورة غير لائقة حول المؤسسة وعن إهمالها للوسائل المختلفة لتنشيط مبيعاتها، بل لأهم جانب في نشاطها (تنشيط عمليات البيع).

هذه الوضعية التي تنشط فيها العديد من الوحدات التجارية لمؤسسة ENIE، تستدعي في الكثير من الأحيان إقبال العديد من المستهلكين على منتجات المؤسسات المنافسة، دون مراعاة واخذ بعين الاعتبار جودة منتجات مؤسسة ENIE، مما يكسب ويزيد من تأييد الجمهور (المستهلكين) لمنافسها.

ولغرض زيادة فاعليتها، وتحسين ظروف الاستقبال وتلبية حاجيات ورغبات الزبائن بكيفية أفضل، فقد شرعت المؤسسة كما ذكرنا سابقا، في عملية تجديد لبعض مقرات وحداتها البيعية، وتجديد وإعادة تجهيز فضاءات التسويق (shows-rooms) للتقرب أكثر من زبائنها ولعرض أحدث منتجاتها لكل من الجزائر العاصمة والشلف وسطيف وعنابة ووهران وتيزي وزو وتلمسان، في حين تم فتح فضاءين جديدين في سيدي بلعباس لجلب الزبائن المرتقبين والرفع من حصتها السوقية في نشاط الصناعة الإلكترونية. بالإضافة لإطلاق مخطط اتصالي وتسويقي لضمان تقديم أحسن خدمة ما بعد البيع. كما تم إنشاء فرع مشترك بين المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية والمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية من جهة، وشركة ألاترون من جهة أخرى، لتسويق كل منتوجات مؤسسات شركة تسيير المساهمات للصناعات الإلكترونية- المنزلية في السوق الوطنية.

كما أن المؤسسة في إطار السياسة العامة لها، والغرض تطوير الإنتاج وتلبية متطلبات جمهورها، وسمعت جغرافيا نقاطها للبيع لتصل إلى 44 نقطة بيع (نهاية سنة 2013)، وفي 39 ورشة لتقديم خدمات ما بعد البيع (داخل الضمان أو خارجه). وقد مدت إدارتها إلى تسطير برنامج فتح فضاءات تسويقي (shows-rooms) عبر مستوى التراب الوطني (46 فضاء تسويقي إلى غاية نهاية سنة

(2013). كما أن المؤسسة في السنوات الأخيرة عززت من تواجدتها ومكانتها في السوق من خلال وسيلة "المعارض الترويجية" أو "البيع عن طريق المعارض"، وذلك من خلال مشاركتها في العديد من المعارض التجارية الدولية، الوطنية، والجهوية (وقامت بالمشاركة في 13 صالة عرض خلال سنة 2013) ([www.ENIE.dz](http://www.ENIE.dz)).

## 2- إستراتيجية التغيير التي اعتمدها مؤسسة ENIE في إحداث التغيير لإنجاح الإبداع الإداري

عرفت مؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية منذ نشأتها إلى غاية مطلع القرن الحالي تطورات ايجابية تمثلت في تنوع منتجاتها وتشعب وحداتها الإنتاجية والخدمية على المستوى الوطني، بسبب تميز السوق في تلك الفترة بارتفاع الطلب وقلة المنافسة، إذ سمح لها ذلك بتحقيق أهداف النمو من خلال تعويض ارتفاع التكاليف بالزيادة في أسعار البيع لأن السوق وقتها كان في حالة ندرة وكان الانشغال الرئيسي للمؤسسة هو الإنتاج مهما كان حجم التكلفة لأن البيع مضمون وبالسعر الذي تحدده المؤسسة. أما حالياً ومع انتقال السوق من حالة الندرة إلى حالة الفائض في العرض وباشتداد حدة المنافسة على الإنتاج بأعلى جودة وبأقل تكلفة، وبالنظر لما عرفه اقتصادنا من انفتاح وتحرير للتجارة الخارجية فقد أصبح ينظر إلى التكلفة على أنها قيد ذو أولوية يتحدد انطلاقاً من السوق، وهدف يستوجب بلوغه لزيادة تنافسية المؤسسة بعد أن كانت هذه التكاليف تعتبر كمجرد نتيجة لمجهودات التطوير المبذولة.

وبالنظر لانخفاض الطلب على الكثير من منتجات مؤسسة ENIE، خصوصاً في ظل ارتفاع حجم وإيرادات المؤسسات أخرى من المنتجات الإلكترونية، وظهور منافسة شرسة و غير نزيهة للمؤسسات المحلية الأجنبية تحل منتجاتها مكانة هامة و نسبة معتبرة للعرض في السوق الوطني، من جهة، وللظروف التي مرت بها المؤسسة خلال سنوات التسعينات، من جهة أخرى، ضف لذلك ارتفاع الكتلة الاجرية مقابل انخفاض كمية الإنتاج، وعدم الوصول للكفاءة والفعالية المطلوبتين للمؤسسة، فقد

واجهت مؤسسة ENIE منذ مطلع القرن الحالي صعوبات كثيرة من أجل الاستمرار في نشاطها، مما دفعها لإحداث عدة تغييرات تنظيمية على مستوى هيكلها التنظيمي، حيث أغلقت وأوقفت نشاط عدة وحدات، وتخلت عن عدة أقسام ومديريات، وألغت خطوط إنتاج لعدة وحدات لا تلقى منتجاتها رواجاً بالسوق لانعدام الطلب عليها، أو بسبب تقدمها تكنولوجياً، كما أنه لم يعد بإمكانها الاستثمار في البحث والتطوير (تطوير تكنولوجيا حديثة، أو حتى تحسين وتطوير وسائل العمل... الخ).

وبهذا نلاحظ أن المؤسسة عمدت لإحداث من حيث النوع تغيير مادي والذي تجسد في تغيير هيكل تنظيمي للمؤسسة، نجم عنه تغيير في الهياكل والأقسام والمسؤوليات، ومناصب الشغل، وتغيير وظيفي مس الأنشطة والأعمال التي يزاولها الأفراد والجماعات داخل المؤسسة، والوسائل التكنولوجية المستخدمة في ذلك، بهدف تقديم منتجات وخدمات جديدة ودخول أسواق جديدة.

وقد اعتمدت المؤسسة لتجسيد هذه التغييرات للتأقلم مع الظروف الاقتصادية الجديدة، إستراتيجية تغيير من دون عناء البحث عن بدائل أخرى، تصبوا من خلالها لتقليل حجم العمالة الفائضة، وإعادة تنظيم هيكلها التنظيمي، وتركيز جهودها حول منتجات ذات رواج وجودة عالية (أجهزة التلفاز بالتقنيات الحديثة، المنتجات الإلكترونية المتطورة مثل: أجهزة المراقبة، البطاقات الإلكترونية، اللوحات المعلوماتية "les tablettes"، والألواح الشمسية، اللوحات الإشهارية الإلكترونية)، من جهة، والتركيز على تخفيض تكاليفها، بما ينعكس بالإيجاب على وضعها المالي، وعلى تكلفة أسعار منتجاتها من جهة أخرى، بما يعزز من قدرتها التنافسية، خاصة في الأسواق التي يكون فيها المستهلك أكثر حساسية اتجاه الأسعار، والذي يتوقف قرار شراؤه من عدمه على أساس ذلك.

ويرجع التاريخ الذي بدأت فيه المؤسسة تعيد النظر في أمورها الداخلية خصوصا عمليات تقليص حجم العمالة إلى سنة 1997، حيث أقدمت المؤسسة على تقليص حجم عمالها ليتناسب مع حجم العمل

وتتمثل رؤية المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE في تقديم منتجات عصرية تتمتع بدقة فائقة من الشاشات المسطحة والرقمية والتي تخاطب كافة شرائح المستهلكين وتلبي أذواقهم وحاجيات غالبيتهم.

كما أن للمؤسسة دعائم قوية في قطاع التقنيات الخاصة بشاشات العرض منذ إطلاقها لأجهزة التلفاز ذات الشاشات المسطحة من نوع "Led" فهي تعمل على دعم الجيل الجديد من هذه التلفزيونات بشاشات ذات حجم كبير ودقة عالية وسطوح فائقة الدقة والتي تعتبر ضرورية لعرض صور ذات جودة عالية مقارنة مع الأجهزة العادية التي تعتمد على شاشات بلازما.

## **1-2 وضعية المؤسسة بالنسبة لمنافسيها في ظل المنافسة المفتوحة:**

في وقت مضى كانت مؤسسة ENIE فقط من ينفرد في سوق الأجهزة الإلكترونية بتقديم خدمات ما بعد البيع، إذ كانت تعتبرها ميزة تنافسية تميزها عن غيرها، وكانت تحوز المؤسسة على أكثر من 25 نقطة بيع على المستوى الوطني تعني بالبيع وتقديم خدمة ما بعد البيع. إلا أنه بعودة الاستقرار الأمني للجزائر ودخولها إلى مرحلة اقتصاد السوق، وتشجيعها للاستثمار الأجنبي فيها، جعل من أسواقها وجهة مميزة للمؤسسات الأجنبية، خاصة في مجال الصناعة الإلكترونية الموجهة للجمهور الواسع، الشيء الذي حول هذه الميزة من التنافسية إلى ميزة عامة يتصف بها جل منافسيها (ممثلا شركة Philips أو شركة Sony شرعتا في ربط شبكة للخدمات ما بعد البيع عبر التراب الوطني، ومؤسسة Cristor قامت أيضا بتوسيع خدماتها ما بعد البيع في 10 ولايات، كما أن مؤسسة Condor تقدم ضمانات التصليح لمنتجاتها لمدة سنتين مع ضمان توفر قطع غيار المنتج المباع لمدة 3 سنوات، بالإضافة إلى أنها توفر رقما اخضر للزبائن بمكالمات مجانية لتقديم النصائح والمعلومات اللازمة للتشغيل والتصليح (حاليا على الخط الثابت، الأرضي، ومع سنة 2015 على خط نجمة وجيزي)، كما أنها قدمت منتجاتها (لغاية سنة 2013) في 59 صالة عرض. فيما يكتفي البعض من منافسيها (مثل



شركة (LG, Iris) بالتعاقد مع مصلحين خواص للقيام بعمليات التصليح، مع ضمان توفير قطع الغيار اللازمة، وفي حالة تعسر عملية التصنيع، يقوم البعض من المنافسين باستبدال الجهاز المعطل بأخر جديد (لتعذر عملية التصليح) مما يستغرق بعض الوقت، والذي يكون في غير صالح الزبون كما أن مؤسسة LG وفي إطار تقديم أفضل خدمات ما بعد البيع لإرضاء زبائنهم في بعض منتجاتها توفر مهندسين مختصين يقدمون الخدمة بمسكن الزبون (دون إجباره على نقل المنتج، الأجهزة الثقيلة فقط)، بالإضافة لتقديم مدة ضمان تساوي 18 شهر)، وأصبح التنافس في السوق المحلية للمنتجات الإلكترونية يتعدى الضمان وخدمات ما بعد البيع، حيث أصبح التنوع في النشاطات والمنتجات، واستخدام الأساليب العلمية والتكنولوجيا العالية والحديثة في عمليات التسيير والإنتاج، والإبداع، وجودة المنتج والخدمات المقدمة (البعض من المنافسين (مثل Condor) قد وضع رقم هاتف تحت تصرف زبائنه ليس فقط للاتصال والاستعلام، بل حتى في حالة تعذر عملية التصليح يتم ربط المكالمات بمهندسي وخبراء المؤسسة لتقديم الحلول الضرورية لعملية التصليح وتقديم الخدمة، أو قد يتم تسجيل المكالمات لتعرض فيما بعد على المهندسين لتقديم الخدمة للزبون والاتصال به)، والتحكم في التكاليف والوقت والجهد، ووضع وبناء استراتيجيات إنتاجية توزيعية ترويجية وتصديرية تتناسب مع الأوضاع الاقتصادية السائدة، ما يميز مؤسسة ENIE عن غيرها من المؤسسات المنافسة أو غيرها.

وتواجه المؤسسة منافسة حادة في مجال الإلكترونيات ومن أهم منافسيها نجد LG, Samsang, Cobra, Condor, Stream, Starsat, Byaelectronics, Cristor... (التلفزيون) لمؤسسة ENIE، فبالإضافة لمدة الضمان لسنتين التي تقدمها مؤسسة ENIE لمنتجاتها، تطلب الأمر منها لمواجهة هذه المنافسة لاتخاذ عدة إجراءات صارمة من خلال إتباعها لأي سياسة من شأنها تخفيض تكاليف الإنتاج بما يساهم بالتنافس في الأسعار، وتحسين وتطوير منتجاتها لتلبي الأسواق بمنتجات ذات جودة عالية، توسعة محفظتها بأنشطتها بنشاطات جذابة وذات فعالية وقبول لرفع

حصتها السوقية في سوق الأجهزة الإلكترونية، انتهاج مبدأ المبادر أولا المهيمن دائما للتفوق على منافسيها وتحويل أنظار الرأي العام لمنتجاتها.

المنافس الوطني القوي للمؤسسة يتمثل في مؤسسة Condor المتحصلة مرتين على التوالي على شهادة ISO للجودة، حيث أنها تمارس مجموعة نشاطات مفتوحة في كل المجالات الاقتصادية والإعلامية، مما يمكنها أيضا من منافسة كبرى الماركات العالمية التي تدخل الجزائر من الخارج، وقد حققت هذه المؤسسة على حصة سوقية تقارب 35% سنة 2012 في مختلف المنتجات في السوق الوطنية (حسب تصريح رئيس مجلس إدارة مجمع "كندور" ليومية الفجر الجزائرية بالموقع الإلكتروني لليومية بتاريخ 24 فبراير 2012، على الساعة 09:39، اطلع عليه بتاريخ 2012/12/12)، من خلال تنوع تشكيلة منتجاتها، وتعدد شبكات نقاطها للبيع وخدمات ما بعد البيع، بالإضافة لسياستها الصناعية المركزة على عملية الاسترجاع لفضلاتها الصناعية (خاصة ما تعلق باسترجاع الكارتون ووسائل التغليف)، مما يساهم في التقليل نسبيا في حجم نفقاتها، وتحسين أرباحها، وهو الشيء الذي عرفت عن القيام به مؤسسة ENIE منذ سنوات، حتى أنها أهملت تجهيزاتها المخصصة لذلك، مما أدى إلى ضياع بعضها، واحتراق البعض الآخر بسبب إهمال العمال والمؤسسة لها.

#### **- الجودة والنوعية لمنتجات مؤسسة ENIE:**

إلى جانب التميز النوعي لمؤسسة ENIE والمتمثل في كفاءة نظام التسليم والتسويق والتوزيع وخدمات ما بعد البيع التي تقدمها، تعزز قدرتها التنافسية من خلال رفع وتحسين مستوى جودة منتجاتها المتجسدة في الاهتمام بنوعية وجودة مكونات منتجاتها ومستوى مهارات عمالها، وبدرجة استيعابهم للتكنولوجيا الحديثة، وبحكم تعاملها مع أكبر المؤسسات المعروفة دوليا والرائدة في المجال الإلكتروني في العالم (شركة LG، شركة Nokia، شركة gold star)، وقبول هذه الشركات للتعامل مع

مؤسسة ENIE، يعد بمثابة ترجمة وتجسيد لسمعتها، ولمستوى وجودة منتجاتها الجيدة من الناحية التكنولوجية والتقنية.

وفي إطار مشروع عصرنه وحدة EGP الذي استفادت منه، من جهة ولتعدد فرص الشراكة التي أتاحت لها بعد تطهيرها ماليا ومسح ديونها نهائيا من طرف الدولة، تسير مؤسسة ENIE المنافسة المختلفة لمنتجاتها في السوق من خلال عرضها لإحداث جيل من الأجهزة التلفزيونية التي تتمتع بشاشات مسطحة من نوع "Led" بتقنية ENIE المتطورة، ذات التكنولوجيا العالية، وبمواصفات ومعايير دولية دقيقة، وأسعار متميزة وعروض فريدة كما تتمتع أجهزتها التلفزيونية بسطوع فائقة الدقة، وبتقنية صوت متطورة، وبمضخمات صوت رقمية كاملة لتكتمل الأداء العالي للصورة (الوضوح الكامل أو كاملة الجودة، highdefinition، فائق الجودة، full HD).

وقد أولت ENIE اهتماما بالغا لبعض الجوانب التقنية لمنتجاتها التلفزيونية ك: التباين contrast (قدرتها على إظهار اللون الأسود بطريقة أكثر من كافية لمعظم المتفرجين)، دقة الألوان (مما يجعل اللون الذي تنتجه هذه الشاشة أكثر غنى وإشباع من اللون نفسه الذي تنتجه الشاشات الأخرى)، زاوية وضوح الرؤية (تمايز ألوانها لدى النظر من الجانب بزوايا مائلة كثيرا عن سطحها سواء كان ذلك أفقيا أم عموديا)، زمن الاستجابة (كلما كان هذا الزمن اقصر كلما كانت قدرة الشاشة اكبر على التعامل مع المشاهد التي تتطلب تبديلا سريعا في الصورة)، مدة الحياة (حياة شاشة غير محدودة عمليا)، استهلاك الطاقة (استهلاكها للطاقة الكهربائية ضئيل جدا)، والإشعاعات المصدرة (لا تتسبب في أية إشعاعات ضارة حيث أنها لا تصدر سوى الضوء)،... الخ من خلال تصريحات بعض مسؤولي مديريات التأكد والجودة بالمؤسسة، بالإضافة لضمان تصليحها لمدة سنتين مجانا.

وتتميز منتجات المؤسسة بميزات يتم تقديمها في اغلب الأجهزة الكبيرة والأعلى جودة، مثلا احتوائها على منافذ usb، منفذ sdmemorycard slot، منفذ PC، منفذ head phone، منفذ ethernet،

bluetooth، وبعض المنافذ الأخرى التي تساهم في توصيل شاشاتها بغيرها من الأجهزة مثل: الكاميرا، اللابتوب، كيبورد أو عن طريق الوايرلس،...الخ. كما أن الكثير من أجهزتها التلفزية تتوفر على العديد من تطبيقات الانترنت مثل: skype، youtube، facebook،...الخ.

#### **- الرقابة على الجودة:**

تتم الرقابة على الجودة في مؤسسة ENIE من أجل التأكد من مدى مطابقة مواصفات المنتجات النهائية للتصميمات والخصائص المحددة مسبقا لهذه المنتجات، وتتم عملية مراقبة الجودة على طول خطوط الإنتاج والتي تبدأ من فحص المواد الأولية والأجزاء لغاية التركيب والتجريب، وتستعمل المؤسسة الأساليب الإحصائية الكمية ومختلف طرق وأساليب مراقبة الجودة.

#### **- سياسة التسعير في المؤسسة في ظل الجودة المطلوبة والمنافسة المفتوحة:**

يعتقد العديد من المستهلكين بأن أجهزة التلفاز ذات العلامة الأجنبية تعتبر أحسن من تلك التي تحمل العلامة الوطنية ENIE. كما يعتبرون أن المنتجات ذات العلامة الأجنبية أو المستوردة المرتفعة الأسعار مقارنة بالعلامات الوطنية أفضل من المنتجات الوطنية، مما يدل على استخدامهم للسعر كمؤشر لجودة المنتج في بعض الأحيان، فنجده لدى العديد منهم مرجعا للقرارات التسويقية الهامة والتميزة لديهم، ففي ظل عدم التأكد ومحدودية المعلومات المتوفرة لديهم عن المنتج المراد اقتناؤه، لا يستطيعون الحكم على الجودة عن طريق فحص السلعة بأنفسهم أو بخبرتهم السابقة، المفقودة، (خاصة المنتجات الجديدة)، عندها يصبح السعر لديهم المؤشر المهم على جودة المنتج، مما يؤدي بهم للاعتماد عليه لتحديد أفضل البدائل كما أن البعض من المستهلكين، يرى في السعر المنخفض للمنتجات، حكما على جودة المنتج بالتدني، دون أي مراعاة لجودته وخصائصه ومميزاته.

كما أن البعض من المؤسسات الأجنبية الرائدة في صناعة الأجهزة الإلكترونية، والناشطة والمنافسة لمؤسسة ENIE في السوق الوطنية، تؤمن بان ميزتها التنافسية، وسمعتها ومكانتها في السوق الدولية، تعطي لها حرية اكبر في تسعير منتجاتها، وسيشتري المستهلك منتجاتها على الرغم من ارتفاع أسعارها لامتلاكها هذه الميزة.

#### **- مساهمة الدولة في رفع القدرة التنافسية لمؤسسة ENIE**

يعتبر النشاط الإلكتروني لشركة ENIE واحدا من أهم النشاطات الصناعية التي يعول عليها اقتصاد الدولة الجزائرية، ولهذا فقد كلف وزير الصناعة "الهاشمي جعبوب" سنة 2005 لجنة بتقييم احتياجات مؤسسة ENIE بغية التكفل بها وحل مشاكلها المالية والهيكلية التي تتخبط فيها، كما دعا الوزير مسؤولي المؤسسة للبحث بجدية عن شركاء في المجال الصناعي والتكنولوجي واستغلال الفرص المتاحة في ظل تحرير الأسواق.

وقد هدف برنامج التأهيل الذي تم إطلاقه في بداية 2011 من طرف وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار بصفة عامة لتأهيل 20.000 مؤسسة تابعة لمختلف القطاعات وذلك خلال برنامج التنمية الخماسي (2010-2014)، بمبلغ مالي يقدر بـ 789 مليار دينار لكل المؤسسات الصناعية، من اجل إنعاش مؤسسات القطاع العام، منها 134.45 مليار دينار للمشاريع الجديدة ونحو 05 ملايين دج للتكوين. وذلك لدفع جهاز الإنتاج وتكثيف الإنتاجية لتمكينها من بلوغ التنافسية وتعزيز مواقع هذه المؤسسات في السوق، وكذلك الانفتاح لعقد عمليات شراكة هدفها خلق مناصب الشغل والقيمة المضافة وتكثيف النسيج الصناعي وتترجم هذه العملية في هدفين على المؤسسة بلوغهما والمتمثلين في:

- أن تصبح منافسة في مجال الأسعار والجودة.

- أن تكون قادرة على المتابعة والتحكم في التطور التقني للمنتجات بالأسواق (الابتكار).

ومن خلال الاهتمام الذي أولته الدولة (بعد إجراء العديد من الدراسات من قبل وزارة الصناعة ومؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، في إطار الإستراتيجية الجديدة للتطوير الصناعي في الجزائر). (وبعد تأخر طويل) للصناعات الإلكترونية المنزلية، والذي تجسد في موافقة مجلس مساهمات الدولة في جوان 2011 على ملف التطهير والتأهيل والتطوير الخاص بكل المؤسسات التابعة لشركة تسيير المساهمات للصناعات الإلكترونية المنزلية (تضم هذه الشركة 13 مؤسسة عمومية منها مؤسسة ENIE ومؤسسة ENIEm اللتين تمتلكان معا حوالي 40% من السوق الوطنية). (sgp INDELEC، فقد حظيت مؤسسة ENIE من مخطط تنموي شامل (2013-2017)، تضمن قرض بقيمة 24 مليار دينار جزائري لشراء الديون التي تجاوزت قيمتها الـ 22.472 مليون دينار جزائري سنة 2010 (قيمة الديون في الميزانية المالية للمؤسسة بتاريخ 2010/12/31 تساوي (22479178602 دج)، وقيمة الديون المشتراة سنة 2011 تساوي (22472002918 دج).)، والحصول على قروض في حدود 20 مليار دج تستحق على مدار 05 سنوات. على أن يخصص مبلغ 14240 مليون دج من هذه القروض لتأهيل مشروع مصنع الاندماج الإلكتروني الممتد على ثلاث سنوات (2013-2015) بمقاييس دولية وعلى أرضية ذات مساحة 4000م<sup>2</sup> ، وبمخابر وورشات لت تركيب الأجهزة الإلكترونية والذي وصلت نسبة الانجاز به حاليا إلى نسب جد متقدمة (تقريبا 80% منتصف سنة 2014) (يشمل مشروع أيضا انجاز قاعة بيضاء لصناعة الصفائح الكهروضوئية، ذات مساحة 608م<sup>2</sup>، بجدران عازلة للكهرباء وأرضية جاذبة للطاقة الزائدة مع تنصيب مكيفات هواء تشغل في فصل الحر، وهذا ما سيضمن للعامل العمل وفق ظروف عمل جيدة (ما تم ملاحظته من خلال زيارتنا الميدانية بموقع المشروع).)، مما سيوسع مجال العمل في المجال الإلكتروني بتقنيات عالية (مع الإشارة أن المخطط الاستثمار الموافق عليه من قبل SGP لفائدة

المؤسسة، قد توقع استغلال نسبة 46% من قيمة قرض التأهيل، لتمويل مشاريع جديدة، ونسبة 46% لعصرنه الوحدات الموجودة، ونسبة 8% للتكوين والإبداع، من خلال تصريحات بعض مسؤولي مديرية قسم المركبات الإلكترونية).

كما وجهت حصة من القرض لصناعة ألواح توليد الطاقة الشمسية، ومبلغ 750 مليون دج للتكوين وإعادة التأهيل ما يقارب 800 عامل من كل الأصناف، ونشاطات البحث والتنمية والتكوين في مجال الموارد البشرية بالإضافة إلى دراسة قابلية لمشاريع كاميرات الحراسة والعرض بتقنية "Led"، للنهوض بمؤسسة ENIE لمواكبة كل التغيرات والتطورات الحاصلة في بيئتها التنافسية، ورفع حصة المؤسسة في الصناعة الإلكترونية والموجهة للجمهور الكبير في السوق من نسبة 16% إلى 25% نهاية سنة 2015، ويطمح هذا البرنامج حسب السيد رئيس إدارة شركة المساهمات SGP- Indelec إلى رفع رقم أعمال المؤسسة بـ 18% سنويا ونسبة نمو 32%، ونسبة قيمة المضافة بـ 47% من الفائدة، وتأمين 650 منصب عمل.

### **3- استراتيجيات التغيير التنظيمي لمؤسسة ENIE لتعزيز قدرتها في الإبداع الإداري في ظل**

#### **مشاريعها المستقبلية:**

تراهن المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية بسيدي بلعباس على خبرتها مدة ثلاثين عاما لدخول المنافسة في السوق الوطنية العالمية، ورفع حصتها السوقية إلى نسبة 35% عوض نسبة 20% لحالية، خاصة بعد استفادتها من مشاريع انجاز لأربع مصانع جديدة منها مصنع بالشراكة بين المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ومؤسسة صينية من أجل إنتاج البطاقات الإلكترونية (بمثابة الخلية الرئيسية لأي منتج الكتروني) والصفائح الضوئية، وأجهزة المراقبة عن بعد والأمن، وأجهزة التلفزيون في المركب الصناعي لسيد بلعباس.

وبالنسبة للمصانع الثلاثة الأخرى اثنان منها ستقامان بمقر المؤسسة الأم، واحدة متخصصة في صناعة الصفائح الكهروضوئية (الفولطية) والأخرى في الصيانة والمعايرة الإلكترونية مع العلم أن قيمة تهيئة مبنى الصيانة والمعايرة الإلكترونية تقدر بـ 30.78 مليون دينار جزائري HT، كما أنه قد تم التوقيع على عقود مع مؤسستين فرنسيتين لتوفير التجهيزات الضرورية لتطوير نشاط الصيانة والمعايرة الإلكترونية. والمصنع الثالث سيكون متخصصا في صناعة تجهيزات الإعلام الآلي ويكون مقره في وهران.

كما تطمح المؤسسة من خلال تجاربها السابقة في صناعة الصفائح الضوئية) بعد أن تمكن مهندسو المؤسسة في سنة 1983 من صنع خلية شمسية استعملت لصناعة الوسائط شبه الناقله والتي لديها ميزة كهربائية كعازل. (بعد أن تمكن مهندسو المؤسسة في سنة 1983 من صنع خلية شمسية استعملت لصناعة الوسائط شبه الناقله والتي لديها ميزة كهربائية كعازل). (سنة 1983 وسنة 2000 بمشروع ENIE-solar)، على تامين خلية شمسية ذات نفس مردودية خلية بقطر 10 سم ولكن ذات حجم اصغر منها ب 6 مرات وتطمح بذلك بأن تكون المؤسسة الجزائرية الأولى التي تطرح في السوق الوطني الصفائح الشمسية ذات الجودة العالية وبالسعر المناسب، خاصة بعد انطلاق المشروع سنة 2007 بكلفة تقدر ب 24 مليون دولار (بعد أن كانت المؤسسة تنوي إنتاجها في إطار شراكة بين المؤسسة وشركة sonelgaz تم التفاوض عن بنودها سنة 2009. لكن بعد زيارة مجموعة من خبراء شركة sonelgaz لورشات مؤسسة ENIE، لاحظ الخبراء أن تجهيزات المؤسسة قديمة (منذ سنة 1970)، ومهملة ولا تستجيب للمعايير المطلوبة كما أن إطارات مؤسسة ENIE شككوا بتجسيد هذه الشراكة منذ الشروع في مفاوضاته، غير انه بعد زيارة الخبراء ورشاتها خلصت المؤسسة أن لا فائدة ترجى من هذه الشراكة). على أن يجسد خلال فترة 05 سنوات على ثلاث مراحل، وقد كانت أول تجربة لهذه الصفائح الضوئية في شهر فيفري لسنة 2009 على مستوى 05 نقاطات للطرق بولاية



سيدي بلعباس (معلومات مقدمة من طرف مديرية المركبات الالكترونية). وقد شرعت في عرض هذه الصفائح الشمسية ذات طاقة إنتاجية تعادل 500 كيلوواط، على أن يتم تحسين قدرتها الإنتاجية ابتداء من 2011 إلى 6 ميغاواط لتصل ل 35 ميغاواط سنة 2015 .

وحسب التصريحات المقدمة من طرف مديرية قسم المركبات الالكترونية، فقد تم انتقاء مؤسسة أمريكية لتوفير التجهيزات اللازمة، حيث قامت مؤخرا هذه المؤسسة بتوفير هذه التجهيزات لمؤسسة ENIE، وتسعى المؤسسة من خلال الأبحاث والدراسات التي تقوم بها حاليا لتطوير طاقة هذه الألواح لاستيعاب الطاقة الشمسية بتكنولوجيا متقدمة تسمح بمضاعفة قدرة الاستيعاب إلى أزيد من 100 مرة.

والاستثمار في مجال الطاقة الشمسية يعتبر بالنسبة للمؤسسة بمثابة نشاط وسوق جديد تنوي ولوجه والتحكم به (بالنظر لخبرتها وتجربتها في هذا المجال سنة 1983، وسنة 2000) وتحقيق الريادة فيه بحكم تحكم المؤسسة في تكلفة عملية الصنع، وبتكنولوجيا تقنية led، حيث تكون الانطلاقة فيه من خلال الاتفاقية المبرمة بين مؤسسة ENIE وولاية سيدي بلعباس، خاصة بعد أن خصصت هذه الأخيرة ميزانية بمبلغ 150 مليون دج لمشروع تركيب شبكة إنارة العامة باستخدام الطاقة الشمسية المولدة للطاقة الكهربائية، والتي ستشمل تغطية قرابة 900 نقطة بالإنارة بالولاية (حسب المعلومات المقدمة من مديرية قسم المركبات الإلكترونية.)، وبعد هذا المشروع الأول من نوعه، والذي سيتم تجسيده بالتنسيق مع مؤسسة ENIE التي ستكفل بصنع وتركيب هذه الألواح الشمسية كما أن أهمية هذا المشروع لا تقتصر على إنارة الشوارع والطرق فقط، بل تتعداه في تزويد سكان المناطق الريفية، والمواقع المعزولة بهذه الطاقة ليتسنى لهم استخدامها في تشغيل الأجهزة السمعية والبصرية، والإنارة، والري،... الخ. مما يتيح لمؤسسة ENIE من تغطية وتلبية حاجيات الأفراد والمؤسسات من هذه الألواح الشمسية، كما سيفتح المشروع للمؤسسة فرص تعميم هذه التغطية خارج الولاية، مما سيسمح لها بكسب عملاء جدد، وجذب موزعين للتعامل معها في المنتج، وبالتالي خوض غمار منافسة بسوق

جديدة لتحقيق الأرباح المرغوبة الربح الذي ستحققه مؤسسة ENIE من خلية شمسية بسيطة موجهة للإضاءة العامة سيكون أكبر بتسع مرات من ربح الخلية التي تستعمل في جهاز التلفاز، والرفع من قدراتها التنافسية لزيادة حصتها السوقية.

ومن المنتظر وفقا للمعلومات المقدمة من قسم المركبات الإلكترونية أن تحقق المؤسسة من مشروع الصفائح الضوئية نتيجة تقارب 15 مليون دولار USD أي ما يقارب 1200 مليون دج في السنة الأولى، على أن تصل هذه النتيجة في السنة الخامسة للمشروع لقيمة 135 مليون دولار USD أي ما يقارب 10855 مليون دج، وعلى أن يحقق ما قيمته 6.8 مليون دولار USD أي ما يقارب 546 مليون دج كقيمة مضافة خلال السنة الأولى، على أن تتضاعف هذه القيمة لتصل 47.6 مليون دولار USD أي ما يقارب 3822 مليون دج في السنة الخامسة للمشروع.

كما تعول المؤسسة على إعادة بعث نشاط وحدة عين وسارة التابعة لها، والتي بعد مرور أكثر من 15 سنة على إغلاقها، تم إعلان عن إعادة فتحها بعد زيارة وزير الصناعة وترقية الاستثمار لها سنة 2013، بطاقم عمالي جديد يقدر بـ 20 عامل وباستثمار لغللاف مالي يقدر بحوالي 248 مليون دينار، يضمن خلق 43 منصب شغل دائم، على أن ترفع من قدرتها الإنتاجية الحالية والتي تقدر بـ 19.000 وحدة إنتاجية (على أن تشرع تدريجيا) من خلال توظيف 20 عامل كمرحلة ابتدائية- نشاط ابتدائي) في إنتاج بعض مستلزمات الصناعات الإلكترونية كحامل التلفاز، وحامل مكيفات التبريد،... الخ، لتتحول فيما بعد إلى نشاطات أخرى مخصصة لها)، لتصل آفاق 2017 لطاقة إجمالية تساوي 28.500 وحدة منتجة (حسب تصريحات التي أدلى بها وزير الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، السيد "شريف رحمانى" التي تناقلتها العديد من وسائل الإعلام الوطنية، بعد إشرافه على إعادة بعث نشاط وحدة المؤسسة بعين وسارة، خلال زيارته الأولى لولاية الجلفة بتاريخ 25 أبريل 2013)، وقد أوكلت لهذه الوحدة (بالإضافة إلى نشاط المناولة la sous-traitance)

مستقبلا مهمة إنتاج إلى التجهيزات الالكترونية الطبية، وعلى أن تشرع في الوقت الحالي في إنتاج الأجزاء المعدنية المستخدمة في صناعة منتجاتها من أجهزة التلفاز، والهياكل الحديدية المستخدمة للألواح الشمسية وللوحات الاشهارية والمرورية...الخ.

كما تحاول مؤسسة ENIE إعادة إنعاش نشاط وحدة تلاغ من خلال إطلاق مشروع خاص بإنشاء اللوحات الاشهارية، وكذا لوحات الإشارة المرورية بمختلف أنواعها، (من خلال إبرام شراكة مع مؤسسة أجنبية رائدة في هذا المجال، والتي ستبدأ على مستوى تجاري لتتطور لاحقا إلى شراكة حقيقية مما سيوفر 150 منصب عمل).

وحسب تصريحات المدير العام للمؤسسة للعديد من وسائل الإعلام، انه في حال تعذر الوصول لاتفاق شراكة مع الأجانب للقيام بالتحويل التكنولوجي وتصدير حصة من الإنتاج للخارج، فستضطر المؤسسة على انجاز هذه المشاريع لوحدها من خلال تزودها بالتجهيزات الضرورية، مع العلم أن مخرجات عملية التصنيع للوحات الإشارة المضئية والمحطات الكهربائية سيتم استخدامها عبر كامل محاور الطريق السيار، والتي تعمل بالطاقة الشمسية التي سيتم إنشاؤها في إطار برنامج وطني للطاقات المتجددة وللإنارة العمومية بالطرق السيارة، وبالإضافة لمشروع اللوحات الاشهارية سيتم تصنيع بهذه الوحدة ألياف الكوابل والألياف البصرية الموجهة للاستخدام في صناعة السيارات، الإلكترونيك، الطائرات...الخ، كما ستقوم الوحدة بإنتاج خلال سنة 2015، مجموعة من الأجهزة الالكترونية المنزلية العالية الجودة ك: ( robots, climatseurs, cuisiniers, demo, ) وسيكون هذا المصنع الأول من نوعه في إفريقيا، من خلال شراكة مع مؤسسة صينية متخصصة في هذا النشاط.

كما انه بعد فشل مفاوضات الشراكة التكنولوجية ما بين مؤسسة ENIE والمؤسسة الكورية lg، قررت مؤسسة ENIE وضع كل مجالاتها المعرفية مع وزارة الدفاع الوطني الجزائري، بعد صدور مرسوم الرئاسي (المرسوم الرئاسي رقم 09-233 المؤرخ في 29 جوان 2009 الصادر في العدد 39 من الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية) أشار في فجوة لاستحداث مؤسسة قاعدة المنظومات الإلكترونية بولاية سيدي بلعباس باسم الشركة الجزائرية المشتركة لصناعة الأنظمة الإلكترونية SCAFSE، والتي تم بموجبها تحويل الممتلكات المنقولة والعقارية التي كانت تشكل وحدة صناعات المركبات الإلكترونية unite des composants المتواجدة على بعد كيلومترات فقط عن مقر مؤسسة ENIE، الى وزارة الدفاع الوطني لتكون تحت وصايتها، في خطوة هي الأولى من نوعها وتفاذي تسريح العمال، ويتمحور نشاط هذه المؤسسة التي تم إنشاؤها بتاريخ 18 جانفي 2012 بوحدة les composants بالمنطقة الصناعية boumlik بسيدي بلعباس، في تصميم العتاد الإلكتروني والمجموعات الفرعية والمجموعات والمكونات الإلكترونية ودراستها وتطويرها، واستيرادها وتصديرها، وصنعها وتسويقها، على أن تملك في هذا المشروع وزارة الدفاع وشركة ENIE 51% من الحصة، فيما تعود 49% المتبقية للشركات الألمانية الثلاث: Carlzeiss, schwarzrohde , .eass/deutchland-cassidian

وفي إطار هذه الشراكة ستقوم شركة scafse بصنع رادارات للكشف الأرضي ووسائل للاتصال التكتيكية وكاميرات حراسة للنهار والليل التي تعمل بالضوء تحت الأحمر ومقياس عن بعد بالليزر. وتتكفل هذه الشركة في مرحلة أولية بوضع مركز للتكوين يشرف على تكوين 250 مهندس وتقني وأعاون تحكم جزائريين في مجال التجهيزات الإلكترونية العسكرية وتتطلع مؤسسة ENIE من خلال هذه الشراكة لتوسيع مجالات نشاطاته وتطوير إمكانياتها وتعميق معارفها، والاستفادة من تجارب

وتكنولوجيا المتقدمة للطرف الخارجي الأجنبي، ودخول الأسواق الخارجية وتعزيز مكانتها في السوق الداخلي.

### **3-1 مشاريع المؤسسة لرفع حصتها السوقية في إطار برنامج التطوير المعتمد:**

مؤسسة ENIE مطالبة في إطار برنامج التطوير الذي استفادت منه، بتقوية وتعزيز قدراتها التنافسية في جميع وظائفها وأنشطتها لمواجهة المنافسة المفروضة عليها، وإحراز العديد من المزايا التنافسية التي تمكنها من مواجهة التحديات البيئية وضمان الاستقرار والبقاء، والاستثمار في التكنولوجيا وتحسين الجودة، وتعظيم إنتاجيتها، واستغلال الفرص التسويقية، وتحقيق التفوق والارتقاء والتميز عن منافسيها، وذلك من تجسيد:

- **مشروع البحث والتطوير:** من أجل استغلال أي فرص للبحث التطوير وإدخال أحدث التكنولوجيا المتطورة في عمليات الإنتاج، فقد سعت المؤسسة لتنمية وظيفة البحث والتطوير (لتطوير مفاهيم جديدة، منتجات جديدة، معدات وتجهيزات جديدة...الخ) من خلال تخصيصها لذلك غلafa ماليا بقيمة 400 مليون دينار جزائري.

مشروع الصيانة والمعايرة الالكترونية (calibration et etalonnage): ويشمل المشروع صيانة وإصلاح ومعايرة الأجهزة الالكترونية سواء المهنية او الموجهة للجمهور الواسع على المستوى الوطني لضمان دقة أجهزة القياس الصناعية والتحكم وأجهزة الضغط وقياس الأبعاد والأطوال، مقارنة ومطابقة أجهزة الفحص والاختبار بالمراجع الأساسية حسب المواصفات الفنية...الخ، من أجل تلبية حاجيات ورغبات المؤسسات الوطنية، الجامعات، مراكز التكوين، الإدارات العمومية، هياكل الصحية...الخ، وقد خصصت المؤسسة لهذا المشروع غلاف مالي يقدر بـ 60 مليون دج، على أن يحقق رقم أعمال إجمالي في الخمس سنوات بقيمة بـ 813 مليون دج، وقد وجه جزء من الغلاف

بقيمة 30.78 مليون دج لتهيئة المبنى في حين خصص المتبقي لجلب التجهيزات الخاصة وتكوين بعض العمال في هذا الجانب.

مشروع الكوابل الإلكترونية والألياف البصرية: ويتم من خلال هذا المشروع بوحدة تلاغ، ألياف الكوابل والألياف البصرية الموجهة للاستخدام في صناعة السيارات، الإلكترونيك، الطائرات،... الخ وقد خصصت المؤسسة لهذا المشروع غلاف مالي بقيمة 300 مليون دج، بطاقة إنتاج تساوي 200.000م<sup>2</sup> منتوج خلال الخمس سنوات ويحمل هذا المشروع فرص كبيرة للتشغيل إذ يفترض يوظف 3000 عامل.

مشروع صنع أجهزة المراقبة والأمن بتقنية led: ويشمل هذا المشروع صناعة العديد من الأجزاء المستخدمة في صناعة أجهزة المراقبة والمتمثلة في serveur, micro-ordinateur, monitor, (cablagereseau, des cameras en format SKD) ، وفي إطار الشراكة المبرمة بين المؤسسة ومركز تنمية التكنولوجيا المتطورة لانجاز المشروع سيتم تكوين فريق من العمال في هذا المجال، وقد خصصت المؤسسة لهذا المشروع غلاف مالي بقيمة 153 مليون دج، بطاقة إنتاج تساوي 110.000 منتوج خلال الخمس سنوات، على أن يتم من توظيف في هذا المشروع 150 عامل.

مشروع صناعة اللوحات الإشهارية بتقنية led: تتطلع المؤسسة من خلال عقد شراكة (-50% 50%) مع مؤسسة وطنية لصناعة لوحات الإشارة enps إلى تصنيع بوحدة رأس الماء لوحات الإلكترونية المستخدمة للإشهار في الشوارع أو القاعات أو مفترقات الطرق، بالإضافة إلى شاشات للعرض والدعاية بتقنية led، والتي تستعمل في الجدران الخارجية، الملاعب، المنصات، او في المراكز التجارية من اجل الإشهار،... الخ. ويعتبر بمثابة سوق جديد للمؤسسة تطمح من خلاله توسيع مجال نشاطها، والرفع من رقم أعمالها وتعزيز مكانتها وحصتها السوقية. وقد خصص لهذا المشروع

غلاف مالي بقيمة 1500 مليون دج، بطاقة إنتاج تساوي 5000م<sup>2</sup>، على أن يتم توظيف 150 عامل في هذا المشروع ودخلت حيز الإنتاج سنة 2012.

- **مشروع صناعة المدرات المنسوخة:** وهي عبارة عن لوح مسطح يستخدم لتوصيل المكونات الالكترونية كهربائيا بلحامها في ممرات موصلة وتكون محفورة من رقاقات الصفائح النحاسية على ركيزة وتعتبر أساس الدوائر الالكترونية وتمثل دعائم الالكترونية لتنصيب البطاقات الالكترونية، كما انها تستخدم تقريبا في جميع المنتجات التجارية الالكترونية. وقد خصص لمشروع تصنيعها بالمؤسسة مبلغ مالي بقيمة 6079 مليون دج، بطاقة إنتاج تساوي 50000.0م<sup>2</sup> خلال الخمس سنوات، على أن يتم من خلال المشروع توظيف 450 عامل.

- **مشروع الإدماج الإلكتروني:** ويهتم هذا المشروع بعملية تصنيع البطاقة الالكترونية التي تعتبر كما ذكرنا سابقا الخلية الأساسية لكل منتج الكتروني تعتمد المؤسسة إنتاجه في ظل هذا المخطط التنموي، مما سيمكن مؤسسة ENIE من إنتاج إي جهاز الكتروني وستساهم هذه البطاقة في إنتاج أجهزة التلفزيون وأجهزة الحاسوب الالكترونية كما يتم من خلال هذا المشروع تطوير وعصرنة مركب تجميع أجهزة التلفزيون من خلال تخصيصها لغلاف مالي معتبر من اجل إعادة تجهيز ورشات المؤسسة بعتاد إنتاج جديد والذي من بينه 03 آلات لورشات التركيب لخلق تشكيلة متنوعة من المنتج الالكتروني، لتحاكي في صناعتها التطور العالمي الحاصل في المنتجات المماثلة وقد تم تخصيص غلاف مالي بقيمة 4400 مليون دج للمشروع ككل وينتظر من هذا الاستثمار تحقيق رقم أعمال بقيمة 33687 مليون دج خلال خمس سنوات، بطاقة إنتاجية خلال نفس الفترة تساوي 02 مليون منتج، وعلى أن يتم من خلاله توظيف 1318 عامل.

- **مشروع صناعة تجهيزات الإعلام الآلي:** والتي تعد من الأنشطة الرئيسية للمؤسسة من خلال وحدتها alfatron، وفي ظل المخطط التنموي، سوف لا يقتصر نشاطها على تركيب أجهزة الإعلام

الآلي فقط، بل يتعداه إلى خدمات تنصيب وتركيب الأجهزة الداخلية الخاصة بالأعلام الآلي، إذ يهدف المخطط عند دخوله حيز التطبيق إلى مضاعفة الإنتاج في هذا المضمار إلى 10 مرات حتى يتسنى للوحدة الاستجابة لطلبات زبائنها وقد خصص للوحدة مبلغ مالي لإعادة تأهيلها بقيمة 388 مليون دج، وينتظر من هذا المشروع تحقيق رقم أعمال بقيمة 52.060 مليون دج خلال خمس سنوات بطاقة إنتاج تساوي 7000.000منتوج خلال الخمس سنوات.

مشروع الصفائح الضوئية الفولطية (الخلايا الكهروضوئية): أمام المنافسة الشرسة في السوق الأجهزة الإلكترونية، فإن المؤسسة تراهن على نشاط جديد هو الولوج في إنتاج الصفائح الضوئية الفولطية، وقد خصصت للمشروع مبلغ 2400 مليون دج، وينتظر منه تحقيق رقم أعمال بقيمة 25782 مليون دج في خمس سنوات بطاقة إنتاجية تقدر بـ 45mwatts خلال 5 سنوات، وعلى أن يتم من خلاله توظيف 80 عامل.

- مشروع صناعة الألواح الشمسية: تعتزم المؤسسة استعادة حصصها الضائعة في السوق خلال السنوات الأخيرة من خلال تطوير نشاطات جديدة سيما فيما يتعلق بصناعة صفائح شمسية وقد سبق الإعلان عن المناقصة الخاصة بصناعة صفائح شمسية بطاقة إنتاجية تعادل 6 ميغاواط، وتم انتقاء مؤسسة أمريكية لتوفير التجهيزات، على أن يدخل المشروع حيز الإنتاج منتصف سنة 2014، وتستخدم المؤسسة في عملية الإنتاج هذه منتجات محلية بنسبة 15% وخاصة منها البطاريات والهياكل الحديدية بينما ستستورد باقي المكونات الأخرى من أوروبا والصين.

### **2-3 أثر الشراكة الأجنبية في تعزيز وتنمية القدرة التنافسية لمؤسسة ENIE:**

تعد الشراكة مع المؤسسات الأجنبية وسيلة فعالة من شأنها المساهمة في تعزيز قدرات التنافسية للمؤسسات الوطنية، وفرصة هامة لترقيتها وتنميتها، من خلال ما تملكه المؤسسات الأجنبية من مزايا



إضافية لا تتوفر عليها المؤسسات الوطنية، ومن خلال ما تحوزه من خبرات عالمية، ومعرفة عالية، ووسائل تسييرية حديثة واستخدامها للتكنولوجيا المتطورة مما يساهم في زيادة مؤسساتنا الوطنية.

وإيماننا بهذا فقد عقدت مؤسسة ENIE شراكة مع مؤسسة Ig في إطار التعاقد من الباطن ( les accords de sous-traitance) والتي تقتضي بتزويد مؤسسة g للمؤسسة ENIE بقطع الغيار والمكونات (المركبات الإلكترونية) الخاصة بأجهزة التلفاز (على شكل حزم Kits) لتستخدمها في إنتاج منتجها النهائي والذي يحمل علامة ENIE. ومن خلال إتباعها لهذه الإستراتيجية (إستراتيجية التحالف) تمكنت المؤسسة ابتداء من سنة 1995 من تقوية مركزها في السوق الوطني، إذ كانت هذه الإستراتيجية بمثابة الخيار الاقتصادي للمؤسسة لتقوية قدرتها التنافسية، والاستجابة لمتغيرات البيئة الخارجية وللاستفادة من الإبداع التكنولوجي الحاصل في القطاع الصناعي الذي تنتمي له المؤسسة. حيث استطاعت المؤسسة استرجاع حصتها السوقية إلى 80% سنة 1996، بعد أن كانت لا تتعدى 40% سنة 1994.

كما أن المؤسسة استطاعت في وقت سابق من إنتاج بموجب عقد شراكة مع الشركة الألمانية nokia أجهزة تلفاز من نوع 71 cmn vision 55 color digital, vision 55 cmn vision 71 بالإضافة لإنتاج أجهزة تلفاز من نوع star 1, star2, vision plus 55cm, wid max 16/9, gold star.

ومن خلال زيارة وفد كوريي لجزائر سنة 2001 تم توقيع على مشروع شراكة آخر، بين مؤسسة Ig الكورية ومؤسسة ENIE حيث تضمن العقد مساهمة هذه الأخيرة في رأس المال الاجتماعي لها بنسبة 60% في شكل تشييات عينية (أراضي ومباني) ومساهمة بنسبة 40% من مؤسسة Ig متمثلي تزويد مؤسسة ENIE بالتجهيزات والمعرفة وقد قدرت قيمة الشراكة بمبلغ إجمالي بـ 12 مليون دولار على أن تبلغ القدرة الإنتاجية السنوية لكل فريق عمل بـ 300 جهاز تلفاز ملون سنويا وقد تم إنتاج بموجب هذه الشراكة تشكيلة متنوعة من أجهزة تلفاز، إلا أن هذه الشراكة توقفت سنة

2009، بعد أن رفضت مؤسسة LG تزويد المؤسسة بالمكونات الإلكترونية التي تستخدم في صناعة جهاز التلفاز من نوع LCD ، والذي كان يمولها بحوالي 95% من مستلزمات الإنتاج من المواد الأولية.

وحسب مسؤولي المديرية المركزية للشراكة، فإن التطهير المالي للمؤسسة التي قامت به الدولة فتح العديد من فرص الشراكة التجارية والتكنولوجية والتقنية أمامها بما يساهم في استعمال التكنولوجيات الحديثة بهدف العصرية، وتطوير منتجاتها وتحسينها وتقليص من التكاليف الإنتاجية بما يسمح إلى الولوج لأسواق جديدة تعطي للمؤسسة الأفضلية عن باقي المؤسسات المنافسة لها لتقوية وتعزيز مكانتها وموقعها في الأسواق التجارية وعود الفضل لإبرام العديد من اتفاقيات الشراكة لقرار مسح ديون المؤسسة، والذي كان له الأثر الإيجابي على سير المفاوضات مع العديد من المؤسسات الأجنبية الرائدة في مجال الصناعات الإلكترونية بشتى أنواعها.

وفي هذا السياق فقد قامت المؤسسة بإبرام اتفاقيات شراكة في المجالات التالية:

1. تم توقيع على اتفاقية شراكة في مجال التجاري بين مؤسسة ENIE والمؤسسة الوطنية لتوزيع العتاد الكهربائي، من أجل توسع المحيط الجغرافي لمبيعاتهم لمواجهة المنافسة الحادة التي توجهها المؤسسات على الصعيدين الداخلي والخارجي والتي تتسم معظمها بعدم نزاهتها وتتمحور اتفاقية الشراكة هذه حول الاستخدام المتبادل للشبكات التوزيع للمؤسستين من أجل استغلال عقلائي للشبكات التجارية التي تحوزهما لبيع منتجاتها نقط بيع، وحدات تجارية، صالات عرض،... الخ كما وقعت المؤسسة بشهر نوفمبر 2013 اتفاقية شراكة تجارية بينها وبين المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية في شكل تضامني لمحاربة المنافسة غير الشرعية واسترجاع حصصهم السوقية الضائعة، من خلال ترقية عملية التسويق وجعل الفضاءات التجارية لهذا المجمع مطابقة للمعايير الدولية وضمنان مردودية الحلقة التجارية التي تتوفر عليها شركة تسيير المساهمات.

2. تم توقيع على اتفاقية شراكة بين قطاع البحث العلمي والمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية والتي تعد أول اتفاقية شراكة في الجزائر أبرمت بين المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي ومؤسسة وطنية، بغية تطوير لأول مرة بالجزائر هيكل للبحث والتنمية من خلال توفير كل المعلومات والبيانات للطلبة والباحثين، وفتح نواجر للبحث في هذه المؤسسة في مجال تخصصها من أجل تجميع النتائج والأبحاث العلمية، ومرافقة المؤسسة لإنشاء هيكل للتطوير التكنولوجي للصناعات الإلكترونية. كما أن الهدف من وراء هذه الشراكة كذلك تصميم كاميرات المراقبة وإنشاء منصة للتطبيق عن بعد (خاصة بعد أن تم عرض اختراع جديد من طرف باحث جزائري، المتضمن طاولة إلكترونية يتم تشغيلها عن طريق اللمس وفي إمكانها التحوار باستخدام أجهزة لاسلكية مثل الشاشة الذكية، غير موصولة بأسلاك وكوابل، والتي يستطيع 05 أشخاص الجلوس حولها واستعمالها في أغراض شتى كتشخيص مريض عن بعد وإعداد ملف طبي له وما إلى ذلك وقد أعلنت مؤسسة ENIE نيتها واستعدادها في تصنيع هذا المنتج.)، كما أن مؤسسة ENIE تعترف من خلال اتفاقية الشراكة هذه بدمج فرق البحث الخاصة بها من أجل إعادة تفعيلها في مجال البحوث الصناعية.

وتسعى المؤسسة من خلف هذه الشراكة إلى تطوير منتجاتها وتحسينها والتقليص من التكاليف الإنتاجية والدخول إلى الأسواق جديدة تعطي لها الأفضلية عن باقي المؤسسات المنافسة لها.

3. كما تم أواخر سنة 2013 التوقيع بين مؤسسة ENIE ومؤسسة ENIEM على اتفاقية تحويل فرع FILAMP التابع لمؤسسة ENIEM والمختص في صناعة المصابيح الكهربائية بالمحمدية ولاية معسكر إلى مؤسسة ENIE بسيدي بلعباس، وتسعى مؤسسة ENIE من خلال هذه الشراكة لإنتاج أجهزة ثلاثيات جديدة تشتغل بالطاقة الشمسية عوضا عن الطاقة الكهربائية، بالإضافة لمشروع صناعة

مصابيح LED المقتصدة للطاقة، وللملاحظة أن حتى نهاية سنة 2014 لا تزال هذه الاتفاقية حبر على ورق وفق تصريحات مسؤول سابق مكلف على مستوى المؤسسة بإدارة المشروع مستقبلاً.

4. كما عقدت مؤسسة ENIE نهاية سنة 2013، اتفاقية شراكة بينها وبين مؤسسة spire semi-conductor الأمريكية مؤسسة عالمية رائدة في مجال توفير معدات الطاقة الشمسية لتغليف الألواح الشمسية بملغ مالي إجمالي يقدر بـ 02 مليار دج، وسيهدف العقد في مرحلته الأولى اقتناء أجهزة تغليف آلية من المورد الأمريكي على أن يتم خلال المرحلة الثانية إعادة تأهيل مرافق لتطوير رقائق السيلكون والتي تعتبر المكون الرئيسي، الذي يدخل في تركيب شرائح الحاسوب والخلايا الشمسية، مع العلم أن المؤسسة خلال ثلاث سنوات سبقت، شرعت في تركيب الحزم الشمسية ووصل تجهيزات العديد من المؤسسات والهياكل بالألواح الضوئية المولدة للطاقة، مثلما كان لمطار احمد بن بلة بوهران، وبيعض طرقات ولاية سيدي بلعباس.

## ثانيا: منهجية الدراسة وإجراءاتها

تعد منهجية الدراسة وإجراءاتها محورا رئيسيا، يتم من خلاله إنجاز الجانب الميداني من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي، للتوصل إلى النتائج وتفسيرها وبالتالي تحقيق أهداف الدراسة.

ويتناول هذا الفصل إيضاح لمنهج الدراسة المتبع، وتفصيلا لمحدداتها الموضوعية والبشرية والزمنية والمكانية، بالإضافة إلى تحديد مجتمع الدراسة، ووصفا لعينة الدراسة وطريقة اختبار الفرضيات، والأدوات التي تم استخدامها لجمع البيانات الدراسة، ثم إجازا لإجراءات تطبيق الجانب الميداني منها، وأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة، وذلك حسب التفصيل التالي.

### 1- منهج الدراسة

انطلاقا من طبيعة الموضوع الدراسة و الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، فقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، وتهتم بوصفها وصفا دقيقا، وتعبر عنها تعبيرا كفييا وكميا، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة و يوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة، ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى ، تم التحليل و الربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات.

وقد استخدمت الباحثة في دراستها مدخلين من مداخل المنهج الوصفي هما:

أ- **المدخل الوثائقي:** ويقصد به مدخل الدراسات الوثائقية من خلال استقراء ما هو متاح من تقارير وكتب مؤلفة وترجمة، ورسائل علمية وبحوث ومقالات منشورة في دوريات علمية محكمة أو مقدمة إلى ندوات ومؤتمرات علمية.

ب- **المدخل المسحي:** ويقصد به المدخل المسح الاجتماعي، حيث تم من خلاله استخدام أسلوب

المسح الشامل لجميع مفردات مجتمع الدراسة و البالغ عددهم (1067).

## 2- حدود الدراسة

تحددت الدراسة بالمجالات التالية:

### - المجال الموضوعي

تتخصر الدراسة في ايجاد أثر لتغيير التنظيمي على الإبداع الإداري، والتعامل بكفاءة مع مقاومة العاملين له، ومعرفة أسبابها، ووسائلها، والاستراتيجيات المطلوبة منهم تبنيها، سعياً لأن تكون المؤسسة متطورة ومبدعة .

### - المجال البشري

تقتصر الدراسة على أفراد الإدارة العليا و الإدارة الوسطى .

### - المجال المكاني

ترتكز الدراسة على المؤسسة الوطنية للصناعة الالكترونية- سيدي بلعباس

### - المجال الزمني

طبقت الدراسة المسحية خلال السنتين الجامعيتين 2015/2014م و 2016/2015م.

## 3- أداة الدراسة وإجراءاتها

نظراً للطبيعة الوصفية للدراسة التي تمت من خلال مدخل المسح الاجتماعي (المنهج الوصفي)، فقد استخدمت الباحثة (الاستبانة) كأداة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة، حيث قام بإعدادها وإخضاعها للأسس العلمية في بناء واختبارات الصدق والثبات وفق المراحل التالية:

### 3.1 بناء أداة الدراسة

لتحقيق أهداف قامت الباحثة بتصميم الاستبانة وبنائها انطلاقاً من موضوع الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها، وطبيعة البيانات والمعلومات المراد الحصول عليها، وذلك بالاستخدام كتب وبحوث ودراسات علمية ورسائل جامعية تجيب عن أسئلة الدراسة وتحقق أهدافها، إذ تم الرجوع لأدب النظري

المتعلق بموضوع الدراسة والدراسات السابقة، بالاستناد في المحور الأول للمتغير المستقل التغيير التنظيمي ثم تطوير فقراته بالرجوع إلى الدراسات السابقة (صالح بن سليمان، 2008)، وفي المحو الثاني لمتغير التابع الإبداع الإداري ثم الاستناد إلى مقياس (Fraunhofer IPK, Berlin) المستخدم في دراسة (الكبيسي، 2002) للقدرات الإبداعية، وقد تم تطويرها فقراتها بالرجوع إلى الدراسات السابقة (الرشدي، 2008)، (العنزي، 2009)، (شريف أحمد حسن عباس، 2010).

### 2.3 صدق أداة الدراسة

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنه سوف يقيس ما أعد لقياسه، كما يقصد بالصدق شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها و مفرداتها من ناحية ثانية، ومن أجل التحقق من صدق أداة الدراسة (الاستبانة)، أشرت الباحثة اختبارات الصدق التالية:

#### أولاً: صدق المحكمين (صدق الظاهرين)

من أجل التحقق من قدرة الأداة على قياس ما ينبغي قياسه من خلال النظر إليها، وتفحص مدى ملائمة بنودها لقياس أبعاد المختلفة، قامت الباحثة بعرض أداة الدراسة على مجموعة من الأساتذة والخبراء المختصين في المجال، وما يرونه من حذف أو تعديل أو إضافة. وقد بلغ عدد عبارات الاستبانة في صورتها النهائية (8) عبارات خاصة بالمعلومات الشخصية، و(74) عبارة لأبعاد الدراسة.

#### ثانياً: تقدير الثبات باستخدام معامل الاتساق ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ))

يشير الثبات إلى إمكانية الحصول على النتائج نفسها لو أعيد تطبيق الأداة على نفس الأفراد، أو ما هي درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة،

لتحقق من ثبات المقياس استخدمت الباحثة طريقة معامل الارتباط ألفا كرونباخ ويشير (Miller, 1995) إلى أن قيمة الفا المقبولة بشكل واسع في علم الاجتماع هي (0.80) أو أكثر لمجموعة من العبارات حتى تعبر عن المقياس، لكن البعض يعتبر أن قيمة الفا اكبر أو تساوي (60%) تعتبر في بعض الأحيان مقبولة.

نتائج ألفا كرونباخ موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (1.4) قيمة ثبات معامل المقياس ألفا كرونباخ

محاور	عدد الفقرات	الأبعاد	قيمة معامل الثبات	دلالة
التغيير التنظيمي	21	معرفة أسباب مقاومة العاملين في المؤسسة للتغيير التنظيمي	0,888	مقبولة
	12	معرفة أساليب مقاومة العاملين في المؤسسة للتغيير التنظيمي	0,951	جوهرية
	12	معرفة سبليات مقاومة العاملين في المؤسسة للتغيير التنظيمي	0,923	جوهرية
	17	معرفة استراتيجيات التغيير التنظيمي والتغلب على مقاومته	0,915	جوهرية
	53	التغيير التنظيمي	0.955	جوهرية
الإبداع الإداري	8	تبني الإبداع	0,833	مقبولة
	6	توافر القدرات الإبداعية	0,111	مقبولة
	7	تأثر بالإبداع	0,650	مقبولة
	21	الإبداع الإداري	0.634	مقبولة
كافة متغيرات الاستبانة	74		0.931	مقبولة



يتضح من الجدول رقم (1.4) بلغت قيمة المعامل للمتغير الأول التغيير التنظيمي (0.955)، وللمتغير الثاني الإبداع الإداري (0.634)، أي أن كل قيم معامل الثبات أكبر من (0.60) وهذا يعني أن المقاييس المستخدمة تتمتع بالثبات والصدق.

ويستخلص من نتائج اختباري الصدق والثبات أن أداة القياس (الاستبانة)، صادقة في قياس ما وضعت لقياسه، كما أنها ثابتة بدرجة مقبولة، مما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفاعلة لهذه الدراسة و يمكن تطبيقها بثقة.

### **3.3 إخراج أداة الدراسة ووصفها**

اشتملت الاستبانة على ما يلي:

**1- الجزء الأول:** ويشتمل البيانات الأولية (الشخصية، الوظيفة، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في العمل، الدورات التدريبية) لأفراد الدراسة.

**2- الجزء الثاني:** ويشتمل متغيرات الدراسة الأساسية التي من خلالها يتم استطلاع على آراء أفراد الدراسة حول أبعاد الدراسة الرئيسية: وهو متغير مستقل التغيير التنظيمي تتكون من (53) عبارة موجهة إلى أفراد الدراسة موزعة على أربعة أبعاد كالتالي (أسباب مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي، أساليب مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي، سلبيات مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي، الآليات المساعدة لتطبيق استراتيجيات لإدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته) ومتغير الثاني هو المتغير التابع الإبداع الإداري تكون من (21) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد وهي كالتالي (تبني الإبداع الإداري، توافر القدرات الإبداعية، تأثر بالإبداع). وقد اعتمد الباحثة في إعداد هذا الجزء بكامله على الشكل المغلق، الذي الاستجابات المحتملة لكل سؤال، وفق مقياس ليكرت المتدرج الخماسي لقياس درجة موافقة لهذه العبارات الـ (74)، وفق ما يلي:

(1) غير موافق مطلقا، (2) غير موافق، (3) محايد، (4) موافق، (5) موافق تماما.

### 4.3. مجتمع الدراسة

في حين أن مجتمع الهدف يتكون من جميع العمال والذي بلغ عددهم 1067 عامل في سنة 2015، منهم الإطارات العليا 85 والإطارات 284 ومتحكمين 208 ومنفذين 490. وكان اختيار العينة الدراسة عشوائيا لعمال الإدارة العليا والإدارة الوسطى (إطارات وإطارات عليا) للمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE بسيدي بلعباس، والممثلة في قوامها (369) عامل من المجتمع وهي تمثل 30% في كل من المديرية العامة، المديرية المركزية للتجارة، المديرية المركزية للمالية والمحاسبة، مديرية مراقبة التسيير، المديرية المركزية للشغل والتأمينات، وحدات الصيانة والقياس، وحدة صناعة المركبات الإلكترونية، قسم الإلكتروني كالأكثر عمومي.

### 4- خطوات تطبيق الدراسة الميدانية

بعد التأكد من صدق أداة الدراسة و ثباتها، تم إعدادها في صورتها نهائية، وتطبيقها ميدانيا على أفراد الدراسة وفق الإجراءات التالية:

أ- حصلت الباحثة على تسهيل بالمهمة البحثية بين الجامعة ابو بكر بلقايد تلمسان بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير والمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE بسيدي بلعباس.

ب- قامت الباحثة بعد ذلك بتوزيع أداة الدراسة الموجهة إلى أفراد الدراسة، حيث بلغ عدد الاستبيانات المعادة و الصالحة للتحليل (110) من أصل (150) استبيان تم توزيعه، أي بنسبة استرداد بلغت نسبة(73%)

ت- قامت الباحثة بعد استكمال جمع البيانات بفرزها و مراجعتها وتدقيقها تمهيدا لإدخالها في الحاسب الآلي وتحليلها إحصائيا.

## 5- أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها و ترميزها وإدخال البيانات على الحاسب الآلي باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصارا بالرمز (SPSS) نسخة 20. واستخدام لمقياس ليكرت الخماسي المرتب كما يلي:

أوافق مطلقا = 1 ، لا أوافق = 2 ، محايد = 3 ، أوافق = 4 ، أوافق تماما = 5.

العلامة 5 تمثل العلامة القصوى، والعلامة 1 تمثل العلامة الدنيا و بالتالي نحسب مسافة بالمعادلة التالية:

(العلامة القصوى - العلامة الدنيا) / المستويات = 1.33 أي  $1.33 = 3 / (1-5)$

وبالتالي معيار الحكم على الأوساط الحسابية للحكم على درجة توفر المتغير التابع. تم إتباع المعيار التالي:

[1.00 إلى 2.33] درجة منخفضة،

[2.34 إلى 3.66] درجة متوسطة،

[3.67 إلى 5.00] درجة مرتفعة،

- (ألفا كرونباخ Alpha Cronbach)، لقياس ثبات أداة الدراسة.

المقاييس الإحصائية المستخدمة :

- التكرارات والنسب المئوية، للتعرف على البيانات لمفردات الدراسة، ولتحديد آراء

(استجابات) أفرادها تجاه عبارات التي تتضمنها أداة الدراسة.

- المتوسط الحسابي Mean، وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض آراء أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب الأبعاد الرئيسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات من حيث درجة الاستجابة حسب أعلى متوسط حسابي.
- الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف آراء (استجابات) أفراد الدراسة لكل عبارة من العبارات متغيرات الدراسة، ولكل بعد من الأبعاد الرئيسية من متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في آراء أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الآراء وانخفض تشتتها بين المقياس، علما بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لصالح أقل تشتتا عند تساوي المتوسط الحسابي.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط مع اختبار F باستخدام جدول تحليل التباين ANOVA
- حساب معامل التحديد لمعرفة نسبة تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع.

ثالثاً: عرض بيانات الدراسة وتحليلها

1- توزيع أفراد العينة بحسب الخصائص الشخصية و الوظيفية

بينت الإحصاءات الوصفية لعينة الدراسة مايلي :

الجدول (2.4): توزيع أفراد العينة وفقاً للخصائص الشخصية والوظيفية للعينة:

النسبة %	العدد	الخصائص الشخصية والوظيفية		النسبة %	العدد	الخصائص الشخصية والوظيفية	
32.7	36	المؤهل العلمي	تقني سامي	56.4	62	النوع	ذكر
44.5	49		ليسانس	43.6	48		أنثى
22.7	25		ماجستير	100	110		المجموع
100	110		المجموع				
34.5	38	التخصص العلمي	علوم إدارية	34.5	38	العمر	30 سنة فأقل
14.5	16		إعلام آلي	41.8	46		من 31 سنة - 40 سنة
36.4	40		هندسة	23.6	26		من 41 - 50 سنة
14.5	16		تخصص آخر	--	--		من 51 سنة فأكثر
100	110		المجموع	100	110		المجموع
36.4	40	سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	62.7	69	المستوى الوظيفي	إطار
41.8	46		من 5 إلى أقل من 10 سنوات	26.4	29		متحكم
8.2	9		من 10 سنوات إلى 15 سنة	10.9	12		منفذ
13.6	15		من 16 سنة فأكثر	100	110		المجموع
100	110		المجموع				
56.4	62	الدورات التدريبية	دورة تدريبية واحدة	70.9	78	طبيعة العمل	روتيني
20	22		دورتان تدريبيتان	29.0	32		غير روتيني
10.9	6		ثلاث دورات تدريبية	100	110		المجموع
21.8	20		أربع دورات تدريبية				
100	110		المجموع				

## التحليل :

باستقراء الجدول رقم ( 2.4 ) يتبين ما يليبلغ عدد الذكور في العينة ( 62% ) بينما عدد الإناث (48%)، وبذلك تكون نسبة الذكور من إجمالي عدد العينة (56,4%)، ونسبة الإناث (48%). وبالتالي فقد عكست النتائج تقارب نسبي الذكور والإناث في تولي مناصب الإدارة العليا والوسطى، مثل مسؤولين الإدارة الوسطى (إطارات) بنسبة (69%) من مجموع أفراد العينة. أغلب أفراد العينة هم من حملة شهادة ليسانس (46%) لديهم خبرة من ( 5 إلى أقل من 10 سنوات) و (15%) لديهم خبرة من 16 سنة فأكثر، بأعمار معظمها تتراوح (من 31 سنة إلى 40 سنة) بنسبة (41,6%) من مجموع أفراد العينة، و يتضح من الجدول أن التخصصات العلمية الشائعة ما بين أفراد الدراسة هي هندسة و علوم الإدارية بنسبة (36,4%) و (34,5%) علي التوالي، يليها أغلب عدد الدورات التدريبية هي دورة تدريبية واحدة بنسبة (56,4%) من مجموع أفراد العينة بطبيعة العمل روتيني بنسبة (70,9%).

## 2- تفسير وتحليل اتجاهات أفراد العينة :

### • تحليل اتجاهات أفراد العينة :

لمعرفة اتجاهات عينة الدراسة فيما يخص متغير (التغيير التنظيمي ) ومتغير (الإبداع الإداري) استخدمنا المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة وهذا موضح في الجداول التالي:

1- ما مستوى توفر الإبداع الإداري في المؤسسة :

جدول رقم(3.4) :

❖ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الإبداع الإداري في المؤسسة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
01	لا أتردد في تغيير موقفي عندما اقتنع بعدم صحته	4,29090909	0,75	مرتفع
02	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه	4,24545455	0,62	مرتفع
03	قامت المؤسسة بتهيئة المنتجات بمواصفات جديدة تلبي حاجات المتعاملين	4,11818182	0,98	مرتفع
04	أجرت المؤسسة تعديلات على تركيبة بعض المواد الأولية التي تدخل في عملية الإنتاج	4,08181818	0,67	مرتفع
05	لدي القدرة على تنظيم أفكارى وتقديم أفكار جديدة لأساليب العمل	4,05454545	0,82	مرتفع
06	أجرت المؤسسة تغييرات جذرية في أداء العمليات الإنتاجية	4,00909091	0,92	مرتفع
07	لدي الحماس و روح المجازفة لتقديم آراء جديدة ومبدعة	4	0,90	مرتفع
08	أحاول بنفسى اكتشاف المشكلات بهدف حلها والإسهام في تجاوز المؤسسة لها .	3,99090909	0,96	مرتفع
09	أشجع المقترحات المقدمة من الآخرين في مكان عملي .	3,99090909	0,80	مرتفع
10	أسعى للعمل مع فرق العمل والتكلف بحل المشاكل واتخاذ القرارات المهمة	3,91818182	0,93	مرتفع
11	لا أتردد في إحداث أو تبني التغيير المطلوب لصالح أنشطة المؤسسة	3,85454545	0,76	مرتفع
12	حصلت المؤسسة على براءات الاختراع و	3,80909091	1,10	مرتفع

			ساعدت على تقديم منتج جديد	
مرتفع	1,08	3,72727273	أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد	13
مرتفع	1,06	3,68181818	أدخلت المؤسسة تعديلات على برامج الحاسوب ونظام المعلومات فيها	14
مرتفع	0,90	3,65454545	لدي القدرة على تنظيم أفكار وتقديم أفكار جديدة لأساليب العمل	15
مرتفع	0,98	3,64545455	أجريت المؤسسة تغييرات شاملة في الهيكل التنظيمي	16
مرتفع	1,04	3,61818182	أشارك في التعليقات وإبداء الرأي أثناء الندوات أو الاجتماعات التي تعقدها المؤسسة	17
مرتفع	1,15	3,53636364	أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها	18
مرتفع	1,05	3,50909091	اعتمدت المؤسسة على أنماط جديدة في إدارة عمليات تشغيلية .	19
مرتفع	1,07	3,4	اشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز العمل	20
متوسط	1,09	3,10909091	أعطت المؤسسة بعض المرونة في مشاركة العاملين في القرارات وتخفيض المركزية	21
مرتفع		<b>3,82121212</b>	<b>المتوسط العام</b>	

مصدر :مخرجات spss

#### التحليل :

يلاحظ من الجدول (3.4) أن مستوى الإبداع الإداري للعمال في المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE بسيدي بلعباس كان مرتفعا إذ بلغ المتوسط الحسابي 3,82. وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات الاستبيان بين 3,10 و4,29. وجاءت في الرتبة (5) بمستوى مرتفع الفقرة (5) التي تنص على (لدي القدرة على تنظيم أفكار وتقديم أفكار جديدة لأساليب العمل) بمتوسط حسابي 4.05 وانحراف معياري 0.82، وفي الرتبة (09) الفقرة: (أشجع المقترحات المقدمة من الآخرين في مكان



عملي). بمتوسط حسابي 3,99 وانحراف معياري 0,80 بمستوى مرتفع وجاءت في الرتبة الأخيرة  
الفقرة (21) التي تنص على (أعطت المؤسسة بعض المرونة في مشاركة العاملين في القرارات  
وتخفيض المركزية). بمتوسط حسابي 3,10 وانحراف معياري 1,09 بمستوى متوسط.

## 2- ما مستوى وجود أسباب مقاومة العاملين في المؤسسة:

جدول رقم : (4.4): حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير أسباب مقاومة

### العاملين في المؤسسة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
01	عدم توفر التدريب الكافي لتنفيذ التغيير	3,75454545	1,09	مرتفع
02	عدم وجود الدعم الكافي لتنفيذ التغيير	3,72727273	1,10	مرتفع
03	فشل تجارب التغيير السابقة	3,7	0,98	مرتفع
04	عدم وضوح أهداف التغيير لدى العاملين	3,69090909	0,92	مرتفع
05	ضعف الاتصال بين العاملين ومسؤولية التغيير	3,65454545	1,01	مرتفع
06	الاعتماد على أساليب العمل روتينية محددة	3,63636364	0,94	مرتفع
07	اعتقاد العاملين لعدم ملائمة التغيير لاحتياجات المؤسسة	3,53636364	0,95	مرتفع
08	خوف العاملين من أن يؤثر التغيير على مصالحهم	3,45454545	1,02	مرتفع
09	تأصل ثقافة الرفض لأي جديد لدى العاملين	3,34545455	1,02	مرتفع
10	ضعف ثقة العاملين في نتائج التغيير	3,29090909	1,09	متوسط
11	عدم قناعة العاملين بضرورة التغيير	3,22727273	1,19	متوسط
12	عدم مشاركة العاملين في إعداد التغيير	3,21818182	0,96	متوسط
	المتوسط العام	3,51969697		مرتفع

مصدر: مخرجات spss

التحليل :

يلاحظ من الجدول (4.4) أن مستوى مقاومة العاملين لتغيير في المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE بسيدي بلعباس كان مرتفعا إذ بلغ المتوسط الحسابي 3,51. وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات الاستبيان بين 3,75 و 3,21 وجاءت في الرتبة 1 بمستوى مرتفع الفقرة 5 التي تنص على (عدم توفر التدريب الكافي لتنفيذ التغيير) بمتوسط حسابي 3,75 وانحراف معياري 1,09 وفي الرتبة (03) الفقرة: ( فشل تجارب التغيير السابقة). بمتوسط حسابي 3,7 وانحراف معياري 0,80 بمستوى مرتفع وجاءت في الرتبة 09 الفقرة: (تأصل ثقافة الرفض لأي جديد لدى العاملين ) بمتوسط حسابي 3,34 وانحراف معياري 1,02 بمستوى مرتفع. وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على (عدم مشاركة العاملين في إعداد التغيير)، بمتوسط حسابي 3,21 وانحراف معياري 0,96 بمستوى متوسط .

3- ما مستوى وجود أساليب مقاومة العاملين في المؤسسة:

جدول رقم (5.4): مستوى وجود أساليب مقاومة العاملين في المؤسسة.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
01	اختلاق العاملين الأعذار لتهرب من العمل مثل إجازات والغيابات	3,51818182	1,16	مرتفع
02	رصد العاملين أخطاء التغيير وسرعة نشرها	3,5	1,07	مرتفع
03	تشكيك العاملين بقدرات مسؤولين التغيير	3,46363636	1,19	مرتفع
04	تشكيك العاملين بفائدة التغيير	3,42727273	1,15	مرتفع
05	تعمد العاملين بإحباط زملائهم المؤيدين لتغيير	3,41818182	1,10	مرتفع
06	تقليل العاملين من أهمية التغير	3,40909091	1,08	مرتفع
07	الاستشهاد بتجارب تغيير السابقة فاشلة سواء كانت داخلية أو خارجية	3,32727273	1,08	متوسط
08	تكوين جماعات من زملاء الرفض لتغيير	3,26363636	1,16	متوسط
09	استخدام العاملين أساليب مستترة لإفشال التغيير مثل التذمر التهاون المماطلة	3,24545455	1,17	متوسط
10	تذرع العاملين بصعوبة القيام بمهام التغيير	3,2	1,08	متوسط
11	نشر العاملين الإشاعات المعيقة لتغيير	3,19090909	1,18	متوسط
12	تشويه العاملين لإيجابيات التغيير	3,19090909	1,08	متوسط
	المتوسط العام	3,34621212		مرتفع

مصدر: مخرجات spss

التحليل :

يلاحظ من الجدول (5.4) أن مستوى أساليب مقاومة العاملين لتغيير في المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE سيدي بلعباس كان مرتفع إذ بلغ المتوسط الحسابي 3,34. وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات الاستبيان بين 3,51 و3,19 وجاءت في الرتبة 1 بمستوى مرتفع الفقرة التي تنص على (اختلاق العاملين الأعذار لتهرب من العمل مثل إجازات والغيابات) بمتوسط حسابي 3,51 وانحراف معياري 1,16 وفي الرتبة (07) الفقرة: ( الاستشهاد بتجارب تغيير السابقة فاشلة سواء كانت داخلية أو خارجية) بمتوسط حسابي 3,32 وانحراف معياري 1,08 بمستوى متوسط. وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على (تشويه العاملين لايجابيات التغيير)، بمتوسط حسابي 3,19 وانحراف معياري 1,08 بمستوى متوسط.

4- مستوى وجود سلبيات مقاومة العاملين في المؤسسة

جدول رقم (6.4):

حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير سلبيات مقاومة العاملين في المؤسسة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
01	إحباط العاملين المؤيدين لتغيير	3,62727273	1,16	مرتفع
02	تفشي آثار نفسية سلبية لدى العاملين	3,4	1,16	مرتفع
03	إضعاف أية محاولات تغيير جديدة	3,32727273	0,99	مرتفع
04	التحول نحو استراتيجيات تغيير توافق رغبة العاملين	3,3	0,84	متوسط
05	تقوية جوانب رفض التغيير لدى الآخرين في المنظمة	3,29090909	1,06	متوسط
06	ترسيخ أساليب العمل القديمة	3,24545455	1,14	متوسط
07	إضعاف قادة التغيير	3,2	0,98	متوسط
08	تعظيم الاتجاهات السلبية نحو التغيير	3,2	1,19	متوسط
09	تفشي الصراع بين العاملين في المنظمة	3,15454545	1,06	متوسط
10	التسبب في حدوث خسائر مختلفة ( مادية وبشرية وغيرها )	3,11818182	1,10	متوسط
11	إفشال عملية التغيير في المنظمة	3,10909091	1,04	متوسط
12	عرقلة سير الأعمال في المنظمة	3,05454545	1,07	متوسط
	المتوسط العام	3,25227273		مرتفع

مصدر: مخرجات spss

**التحليل :**

يلاحظ من الجدول (6.4) أن مستوى سلبيات مقاومة العاملين لتغيير في المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE بسيدي بلعباس كان متوسط إذ بلغ المتوسط الحسابي 3,25. وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات الاستبيان بين 3,62 و3,05 وجاءت في الرتبة 1 بمستوى مرتفع الفقرة التي تنص على (إحباط العاملين المؤيدين لتغيير) بمتوسط حسابي 3,62 وانحراف معياري 1,16 وفي الرتبة (07) الفقرة: ( تقوية جوانب رفض التغيير لدى الآخرين في المنظمة). بمتوسط حسابي 3,29 وانحراف معياري 1,06 بمستوى متوسط. وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على(عرقلة سير الأعمال في المنظمة)، بمتوسط حسابي 3,05 وانحراف معياري 1,07 بمستوى متوسط.

5- مستوى تطبيق إستراتيجية التغيير التنظيمي في المؤسسة:

جدول رقم : (7.4)

حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير إستراتيجية التغيير التنظيمي في المؤسسة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
01	توفير التقنيات الحديثة ( الحاسوب والانترنت ) لدعم التغيير.	4,37272727	0,7	مرتفع
02	تبني مداخل إدارية حديثة التغيير مثل ( إدارة المعرفة, الإبداع, التمكين, التعلم)	4,24545455	0,73	مرتفع
03	الاستفادة من الجهات العلمية المهمة بالتغيير	4,22727273	0,9	مرتفع
04	الاستشهاد بنماذج ناجحة لتغيير	3,88181818	0,95	مرتفع
05	استمالة المؤثرين من العاملين لدعم التغيير	3,88181818	0,83	مرتفع
06	تعديل إجراءات العمل لتدعم التغيير	3,85454545	0,8	مرتفع
07	احتواء المعارضين لعملية التغيير	3,82727273	0,91	مرتفع
08	بيان أهمية التغيير للعاملين	3,78181818	0,86	مرتفع
09	بدء عملية التغيير في المواقع الأكثر قبولا لها	3,77272727	0,92	مرتفع
10	مشاركة العاملين في عملية التغيير	3,74545455	0,94	مرتفع
11	اختيار الوقت المناسب للتغيير	3,70909091	0,94	مرتفع
12	تقوية الاتصال بين العاملين وقادة التغيير	3,69090909	1,09	مرتفع
13	تبني التدرج في إدخال التغيير	3,65454545	0,91	مرتفع
14	تكثيف برامج تدريب العاملين حول متطلبات التغيير	3,6	0,97	مرتفع
15	إيضاح الفرق بين الوضع القائم والمتوقع للعاملين	3,52727273	0,87	مرتفع
16	دعم ومكافأة مؤيدي التغيير	3,38181818	1	مرتفع
17	استغلال التنظيم غير الرسم يلدعم التغيير	3,16363636	1,01	متوسط
	المتوسط العام	3,78342246		مرتفع

مصدر: مخرجات spss

التحليل :

يلاحظ من الجدول (7.4) أن تطبيق إستراتيجية التغيير التنظيمي في المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE بسيدي بلعباس كان مرتفع إذ بلغ المتوسط الحسابي 3.78. وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات الاستبيان بين 4.37 و 3,16 وجاءت في الرتبة 1 بمستوى مرتفع الفقرة التي تنص على (توفير التقنيات الحديثة الحاسوب والانترنت (لدعم التغيير) بمتوسط حسابي 4,37 وانحراف معياري 0.7، وفي الرتبة (07) الفقرة: (تبني مداخل إدارية حديثة التغيير مثل إدارة المعرفة، الإبداع، التمكين، التعلم). بمتوسط حسابي 4,24 وانحراف معياري 0.73 بمستوى متوسط. وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على (استغلال التنظيم غير الرسمي لدعم التغيير)، بمتوسط حسابي 3,16 وانحراف معياري 1,01 بمستوى متوسط.



رابعاً: اختبار فرضيات الدراسة بين المتغير التغيير التنظيمي والمتغير الإبداع الإداري :

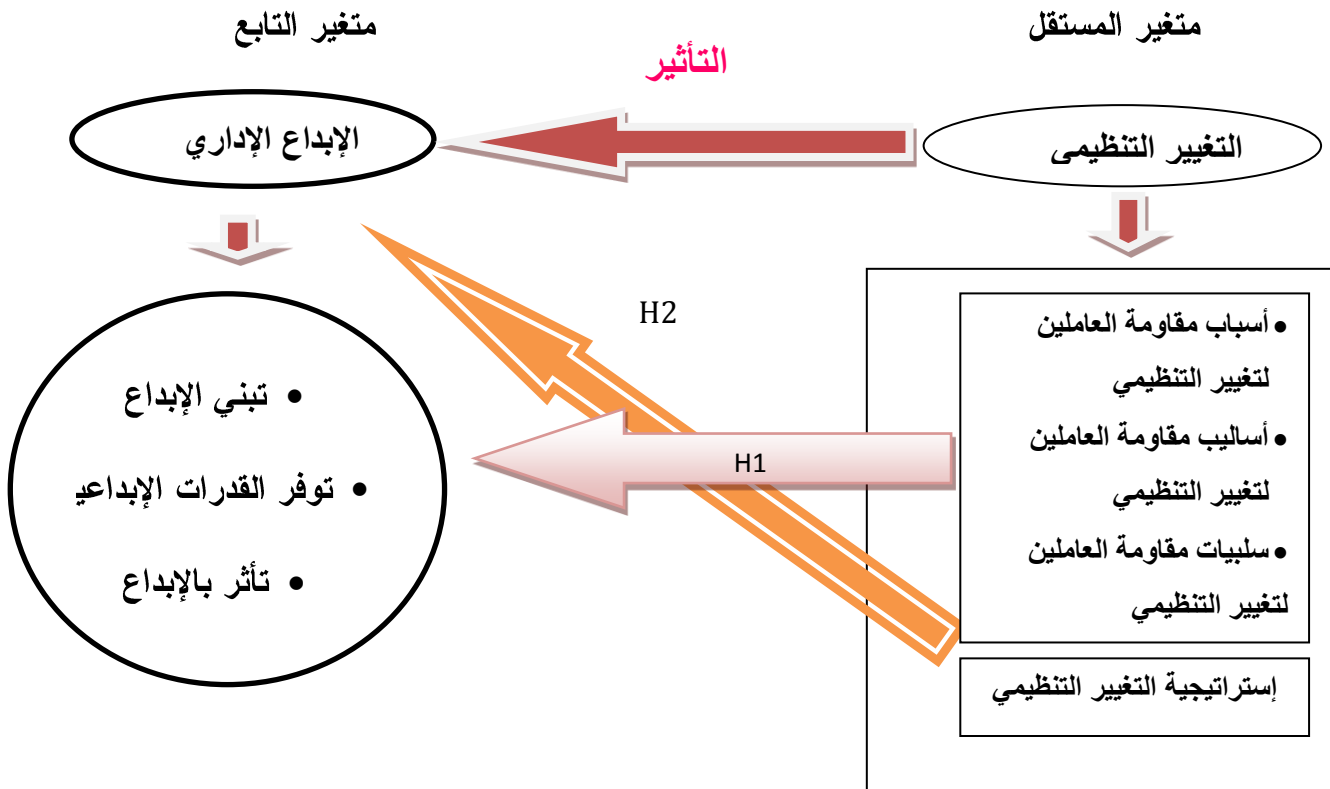
قامت الباحثة في هذا الجانب على اختبار فرضيات الرئيسية والفرعية، حيث تركزت على اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة من خلال استخدام اختبار الانحدار البسيط وتحليل التباين بين المتغير المستقل التغيير التنظيمي (بأبعاده : أسباب مقاومة العاملين لتغيير التنظيمي) والمتغير التابع الإبداع الإداري ( بأبعاده : تبني الإبداع الإداري، توفر القدرات الإبداعية، تأثير العاملين بالإبداع) في المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE بسيدي بلعباس

الإشكالية:

هل هناك أثر لتغيير التنظيمي على الإبداع الإداري في المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية -

سيدي بلعباس ENIE؟

شكل (3.4) نموذج الدراسة



من إعداد الباحثة

### التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

#### البعد الأول: أسباب مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي في المؤسسة ENIE

ويقصد بأسباب مقاومة العاملين للتغيير في هذه الدراسة الموانع والمعوقات الحقيقية التي تجعل العاملين في مؤسسة الوطنية للصناعة الإلكترونية يرفضون (كلياً أو جزئياً) التجاوب مع أي تغيير تنظيمي مخطط مطلوب القيام به في منظماتهم.

#### البعد الثاني: أساليب مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي في المؤسسة ENIE

ويقصد بأساليب مقاومة العاملين للتغيير في هذه الدراسة الوسائل والطرق التي يتبعها العاملون بمؤسسة ENIE عند رفضهم (كلياً أو جزئياً) لأي تغيير تنظيمي مخطط مطلوب القيام به في منظماتهم.

#### البعد الثالث: سلبيات مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي في المؤسسة ENIE

ويقصد بسلبيات مقاومة العاملين للتغيير في هذه الدراسة المشاكل والأضرار المترتبة على رفض العاملين بمؤسسة ENIE (كلياً أو جزئياً) لأي تغيير تنظيمي مخطط مطلوب القيام به في منظماتهم.

#### البعد الرابع: استراتيجيات القيادات بمؤسسة ENIE لإدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته

ويقصد باستراتيجيات القيادات في هذه الدراسة الأساليب والمداخل والجزئيات التي يجب تبنيها والعمل بها للحد من رفض العاملين في مؤسسة ENIE (كلياً أو جزئياً) التجاوب مع أي تغيير تنظيمي مخطط مطلوب القيام به في منظماتهم.

#### البعد الخامس: معرفة ما مستوى الإبداع الإداري في المؤسسة ENIE

ويقصد بمعرفة ما مستوى قدرات العاملين في تفكير الإبداعي للتغيير في هذه الدراسة الموانع والمعوقات الحقيقية التي تجعل العاملين في مؤسسة الوطنية للصناعة الإلكترونية يرفضون (كلياً أو جزئياً) التجاوب حل المشكلات مع روح المجازفة والقدرة على تنفيذ أي تغيير تنظيمي مخطط مطلوب القيام به في منظماتهم.

تبني الإبداع الإداري: قيام المؤسسة بطرح خدمات جديدة أو اعتماد عمليات أو سياسات جديدة لأداء مهامها أو إدخال تعديلات على الخدمات وعمليات الحالية في جانبها التكنولوجي أو الإداري.

القدرات الإبداعية: قدرة العاملين وسعيهم في المستويات الإدارية الوسطى لإبتكار أساليب جديدة لإنجاز ما يكفون به من مهمات.

أولاً- الفرضية الرئيسية الأولى :

H1: غياب إستراتيجية التغيير التنظيمي له اثر سلبي على تحقيق الإبداع الإداري

وللإجابة على هذه الفرضية تم طرح الفرضيات الفرعية الآتية :

H11:أسباب مقاومة العاملين لتغيير التنظيمي في المؤسسة له اثر سلبي على تبني الإبداع الإداري

H12:أسباب مقاومة العاملين لتغيير التنظيمي في المؤسسة له اثر سلبي على توفر القدرات الإبداعية

H13:أسباب مقاومة العاملين لتغيير التنظيمي في المؤسسة له اثر سلبي على تأثر العاملين بالإبداع

H14: أساليب مقاومة العاملين لتغيير التنظيمي في المؤسسة له اثر سلبي على تبني الإبداع الإداري

H15: أساليب مقاومة العاملين لتغيير التنظيمي في المؤسسة له اثر سلبي على توفر القدرات الإبداعية

H16: أساليب مقاومة العاملين لتغيير التنظيمي في المؤسسة له اثر سلبي على تأثر العاملين بالإبداع

H17:سلبيات مقاومة العاملين لتغيير التنظيمي في المؤسسة له اثر سلبي على تبني الإبداع الإداري

H18:سلبيات مقاومة العاملين لتغيير التنظيمي في المؤسسة له اثر سلبي على توفر القدرات الإبداعية

H19:سلبيات مقاومة العاملين لتغيير التنظيمي في المؤسسة له اثر سلبي على تأثر العاملين بالإبداع

ثانياً- الفرضية الرئيسية الثانية:

H2: تبني المؤسسة إستراتيجية التغيير التنظيمي له اثر ايجابي على تحقيق الإبداع الإداري.

وللإجابة على هذه الفرضية تم طرح الفرضيات الفرعية الآتية :

H21:إستراتيجية التغيير التنظيمي له اثر ايجابي على الإبداع الإداري

H22:إستراتيجية التغيير التنظيمي له اثر ايجابي على توفر القدرات الإبداعية في المؤسسة .

H23: إستراتيجية التغيير التنظيمي له اثر ايجابي على تأثر العاملين بالإبداع

أولاً- الفرضية الرئيسية الأولى :

H1: غياب إستراتيجية التغيير التنظيمي له اثر سلبي على تحقيق الإبداع الإداري

وللإجابة على هذه الفرضية الرئيسة الأولى تم اختبار الفرضيات الفرعية التسعة الآتية:

اختبار الفرضية الأولى H11 التي تنص على:

أسباب مقاومة العاملين لتغيير التنظيمي في المؤسسة له اثر سلبي على تبني الإبداع الإداري كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل المتمثل في أسباب مقاومة العاملين لتغيير التنظيمي والمتغير التابع المتمثل في تبني الإبداع الإداري، وبالاستناد إلى البرنامج الإحصائي (SPSS) ممثلة في الجدول التالي:

الجدول رقم (8.4): نموذج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل "أسباب مقاومة العاملين

لتغيير التنظيمي" والمتغير التابع "تبني الإبداع الإداري"

معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري لتقدير
,214 <sup>a</sup>	,046	,037	,66032

التفسير: بالرجوع إلى الجدول الذي يتضمن نتائج معامل التحديد نجد أن معامل التحديد 4% وهذا معناه أن المتغير المستقل (أسباب مقاومة العاملين) يفسر 4% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (تبني الإبداع الإداري).

الجدول رقم (9.4): نتائج تحليل التباين للانحدار Analysis of Variance لتأكد من صحة النموذج

لاختبار اثر أسباب مقاومة العاملين لتغيير التنظيمي على تبني الإبداع الإداري

المصدر	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة المحسوبة F	مستوى الدلالة F
الانحدار	1	2,251	2,251	5,164	,025 <sup>a</sup>
الخطأ	108	47,090	,436		
الكلية	109	49,341			

يتضح من جدول تحليل التباين أن sig = 0.02 وهذا اقل من مستوى المعنوية 5% هذا يعني نموذج الانحدار معنوي.

الجدول رقم (10.4): نتائج معاملات الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل "أسباب مقاومة

العاملين لتغيير التنظيمي" والمتغير التابع "تبني الإبداع الإداري"

المتغيرات	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة المحسوبة T	مستوى دلالة T
الثابت	4,483	,331		13,555	,000
أسباب مقاومة العاملين	-,210	,092	-,214	-2,272	,025

يتضح من الجدول أن قيمة B = -,210 عند مستوى sig=0.02. وهذا يعني وجود علاقة عكسية معنوية احصائيا بين متغيرين حيث عندما تزداد أسباب مقاومة العاملين ينقص تبني الإبداع في المؤسسة وبالتالي نقبل الفرضية التي تنص على أن: أسباب مقاومة العاملين لتغيير التنظيمي له اثر سلبي على تبني الإبداع الإداري.

اختبار الفرضية الأولى H12 التي تنص على:

أسباب مقاومة العاملين لتغيير التنظيمي في المؤسسة له اثر سلبي على توفر القدرات الإبداعية كانت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل المتمثل في أسباب مقاومة العاملين لتغيير التنظيمي والمتغير التابع المتمثل في توفر القدرات الإبداعية، وبالاستناد إلى البرنامج الإحصائي (SPSS) ممثلة في الجدول التالي:

الجدول رقم (11.4): نموذج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل "أسباب مقاومة العاملين

لتغيير التنظيمي" والمتغير التابع "توفر القدرات الإبداعية"

معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري لتقدير
,322 <sup>a</sup>	,104	,095	,38138

التفسير: بالرجوع إلى الجدول الذي يتضمن نتائج معامل التحديد نجد أن معامل التحديد 10% وهذا معناه أن المتغير المستقل (أسباب مقاومة العاملين) يفسر 10% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (توفر القدرات الإبداعية).

الجدول رقم (12.4): نتائج تحليل التباين للانحدار Analysis of Variance لتأكد من صحة النموذج

لاختبار اثر أسباب مقاومة العاملين لتغيير التنظيمي على توفر القدرات الإبداعية

المصدر	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة المحسوبة F	مستوى الدلالة F
الانحدار	1	1,815	1,815	12,481	,001 <sup>a</sup>
الخطأ	108	15,709			
الكلية	109	17,524			

يتضح من جدول تحليل التباين أن  $\text{sig} = 0.001$  وهذا اقل من مستوى المعنوية 5% هذا يعني نموذج الانحدار معنوي.

الجدول رقم (13.4): نتائج معاملات الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل "أسباب مقاومة

العاملين لتغيير التنظيمي" والمتغير التابع "توفر القدرات الإبداعية"

المتغيرات	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة المحسوبة T	مستوى دلالة T
الثابت	3,213	,191		16,821	,000
أسباب مقاومة العاملين	,188	,053	,322	,322	,001

يتضح من الجدول أن قيمة  $B = 0.188$  عند مستوى  $\text{sig} = 0.001$  ، وهي علاقة طردية معنوية

احصائياً، وهذا يعني أننا نقبل الفرضية التي تنص على أسباب مقاومة العاملين لتغيير التنظيمي له

اثر سلبي على توفر القدرات الإبداعية.



اختبار الفرضية الأولى H13 التي تنص على:

أسباب مقاومة العاملين لتغيير التنظيمي في المؤسسة له اثر سلبي على تأثر العاملين بالإبداع كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل المتمثل في أسباب مقاومة العاملين لتغيير التنظيمي والمتغير التابع المتمثل في تبني الإبداع الإداري، وبالاستناد إلى البرنامج الإحصائي (SPSS) ممثلة في الجدول التالي:

الجدول رقم (14.4): نموذج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل "أسباب مقاومة العاملين

لتغيير التنظيمي" والمتغير التابع" تأثر العاملين بالإبداع"

معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري لتقدير
,019 <sup>a</sup>	,000	-,009	,51552

التفسير: بالرجوع إلى الجدول الذي يتضمن نتائج معامل التحديد نجد أن معامل التحديد 0% وهذا معناه أن المتغير المستقل (أسباب مقاومة العاملين) يفسر 0% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (تأثر العاملين بالإبداع).

الجدول رقم (15.4): نتائج تحليل التباين للانحدار Analysis of Variance لتأكد من صحة النموذج

لاختبار اثر أسباب مقاومة العاملين لتغيير التنظيمي على تأثر العاملين بالإبداع

المصدر	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة المحسوبة F	مستوى الدلالة F
الانحدار	1	,010	,010	,038	,846 <sup>a</sup>
الخطأ	108	28,703	,266		
الكلية	109	28,713			

يتضح من جدول تحليل التباين أن  $\text{sig} = 0.84$  وهذا اقل من مستوى المعنوية 5% هذا يعني نموذج الانحدار غير معنوي.

الجدول رقم (16.4): نتائج معاملات الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل "أسباب مقاومة

العاملين لتغيير التنظيمي" والمتغير التابع " تأثر العاملين بالإبداع"

المتغيرات	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة المحسوبة T	مستوى دلالة T
الثابت	3,812	,258		14,762	,000
أسباب مقاومة العاملين	,014	,072	,019	,195	,846

يتضح من الجدول أن قيمة  $B = 0.014$  عند مستوى  $\text{sig} = 0.84$  وهي اكبر من مستوى المعنوية 5%، وهي علاقة طردية غير معنوية احصائياً، وهذا يعني أننا نرفض الفرضية التي تنص على أن: أسباب مقاومة العاملين لتغيير التنظيمي له اثر سلبي على تأثر العاملين بالإبداع.

اختبار الفرضية الثانية H14 التي تنص على:

أساليب مقاومة العاملين لتغيير التنظيمي في المؤسسة له اثر سلبي على تبني الإبداع الإداري كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل المتمثل في أساليب مقاومة العاملين لتغيير التنظيمي والمتغير التابع المتمثل في تبني الإبداع الإداري، وبالاستناد إلى البرنامج الإحصائي (SPSS) ممثلة في الجدول التالي:

الجدول رقم (17.4): نموذج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل "أساليب مقاومة العاملين

لتغيير التنظيمي" والمتغير التابع "تبني الإبداع الإداري"

معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري لتقدير
,156 <sup>a</sup>	,024	,015	,66766

التفسير: بالرجوع إلى الجدول الذي يتضمن نتائج معامل التحديد نجد أن معامل التحديد 2% وهذا معناه أن المتغير المستقل (أساليب مقاومة العاملين) يفسر 2% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (تبني الإبداع الإداري) والباقي 66% يعزى إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي.

الجدول رقم (18.4): نتائج تحليل التباين للانحدار Analysis of Variance لتأكد من صحة النموذج

لاختبار اثر أساليب مقاومة العاملين على تبني الإبداع الإداري

المصدر	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة المحسوبة F	مستوى الدلالة F
الانحدار	1	1,198	1,198	2,687	,104 <sup>a</sup>
الخطأ	108	48,144	,446		
الكلية	109	49,341			

يتضح من جدول تحليل التباين أن  $\text{sig}=0.10$  وهذا أكبر من مستوى المعنوية 5% هذا يعني نموذج الانحدار غير معنوي .

الجدول رقم (19.4): نتائج معاملات الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل "أساليب مقاومة

العاملين لتغيير التنظيمي" والمتغير التابع "تبني الإبداع الإداري"

المتغيرات	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
الثابت	4,133	,245		16,889	,000
أساليب مقاومة العاملين	-,116	,071	-,156	-1,639	,104

يتضح من الجدول أن قيمة  $B = -0,116$  عند  $\text{sig}=0.10$  وهي أكبر من مستوى المعنوية 5% ، وهي علاقة عكسية غير معنوية احصائياً، إذ نرفض الفرضية التي تنص على أن: أساليب مقاومة العاملين لتغيير التنظيمي له اثر سلبي على تبني الإبداع الإداري.

اختبار الفرضية الأولى H15 التي تنص على:

أساليب مقاومة العاملين لتغيير التنظيمي في المؤسسة له اثر سلبي على توفر القدرات الإبداعية كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل المتمثل في أساليب مقاومة العاملين لتغيير التنظيمي والمتغير التابع المتمثل في توفر القدرات الإبداعية، وبالاستناد إلى البرنامج الإحصائي (SPSS) ممثلة في الجدول التالي:

الجدول رقم (20.4): نموذج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل "أساليب مقاومة العاملين

لتغيير التنظيمي" والمتغير التابع "توفر القدرات الإبداعية"

معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل التحديد المعدل	الخطأ التقدير المعياري
,224 <sup>a</sup>	,050	,041	,39260

التفسير: بالرجوع إلى الجدول الذي يتضمن نتائج معامل التحديد نجد أن معامل التحديد %5 وهذا معناه أن المتغير المستقل (أساليب مقاومة العاملين) يفسر %5 من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (توفر القدرات الإبداعية).

الجدول رقم (21.4): نتائج تحليل التباين للانحدار Analysis of Variance لتأكد من صحة النموذج

لاختبار اثر أساليب مقاومة العاملين لتغيير التنظيمي على توفر القدرات الإبداعية

المصدر	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة المحسوبة F	مستوى الدلالة F
الانحدار	1	,877	,877	5,692	,019 <sup>a</sup>
الخطأ	108	16,647	,154		
الكلي	109	17,524			

يتضح من جدول تحليل التباين أن sig = 0.01 وهذا اقل من مستوى المعنوية %5 هذا يعني نموذج الانحدار معنوي.

الجدول رقم (22.4): نتائج معاملات الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل "أساليب مقاومة

العاملين لتغيير التنظيمي" والمتغير التابع " توفر القدرات الإبداعية"

المتغيرات	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة المحسوبة T	مستوى دلالة T
الثابت	3,544	,144		24,631	,000
أساليب مقاومة العاملين	,099	,042	,224	2,386	,019

يتضح من الجدول أن قيمة B = 0.099 عند مستوى sig=0.01. وهي علاقة طردية معنوية احصائياً، وهذا يعني أننا نقبل الفرضية التي تنص على: أساليب مقاومة العاملين لتغيير التنظيمي له اثر سلبي على توفر القدرات الإبداعية.

اختبار الفرضية الأولى H16 التي تنص على:

أساليب مقاومة العاملين لتغيير التنظيمي في المؤسسة له اثر سلبي على تأثر العاملين بالإبداع كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل المتمثل في أساليب مقاومة العاملين لتغيير التنظيمي والمتغير التابع المتمثل في تأثر العاملين بالإبداع، وبالاستناد إلى البرنامج الإحصائي (SPSS) ممثلة في الجدول التالي:

الجدول رقم (23.4): نموذج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل "أساليب مقاومة العاملين

لتغيير التنظيمي" والمتغير التابع " تأثر العاملين بالإبداع"

معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري لتقدير
,041 <sup>a</sup>	,002	-,008	,51518

التفسير: بالرجوع إلى الجدول الذي يتضمن نتائج معامل التحديد نجد أن معامل التحديد % 0.2 وهذا معناه أن المتغير المستقل (أساليب مقاومة العاملين) يفسر % 0.2 من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (تأثر العاملين بالإبداع).

الجدول رقم (24.4): نتائج تحليل التباين للانحدار Analysis of Variance لتأكد من صحة النموذج

لاختبار اثر أساليب مقاومة العاملين لتغيير التنظيمي على تأثر العاملين بالإبداع

المصدر	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة المحسوبة F	مستوى الدلالة F
الانحدار	1	,048	,048	,182	,671 <sup>a</sup>
الخطأ	108	28,664	,265		
الكلي	109	28,713			

يتضح من جدول تحليل التباين أن sig = 0.67 وهذا اقل من مستوى المعنوية 5% هذا يعني نموذج الانحدار غير معنوي.

الجدول رقم (25.4): نتائج معاملات الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل "أساليب مقاومة

العاملين لتغيير التنظيمي" والمتغير التابع " تأثر العاملين بالإبداع"

المتغيرات	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة المحسوبة T	مستوى دلالة T
الثابت	3,783	,189		20,036	,000
أساليب مقاومة العاملين	,023	,054	,041	,427	,671

يتضح من الجدول أن قيمة  $B=0.02$  عند مستوى  $sig=0.67$ . وهذا أكبر من مستوى المعنوية 5 %، وهي علاقة طردية غير معنوية احصائياً، وبالتالي يوجد نرفض الفرضية التي تنص على أن: أساليب مقاومة العاملين لتغيير التنظيمي له اثر سلبي على تأثر العاملين بالإبداع.

#### اختبار الفرضية الثالثة H17 التي تنص على:

سلبيات مقاومة العاملين لتغيير التنظيمي في المؤسسة له اثر سلبي على تبني الإبداع الإداري كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل المتمثل في سلبيات مقاومة العاملين لتغيير التنظيمي والمتغير التابع المتمثل في تبني الإبداع الإداري، وبالاستناد إلى البرنامج الإحصائي (SPSS) ممثلة في الجدول التالي:

الجدول رقم (26.4): نموذج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل "سلبيات مقاومة العاملين

لتغيير التنظيمي" والمتغير التابع "تبني الإبداع الإداري"

الخطأ المعياري لتقدير	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	معامل الارتباط
,63042	,122	,130	,361 <sup>a</sup>

التفسير: بالرجوع إلى الجدول الذي يتضمن نتائج معامل التحديد المعدل نجد أن معامل التحديد المعدل 13% وهذا معناه أن المتغير المستقل (سلبيات مقاومة العاملين) يفسر 13% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (تبني الإبداع الإداري) .



الجدول رقم (27.4): نتائج تحليل التباين للانحدار Analysis of Variance لتأكد من صحة النموذج

لاختبار اثر سلبيات مقاومة العاملين على تبني الإبداع الإداري

المصدر	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة المحسوبة F	مستوى الدلالة F
الانحدار	1	6,419	6,419	16,151	,000 <sup>a</sup>
الخطأ	108	42,923	,397		
الكلية	109	49,341			

يتضح من الجدول إن قيمة sig=0.00 أقل من مستوى المعنوية 5% إذن نموذج الانحدار معنوي.

الجدول رقم (28.4): نتائج معاملات الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل "سلبيات مقاومة

العاملين لتغيير التنظيمي" والمتغير التابع "تبني الإبداع الإداري"

المتغيرات	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة المحسوبة T	مستوى دلالة T
الثابت	4,746	,256		18,537	,000
سلبيات مقاومة العاملين	-,308	,077	-,361	-4,019	,000

يتضح من الجدول أن قيمة B = -,308 عند مستوى sig=0.000 وهذا يعني وجود علاقة عكسية

معنوية احصائيا بين متغيرين حيث عندما تزداد سلبيات مقاومة العاملين ينقص تبني الإبداع في

المؤسسة إذ نقبل الفرضية التي تنص على أن: سلبيات مقاومة العاملين لتغيير التنظيمي له اثر سلبي

على تبني الإبداع الإداري.

اختبار الفرضية الأولى H18 التي تنص على:

سلبيات مقاومة العاملين لتغيير التنظيمي في المؤسسة له اثر سلبي على توفر القدرات الإبداعية كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل المتمثل في سلبيات مقاومة العاملين لتغيير التنظيمي والمتغير التابع المتمثل في توفر القدرات الإبداعية، وبالاستناد إلى البرنامج الإحصائي (SPSS) ممثلة في الجدول التالي:

الجدول رقم (29.4): نموذج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل "سلبيات مقاومة العاملين لتغيير التنظيمي" والمتغير التابع "توفر القدرات الإبداعية"

معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري لتقدير
,086 <sup>a</sup>	,007	-,002	,40133

التفسير: بالرجوع إلى الجدول الذي يتضمن نتائج معامل التحديد نجد أن معامل التحديد 0.7% وهذا معناه أن المتغير المستقل (سلبيات مقاومة العاملين) يفسر 0.7% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (توفر القدرات الإبداعية).

الجدول رقم (30.4): نتائج تحليل التباين للانحدار Analysis of Variance لتأكد من صحة النموذج

لاختبار اثر سلبيات مقاومة العاملين لتغيير التنظيمي على توفر القدرات الإبداعية

المصدر	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة المحسوبة F	مستوى الدلالة F
الانحدار	1	,129	,129	,802	,372 <sup>a</sup>

		,161	17,395	108	الخطأ
			17,524	109	الكلية

يتضح من جدول تحليل التباين أن  $\text{sig} = 0.3$  وهذا اقل من مستوى المعنوية 5% هذا يعني نموذج الانحدار غير معنوي.

الجدول رقم (31.4): نتائج معاملات الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل "سلبيات مقاومة

العاملين لتغيير التنظيمي" والمتغير التابع " توفر القدرات الإبداعية"

المتغيرات	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة المحسوبة T	مستوى دلالة T
الثابت	3,734	,163		22,910	,000
سلبيات مقاومة العاملين	,044	,049	,086	,896	,372

يتضح من الجدول أن قيمة  $B = 0.04$  عند مستوى  $\text{sig} = 0.37$  أكبر من مستوى المعنوية 5%، وهي علاقة طردية غير معنوية احصائياً، هذا يعني أننا نرفض الفرضية التي تنص على أن: سلبيات مقاومة العاملين لتغيير التنظيمي له اثر سلبي على توفر القدرات الإبداعية.

اختبار الفرضية الأولى H19 التي تنص على:

سلبيات مقاومة العاملين لتغيير التنظيمي في المؤسسة له اثر سلبي على تأثر العاملين بالإبداع كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل المتمثل في سلبيات مقاومة العاملين لتغيير التنظيمي والمتغير التابع المتمثل في تأثر العاملين بالإبداع، وبالاستناد إلى البرنامج الإحصائي (SPSS) ممثلة في الجدول التالي:

الجدول رقم (32.4): نموذج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل "سلبيات مقاومة العاملين

لتغيير التنظيمي" والمتغير التابع "تأثر العاملين بالإبداع"

معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري لتقدير
,005 <sup>a</sup>	,000	-,009	,51561

التفسير: بالرجوع إلى الجدول الذي يتضمن نتائج معامل التحديد نجد أن معامل التحديد 0% وهذا معناه أن المتغير المستقل (سلبيات مقاومة العاملين) يفسر 0% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (تأثر العاملين بالإبداع).

الجدول رقم (33.4): نتائج تحليل التباين للانحدار Analysis of Variance لتأكد من صحة النموذج

لاختبار اثر سلبيات مقاومة العاملين لتغيير التنظيمي على تأثر العاملين بالإبداع

المصدر	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة المحسوبة F	مستوى الدلالة F
الانحدار	1	,001	,001	,003	,960 <sup>a</sup>
الخطأ	108	28,712	,266		
الكلي	109	28,713			

يتضح من جدول تحليل التباين أن  $\text{sig} = 0.9$  وهذا اقل من مستوى المعنوية 5% هذا يعني نموذج الانحدار غير معنوي.

الجدول رقم (34.4): نتائج معاملات الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل "أساليب مقاومة

العاملين لتغيير التنظيمي" والمتغير التابع "تأثر العاملين بالإبداع"

المتغيرات	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة المحسوبة T	مستوى دلالة T
الثابت	3,871	,209		18,489	,000
سلبيات مقاومة العاملين	-,003	,063	-,005	-,051	,960

يتضح من الجدول أن قيمة  $B = -0,003$  عند مستوى  $\text{sig} = 0.9$  أكبر من مستوى المعنوية 5%، هي علاقة عكسية غير معنوية احصائياً، إذن نرفض الفرضية التي تنص على أن: سلبيات مقاومة العاملين لتغيير التنظيمي له اثر سلبي على تأثر العاملين بالإبداع.

من خلال تحليل نتائج الفرضيات الفرعية (H11.H12.H13.H14.H15.H16.H17.H18.H19) ثم قبول صحة الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على أن غياب إستراتيجية التغيير التنظيمي له اثر سلبي على تحقيق الإبداع الإداري.

الفرضية الرئيسية الثانية :

H2: تبني المؤسسة إستراتيجية التغيير التنظيمي له اثر ايجابي على تحقيق الإبداع الإداري.

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية H2 التي تنص على:

إستراتيجية التغيير التنظيمي له اثر ايجابي على الإبداع الإداري كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل المتمثل في إستراتيجية التغيير التنظيمي والمتغير التابع المتمثل في الإبداع الإداري، وبالاستناد إلى البرنامج الإحصائي (SPSS) ممثلة في الجدول التالي:

الجدول رقم (35.4): نموذج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل "إستراتيجية التغيير

التنظيمي" والمتغير التابع " الإبداع الإداري"

الخطأ المعياري لتقدير	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	معامل الارتباط	
		,31984	,049	,057
				,239 <sup>a</sup>

التفسير: بالرجوع إلى الجدول الذي يتضمن نتائج معامل التحديد نجد قيمة معامل التحديد 5% وهذا معناه أن المتغير المستقل (إستراتيجية التغيير التنظيمي) يفسر 5% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الإبداع الإداري) .

الجدول رقم (36.4): نتائج تحليل التباين للانحدار Analysis of Variance لتأكد من صحة النموذج

لاختبار اثر إستراتيجية التغيير التنظيمي على الإبداع الإداري

المصدر	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة المحسوبة F	مستوى الدلالة F
الانحدار	1	,671	,671	6,562	,012 <sup>a</sup>
الخطأ	108	11,048	,102		
الكلية	109	11,720			

يتضح من جدول تحليل التباين أن sig=0.01 قيمة وهذا اقل من مستوى المعنوية 5% إذن نموذج الانحدار معنوي.

الجدول رقم (37.4): نتائج معاملات الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل " إستراتيجية التغيير

التنظيمي" والمتغير التابع "الإبداع الإداري"

المتغيرات	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة المحسوبة T	مستوى دلالة T
الثابت	3,318	,199		16,707	,000
التغيير التنظيمي	,133	,052	,239	2,562	,012

يتضح من الجدول أن قيمة  $B=0,133$  عند مستوى  $sig=0.01$  مما يدل على وجود أثر ايجابي.

هي علاقة طردية معنوية احصائيا، وبالتالي:

نقبل فرضية التي تنص على أن إستراتيجية التغيير التنظيمي له اثر ايجابي على الإبداع الإداري

ولتأكد من مدى صحة الفرضية الرئيسية الثانية أردنا أيضا اختبار الفرضيات الفرعية التالية:

H21: إستراتيجية التغيير التنظيمي له اثر ايجابي على تبني الإبداع الإداري في المؤسسة

إستراتيجية التغيير التنظيمي له اثر ايجابي على تبني الإبداع الإداري كانت أهم نتائج تحليل

الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل المتمثل في إستراتيجية التغيير التنظيمي والمتغير التابع

المتمثل في تبني الإبداع الإداري، وبالاستناد إلى البرنامج الإحصائي (SPSS) ممثلة في الجدول التالي:

الجدول رقم (38.4): نموذج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل "إستراتيجية التغيير

التنظيمي" والمتغير التابع "تبني الإبداع الإداري"

معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد	الخطأ المعياري لتقدير
,045 <sup>a</sup>	,002	-,007	,67524

التفسير: بالرجوع إلى الجدول الذي يتضمن نتائج معامل التحديد نجد قيمة معامل التحديد

0.2% وهذا معناه أن المتغير المستقل (إستراتيجية التغيير التنظيمي) تفسر فقط 0.2% من التغيرات التي

تحدث في المتغير التابع (تبني الإبداع الإداري).

الجدول رقم (39.4): نتائج تحليل التباين للانحدار Analysis of Variance لتأكد من صحة النموذج

لاختبار اثر إستراتيجية التغيير التنظيمي على تبني الإبداع الإداري

المصدر	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة المحسوبة F	مستوى الدالة F
الانحدار	1	,100	,100	,219	,641 <sup>a</sup>
الخطأ	108	49,242	,456		
الكلية	109	49,341			

يتضح من الجدول أن قيمة  $\text{sig}=0.64$  أكبر من مستوى المعنوية 5% إذن: نموذج الانحدار غير

معنوي.



الجدول رقم (40.4): نتائج معاملات الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل "إستراتيجية التغيير

التنظيمي" والمتغير التابع "تبني الإبداع الإداري"

المتغيرات	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة المحسوبة T	مستوى دلالة T
الثابت	3,939	,419		9,394	,000
التغيير التنظيمي	-,051	,110	-,045	-,468	,641

يتضح من الجدول أنقيمة B = -,051 عند مستوى sig=0.64 وهذا أكبر من مستوى المعنوية

5%. يوجد علاقة عكسية غير معنوية احصائيا، بهذه النتائج تجعلنا نرفض الفرضية الفرعية الثانية

التي تنص على أن: إستراتيجية التغيير التنظيمي لها اثر ايجابي على تبني الإبداع الإداري.

H22: إستراتيجية التغيير التنظيمي له اثر ايجابي على توفر القدرات الإبداعية في المؤسسة.

إستراتيجية التغيير التنظيمي له اثر ايجابي على توفر القدرات الإبداعية في المؤسسة كانت أهم

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل المتمثل في إستراتيجية التغيير التنظيمي

والمتغير التابع المتمثل في توفر القدرات الإبداعية في المؤسسة ، وبالاستناد إلى البرنامج الإحصائي

(SPSS) ممثلة في الجدول التالي:

الجدول رقم (41.4): نموذج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل "إستراتيجية التغيير

التنظيمي" والمتغير التابع " توفر القدرات الإبداعية في المؤسسة"

معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد	الخطأ المعياري لتقدير
,141 <sup>a</sup>	,020	,011	,39877

التفسير: بالرجوع إلى الجدول الذي يتضمن نتائج معامل التحديد نجد قيمة معامل التحديد 2 %

وهذا معناه أن المتغير المستقل (إستراتيجية التغيير التنظيمي) يفسر فقط 2 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (توفر القدرات الإبداعية).

الجدول رقم (42.4): نتائج تحليل التباين للانحدار Analysis of Variance لتأكد من صحة النموذج

لاختبار اثر إستراتيجية التغيير التنظيمي على توفر القدرات الإبداعية

المصدر	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة المحسوبة F	مستوى الدلالة F
الانحدار	1	,350	,350	2,201	,141 <sup>a</sup>
الخطأ	108	17,174	,159		
الكلي	109	17,524			

يتضح من الجدول أن قيمة sig=0.1 أكبر من مستوى المعنوية 5% إذن نموذج الانحدار غير معنوي.

الجدول رقم (43.4): نتائج معاملات الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل " إستراتيجية التغيير

التنظيمي" والمتغير التابع " توفر القدرات الإبداعية"

المتغيرات	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة المحسوبة T	مستوى دلالة T
الثابت	3,513	,248		14,185	,000
التغيير التنظيمي	,096	,065	,141	1,484	,141

يتضح من الجدول أن قيمة  $B=0,096$  عند مستوى  $sig=0.1$  هي علاقة عكسية غير معنوية احصائياً، مما يجعلنا نرفض الفرضية التي تنص على أن إستراتيجية التغيير التنظيمي تؤثر ايجابيا على توفر القدرات الإبداعية.

H23: إستراتيجية التغيير التنظيمي له اثر ايجابي على تأثر العاملين بالإبداع

إستراتيجية التغيير التنظيمي له اثر ايجابي على تأثر العاملين بالإبداع في المؤسسة كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل المتمثل في إستراتيجية التغيير التنظيمي والمتغير التابع المتمثل في على تأثر العاملين بالإبداع في المؤسسة ، وبالاستناد إلى البرنامج الإحصائي (SPSS) ممثلة في الجدول التالي:

الجدول رقم (44.4): نموذج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل "إستراتيجية التغيير

التنظيمي" والمتغير التابع "تأثر العاملين بالإبداع في المؤسسة"

معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد	الخطأ المعياري لتقدير
,431 <sup>a</sup>	,186	,179	,46517

التفسير: بالرجوع إلى الجدول الذي يتضمن نتائج معامل التحديد نجد قيمة معامل التحديد 18%

وهذا معناه أن المتغير المستقل (إستراتيجية التغيير التنظيمي) يفسر 1.7% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (تأثر العاملين بالإبداع) .

الجدول رقم (45.4): نتائج تحليل التباين للانحدار Analysis of Variance لتأكد من صحة النموذج

لاختبار اثر إستراتيجية التغيير التنظيمي على تأثر العاملين بالإبداع

المصدر	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة المحسوبة F	مستوى الدلالة F
الانحدار	1	5,344	5,344	24,696	,000 <sup>a</sup>
الخطأ	108	23,369	,216		
الكلية	109	28,713			

يتضح من جدول تحليل التباين ان sig=0.00 وهذا اقل من مستوى المعنوية 5% إذن نموذج الانحدار

معنوي .

الجدول رقم (46.4): نتائج معاملات الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل " إستراتيجية التغيير

التنظيمي" والمتغير التابع " تأثر العاملين بالإبداع في المؤسسة"

المتغيرات	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة المحسوبة T	مستوى دلالة T
الثابت	2,443	,289		8,455	,000
إستراتيجية التغيير التنظيمي	,375	,075	,431	4,970	,000

يتضح من الجدول أن قيمة B = 0,375 عند مستوى sig=0.00 هي علاقة طردية معنوية

إحصائياً، هذا يعني أننا نقبل فرضية التي تنص على أن إستراتيجية التغيير التنظيمي لها أثر إيجابي

من خلال تحليل نتائج الفرضيات الفرعية (H21.H22.H23) قبول صحة الفرضية الرئيسة الثانية التي تنص على أن إستراتيجية التغيير التنظيمي له اثر ايجابي على تحقيق الإبداع الإداري

#### خامساً: تفسير وتقييم الفرضيات الدراسة :

من نتائج الاختبارات الإحصائية والتحليل الاقتصادي يمكن الحكم على الفرضيات الدراسة كما يلي:

أولاً- الفرضية الرئيسية الأولى :

H1: غياب إستراتيجية التغيير التنظيمي له اثر سلبي على تحقيق الإبداع الإداري

وللإجابة على هذه الفرضية تم طرح الفرضيات الفرعية الآتية :

يتم قبول الفرضية H11 أسباب مقاومة العاملين لتغيير التنظيمي في المؤسسة له اثر سلبي على تبني الإبداع الإداري لأنه توجد علاقة عكسية بين المتغيرين كلما تزداد أسباب مقاومة العاملين لتغيير التنظيمي ينقص تبني الإبداع الإداري

يتم قبول الفرضية H12: أسباب مقاومة العاملين لتغيير التنظيمي في المؤسسة له اثر سلبي على توفر القدرات الإبداعية

يتم رفض الفرضية H13: أسباب مقاومة العاملين لتغيير التنظيمي في المؤسسة له اثر سلبي على تأثر العاملين بالإبداع.

يتم رفض الفرضية H14: أساليب مقاومة العاملين لتغيير التنظيمي في المؤسسة له اثر سلبي على تبني الإبداع الإداري.

يتم قبول الفرضية H15: أساليب مقاومة العاملين لتغيير التنظيمي في المؤسسة له اثر سلبي على توفر القدرات الإبداعية.

يتم رفض الفرضية H16: أساليب مقاومة العاملين لتغيير التنظيمي في المؤسسة له اثر سلبي على تأثر العاملين بالإبداع.

يتم قبول الفرضية H17: سلبيات مقاومة العاملين لتغيير التنظيمي في المؤسسة له اثر سلبي على تبني الإبداع الإداري لأنه توجد علاقة عكسية بين المتغيرين كلما تزداد سلبيات مقاومة العاملين لتغيير التنظيمي ينقص تبني الإبداع الإداري.

يتم رفض الفرضية H18: سلبيات مقاومة العاملين لتغيير التنظيمي في المؤسسة له اثر سلبي على توفر القدرات الإبداعية.

يتم رفض الفرضية H19: سلبيات مقاومة العاملين لتغيير التنظيمي في المؤسسة له اثر سلبي على تأثر العاملين بالإبداع.

ثانيا- الفرضية الرئيسية الثانية:

H2: تبني المؤسسة إستراتيجية التغيير التنظيمي له اثر ايجابي على تحقيق الإبداع الإداري.

تقبل الفرضية الرئيسية الثانية لأن يتضح من الجدول أن قيمة  $B=133$ , 0 عند مستوى  $\text{sig}=0.01$

مما يدل على وجود أثر ايجابي. وبالتالي إستراتيجية التغيير التنظيمي له اثر ايجابي على الإبداع الإداري.

ولتأكد من مدى صحة الفرضية الرئيسية الثانية تم أيضا اختبار الفرضيات الفرعية التالية:-

يتم رفض الفرضية H21: إستراتيجية التغيير التنظيمي له اثر ايجابي على الإبداع الإداري

يتم رفض الفرضية H22: إستراتيجية التغيير التنظيمي له اثر ايجابي على توفر القدرات الإبداعية

في المؤسسة .

يتم قبول الفرضية H23: إستراتيجية التغيير التنظيمي له اثر ايجابي على تأثر العاملين

بالإبداع

وكذلك يتضح من خلال نتائج الإحصائية الواردة في الجداول ومن متابعة معامل B واختبار

ANOVA أن إستراتيجية التغيير التنظيمي له تأثير معنوي على الإبداع الإداري حيث بلغت قيمة معامل

$B=0.13$  عند  $\text{sig}=0.01$ . مما يثبت صحة الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على أن تطبيق

إستراتيجية التغيير التنظيمي في المؤسسة له تأثير ايجابي على تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسة

الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE بسيدي بلعباس، وهذا ما اثبت أيضا في الفرضية الفرعية الثالثة

(H23) التي تنص على وجود اثر ايجابي بين إستراتيجية التغيير التنظيمي وتأثر العاملين بالإبداع مما

يعني وجود علاقة طردية موجبة أي كلما تم تطبيق إستراتيجية التغيير التنظيمي في المؤسسة كلما

زاد تأثر العاملين بالإبداع الإداري بالحد من سلبيات المقاومة التغيير في المؤسسة .

سادسا: نتائج الدراسة

- الفرضية الرئيسية الأولى :

H1: غياب إستراتيجية التغيير التنظيمي له اثر سلبي على تحقيق الإبداع الإداري

- الفرضية الرئيسية الثانية:

H2: تبني المؤسسة إستراتيجية التغيير التنظيمي له اثر ايجابي على تحقيق الإبداع الإداري.

تقبل الفرضية الرئيسية الثانية لأن يتضح من الجدول أن قيمة  $B=0,133$  عند مستوى  $\text{sig}=0.01$  مما يدل على وجود أثر ايجابي. وبالتالي إستراتيجية التغيير التنظيمي له اثر ايجابي على الإبداع الإداري.

✓ مستوى الإبداع الإداري للعمال في مؤسسة من وجهة نظر العينة المدروسة كان مرتفع.

✓ مستوى مقاومة العاملين لتغيير في مؤسسة من وجهة نظر العينة المدروسة كان مرتفع.

✓ مستوى أساليب مقاومة العاملين لتغيير في مؤسسة من وجهة نظر العينة المدروسة كان مرتفع.

✓ مستوى سلبيات مقاومة العاملين لتغيير في مؤسسة من وجهة نظر العينة المدروسة كان

متوسط.

✓ مستوى تطبيق إستراتيجية التغيير التنظيمي في مؤسسة من وجهة نظر العينة المدروسة كان

مرتفع.

وبصفة عامة من وجهة نظر العينة المدروسة فإن اهتمام مؤسسة الصناعات الإلكترونية - سيدي

بلعباس ENIE بالتغيير التنظيمي كبعد مهم لتحقيق الإبداع الإداري يبقى مرتفعا.

➤ مناقشة نتائج الدراسة:

وأبرز أهم الدراسات السابقة التي تدعم النتائج التي توصلنا إليها:

- وجدنا علاقة ايجابية بين إستراتيجية التغيير التنظيمي وتحقيق الإبداع الإداري في حين

دراسة (بوصوردي، 2015) توصلت إلى وجود علاقة ايجابية بين توجهات الإبداعية وعوامل

نجاح لإدارة التغيير وإدراج الإبداع كبعد استراتيجي ومدخل حقيقي لإدارة التغيير والاستجابة

لتحديات المحيط.



- أيضا وجدنا علاقة تأثير ايجابي بين إستراتيجية التغيير التنظيمي و بعد تأثر العاملين بالإبداع وهذا ما توافق مع دراسة (Boohene &،2012) زيادة المقاومة العاملين لتغيير يعود الى قلة مشاركة العاملين في عملية صنع القرار، وكذلك دراسة (معموري، 2008) توصلت أن من الخطأ أن يتجاهل المديرون تنمر ورفض العمال للتغيير.

- دراسة (ملحمو، 2008) قامت بدراسة العلاقة بين استراتيجيات وأسباب مقاومة التغيير في الشركة الصناعية الاردنية وأثر ذلك على درجة مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير فتوصلت نتائج الدراسة بضرورة دراسة وتحليل اسباب مقاومة العاملين لمقاومة التغيير.

- في حين هناك دراسة أخرى ربطت التغيير مع متغير اخر غير الابداع وهي دراسة (عدنان وتغريد، 2009) تناولت ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات وأثرها على الأداء المؤسسي، فتوصلت نتائج الدراسة أنه توجد علاقة ايجابية بين استراتيجيات التوعية والعقلانية وبين الأداء المؤسسي، في حين توجد علاقة سلبية بين الإستراتيجية القسرية والأداء المؤسسي.

وبالتالي يمكن الإجابة عن الإشكالية أنه يوجد أثر لتغيير التنظيمي على الإبداع الإداري في المؤسسة الوطنية للصناعة الالكترونية ENIE- بسيدي بلعباس ، إذ أن التغيير التنظيمي الناجح مقبول إذ يفسره وجود إستراتيجية للتغيير التنظيمي لتحقيق الإبداع الإداري، إلا في الآونة الأخيرة استدركت المؤسسة - إشكالية الإبداع الإداري والإبتكار والبحث والتطوير والتغيير التنظيمي ضمن أولوياتها في مختلف المجالات من حيث الكم والكيف، باعتماد على أكاديمية متخصصة أو الجامعات أو مراكز البحث والمشاركة في حركية المعرفة العلمية والنظرية، ودفع بعجلة النمو من أجل تحقيق التفوق والتميز في صناعات الإلكترونية.

يوجد أثر لتغيير التنظيمي على الإبداع الإداري في المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE- بسيدي بلعباس.

خاتمة:

من خلال دراسة أثر لتغيير التنظيمي على الإبداع الإداري في المؤسسة الوطنية للصناعة

الإلكترونية ENIE - سيدي بلعباس ثم التوصل إلى نتائج التالية:

1 - من خلال الدراسة الإستبائية كانت إجابات أفراد عينة الدراسة كالتالي:

- ✓ مستوى الإبداع الإداري للعمال في مؤسسة من وجهة نظر العينة المدروسة كان مرتفع.
- ✓ مستوى مقاومة العاملين لتغيير في مؤسسة من وجهة نظر العينة المدروسة كان مرتفع.
- ✓ مستوى أساليب مقاومة العاملين لتغيير في مؤسسة من وجهة نظر العينة المدروسة كان مرتفع.
- ✓ مستوى سلبيات مقاومة العاملين لتغيير في مؤسسة من وجهة نظر العينة المدروسة كان متوسط.

✓ مستوى تطبيق إستراتيجية التغيير التنظيمي في مؤسسة من وجهة نظر العينة المدروسة كان مرتفع.

وبصفة عامة من وجهة نظر العينة المدروسة فإن اهتمام مؤسسة الصناعات الإلكترونية - سيدي بلعباس ENIE بالتغيير التنظيمي كبعد مهم لتحقيق الإبداع الإداري يبقى مرتفعا.

على ضوء ما تم ذكره، يتضح جليا أن المؤسسات يجب أن تتغير حتى تتمكن من الاستمرارية والتكيف مع بيئة تتسم بالتعدد والتغيير، وهو ما جعل المؤسسة الوطنية للصناعة الإلكترونية ENIE - سيدي بلعباس تجري تغييرات ملموسة من حيث أهدافها واستراتيجياتها، حيث تبنت عدة مداخل لإجراء التغيير التنظيمي لإنجاح وتحقيق الإبداع الإداري.

إذ تم الوقوف على مدى تطبيق التغيير داخل المؤسسة، وذلك بعد استعراض وتحليل نتائج آراء أفراد عينة الدراسة حول تأثير التغيير التنظيمي في إنجاح الإبداع الإداري من خلال مختلف أبعاده.

القائمة العامة

الحمد لله، أسأل الله تعالى أن تكون هذه الدراسة قد وفقت في تحقيق أهدافها والتي تتمثل في إعطاء صورة واضحة في آراء واستجابات أفراد الدراسة (الإطارات الإدارية العليا والوسطى بمؤسسة الوطنية للصناعة الالكترونية ENIE) حول الإبداع والتغيير التنظيمي، في هذه المؤسسة متعلمة ومبدعة، ومتمكنة، قادرة على مواكبة التغييرات التي تعيشها على كافة المستويات، وللحاق بركب الدول المتقدمة والتي أصبح التعامل مع التغيير فيها أصل استراتيجي ثابت في جميع المنظمات على اختلاف مجالاتها واهتماماتها.

بعيدا عن العشوائية والصدفة والروتين، تحتاج المؤسسات الاقتصادية إلى أساليب إبداعية تواجه بها التحولات في بيئة الأعمال ، ولعل أول ما تحتاجه في هذا المجال النظام الإداري الذي تتبناه، إذ لم يعد للأساليب الإدارية التقليدية حاجة أمام التطور الهائل في أساليب الإدارة الحديثة، التي أكثر ما يميزها المشاركة في اتخاذ القرار ومرونة التنظيم وعمل الفريق والشفافية.

لقد انتقل مفهوم المعرفة من مجرد كونها موردا لتحقيق الكفاءة والفعالية في العمل، إلى كونها أصلا وموردا استراتيجيا يحقق للمؤسسات الاقتصادية ميزات تنافسية مستدامة، ويمكنها ليس من مجابهة التغيير والتكيف معه فحسب، بل من صنع التغيير نفسه، وبلوغ الريادة في مجال نشاطها، وبالتالي فإن أسلوب إدارة هذا المورد أو الأصل يجب أن يكون في مستوى أهميته بعيدا عن الإدارة التقليدية للمعرفة، إذ يتطلب الأمر إدارة إبتكارية تهدف في المقام الأول إلى إرساء الأطر والأساليب والعمليات التي تمكن إلى ابتكار المعرفة الجديدة باستمرار، وإيجاد مداخل لتطبيقها ونشرها وتعظيم المنفعة منها، مما يمكن من ابتكار معارف أخرى جديدة، وبالتالي تحقيق مفهوم رسمة المعرفة وإثراء الإرث المعرفي للمؤسسة، مما يؤمن لها البقاء و الاستمرار بقوة في بيئة سريعة التغيير والتحول.

لا يمكن التأمل في نجاح مساعي التغيير التنظيمي إن لم تتغير النظرة السائدة حول أهمية المورد البشري في هذه العملية، فلا يكفي إعلامه بالتغيير التنظيمي وتوجيهه إلى أساليب العمل الجديدة وتأهيله للقيام بالسلوكيات الجديدة التي يفرضها التغيير، بل يجب اعتباره رأسمال وأصل لتعظيم منفعة منه واستثماره، لا تكلفة يجب تقليصها أقصى ما يمكن، مما يستوجب إعادة النظر معمقة في أساليب إدارة هذا الأصل بدءا من كيفية التخطيط للاحتياجات منه وصولا إلى كيفية التخطيط للمسار المهني الذي سيترجم فيه، إضافة إلى ضرورة إشراكه في عملية تخطيط وتنفيذ ومتابعة عملية التغيير التنظيمي ونشر ثقافة التفكير الإبداعي وتحفيز المبدعين ماديا ومعنويا.

لا يكتمل البرنامج التغيير التنظيمي دون المقارنة التكنولوجية تقوم على الإبداع التكنولوجي وإدارة كفاءة للموارد التكنولوجية للمؤسسة، ولعل أهم من ذلك كله أن تتبنى المؤسسة الإبداع الإداري الذي كمدخل لإدارة التغيير التنظيمي ولتحقيق عوامل نجاحه بالمؤسسات الاقتصادية باعتبار هذه الأخيرة اللبنة الأساسية للتطور الاقتصادي في أي بلد.

يعد قطاع الأجهزة الإلكترونية من القطاعات الأكثر جاذبية، لما يتميز به من خصوصية بزيادة الطلب على المنتجات الإلكترونية خاصة التلفاز والذي يعرف تطورا ملحوظا في تقنيات التشغيل، مما يدعو إلى مساهمة التطور والإبتكار في هذا المجال. وقد حققت المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE بسيدي بلعباس قفز نوعية حيث أصبحت تضاهي أكبر المؤسسات العالمية من حيث الجودة والسعر إذ حققت حصة سوقية 35% من السوق المحلي، بفضل الجهود المبذولة من طرف القائمين عليها بإتباع إستراتيجية إبداعية متميزة.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج التي اتضحت من خلال تحليل وتفسير البيانات التي تم الحصول عليها من أفراد الدراسة، وفي هذا الفصل سيتم عرض ملخص لمحتوى الدراسة وأهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة.

### 1- خلاصة الدراسة

تضمنت هذه الدراسة أربعة فصول، شمل الفصل الأول مدخل الدراسة والذي تم فيه مناقشة مشكلة الدراسة، وأهمية الدراسة، وأهداف الدراسة وتساؤلاتها، ومفاهيم ومصطلحات الدراسة، حيث تبلورت مشكلة البحث و تمت صياغتها من خلال السؤال الرئيسي التالي:

**هل هناك أثر للتغيير التنظيمي لتحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة الصناعة الإلكترونية ENIE**

**بسيدي بلعباس ؟**

ثم تناولت الباحثة في الفصل الثاني الدراسات السابقة ذات العلاقة وأهم النتائج التي توصلت لها تلك الدراسات، ومقارنتها مع هذا البحث وتحديد أوجه الشبه والاختلاف بينهما.

أما الفصل الثالث فقد شمل أدبيات الدراسة من حيث الإطار النظري وكانت الإشارة الأولى بتبيان مفاهيم حول التغيير التنظيمي وتحليل أنواع التغيير التنظيمي، أسباب وأساليب وسلبيات المقاومة التغيير التنظيمي، واستراتيجيات التغيير التنظيمي وكيفية التعامل مع مقاومته، وما لها من أهمية من خلال تحليل التحديات التي تواجهها المؤسسات، من تسارع كمي ونوعي في بيئة الأعمال المتسمة بالتعقد والاضطراب، كما أشرنا بعدها لموضوع الإبداع الإداري كوسيلة للمحافظة على بقائها. فهي عملية منظمة ومخططة ومدروسة تقوم على قواعد وإجراءات علمية لضمان نجاحها وهذا ما يطلق عليه بالإدارة الواعية لعملية الإبداع في المؤسسة، أو ما يطلق عليه اختصارا بالإبداع الإداري يهدف إلى تعزيز فاعلية المؤسسة، وتنمية قدراتها التنافسية من خلال تحسين أداءها، وترتيب وظائفها،

والطلب المزدوج أو الحاجة المزدوجة للزيادة في الكفاءة وزيادة الإنتاجية، من أجل أداء المهام في ثوان بدلا من أيام. وهذا ما يجعل التغيير لا مناص منه، والحاجة إليه في المؤسسة ضرورة حتمية، بل إستراتيجية لمواكبة الحركة الدائبة للتغيرات الإقتصادية وقوة المنافسة.

إن ضرورة إحداث التغيير والتطوير في المؤسسة حتى تستطيع العيش والعمل في بيئة صحية ومرنة، من أجل التفوق في أدائها والمحافظة على موقعها التنافسي في ظل تواجد مؤسسات منافسة تسعى لنفس الهدف، بإتباع استراتيجيات التي تختلف من مؤسسة إلى أخرى وفقا لتخصصها وبيئة عملها والأسواق التي تنشدها.

أشرنا بعدها في لموضوع الإبداع الإداري كمتنفس للمؤسسات من التحديات التي تواجهها، الذي ينعكس بتغيرات تشمل مواردها البشري وهيكلها وثقافة المؤسسة و البرامج التنظيمية الإدارية، إذ أنها تتم بطريقة منظمة ومدروسة تقوم على قواعد وإجراءات علمية لضمان نجاحها، وهذا ما يطلق عليه بالإدارة الواعية أو المنظمة الإبداعية تتميز بالقدرات الإبداعية القيادية.

ومن هذا السياق، كان هذا الفصل درس بشكل خاص، حيث تناولنا من خلاله مختلف مفاهيم ومداخل التغيير التنظيمي واستراتيجياته المتاحة أمام المؤسسة، والتي من شأنها تساهم في تعزيز القدرات الإبداعية وتدعيم موقفها في الأسواق وإدامة مزاياها، والتي تعتبر بمثابة الأداة التنفيذية لمواكبة معوقات التغيير التنظيمي أو التعامل مع مقوماته. من أجل تطوير منتجاتها لإرضاء عملائها وتلبية حاجياتهم. وبذلك أصبحت تحتل هذه الأخيرة دورا مهما ضمن مهام وانشغالات المسيرين حاليا، وأحد أهم وأبرز مجالات انشغال الباحثين، والدارسين، والكتاب، والممارسين والمختصين في حقل العلوم الإدارية.

ومن الملاحظ من خلال تصفحنا لأدبيات التغيير التنظيمي من المراجع، وأبحاث ودراسات وملتقيات وندوات وكتابات بلغة البحث، اكتشفنا أن بعض مما ذكر من هذه المداخل الإدارية والمعتمدة

في إحداث التغيير التنظيمي، حيث تتناولها بالبحث والتحليل المفصل كما أن هناك اتفاق بين الكتاب والممارسين والمفكرين في مجال حول تصنيف بعضا من هذه المداخل مفهوم وخصائص التغيير التنظيمي، فمنهم من يرى هو التغيير الشامل والمتكامل ومخطط أوقد يكون طارئ الذي يحتاج للخبرة والتكيف الهادف إلى موائمة قدرات المنظمة مع الحاجات وعلى آلية وبيئة عدم التأكد، بخلق المناخ الذي يشجع ويدعم التجربة، والتعليم والمجازفة وتطويره وتطبيقه. ومنهم من يجد خصائص التغيير التنظيمي كـ (Buchanan and Huczyn,1997.474) هادفة، الفاعلية، الإصلاح، المشاركة، الواقعية، الشرعية، الرشد، القدرة على التكيف السريع مع الأحداث، القدرة على التنمية والتطوير والابتكار، التوافقية. و(شهاب، 2012م، ص190) أنها الاستهدافية، الواقعية، التوافقية، الفاعلية، المشاركة، الشرعية، الإصلاح، الرشادة، القدرة على التطوير والابتكار، القدرة على التكيف السريع مع الأحداث. أما عند (Kurt Lewin) قدم نموذج التغيير التنظيمي وفي نفس الوقت مراحل وهي: الإذابة، التغيير، التثبيت. فمثلا يتكون أنموذج سشن (Schien) للتغيير التنظيمي من أربعة مراحل: الإذابة، التغيير، التثبيت، التشغيل.

وفي إطار إستراتيجيات المدروسة في الجانب النظري لهذه الدراسة داعمة لإحداث التغيير التنظيمي، فيرى الدكتور الكبيسي والدكتور الطجم أن آليات حديثة مساعدة لتطبيق الإستراتيجية التغيير التنظيمي: فرق العمل، الإدارة بالأهداف، إدارة الجودة الشاملة، الهندرة. يصنف (Harvey & Brown, 2001) إلى ثلاث فئات رئيسية: إستراتيجية هيكلية، تكنولوجية وسلوكية. أما يقدم كل من (Dunphy & Stace,1992) أربعة مداخل : المدخل التعاوني، التشاوري، المدخل التوجيهي، والمدخل القسري، إذ لا توجد طريقة أو صفة واحدة يمكن الإعتماد عليها للمساعدة على النجاح بل ينبغي تبني أدوات و إستراتيجيات ملائمة لإحداث التغيير التنظيمي بهدف زيادة فعالية المؤسسة.



إن تنمية وتعزيز القدرات الإبداعية لهذه المؤسسة لا تنحصر فقط في الإستجابة للتغيرات البيئية الحاصلة، بل يتعدى الأمر ذلك بكثير، كمدى قدرتها لإحداث التغيير التنظيمي الإيجابي، والتجديد على مستوى هياكلها وطرقها التنظيمية والتسييرية ، وفترات تسليم وعرض منتجاتها وتخفيض تكاليف الإنتاج وتحسين مستوى الجودة والبحث والتطوير والإبداع والتكنولوجيا والتسويق.

يعبر التغيير التنظيمي عن عملية مخططة ومستمرة قائمة على الشمولية والنظم المفتوحة، تتضمن الانتقال من وضعية مرفوضة إلى أخرى مرغوبة، ويهدف إلى تحقيق الكيف ورفع الأداء وتمتية القدرة على الابتكار.

يفترض في غدارة التغيير التنظيمي أن تكون هادفة وفعالة ورشيده وتشاركية، قادرة على التكيف مع الأحداث وحتى صنعها، تحافظ على نسيج العلاقات الاجتماعية المتواجدة وتحقق التوافق بين احتياجات مختلف القوى، تحافظ على الشرعية القانونية والأخلاقية وتحقق قيما مضافة، وتتبنى مفهوم التحسين المستمر.

يهدف التغيير التنظيمي إلى التحرر من القيود التي تفرضها الحالة القائمة وتحسين أداء المنظمة وتحقيق ثقافتها، وإعادة بناء القوى الفاعلة للتكيف مع العالم الخارجي وتوقع التغيير والتخطيط له بدل انتظاره.

يواجه التغيير التنظيمي مقاومة تختلف حدتها ومصدرها، تتوقف على خبرة متخذي القرار والوعي بأهمية التغيير، وكذا حجم الضغوط التي تمارسها قوى التغيير، والمرحلة التي بلغها هذا الأخير.

يستلزم نجاح برنامج التغيير وجود قائد له سمات إدارية وقيادية، يتصف بالواقعية والتواصل والموضوعية، إضافة إلى الرؤية السليمة وإدراك الذات وكذا التفكير الإبتكاري وديناميكية الأهداف.

يعد الإبداع الإداري من أهم الأنواع الإبداع وأبلغها تأثيرا في عملية إدارة التغيير التنظيمي، إذ أن أي إبداع إداري يؤدي بالضرورة إلى تغييرات في باقي المجالات، ويقوم على أساس تعديل في النظام التسييري للمنظمة أو جزء منه.

و تتفق الباحثة في هذا الصدد، مع الطرح الذي يعتبر إدخال التغيير التنظيمي يتطلب نوع من الأساليب الإستراتيجية كالتخطيط لها وتنفيذها ومراقبتها، وإستمراريتها وحرصها على التحسين المستمر والمتواصل.

ومن هذا المنطلق ، فقد تطرقنا في بحثنا هذا من خلال فصله الرابع والأخير إلى دراسة حالة للمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE بسيدي بلعباس ، فقد ركزت على تشجيع الإبداع والإبتكار، وبث لروح ثقافة التغيير من أجل النهوض بهذه الصناعة و تطويرها وتحسينها والتطلع لتصدير منتجاتها ورفع من حصتها السوقية. وقد خلصنا من خلال هذه الدراسة لمجموعة من النتائج نذكرها في ما يلي:

أما الدراسة الميدانية فقد مكنت من استخلاص النتائج التالية:

- بينت النتائج الاختبارات الإحصائية لنتائج الاستبيان المقدم لعينة من الإطارات العاملة في المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE بسيدي بلعباس أن:

- إستراتيجية التغيير التنظيمي له تأثير معنوي على الإبداع الإداري

- أن تطبيق إستراتيجية التغيير التنظيمي في المؤسسة له تأثير ايجابي على تحقيق الإبداع

الإداري

- يوجد اثر ايجابي بين إستراتيجية التغيير التنظيمي وتأثر العاملين بالإبداع والحد من سلبيات

المقاومة التغيير في المؤسسة.

- هناك علاقة إيجابية وقوية بين أبعاد الإبداع الإداري وقدرته على تحقيق عوامل النجاح الحرجة للتغيير التنظيمي.
- إن ترسيخ مفاهيم الإبداع الإداري بقوة يمكنها من تحقيق عوامل نجاح التغيير التنظيمي وخفض مقاومته، بشكل أفضل.
- عموماً، يمكن القول أن المؤسسة تعمل على تحقيق آليات تطبيق التغيير التنظيمي والمتمثلة في تكريس مفاهيم التسيير الحديثة للتغيير كالإدارة بالمشاركة وروح الفريق وتوفير مناخ محفز وكذا تعزيز الإتصالات المتبادلة من الأعلى إلى الأسفل والعكس، وتبادل المعارف والخبرات والمهارات، وتحلي المسؤولين بصفات القائد المبتكر للتمكن من احتواء مقاومة التغيير التنظيمي.
- من النتائج السابقة يمكن إستخلاص بعض النقاط التي يمكن الإعتماد عليها لتحقيق إدارة إبداعية للتغيير التنظيمي سواء على المستوى الكلي أو الجزئي:
- المتابعة الجدية لنشاطات الإبداع الإداري والبحث والتطوير بحيث تتماشى مع التغيرات التكنولوجية والإقتصادية والثقافية لتحقيق المخرجات المرغوب فيها.
- توجيه الأبحاث الأساسية والتطبيقية نحو الانشغالات الميدانية وتحفيز الباحثين بالجامعات ومراكز وهيئات البحث والتطوير لتحقيق ذلك.
- تفعيل علاقات الشراكة مع مؤسسات عالمية من خلال تعزيز المشاركة في المعرفة الإلكترونية بدل الاكتفاء بالتركيب والتجميع.
- نشر ثقافة التغيير التنظيمي لتحقيق إدارة مبدعة والخروج من دائرة الحلول المؤقتة والعشوائية لمشكلاتها.
- تأطير الكوادر والقيادات الإبداعية لتفعيل عمليات إدارتها بمهارة وتشجيع عتى الإبتكار وتوليد المعرفة الجديدة.

فائنة المرابحة

1- الكتب والمراجع

1-1 كتب باللغة العربية

- أبو بكر مصطفى محمود، "التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- أبو خضير إيمان سعود، "إدارة التنظيم التعليمي في معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية: تصور مقترح لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، 2006.
- أفندي عطية، "تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر"، المنظمة العربية للإدارة، القاهرة، 2003.
- البراك علي صالح، "قيادة التغيير تحديات ومتطلبات"، ملتقى تطوير الموارد البشرية، الدمام، 2007.
- بيمك، "خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة"، كيف تتغلب على مقاومة التغيير، القاهرة، 2006.
- تشامبي جيمس، "إعادة هندسة الإدارة: المطلب الحتمي للقيادة الجديدة"، ترجمة عبد الرحمن هيجان، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2003.
- توفلر ألفن وهايدي، "إعادة التفكير في المستقبل"، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، أبو ظبي، 2004.
- توفيق عبد الرحمان، "الإدارة بالمعرفة: تغيير ما يمكن تغييره"، مركز الخبرات المهنية، القاهرة، 2007.
- جبسون روان، "إعادة التفكير في المستقبل"، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، أبو ظبي، 2004.
- حبتور عبد العزيز صالح، "الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير"، دار المسيرة، عمان، 2004.
- حمدان زياد، "نظريات التعليم: تطبيقات التعلم النفسي في التربية"، دار التربية الحديثة، دمشق، 1997.

- الرشودي محمد علي، "بناء نموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالملكة العربية السعودية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007.
- رفاعي محمد، "إدارة المعرفة: طريق الإدارة العربية نحو التحديث و التغيير الفعال"، وايد سيرفس، القاهرة، 2003.
- روشكا الكسندرو، "الإبداع العام والخاص"، ترجمة غسان عبد الحي ابو فخر، الكويت، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، سلسلة عالم المعرفة، 1989.
- ريفكن حيمرمي، "نهاية عهد الوظيفة"، مركز الإمارات للدراسات و البحوث الإستراتيجية، أبو ظبي، 2000.
- زايد عامل، "الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006.
- السكارنة بلال خلف، "التطوير التنظيمي والإداري"، مكتبة الإسكندرية، الطبعة الثامنة، القاهرة، 2009.
- السلطان فهد صالح، "إعادة هندسة نظم المعلومات: النظرية والتطبيق"، مطابع خالد، الرياض، 1421هـ.
- السلطان فهد صالح، "التحديات الإدارية في القرن الواحد والعشرين"، مطابع خالد لللاوفاست، الرياض، 2004.
- سميث مارك وآخرون، "التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة"، ترجمة خالد بن محمد العيبان، مكتبة التربية العربي لدول الخليج، الرياض، 2006.
- صادق أمال وفؤاد أبو حطب، "علم النفس التربوي"، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 2004.
- الطجم عبد الله عبد الغني، "التطوير التنظيمي"، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، 2003.
- طه طارق، التنظيم: "النظرية-الهيكل-التصميمات"، دار الكتب، القاهرة، 2006.
- عامر سعيد يس، "وصفة في ظلال التغيير"، وايد سيرسف، القاهرة، 2006.
- عبد الحفيظ أحمد بن صالح، "المرجع العلمي لتطبيق منهج الهندرة: كيف تطبق منهج الهندرة خطوة خطوة"، دار الأوتل، عمان، 2003.
- عبد الوهاب سمير وليلى البرادعي، "إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة"، جامعة القاهرة، القاهرة، 2006.

- عبد الوهاب علي محمد، "التغيير والإدارة على المكشوف"، وايد سيرفس، القاهرة، 2002.
- العجمي محمد حسنين، "القيادة الإدارية والتنمية البشرية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008.
- عرفه سيد سالم، "إتجاهات حديثة في إدارة التغيير"، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2012.
- عساف عبد المعطي محمد، "السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
- العصيمي عايد محمد، "إتجاهات المديرين حول مدى تطبيق مفهوم فرق العمل الفعال في الأجهزة الحكومية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض، 2003.
- العطيات محمد يوسف، "إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- عليوه السيد، "إدارة التغيير و مواجهة الأزمات"، دار الأمين، القاهرة، 2005.
- العمري غسان عيسى، "دور تكنولوجيا المعلومات والمعرفة في بناء الذاكرة المنظمة لتحسين اتخاذ القرارات وحل المشكلات التنظيمية في المؤسسات الأمنية"، مؤتمر تقنية المعلومات والأمن الوطني، الرياض، 2007.
- العميان محمود سلمان، "السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال"، دار وائل للنشر، الطبعة أولى، عمان، الأردن، 2002.
- العنزي فلاح محووت، "علم النفس الاجتماعي"، مطابع التقنية للاؤفست، الرياض، 2001.
- الفاعوري رفعت عبد الحكيم، "إدارة الإبداع التنظيمي"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
- القاضي فؤاد، "إدارة التغيير"، المطبعة العثمانية، القاهرة، 1997.
- القريوتي محمد قاسم، "السلوك التنظيمي"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- القريوتي محمد قاسم، "نظرية المنظمة والتنظيم"، دار وائل للنشر، عمان، 2008.
- القليطي سعد علي، "التخطيط الإستراتيجي لتحقيق الأمن الاقتصادي والنهضة المعلوماتية بالمملكة العربية السعودية"، مؤتمر تقنية المعلومات والأمن الوطني، الرياض، 2007.

- كارنال كولين، "صندوق أدوات التغيير"، ترجمة سرور علي إبراهيم، دار المريخ، الرياض، 2003.
- الكايد زهير عبد الكريم، "الحكمانية قضايا وتطبيقات"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
- الكبيسي عامر خضير، "إدارة المعرفة وتطوير المنظمات"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004.
- الكبيسي عامر خضير، "التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة"، دار الشروق للطباعة والنشر والتوزيع، الدوحة، 1998.
- كنعان نواف، "القيادة الإدارية"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- مارو فريد، "دعنا نصنع منك مديرا"، مكتبة العبيكان، الرياض، 2005.
- ماهر أحمد، "السلوك التنظيمي"، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- ماهر أحمد، "تطوير المنظمات: الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- متولي طلعت عبد العظيم، "رأس المال الفكري كأحد أدوات إدارة التغيير"، الملتقى الإداري الثالث، إدارة التغيير و متطلبات التطوير في العمل الإداري، جدة، 2005.
- محمد علي وسعيد عامر، "إستراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات"، وايد سيرفس، القاهرة، 2003.
- المدهون موسى توفيق، "نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشأة الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 1999.
- المرسي جمال الدين، "الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- مطر أحمد عبد الفتاح، "التغيير والإدارة على المكشوف"، وايد سيرفس، القاهرة، 2001.
- المعيوف صلاح معاذ، "إدارة الجودة الشاملة برنامج إدارة الجودة الشاملة التدريبي"، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2008.
- المفرجي عادل وأحمد صالح، "رأس المال الفكري: طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008.



- المقرن سمير عبد الرحمان، "التغيير والدور المطلوب"، ملتقى تطوير الموارد البشرية، الدمام، 2007.
- ملحم يحي سليم، "التمكين كمفهوم غداري معاصر"، المنظمة العربية للإدارة، القاهرة، 2006.
- المميزون، "سلسلة المميزون الإدارية"، إدارة التغيير، مكتبة لبنان، بيروت، 2005.
- المنيف إبراهيم عبد الله، "تطور الفكر الإداري المعاصر"، آفاق الإبداع للنشر و الإعلام، الرياض، 1999.
- النجار فريد، "التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- هاشم أحمد عمر، "الإسلام والإدارة بين التغيير والتنظيم والتطوير"، المؤتمر السنوي الرابع لإستراتيجيات التغيير، القاهرة، 1994.
- هاندي تشارلز، "إعادة التفكير في المستقبل"، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، أبو ظبي، 2004.
- هل شارلز وجونز، "الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل"، ترجمة رفاعي وعبد المتعال، دار المريخ، الرياض، 2001.
- الهواري سيد، "الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن 21"، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2002.
- الهواري سيد، "القائد التحويلي وتغيير المستقبل، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2005.
- هيجان عبد الرحمن أحمد، "المدخل الإبداعي لحل المشكلات"، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1999.
- اليوسف يوسف محمد، "إدارة الجودة الشاملة"، برنامج إدارة الجودة الشاملة التدريبي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2008.

1-2- كتب باللغة الأجنبية

1. Al-Barak A.Abdulrahman, «Organizational Change and Innovation », Unpublished scientific research, Riyadh, 2008.
2. Argyris C & Schon's, «Organizational learning: Theory, Method and practice, Reading », MA: Addison-Wesley, 1996.
3. Burenes Bernard, «Managing change», Great Britain: 1992.
4. Champy James, «X-Engineering the Corporation : Reinvent your business
5. Daft Richard L, «Organization Theory and Design», 7th ed , South-Western College Publishing, USA, 2001.
6. Dan S. Cohen, «The Heart of Change Field Guide: Tools and Tactics for Leading Change in Your Organization». Editeur Harvard Business Review Press, Boston Massachusetts, 2005.
7. Don Harvey & Donald R. Brown «An Experiential Approach to Organization Development », 6<sup>th</sup> edition, Publié par Prentice Hall, 2001
8. French W. & Bell : « Organization development: Behavioral science interventions for organization improvement », 2nd ed Englewood cliffs, N.J. : Prentice Hall, 1982.
9. Garratt bob, «The Learning Organization Developing Democracy at Work», Profile Books LTD, London , 2003.
10. George , Jennifer M & Jones Gareth R, «Understanding and Managing Oranizational Behavior», Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River,New Jersey, 2008.  
in the Digital Age», Published by Warner Books, New York, 2002.
11. Marquardt J. Michael, «Building the Learning Organization: Mastering the Five Elements for Corporate Learning», Davies-Black Publishing Inc, Palo Alto,CA, 2002.
12. Michael Porter, «Avantage concurrentiel des nations », inter Edition, 1993.
13. Pastor Pierre, «Gestion du changement», Edition liaisons, Paris, 2005.
14. Paul Strelbel, «Why Do Employees Resist Change». Harvard Business Review on Leading Through Change, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts, 1996.
15. Peter .M Senge and Al, «The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization», Currency Doubleday, Publishing Group Inc, 1994.
16. Pierre Fourès, «Changer la culture, cultiver le changement », groupe Eyrolles, Edition d'organisation, Paris, 2006.

2- مقالات الدوريات ودراسات متوفرة على الشبكة العنكبوتية

1-2 باللغة العربية

- أبو زيد محمد خير، "أثر مصادر استقطاب القوى العاملة على الداء الوظيفي والولاء التنظيمي والغياب: دراسة تطبيقية على مندوبي شركات التأمين الأردنية"، مجلة دراسات، العدد2، الأردن، 1985.
- أدبيس خالد أحمد ومحارمه، "التغيير التنظيمي في الشركات المساهمة العامة في الصناعة القطرية"، مجلة التعاون الصناعي في الخليج العربي، عدد82، الدوحة، 2000.
- الأمين طارق حسن، "التعلم التنظيمي وتقويم الأداء في مراكز خدمة مراجعي المؤسسات الخدمية"، دورية الإدارة العامة، مج 46، عدد3، معهد الإدارة العامة الرياض، 2006.
- أيوب ناديا حبيب، "العوامل المؤثرة على السلوك الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك السعودي"، دورية الإدارة العامة، مج 40، عدد 1، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2000.
- أيوب ناديا حبيب، "دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الاستراتيجي في المنشآت السعودية الكبرى، دورية الإدارة العامة، مج 44، عدد1، معهد الإدارة العامة الرياض، 2004.
- بامية سلوى، "الإبداع وإدارة الأزمات في الدول العربية"، المؤتمر الدولي العشرون للعلوم الإدارية، المنظمة العربية للعلوم ادفارية، عمان، 1986.
- بقة الشريف، "التكنولوجيا وإشكالية تطور أنماط تسييرها"، المؤتمر العلمي السادس للجمعية العربية للبحوث الإقتصادية، بيروت، 2002.
- الجضعي خالد سعد، "جوائز الجودة، دراسة مقارنة من منظور تربوي"، دورية الإدارة العامة، مج 44، العدد 4، الرياض، 2004.
- الحسن ربحي، "التخطيط للتغيير: مدخل لتنمية الإدارة"، دورية الإدارة العامة، العدد27، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1401هـ.
- دره عبد الباري إبراهيم، "المنظمة الساعية للتعلم المستمر" رسالة المعلم، مج 43، عدد1، عمان، 2004.

- الدمرداش أحمد عبد الرزاق، "المقومات الضرورية لتنمية الإبداع التربوي"، مجلة مستقبل التربية العربية، العدد15، 1998.
- الديب ابراهيم، "الإدارة الحديثة"، الجزء الأول، مجلة التقنية والتدريب، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، العدد 103،السعودية، 2007.
- الزهراني سعد عبد الله بردي، "تخطيط التغيير وإدارته في مؤسسات التعليم العالي-المبادئ والأسس- مدخل تطويري"، مجلة جامعة أم القرى، السنة التاسعة، العدد12، 1994.
- الزهري رندة، "الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية"، مجلة علم الفكر المجلد 30، العدد3، 2002.
- السمارتي مهدي، "التفكير الإبداعي لدى طلبة كليات التربية"، المجلة العربية للتربية، العدد20، 1994.
- الشبيني هاشم، "الإبداع ماهيته ومقوماته وأساليب قياسه"، مجلة التنمية الإدارية، العدد75، 1997.
- الطيب حسن أثر، "محاور لتنمية التجارب الإبداعية في استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري"، مجلة الإدارة العامة، العدد59، 1988.
- عامر سعيد يس، "الإدارة العربية حتمية التحديث والتغيير الفعال"، المؤتمر السنوي 13، مج1-2، وايد سيرفس، القاهرة، 2003.
- العامري أحمد وناصر الفوزان، "مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: أسبابها وسبل علاجها"، دورية الإدارة العامة، مج37، عدد3، الرياض، 1998.
- عبد الحافظ، نبيل، "مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار"، مجلة الإداري، عدد 60، سلطنة عمان، 2000.
- عبد الغني بي حامد، تباين دوافع مقاومة التغيير من منظور الانتماء السوسيو مهني للعاملين دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك: قاعدة الإمدادات بالأنابيب تقرت الجزائر،مجلة جامعة ورقلة الجزائر، العدد8، 2015.
- عبد الفتاح نبيل عبد الحافظ، "مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات الإداري"، العدد60، 1995.
- عبد النور كاظم، "تحفيز التفكير والإبداع"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، العدد24، 1998.

- عشيبه فتحي درويش، "مهارات قيادة فريق العمل لدى مديري المدارس الثانوية العامة ووكلائها بالبحيرة"، دورية الإدارة العامة، مج 47، عدد3، الرياض، 2007.
- فضل الله فضل الله، "المقومات السياسية والاقتصادية والاجتماعية في العالم العربي وأثرها في توجهات الإبداع الإداري"، المجلة العربية للإدارة، العدد(3)، 1985.
- القحطاني سالم سعيد، "مدى إستعداد المديرين لاستخدام فرق العمل في الأجهزة الحكومية"، دورية الإدارة العامة، مج 45، عدد 1، الرياض، 2005.
- القحطاني، سالم، المعوقات التنظيمية للإبداع عند موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في السعودية، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، العدد2، 2002.
- محمد عبد شفيق عيسى، "التأهل التكنولوجي الإبتكاري للمؤسسات الاقتصادية الوطنية"، في إطار الملتقى الاقتصادي الدولي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، العدد 01، 2002.
- محمد فؤاد، "اتخذت القرارات باستخدام التفكير الإبتكاري"، مجلة التنمية الإدارية، العدد53، 1991.
- المدهون موسى توفيق، "تمودج مقترح لتمكين العاملين في المنشأة الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 1999.
- النمر سعود محمد، "الإبداع الإداري"، المدير العربي، العدد107، 1992.
- النمر، سعود محمد، "الإبداع الإداري: دراسة سلوكية"، مجلة المدير العربي، عدد117، 1992.
- همشري عمر، "معوقات الإبداع لدى العاملين في المكاتب المتخصصة في الأردن، مجلة دراسات"، العدد4، 1994.
- هيجان عبد الرحمن أحمد، "التعلم التنظيمي كمدخل لبناء المنظمات القابلة لتعلم"، دورية الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، مج37، عدد4، الرياض، 1998.
- هيجان عبد الرحمن أحمد، "كيف نوظف التدريب من أجل تنمية الإبداع في المنظمة"، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب ، مج10، عدد3، الرياض، 1995.
- هيجان عبد الرحمن أحمد، "معوقات الإبداع في المنظمات السعودية"، دورية الإدارة العامة، مج39، عدد1، الرياض، 1999.

- هيجان عبد الرحمن، كيف نوظف التدريب من أجل تنمية الإبداع في المنظمات، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، العدد20، 1995.
- يسري حسن عبد الهادي، "قيادة التغيير"، مجلة المعرفة السورية، الصادرة عن وزارة الثقافة السورية، العدد143، لشهر مارس 2007.

## 2-2 باللغة الأجنبية

1. Alan Randolph & Marshall Sashkin, «Can Organizational Empowerment? Work in Multinational settings», Academy of Management Executive, Vol 16, Iss 1, 2002.
2. Awamleh , «Na'il, Managerial Innovation and the Civil Service In Jordan: A Field Study», Journal of Management Development, V 13, Iss 9, 1994.
3. Constance. R, James (2003), «Designing Learning Organization“, Organizational Dynamics», Vol 32, N° I, 2003.
4. Glynn M.A, Innovative Genius : «A Framewort for Relating Individual and Managing Oranizational Intelligences to Innovation», Academy of Management Review, Vol 21, 1996.
5. Gundry & others , «Building the Creative Organization», Organizational Dynamics, V 22 , No 4, 1994 .
6. J.l Castro, F guérin, j.lauriol, "Le modèle des 3C en question", revue française de gestion. Mars - avril, 1998, p75.
7. John Man, «Creating Innovation», Work Study, Vol 50, Iss 6, 2001.
8. Jozef Loermans, «Synergizing the Learning Organization and Knowledge Management», Journal of Knowledge Management, Vol 6, Iss: 3, 2002.
9. Norbert Thom, «Management du changement Eléments de base pour "change management" différencie et intègre, Gestion 2000, Mai/Juin 1999, p19.
10. PH.lorin, .J-C. Tarondeau , "de la stratégie au processus stratégique", Revue française de gestion, N° 117, Janvier- Février 1998, p05.
11. Revue de Gestion, “management du changement (élément de base pour un change management)” , maijuin, group ESC, Rennes, 1999, p18.
12. Weather , William. B, « Strategic change and leader, Follower alignment», Organizational dynamics, vol,32, No 1, 2003.
13. Woodman, R. W. et al, "Toward a theory of creativity", Academy of Management Review, 1993, vol. 18 N° 2, 294-321.

3- الرسائل والأبحاث والدراسات

- أبو خضير إيمان سعود، "إدارة التنظيم التعليمي في معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية: تصور مقترح لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، 2006.
- برباوي كمال، دور الإتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي دراسة ميدانية بشركة سونلغاز للتوزيع، بشار الجزائر، دكتوراه في علوم الإقتصادية، جامعة ابو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2015.
- بوزيان عثمان، اقتصاد المعرفة وإدارة الأصول الذكية والإبداع، رسالة دكتوراه، كلية علوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2010.
- الحقباني تركي عبد الرحمن، "أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري في الأجهزة الحكومية في الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 1997.
- الرشودي محمد علي، "بناء نموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالملكة العربية السعودية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007.
- رمضان ريم، "إدارة التغيير في التطوير التنظيمي"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، دمشق، 2005.
- السليم عبد الله يوسف، "أثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري للعاملين في الأجهزة المنية"، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2000.
- السويطي شبلي إسماعيل، "واقع الإبداع الإداري لدى إدارات المصارف العاملة في الضفة الغربية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 2008.
- الشقحاء عادل بن صالح، "علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2003.
- الصالح أسماء رشاد، "الإبداع المؤسسي وتنمية الموارد البشرية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة فيلادلفيا، جرش، الأردن، 2011.
- الصقيه فهد إبراهيم، "التطوير التنظيمي ومدى مقاومة العاملين لبرامجه"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004.

- صليحة بوصوردي، الإبداع كمدخل لتسيير التغيير في المؤسسات الإقتصادية، دراسة مجمع صيدال، دكتوراه في علوم التسيير، جامعة ابو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2015.
- الصيدلاني خالد صالح أحمد، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري في اتخاذ القرار بإمارة منطقة المدينة المنورة وأمانتها"، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2001.
- الصيدلاني خالد صالح(2000)، المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري في اتخاذ القرار بإمارة المدينة المنورة وأمانتها، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- العازمي محمد بزيغ، "القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري: دراسة مسحية على العاملين المدنيين في الديوان وزارة الداخلية"، رسالة ماجستير في جامعة نايف العربية، الرياض، 2006.
- عبد الله، إبراهيم، "أسس ومعايير تحديد مستوى الأجور في السودان في القطاعين العام والخاص"، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2014.
- العجلة توفيق عطية، "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام: دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009/2008.
- عسيري، يحيى علي، "مدى توافر سمات الإبداع الإداري في حل المشكلات لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة، السعودية، 2000.
- العصيمي عايد محمد، "إتجاهات المديرين حول مدى تطبيق مفهوم فرق العمل الفعال في الأجهزة الحكومية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض، 2003.
- العواد عبد الله بن محمد، "واقع الإبداع الإداري وأساليب تطويره"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض السعودية، 2005.
- فارس محمود عبد العزيز، "الإبداع الإداري في إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2012.



- فتان الطيب، دور الإبداع في تعزيز تنافسية المؤسسات الجزائرية، رسالة دكتوراه، كلية علوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي ليابس، سيدي بلعباس، الجزائر، 2015.
- اللخاوي محمد فتحي، "دور مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية محافظات غزة في الإبداع الجماعي لدى معلمهم وسبل تطويره"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008.
- الليثي، محمد بن علي، "الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية، 2008.
- محمود حسين، السالم غالب، "واقع وإمكانيات التنمية المستدامة للمجتمعات المحلية في منطقة طوباس"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، الضفة الغربية، فلسطين، 2008.
- مرضاح نجوى بنت سالمين، "العلاقة ما بين سلوك القيادة والإبداع الإداري عند المرؤوسين: دراسة ميدانية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز"، رسالة ماجستير غير منشورة، جدة، السعودية، 2006.
- المطيري نواف بن بجاد، "التعلم التنظيمي وتنمية مهارات الإبداع"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة، السعودية، 2005.
- المعلم طه عبد القادر، "مهارات الإبداع الإداري كما يدركها مديرو المدارس الابتدائية ودورها في تطوير الأداء المدرسي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة السعودية، 2002.
- ناصر سيف، "أثر تطبيق معايير الاعتماد على الإبداع في المستشفيات العامة الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة فيلادلفيا، جرش، الأردن، 2011.
- نبيل سوفي، دراسة تحليلية لإتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي، حالة موظفي خزينة جيجل، ماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2011.
- نعيم، محمد حسين، "واقع تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم العالي وعلاقتها بمستوى الأداء الإداري"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2012.

- هيجان عبد الرحمن، "علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2003.
- واصلي فاطمة بنت علي، مقومات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة وجيزان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية، 2008.

#### 4- الملتقيات والمؤتمرات والندوات

- بادحدح علي عمر، "الجودة من المنظور الإسلامي"، الملتقى السنوي الثاني لإدارة الجودة الشاملة: الإبداع طريق التميز، جدة، 2003.
- البراك علي صالح، "قيادة التغيير تحديات ومتطلبات"، ملتقى تطوير الموارد البشرية، الدمام، 2007.
- درويش مروان، "إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري فروع البنوك العاملة في فلسطين"، المؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، الأردن، 2006.
- السيوفي بسمة عدنان، "تنمية الإبداع والابتكار في المنظمات"، الملتقى الإداري الخامس للجمعية السعودية للإدارة (التميز والإبداع الإداري)، الرياض، 2007.
- شاهين محمد عبد التواب، "إدارة التغيير ملتقى التجارب الناجحة في الإدارة العربية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دمشق، 2005.
- عالم مصطفى محمد، "القيادة الإدارية الفعالة ودورها في التغيير الإيجابي للمنظمات"، الملتقى الإداري الثالث، إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري (نحو إدارة متغيرة فعالة)، جدة، 2005.
- عامر سعيد يس، "الإدارة العربية حتمية التحديث والتغيير الفعال"، المؤتمر السنوي 13، مج 1-2، وايد سيرفس، القاهرة، 2003.
- عامر سعيد يس، "الإدارة العربية حتمية التحديث والتغيير الفعال"، المؤتمر السنوي 13، مج 1-2، وايد سيرفس، القاهرة، 2003.
- عامر سعيد يس، "دور المشرف في إدارة التغيير"، المؤتمر 11 حول تحديات التغيير، وايد سرفيس، 2001.

- عامر سعيد يس، "مبادئ إدارة التغيير"، المؤتمر السنوي الأول حول استراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات، وايد سرفيس، القاهرة، 1991.
- العتيبي سعد محمد، "إدارة التغيير البعد الغائب"، الملتقى الإداري الثالث: إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري (نحو إدارة متغيرة فعالة)، جدة، 2005.
- العزازي محمد، "القيادة و إدارة التغيير"، ملتقى التجارب الناجحة في الإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دمشق، 2005.
- العطيوي صالح محمد، "إدارة التغيير وعلم الإدارة"، الملتقى الإداري الثالث: إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، جدة، 2005.
- العمري غسان عيسى، "دور تكنولوجيا المعلومات والمعرفة في بناء الذاكرة المنظمة لتحسين اتخاذ القرارات وحل المشكلات التنظيمية في المؤسسات الأمنية"، مؤتمر تقنية المعلومات والأمن الوطني، الرياض، 2007.
- العمري هاني عبد الرحمن، "إدارة التغيير وعلم الإدارة"، الملتقى الإداري الثالث: إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري (نحو إدارة متغيرة فعالة)، جدة، 2005.
- العور منصور، "تطبيق الجودة الشاملة في التعليم"، الملتقى الإداري الخامس، الإبداع والتميز الإداري نحو إدارة متميزة ومبدعة، الرياض، 2007.
- القليطي سعد علي، "التخطيط الإستراتيجي لتحقيق الأمن الاقتصادي والنهضة المعلوماتية بالمملكة العربية السعودية"، مؤتمر تقنية المعلومات والأمن الوطني، الرياض، 2007.
- الكبيسي عامر خضير، "إدارة التغيير ومقاومته في الفكر الإداري الحديث"، المؤتمر الخامس لشرطة، دبي، 2010.
- متولي طلعت عبد العظيم، "رأس المال الفكري كأحد أدوات إدارة التغيير"، الملتقى الإداري الثالث، إدارة التغيير و متطلبات التطوير في العمل الإداري، جدة، 2005.
- المقرن سمير عبد الرحمان، "التغيير والدور المطلوب"، ملتقى تطوير الموارد البشرية، الدمام، 2007.
- هاشم أحمد عمر، "الإسلام والإدارة بين التغيير والتنظيم والتطوير"، المؤتمر السنوي الرابع لإستراتيجيات التغيير، القاهرة، 1994.

5- قوانين والمراسيم

- المرسوم الرئاسي رقم 09-233 المؤرخ في 29 جوان 2009، المتضمن إحداث مؤسسة لتطوير صناعة السيارات بتيارت، الصادر في العدد 39 من الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

6- مواقع إلكترونية

- <http://www.enie.dz>
- <http://www.aps.dz/economie/26159-enie-se-lance-dans-la-fabrication-des-panneaux-solaires>
- <https://www.youtube.com/watch?v=lfRjwoYR3Xw>
- ويكيبيديا، الموسوعة الحرة، موقع إنترنت: <http://wikipedea.org>
- <http://www.elmoudjahid.com/ar/flash-actu/1770>

الله اعلى

الملحق : الاستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

إلى السادة المديرين، رؤساء المصالح والموظفين بمؤسسة الوطنية للصناعات ENIE الالكترونية-  
بسيدي بلعباس،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

في إطار الإعداد لأطروحة علمية بعنوان "الإبداع والتغيير التنظيمي في مؤسسة الاقتصادية- دراسة  
حالة المؤسسة الوطنية للصناعة الالكترونية ENIE- بسيدي بلعباس" استكمالا للحصول على درجة دكتوراه  
في العلوم التسييرية تخصص تسيير الموارد البشرية، والتي تهدف الى استقصاء آراء العمال نحو الابداع  
وأفضل السبل والاستراتيجيات اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته. نتقدم لسيادتكم بقائمة  
من الأسئلة بغية الإجابة عنها،

وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة وأدبيات الفكر الاداري في مجال الابداع والتغيير التنظيمي  
والتعامل مع مقاومته، قامت الطالبة بتصميم الإستبيان المرفقة والتي يضعها بين أيديكم للتفضل بإبداء رأيكم  
في عباراتها التي تغطي خمسة ابعاد رئيسية هي:

1- معرفة أسباب مقاومة العاملين في المؤسسة للتغيير التنظيمي؟

2- معرفة أساليب مقاومة العاملين في المؤسسة للتغيير التنظيمي؟

3- معرفة سلبيات مقاومة العاملين في المؤسسة للتغيير التنظيمي؟

4- معرفة استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي والتغلب على مقاومته؟

5- معرفة ما مستوى توفر القدرات الإبداعية في المؤسسة؟

لذا يرجى التكرم بالإطلاع على التوضيح المرفق لمعاني بعض المصطلحات والمفاهيم الواردة في  
الإستبانة، تم التكرم بقراءة العبارات بتأني والإجابة بوضع علامة (√) أمام الاختيار الذي ترويه مناسب،  
علما أن اجابتم ستكون مفيدة جدا للطالبة ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.

شاكرا حسن تعاونكم و متمنيا لكم التوفيق والسداد.

الباحثة: بداد فوزية

أولاً: معاني المصطلحات و المفاهيم

### 1- الإبداع

هو أسلوب للعمل يؤدي إلى توليد أفكار أو عمليات أو حلول مبتكرة و ملائمة لحل مشكلات العمل، أو التغيرات الإبداعية لعمليات العمل، والتي تتضمن قدراً من التفرد والتميز مقارنة بالأفكار الأخرى وهو إنتاج شيء جديد، وقدرة عقلية إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل وذي قيمة من قبل الفرد أو الجماعة.

### 2- التغيير التنظيمي

التغيير التنظيمي يعني إجراء تعديلات في عناصر العمل التنظيمي، كأهداف الإدارة أو سياستها وأساليبها، في محاولة لحل مشكلات أو لإيجاد أوضاع تنظيمية أفضل وأقوى وأكثر كفاءة، أو لإيجاد توافق أكبر بين وضع التنظيم والظروف البيئية المستجدة المحيطة به.

### 3- مقاومة التغيير

وتعني رفض التغيير من خلال القيام بعمليات مناقضة لعمليات التغيير في المنظمة وهي عملية مرتبطة بشكل أساسي بالتوقعات المصاحبة لعملية التغيير.

### 4- الإستراتيجية

الإستراتيجية تعني الخطة أو مجموعة الخطط الموحدة المتكاملة و الشاملة التي يسعى أي تنظيم من خلالها لتحقيق رسالته وغاياته، وأهدافه، أي أنها أفضل السبل و الوسائل و السياسات التي يفترض إتباعها من قبل القادة لإدارة التغيير والحد من مقاومته.

### 5- القيادة

القيادة هي النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الآخرين، وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه، وهي فن التنسيق بين الأفراد والجماعات وشخصهم لبلوغ غايات منشودة.

### 6- المعرفة ورأس المال الفكري

وتشمل المعرفة مختلف إسهامات الفكر الإنساني من حقائق، تقنيات، نظريات، مفاهيم، قوانين، أطر ونماذج وغيرها من الأشكال التي تتبلور فيها مخرجات العقل الإنساني حيث يتوجه

لفحص ومحاولة فهم ما يحيط به من ظواهر ومتغيرات، رغبة في السيطرة عليها واستثمارها لتحقيق أغراضه، أو لتجنب ما قد تسبب له من أضرار ومشكلات.

وقد ظهر مفهوم رأس المال الفكري نتيجة للانتقال من نماذج اقتصادية الأعمال إلى نموذج الاقتصاد المعرفي وعصر اقتصاديات الانترنت. وترتب على ذلك فرع جديد من فروع المعرفة الادارية وهو ما يطلق عليه إدارة المعرفة الذي يعتبر رأس المال الفكري أحد أبعاده، وتعتمد فكرة رأس المال الفكري على أن الأفراد هم الأساس في تكوين الأصول الفكرية وليس المنظمة، وذلك من خلال معارف وقدرات وخبرات العاملين، بالإضافة إلى المعلومات الداخلية والخارجية، والمكانة الاعتبارية والمعرفة المتوفرة لدى المنظمة.

### 7- التمكين

يعني زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال تفويضهم وتوسيع صلاحياتهم وإثراء كمية المعلومات التي تعطى لهم، وتوسيع فرص المبادرة والمبادأة لاتخاذ قراراتهم، ومواجهة مشكلاتهم التي تعترض أداءهم.

### 8- التعلم

ويقصد به التغيير المستمر الذي يطرأ على الجانب المعرفي للفرد، مما يؤدي إلى تغيير استجاباته لأي موقف بالشكل الذي يضمن تكيفه مع ذلك الموقف تحت تأثير الخبرة المكتسبة، وهو الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية والنجاح في تحديد هذه المشكلات و علاجها من قبل العاملين في المنظمات بما ينعكس على عناصر ومخرجات المنظمة ذاتها.



ثانيا : التعريفات الفنية لمحاور الدراسة

**البعد الأول: أسباب مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي في المؤسسة ENIE**

ويقصد بأسباب مقاومة العاملين للتغيير في هذه الدراسة الموانع والمعوقات الحقيقية التي تجعل العاملين في مؤسسة الوطنية للصناعة الالكترونية يرفضون (كلياً أو جزئياً) التجاوب مع أي تغيير تنظيمي مخطط مطلوب القيام به في منظماتهم.

**البعد الثاني: أساليب مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي في المؤسسة ENIE**

ويقصد بأساليب مقاومة العاملين للتغيير في هذه الدراسة الوسائل والطرق التي يتبعها العاملون بمؤسسة ENIE عند رفضهم (كلياً أو جزئياً) لأي تغيير تنظيمي مخطط مطلوب القيام به في منظماتهم.

**البعد الثالث: سلبيات مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي في المؤسسة ENIE**

ويقصد بسلبيات مقاومة العاملين للتغيير في هذه الدراسة المشاكل والأضرار المترتبة على رفض العاملين بمؤسسة ENIE (كلياً أو جزئياً) لأي تغيير تنظيمي مخطط مطلوب القيام به في منظماتهم.

**البعد الرابع: استراتيجيات القيادات بمؤسسة ENIE لإدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته**

ويقصد باستراتيجيات القيادات في هذه الدراسة الأساليب والمداخل والجزئيات التي يجب تبنيتها والعمل بها للحد من رفض العاملين في مؤسسة ENIE (كلياً أو جزئياً) التجاوب مع أي تغيير تنظيمي مخطط مطلوب القيام به في منظماتهم.

**البعد الخامس: معرفة ما مستوى الإبداع الإداري في المؤسسة ENIE**

ويقصد بمعرفة ما مستوى قدرات العاملين في تفكير الإبداعي للتغيير في هذه الدراسة الموانع والمعوقات الحقيقية التي تجعل العاملين في مؤسسة الوطنية للصناعة الالكترونية يرفضون (كلياً أو جزئياً) التجاوب حل المشكلات مع روح المجازفة والقدرة على تنفيذ أي تغيير تنظيمي مخطط مطلوب القيام به في منظماتهم.

ثالثا : البيانات الأساسية

فضلا ضع علامة (√) في المربع الذي يتناسب مع حالته:

1- الجنس

ذكر.....  أنثى.....

2- العمر

30 سنة فأقل.....  من 31- 40 سنة.....

من 41- 50 سنة.....  من 50 سنة فأكثر.....

3- المؤهل العلمي

ثانوي.....  تقني سامي .....

ليسانس.....  دكتوراه.....

ماجستير .....

4- التخصص العلمي

علوم ادارية .....

هندسة .....

إعلام ألي .....

أخرى.....

5- المستوى الوظيفي

إطار .....

منفذ.....

6- سنوات الخبرة الإدارية

أقل من 5 سنوات .....

من 5 الى اقل من 10سنوات .....

من 10سنوات إلى من 15 سنة .....

من 16 سنة فأكثر.....

7- طبيعة العمل

روتيني.....  غير روتيني .....

8- الدورات التدريبية

- دورة تدريبية واحدة  دورتان تدريبيتان .....
- ثلاث دورات تدريبية  أربع دورات تدريبية فاكثر
- .....

رابعاً: أبعاد الاستبيان

البعد الأول: معرفة أسباب مقاومة العاملين في المؤسسة للتغيير التنظيمي؟

العبارات التالية تستهدف معرفة أسباب مقاومة العاملين في المؤسسة للتغيير التنظيمي، أمل وضع

علامة (√) في الحقل الذي ترونه مناسباً لكل منها:

العبرة	أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق مطلقاً
1- عدم قناعة العاملين بضرورة التغيير					
2- عدم مشاركة العاملين في اعداد التغيير					
3- خوف العاملين من أن يؤثر التغيير على مصالحهم					
4- عدم وضوح اهداف التغيير لدى العاملين					
5- عدم توفر التدريب الكافي لتنفيذ التغيير					
6- ضعف الاتصال بين العاملين ومسؤولي التغيير					
7- عدم وجود الدعم الكافي لتنفيذ التغيير					
8- الاعتياد على أساليب عمل روتينية محددة					
9- ضعف ثقة العاملين في نتائج التغيير					

					10- اعتقاد العاملين عدم ملائمة التغيير لاحتياجات المنظمة
					11- تأصل ثقافة الرفض لأي جديد لدى العاملين
					12- فشل تجارب تغيير سابقه

البعد الثاني: معرفة أساليب مقاومة العاملين في المؤسسة للتغيير التنظيمي؟

العبارات التالية تستهدف معرفة أساليب مقاومة العاملين في المؤسسة للتغيير التنظيمي، أمل وضع

علامة (√) في الحقل الذي ترونه مناسباً لكل منها:

لا أوافق مطلقاً	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماماً	العبارة
					1- استخدام العاملين أساليب مستترة الإفشال التغيير مثل (التذمر، التهاون، المماطلة، ...)
					2- نشر العاملين الإشاعات المعيقة للتغيير
					3- تعمد العاملين إحباط زملائهم المؤيدين للتغيير
					4- تشكيك العاملين بفائدة التغيير
					5- تدرع العاملين بصعوبة القيام بمهام التغيير
					6- تقليل العاملين من أهمية التغيير
					7- تشويه العاملين إيجابيات التغيير
					8- تشكيك العاملين بقدرات مسؤولي التغيير
					9- ترصد العاملين الأخطاء التغيير وسرعة نشرها
					10- اختلاق العاملين الأعذار للتهرب عن العمل مثل (الإجازات، الغياب، ...)

					11- تكوين جماعات من الزملاء رافضة للتغيير
					12- الاستشهاد بتجارب تغيير سابقة فاشلة سواء كانت داخلية أو خارجية

البعد الثالث: معرفة سلبيات مقاومة العاملين في المؤسسة للتغيير التنظيمي؟

العبارات التالية تستهدف معرفة سلبيات مقاومة العاملين في المؤسسة للتغيير التنظيمي، أمل وضع

علامة (√) في الحقل الذي ترونه مناسباً لكل منها:

لا أوافق مطلقاً	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماماً	العبارة
					1- إفشال عملية التغيير في المنظمة
					2- عرقلة سير الأعمال في المنظمة
					3- تفشي الصراع بين العاملين في المنظمة
					4- تعظيم الاتجاهات السلبية نحو التغيير
					5- ترسيخ أساليب العمل القديمة
					6- إضعاف قادة التغيير
					7- التسبب في حدوث خسائر مختلفة (مادية، بشرية، وغيرها)
					8- تقوية جوانب رفض التغيير لدى الآخرين في المنظمة
					9- تفشي آثار نفسية سلبية لدى العاملين
					10- إضعاف أية محاولات تغيير جديدة

					11- التحول نحو استراتيجيات تغيير توافق رغبة العاملين
					12- إحباط العاملين المؤيدين للتغيير

البعد الرابع: معرفة استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي والتغلب على مقاومته؟

العبارات التالية تستهدف معرفة أساليب والآليات المساعدة لتطبيق الاستراتيجيات التي يمكن من خلالها إدارة التغيير التنظيمي والتغلب على مقاومته في المؤسسة، أمل وضع علامة (√) في الحقل الذي ترونه مناسباً لكل منها:

لا أوافق مطلقاً	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماماً	العبارة
					1- تقوية الاتصال بين العاملين وقادة التغيير
					2- مشاركة العاملين في عملية التغيير
					3- تكثيف برامج تدريب العاملين حول متطلبات التغيير
					4- إحتواء المعارضين لعملية التغيير
					5- بيان أهمية التغيير للعاملين
					6- إختيار الوقت المناسب للتغيير
					7- تبني التدرج في إدخال التغيير
					8- بدء عملية التغيير في المواقع الأكثر قبولا لها
					9- الاستشهاد بنماذج ناجحة للتغيير
					10- استمالة المؤثرين من العاملين لدعم التغيير
					11- استغلال التنظيم غير الرسمي لدعم التغيير
					12- دعم ومكافأة مؤيدي التغيير
					13- إيضاح الفرق بين الوضع القائم والمتوقع للعاملين
					14- تعديل إجراءات العمل لتدعم التغيير
					15- توفير التقنيات الحديثة (الحاسوب، الانترنت،...) لدعم التغيير

					16- الاستفادة من الجهات العلمية المهمة بالتغيير
					17- تبني مداخل إدارية حديثة التغيير مثل (إدارة المعرفة، الإبداع، التمكين، التعلم...)

البعد الخامس: معرفة ما مستوى توفر القدرات الإبداعية في المؤسسة؟

العبارات التالية تستهدف معرفة ما مستوى توفر القدرات الإبداعية في المؤسسة، أمل وضع

علامة (√) في الحقل الذي ترونه مناسباً لكل منها:

لا أوافق مطلقاً	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماماً	العبرة
					تبني الإبداع
					1- قامت المؤسسة بتهيئة منتجات بمواصفات جديدة تلبي حاجات المتعاملين
					2- حصلت المؤسسة على براءات اختراع ساعدت على تقديم منتج جديد
					3- أجرت المؤسسة تعديلات على تركيبة بعض المواد الأولية التي تدخل في عملية الإنتاج
					4- أجريت المؤسسة تغييرات جذرية في أداء العمليات الإنتاجية
					5- أجريت المؤسسة تغييرات شاملة في الهيكل التنظيمي
					6- إعتمدت المؤسسة على أنماط جديدة في إدارة عمليات التشغيلية
					7- أعطت المؤسسة بعض المرونة في مشاركة العاملين في القرارات وتخفيض المركزية
					8- أدخلت المؤسسة تعديلات على برامج الحاسوب ونظام المعلومات فيها
					توافر القدرات الإبداعية
					9- أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد
					10- أشعر بالملل من تكرار الاجراءات المتبعة في إنجاز العمل
					11- لدي القدرة على تنظيم أفكارى وتقديم أفكار جديدة لأساليب العمل

					12- أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه
					13- لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته
					14- أتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها
					تأثر العاملين بالإبداع
					15- أحاول بنفسي إكتشاف المشكلات بهدف حلها والإسهام في تجاوز المؤسسة لها
					16- أسعى للعمل مع فرق عمل وتكلف بحل المشاكل واتخاذ القرارات المهمة
					17- أسعى للإشتراك في دورات تدريبية تقام خارج المؤسسة لتبادل الآراء مع المشاركين فيها
					18- روح المجازفة لدي حماس لتقديم آراء جديدة ومبدعة
					19- لا أتردد في إحداث أو تبني التغيير المطلوب لصالح أنشطة المؤسسة
					20- أشارك في التعليقات وإبداء الرأي أثناء الندوات أو الاجتماعات التي تعقدها المؤسسة
					21- أشجع المقترحات المقدمة من الآخرين في مكان عملي



## المخلص:

تناولنا من خلال هذه الأطروحة موضوع الإبداع والتغيير التنظيمي في المؤسسة الإقتصادية، مع دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية بسيدي بلعباس، حيث قمنا بدراسة أثر للتغيير التنظيمي على الإبداع الإداري بأبعاده المختلفة، إذ أنها تلجأ لإحداث تغييرات للتعامل والتكيف مع حالات البيئية المتغيرة، وبسبب عمق واتساع مجالات التغيير التنظيمي وكيفية التعامل مع مقاومته فقد ظهرت أدوات واستراتيجيات تساعد على إنجاز الإبداع الإداري بأنماط التسيير الحديثة. وهذا ما تبين لنا بعد دراسة حالة مؤسسة ENIE بسيدي بلعباس، حيث أشارت النتائج إلى أن المؤسسة تعمل على تحقيق آليات تطبيق التغيير التنظيمي بمختلف أنواعه ونماذجه لإنجاح الإبداع الإداري بأبعاده المختلفة، تركيز على تدعيم مشاريع التطوير والإبداع، وقدرة على التدرج في إدخال التغيير بالتدريب والاتصال، التمكين، اختيار الوقت المناسب.

الكلمات المفتاحية: التغيير، التغيير التنظيمي، استراتيجيات التغيير، مقاومة التغيير، القيادة، الإبداع، الإبداع الإداري.

## Résumé :

Cette étude traite l'innovation et le changement organisationnel dans l'entreprise algérienne, en prenant le cas de l'Entreprise Nationale des Industries Electroniques ENIE de Sidi Bel Abbes, on a abordé l'impact entre le changement organisationnel et l'innovation avec ses multiples dimensions. Elle a recours à des changements pour s'adapter aux situations de l'évolution de l'environnement.

Notre étude a abouti à des résultats montrant que l'entreprise travaille sur la réalisation des mécanismes d'application des changements organisationnels avec différents types et modèles modernes pour assurer le succès du management de l'innovation, se concentrer sur le renforcement des projets de développement et l'innovation, la capacité de la progressivité du changement avec la formation l'apprentissage, communication, empowerment, choisir le bon moment.

Mots-clés: changement, changement organisationnel, stratégies de changement, résiste aux changements, leadership, innovation, management de l'innovation

## Abstract:

This study deals with the innovation and organizational change in the Algerian company, taking the case of the national company of industries Electroniques ENIE of Sidi Bel Abbes, it has addressed the impact between organizational change and innovation with its multiple dimensions. It has recourse to change to adapt to the situations of the evolution of the environment.

Our study butted results showing that the company is working on the realization of the mechanisms for the application of organizational changes with different types and modern models to ensure the success of the management of the Innovation, focus on the strengthening of development projects and the innovation, the capacity of the progressivity of the change with the training learning, communication, empowerment, choose the right moment.

Key words: change, change organizational, Resists the change, Change's Strategies leadership, innovation, management of innovation.